



**Gestão do Departamento de Futsal: Estágio Profissionalizante realizado
na ASSOCIAÇÃO DESPORTIVA MODICUS SANDIM**

Relatório de Estágio apresentado com vista à obtenção do 2º ciclo em Gestão Desportiva, da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, ao abrigo do Decreto-Lei n.º 74/2006, de 24 de março, na redação dada pelo Decreto-Lei n.º 65/2018, de 16 de agosto.

Orientadora: Prof.^a Doutora Maria José Carvalho

Supervisor local: Dr. Fernando Constantino Ramos

Bruno Miguel Oliveira Pereira

Porto, 2021

Ficha de Catalogação

Pereira, B. (2021). *Gestão do Departamento de Futsal. Estágio Profissionalizante realizado na Associação Desportiva Modicus Sandim*. Porto: B. Pereira. Relatório de estágio profissionalizante para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Desportiva, apresentado à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

PALAVRAS-CHAVE: GESTÃO DO DESPORTO; MARKETING DO DESPORTO; GESTÃO DE COMPETIÇÕES; FUTSAL SÉNIOR E FORMAÇÃO; ASSOCIAÇÃO DESPORTIVA MODICUS SANDIM.

Agradecimentos

Este relatório de estágio é um marco importante para a conclusão do meu Mestrado pois desta forma concluo uma fase essencial da minha vida, e apesar de ser um trabalho individual, há algumas pessoas que foram fulcrais, de uma forma direta ou indireta e que sempre me auxiliaram.

Quero agradecer a todos os professores que me presentearam com ensinamentos e competências em todo este caminho, principalmente à Professora Maria José Carvalho, por toda a sua orientação, críticas construtivas e pelos sábios conselhos sobre o futuro que me permitiram crescer enquanto profissional.

À Associação Desportiva Modicus Sandim que me aceitou e integrou na sua organização e me permitiu potenciar e explanar os meus conhecimentos.

Ao Dr. Constantino Ramos, supervisor do clube que sempre me apoiou e guiou neste caminho, dando-me a liberdade para voar, de forma a aprender e a melhorar todas as minhas competências e conhecimentos. Sem dúvida que esta confiança foi essencial para, de forma tranquila, percorrer este caminho.

Ao Presidente António Quelhas que autorizou e me deu a oportunidade de realizar o estágio e, acima de tudo, confiou no meu trabalho.

A todo o plantel e equipa técnica da Associação Desportiva Modicus Sandim da época 2019/2020 que me receberam e integraram no grupo de uma forma tão natural que me fizeram sentir em casa.

A toda a minha família e amigos que sempre me apoiaram nas minhas decisões e no caminho que escolhi, mas principalmente à minha mulher e filhos que durante muitas horas e dias se viram privados da minha presença em prol deste mestrado, estágio e relatório. Sem dúvida que apesar das dificuldades eles foram o meu pilar.

A todos os meus alunos que me acompanharam nesta etapa da minha vida e sempre me encorajaram e me facilitaram horários para estudar, para frequentar o estágio e principalmente para terminar o presente relatório.

A todos o meu sincero OBRIGADO.

Índice Geral

Agradecimentos	III
Índice Geral	V
Índice de figuras	IX
Índice de quadros	XI
Índice de anexos	XIII
Resumo	XV
Abstract	XVIII
Lista de Abreviaturas	XX
Introdução	3
1. Plano Individual de Estágio	11
1.1. Expetativas Iniciais	11
1.2. Instituição e Local de Estágio	12
1.3. Objetivos do Estágio	14
1.4. Plano Anual de Estágio	16
2. Revisão da Literatura	25
2.1. História do Futsal	25
2.1.1. Futsal em Portugal	26
2.2. A Gestão e a Gestão do Desporto	27
2.2.1. Do dirigente desportivo ao gestor do desporto	31
2.2.2. Funções e tarefas do gestor do desporto	36
2.3. As Organizações	38
2.3.1. Estrutura e funcionamento das organizações	38
2.3.2. Organizações Desportivas	41
2.3.3. O Clube Desportivo	43
2.3.3.1. Tipologia e Natureza Jurídica dos Clubes Desportivos	46
2.4. Do <i>Marketing</i> ao <i>Marketing</i> no Desporto	47
2.4.1. Orientação Estratégica	52
2.4.1.1. Porque deve um clube investir no <i>marketing</i>	52
2.4.1.2. Qual o seu posicionamento	53
2.4.2. O Mercado Desportivo	55
2.4.2.1. Consumidor Desportivo	57

2.4.2.2.	Produto Desportivo	61
2.4.2.3.	Patrocínio Desportivo	63
2.4.3.	<i>Marketing</i> Digital no Desporto – Redes Sociais.....	66
2.4.3.1.	Redes Sociais	69
2.4.3.1.1.	Redes Sociais – antes, durante e pós evento desportivo	74
3.	Enquadramento Institucional	79
3.1.	Enquadramento Histórico	79
3.2.	Contexto Sociodemográfico e Desportivo da localidade (Sandim)	81
3.2.1.	Contexto Sociodemográfico	81
3.2.2.	Contexto Desportivo.....	81
3.3.	Estatutos – Denominação, natureza e princípios fundamentais	82
3.4.	Caracterização Geral do AD Modicus Sandim.....	83
3.5.	Identidade Visual.....	83
3.5.1.	Equipamentos Oficiais 2019/2020	84
3.6.	Palmarés	85
3.7.	Caracterização física das instalações – Recursos Estruturais	87
3.8.	Estrutura Organizacional – Órgãos Sociais e Recursos Humanos	90
3.9.	Modalidades.....	93
3.9.1.	Estrutura do Futsal Sénior Masculino.....	95
3.9.2.	Modelo Estrutural da Formação de Futsal.....	96
3.10.	Caracterização e Objetivos da equipa sénior – Modicus Cartest.....	99
3.11.	AD Modicus Sandim – O Clube Desportivo	101
3.11.1.	Patrocinadores.....	106
3.12.	Análise SWOT.....	108
4.	Realização da Prática Profissional	114
4.1.	Descrição das atividades realizadas.....	114
4.1.1.	Objetivos para cada área de intervenção	115
4.2.	<i>Marketing</i> e Comunicação	117
4.2.1.	Projeção no <i>Facebook</i>	120
4.2.2.	Projeção no <i>Instagram</i>	122
4.2.3.	Conteúdos desenvolvidos - Redes Sociais.....	123
4.2.4.	Conteúdo das Redes Sociais – durante um evento/jogo	133
4.2.5.	<i>Website</i> – Desenvolvimento	135
4.3.	Gestão de Eventos/ Competição	137

4.3.1.	Pré – Evento	138
4.3.2.	Evento.....	144
4.3.3.	Pós – Evento.....	146
4.4.	Gestão do Departamento de Futsal.....	147
4.4.1.	Parcerias.....	150
4.4.2.	Planeamento e Orçamentos de viagens e Hotéis.....	152
4.5.	Processo de Certificação de Entidade Formadora FPF	154
4.5.1.	Enquadramento Legal.....	155
4.5.2.	Em que consiste	155
4.5.3.	O porquê do processo de certificação no clube.....	156
4.5.4.	Atividades Desenvolvidas	157
4.5.5.	Erros que se devem evitar	162
4.5.6.	Avaliação Final.....	163
4.6.	Atividades Desenvolvidas fora do âmbito do estágio	165
4.6.1.	Observação, análise e edição do vídeo com os aspetos técnico-táticos da equipa adversária	165
4.6.2.	Estatísticas do Jogo	168
5.	Reflexão Crítica e Competências Adquiridas.....	173
6.	Conclusões e Perspetivas Futuras	184
	Referências Bibliográficas	191
	Anexos	XXIV

Índice de figuras

Figura 1 - Emblema AD Modicus Sandim	12
Figura 2 - Especificações Clube vs Sociedades Desportivas.....	46
Figura 3 - Conceito de <i>marketing</i> desportivo.....	50
Figura 4 - Tipologia de adeptos de um clube	60
Figura 5 - Componentes de um produto desportivo	62
Figura 6 - Equipamento Principal 2019/2020.....	84
Figura 7 – Equipamento Alternativo 2019/2020	84
Figura 8 - Equipa finalista AD Modicus Sandim - Taça de Portugal.....	86
Figura 9 - Localização do Pavilhão Gimnodesportivo do Modicus.	87
Figura 10 - Pavilhão do Modicus em dia de jogo.....	88
Figura 11 - Plataforma de transmissões televisivas	88
Figura 12 – Organograma do AD Modicus Sandim.....	92
Figura 13 - Modelo Estrutural do Futsal no AD Modicus Sandim.....	93
Figura 14 - Modelo Estrutural do Andebol no AD Modicus Sandim.....	94
Figura 15 - Estrutura do Futsal Sénior Masculino	95
Figura 16 - Estrutura do Futsal de Formação.....	97
Figura 17 - Equipa Modicus Cartest 2019/2020	99
Figura 18 - Patrocinadores AD Modicus Sandim.....	107
Figura 19 - Análise <i>SWOT</i>	108
Figura 20 - <i>Layout Facebook</i> AD Modicus Sandim	120
Figura 21 - Estatística página de <i>Facebook</i> AD Modicus Sandim.....	121
Figura 22 - Página de <i>Instagram</i> AD Modicus Sandim.....	122
Figura 23 - Edição e criação de um vídeo promocional	129
Figura 24 – Informações sobre jogos e/ou competições	131
Figura 25- Croqui de equipamentos para jogo	138
Figura 26 - <i>Lineup</i> do jogo	140
Figura 27 - Ficha de jogo interna.....	141
Figura 28 - Nomeação dos árbitros	142
Figura 29 - Relatório Final de Avaliação FPF – Entidade Formadora	164
Figura 30 - Edição de vídeo da equipa adversária - momento ofensivo.....	166

Figura 31 - Edição de vídeo da equipa adversária - momento defensivo.....	167
Figura 32 - Disciplina (número de cartões amarelos e vermelhos)	169
Figura 33 - Contagem de golos	169

Índice de quadros

Quadro 1 - Plano de Estágio realizado no Modicus entre 2019 e 2020	16
Quadro 2 - Diagrama de <i>Gantt</i> – Plano de estágio detalhado.....	18
Quadro 3 - Horário do Estágio.....	19
Quadro 4 - Etapas de elaboração do Relatório de Estágio	20
Quadros 5 - Ferramentas para presença online	67
Quadro 6 - Análise <i>SWOT</i> AD Modicus Sandim	109
Quadro 7 – Objetivos gerais e específicos em cada área de intervenção.....	116
Quadro 8 – Evolução <i>Layouts Match Day</i> - Redes Sociais	126
Quadro 9 - Evolução <i>Layout</i> Resultado Final - Redes Sociais	128

Índice de anexos

Anexo I - Estatutos AD Modicus Sandim	XXIV
Anexo II - Programas de criação de conteúdos.....	XXXVI
Anexo III - Calendário mensal dos jogos	XXXVII
Anexo IV - <i>Layouts</i> de eventos do clube	XXXVIII
Anexo V - Protótipo do <i>Website</i>	XL
Anexo VI - Plataforma Score	XLI
Anexo VII - Ficha de jogo	XLIV
Anexo VIII - Programa Taça da Liga	XLVII

Resumo

Atualmente vivemos num mundo dinâmico, exigente e em constante mudança. O desporto não foge à regra. Desta forma é imprescindível que um gestor do desporto tenha conhecimentos multidisciplinares e de relacionamento interpessoal, fatores estes fundamentais para o desenvolvimento sustentável de uma organização desportiva.

Podemos desta forma aferir que no contexto desportivo a área da gestão acarreta cada vez mais um papel fundamental agregando o desporto com as ciências empresariais através da gestão do *marketing*, finanças e liderança. Sendo assim o gestor do desporto deve deter conhecimentos e competências específicas que permitam atuar em várias áreas e situações.

Desta necessidade de melhores profissionais e mais capacitados surgiu a motivação para a realização do estágio, que se desenrola no âmbito do 2º ano do 2º ciclo de estudos em Gestão Desportiva e foi elaborado com a finalidade da obtenção do grau de Mestre em Gestão Desportiva, pela Faculdade de Desporto da Universidade do Porto. Este estágio foi realizado na Associação Desportiva Modicus de Sandim, e descreve todas as etapas e procedimentos realizados no clube desde agosto de 2019 até maio de 2020, sendo interrompido o estágio presencial em março de 2020 devido às condicionantes da pandemia COVID-19.

Os objetivos principais passaram pela obtenção de novas competências sobre o modelo de gestão de um clube quer na vertente desportiva, quer organizacional.

Inicialmente foi desenvolvida uma análise da situação do clube, ou seja, avaliação dos processos organizacionais para posteriormente implementar algumas alterações estruturais através do planeamento de ação elaborado.

Pode-se afirmar que todas as aprendizagens contribuíram para a minha evolução profissional e pessoal, superando todas as expectativas e motivações.

Todas as competências adquiridas ao longo destes meses serão certamente fundamentais para ser um gestor do desporto mais capacitado e de excelência.

Palavras-chave: GESTÃO DO DESPORTO; MARKETING DO DESPORTO; GESTÃO DE COMPETIÇÕES; FUTSAL SÉNIOR E DE FORMAÇÃO; ASSOCIAÇÃO DESPORTIVA MODICUS SANDIM.

Abstract

Today we live in a dynamic, demanding and constantly changing world. Sport is no exception. Thus, it is crucial that the sports professional has multidisciplinary knowledge and interpersonal relationship, fundamental factors for the sustainable development of a sports organisation.

We can conclude that in the context of sport, the management area plays a key role aggregating sport with business sciences through the *marketing* management, the finance and the leadership. Thus, the sports manager must have knowledge and specific skills that allow him to act in various areas and in different situations.

From this need of better and more capable professionals, arise the motivation to carry out this internship, which is part of the 2nd year of the 2nd study cycle in Sports Management and was prepared with the purpose of obtaining the Master's Degree in Sports Management, by the Faculdade de Desporto of Porto University. This internship was carried out in Associação Desportiva Modicus de Sandim and describes all the stages and procedures handled at the club from August 2019 to May 2020, being interrupted the in-person internship in March 2020 due to the constraints of the COVID-19 pandemic.

The main goals were to obtain practical knowledge about the management model of a club in both the sports and organisational areas. Initially an analysis of the club's situation was developed, i.e., assessment of the organisational processes in place, in order to subsequently implement structural changes through the execution of an action plan.

We can agree that all learning has contributed to both my professional and personal evolution, exceeding all the initial expectations and motivations.

All the skills acquired throughout these months will certainly be fundamental to be a sports manager of excellence.

Key-words: SPORTS MANAGEMENT; SPORTS MARKETING; COMPETITIONS MANAGEMENT; SENIOR AND YOUTH FUTSAL; ASSOCIAÇÃO DESPORTIVA MODICUS SANDIM.

Lista de Abreviaturas

ADOP	Autoridade Antidopagem de Portugal
AFP	Associação de Futebol do Porto
DGS	Direção Geral de Saúde
EP	Estágio Profissionalizante
FADEUP	Faculdade de Desporto da Universidade do Porto
FPF	Federação Portuguesa de Futebol
LBAFD	Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto
PIRPED	Plataforma Informática de Requisição de Policiamento de Espetáculos Desportivos
TM	Team Manager

INTRODUÇÃO

Introdução

“A sobrevivência das organizações tornou-se cada vez mais dependente da capacidade de responder rapidamente às mudanças do meio”

(Abel Santos, 2002)

É facilmente constatável que atualmente, apesar de o futebol ser considerado o “desporto rei”, as restantes modalidades de pavilhão têm atraído mais espectadores e praticantes, sobretudo o futsal. Como refere Pedro Dias ao Diário de Notícias citado por Pires (2018) “...O futsal é a modalidade de pavilhão com mais praticantes em Portugal.” Esta afirmação é facilmente confirmada através de documentos internos facultados pela Federação Portuguesa de Futebol (FPF), que referem que o número de praticantes de futsal em Portugal é de 86.684. Quando comparado com outras modalidades de pavilhão, as mais conhecidas, como é o caso do andebol que possui 49.661 praticantes, o voleibol que tem 44.739 praticantes e o basquetebol que dispõe de 39.247 praticantes, percebe-se que o futsal é claramente o “desporto rei” das modalidades de pavilhão (Pordata, 2020).

Podemos também aferir que apesar dos dados escassos, o número de espectadores é elevado. Senão vejamos um exemplo: em 2016 um jogo entre a Seleção Portuguesa de Futsal e a Seleção da Sérvia de futsal teve uma audiência média de 460 mil espectadores. Como refere o site Maisfutebol (2016) estes são valores elevados uma vez que o jogo foi transmitido num canal por cabo e em horas coincidentes com os jornais da noite.

Apesar da modalidade de futsal ainda estar subvalorizada relativamente ao futebol (porque não está na mesma dimensão de negócio e espetáculo) as pessoas almejam um futuro melhor e mais próximo do futebol para a modalidade, pois entendem que ela tem esse potencial.

Este contexto não profissional do futsal faz com que várias áreas que são importantes sejam menos consideradas e não haja uma aposta nelas (gestão, psicologia, nutrição, entre outras). Todavia, todas estas áreas são fundamentais para colmatar as várias necessidades dos atletas e da própria organização desportiva. Desta forma os clubes de futsal devem recorrer a profissionais

especializados ou até voluntários, evitando o empirismo do fazer em privilégio do saber fazer ou como fazer (Pires, 2003).

Neste sentido decidi fazer o estágio profissionalizante (EP) num clube da principal liga de futsal português, de forma a potenciar toda a minha formação na área da gestão, na procura de competências práticas que fossem úteis para no futuro, aliado ao conhecimento teórico que adquiri no 1º ano do mestrado e toda a pesquisa necessária ao longo deste estágio.

Este relatório surge no âmbito do estágio profissionalizante do 2º ano, do 2º Ciclo de estudos do Mestrado em Gestão do Desporto, da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto (FADEUP), tendo como datas oficiais os meses de setembro até junho de 2020 (início e término), mas que devido à pandemia COVID-19 viu o seu término presencial antecipado, para março, pelo cancelamento de todas as competições oficiais. Todavia, continuei a desempenhar algumas funções a partir de casa (enumeradas mais à frente de forma detalhada).

Desta forma foi proposto à equipa de Futsal da Associação Desportiva Movimento Dinâmico Cultural Modicus de Sandim, após a anuência do Departamento de Gestão de Desporto da FADEUP a realização deste estágio, tendo sido aceite por ambas as partes, sendo este orientado pela Professora Doutora Maria José Carvalho, docente na Faculdade de Desporto da Universidade do Porto (FADEUP) e pelo Dr. Constantino Ramos, Vice-Presidente do Modicus de Sandim.

Neste EP desempenhei as funções de gestor do desporto no seio da direção do Clube, cargo de extrema importância e responsabilidade. Contudo esta vertente de gestor do desporto inserida no departamento de Futsal Sénior visava conciliar várias funções, desde o *marketing*, planeamento e suprimento das necessidades da equipa – *Team Manager* (TM), elo de ligação do clube com as várias organizações que promovem as competições – Federação Portuguesa de Futebol (FPF) e Associação de Futebol do Porto (AFP), preparação e acompanhamento dos treinos e jogos assim como antecipar e solucionar eventuais constrangimentos que pudessem surgir. Podemos assim constatar que o gestor do desporto pode desempenhar várias funções consoante a

dimensão, contexto e atividades a desenvolver dentro da referida organização (Joaquim et al., 2011).

Em suma as minhas funções enquanto gestor do desporto passariam por assumir o processo organizativo do Departamento do Futsal Sénior de forma que toda a sua atividade fosse potenciada e se desenrolasse de forma normal para que a equipa – treinadores e jogadores – não tivessem qualquer tipo de preocupação que não fosse o treino, o jogo e todas as questões técnicas e táticas.

Como é fácil de depreender, a disponibilidade para esta função teria que ser total pois a qualquer momento do dia poderia ser necessário suprir alguma necessidade ou dar resposta a um problema – disponibilidade, organização e comunicação – são palavras-chave para exercer esta função.

O futsal ainda não é uma competição de natureza profissional, ou seja, é uma modalidade cuja competição não tem oficialmente reconhecidas as suas competições como profissionais. Podemos desta forma dizer que é “Não profissional, sendo profissional”, uma vez que a exigência e toda a dinâmica que envolve a Liga Placard tem um nível muito elevado, ainda mais estando a sua organização sobre a alçada da Federação Portuguesa de Futebol. Uma vez que existe uma enorme complexidade em tudo o que rodeia os clubes desportivos (alterações políticas, tecnológicas e legais) torna-se fundamental que se adaptem e respondam com celeridade a todas as mudanças de forma a que os seus métodos não se tornem obsoletos (Santos, 2002).

Posto isto, torna-se elementar que os recursos humanos dos clubes e organizações desportivas exerçam as suas atividades e funções ao nível da complexidade que lhes é exigida. Como refere José Lopes “O gestor desportivo é o responsável máximo por tudo quanto se passa nas organizações desportivas. Essa é a sua grande missão: planear e implementar políticas e estratégias que orientam todos os restantes agentes desportivos no sentido de atingirem os objetivos previamente definidos” (Lopes, 2017).

Esta importância da gestão e do gestor do desporto foi o que me levou a realizar o estágio no Modicus de Sandim, pois existia e existe uma carência ao nível da gestão e organização da entidade assim como ao nível do

desenvolvimento e melhoramento das competências como profissional na área da gestão.

O relatório tem como objetivo descrever de uma forma detalhada e exaustiva todas as atividades realizadas na organização que me acolheu tendo sempre conhecimentos teóricos assentes em pesquisas e leituras sobre a modalidade e/ou cargos desempenhados. Desta forma o presente relatório contempla uma revisão da literatura com os temas circundantes do estágio, uma reflexão e avaliação pessoal bem como conclusões e perspetivas futuras.

Quanto à estrutura do presente relatório e de forma a cumprir todos os critérios exigidos, este terá a seguinte ordem:

- I. Introdução: descrever o modo de realização do EP e quais as funções a desempenhar. Neste capítulo abordo ainda de uma forma superficial a modalidade de futsal e qual a importância do gestor do desporto para o crescimento da mesma. Apresento também algumas motivações para a realização deste estágio;
- II. Plano Individual de Estágio: Neste capítulo abordo as expectativas e motivação referentes à realização do estágio no departamento de Futsal Sénior Masculino do AD Modicus Sandim, assim como os objetivos definidos para esse mesmo estágio. Apresento ainda o plano de estágio que pretende dar a conhecer as atividades e tarefas desenvolvidas bem como o plano de elaboração do presente relatório;
- III. Enquadramento da Prática Profissional: elaboração do enquadramento teórico acerca dos temas abordados no relatório e atividades desempenhadas ao longo de todo o estágio;
- IV. Enquadramento Institucional – Caracterização da entidade de estágio: descrição e apresentação pormenorizada da entidade acolhedora do EP. É descrita a história e marcos importantes do clube, são apresentados os órgãos sociais de forma a evidenciar a sua organização e hierarquia e são ainda apresentadas as instalações e o modelo estrutural do departamento sénior e formação de futsal;
- V. Realização da Prática Profissional: descrição clara e exaustiva de todas as atividades realizadas no estágio de forma a se perceber e compreender

todas as minhas intervenções. Começando pelo departamento de *marketing*, passando pela gestão de competições e gestão do departamento do Futsal Sénior e ainda auxílio na elaboração de todos os documentos necessários à candidatura de entidade formadora da FPF;

- VI. Reflexão crítica e Competências Adquiridas: descrição das competências e conhecimentos adquiridos, com narração e reflexão crítica das atividades desenvolvidas ao longo do estágio;
- VII. Conclusões e Perspetivas Futuras: realização de uma retrospectiva de todo o EP, abordando o resultado obtido dos objetivos propostos. Este capítulo é concluído indicando a utilidade deste ciclo de estudos e estágio para o futuro no que concerne às funções de um gestor do desporto;
- VIII. Referências Bibliográficas: catalogação das referências utilizadas para a realização do presente relatório;
- IX. Anexos: documentos adjacentes consultados ou elaborados durante o estágio.

CAPÍTULO I – PLANO INDIVIDUAL DE ESTÁGIO

1. Plano Individual de Estágio

“O principal ativo de uma organização, são as pessoas. E o principal ativo de cada pessoa é a sua competência profissional”

(Chiavenato, 2004)

1.1. Expetativas Iniciais

A opção pela realização de um estágio profissionalizante não foi tomada de animo leve. Desde o início do mestrado que já tinha feito a escolha do estágio em detrimento da dissertação pois essa seria uma oportunidade de estar no terreno e lidar com profissionais da área. Com isto as oportunidades de aplicar as bases teóricas adquiridas ao longo do mestrado, o facto de poder realizar contactos, conhecer pessoas influentes e com bastante conhecimento resultam num conjunto aliciente que determinaram esta minha escolha.

Após ter confirmada para minha Orientadora de Estágio a Prof.^a Doutora Maria José Carvalho e ter tido a anuência de contactar a AD Modicus Sandim, fiz o respetivo contacto e aguardei pela resposta. A minha aceitação no AD Modicus de Sandim só ficou definida uns dias antes das minhas férias laborais, altura em que a ansiedade já era enorme pois demorou algum tempo até a decisão ser tomada e não queria ir de férias sem a situação resolvida. Após a confirmação que me aceitavam fiquei bastante entusiasmado por poder fazer parte da estrutura de um clube da 1^a Liga do Futsal Português. Esta era a oportunidade para conhecer o funcionamento e dinâmicas de uma equipa de topo e estar em contacto com os dirigentes mais influentes do futsal nacional.

Apesar da elevada exaltação, existia também o receio de falhar e de não estar à altura dos acontecimentos, pois percebi que me iriam dar bastante liberdade para trabalhar e dinamizar o clube e inclusive alterar formas de atuar em alguns procedimentos, ou seja, modernizar formas de atuar. Este fator para mim era decisivo para a realização do estágio pois iria ter oportunidade de mostrar o meu trabalho e de evidenciar-me neste contexto.

Quanto às atividades a desenvolver passavam por potenciar a marca do clube e observar, experienciar e vivenciar toda a realidade do departamento de

gestão. Em todas as tarefas subjacentes a estas temáticas citadas o objetivo era eu ser proativo e estar envolvido mostrando sempre novas soluções que pudessem melhorar o clube e tornar os seus processos céleres.

A nível pessoal era a oportunidade de conseguir mostrar todos os meus conhecimentos e colocá-los em prática tendo sempre em conta que todas as minhas ações poderiam ter impacto no meu futuro profissional ao nível da gestão do clube, ou seja, e sem nenhuma demagogia, o objetivo era potenciar todas as minhas competências e assegurar um lugar em termos profissionais no clube ou eventualmente “abrir portas” noutro clube.

Concluindo, a expectativa e ambição eram enormes, com a consciência de que o desafio era hercúleo, mas ciente que esta era a oportunidade de desenvolver todas as minhas capacidades comunicativas, organizacionais e de planeamento.

1.2. Instituição e Local de Estágio

A instituição escolhida para realizar o estágio foi a Associação Desportiva Modicus de Sandim, abreviadamente designada por AD Modicus Sandim (figura 1). O Modicus é a única equipa de futsal da Associação de Futebol do Porto que disputa a Liga Placard, 1ª Divisão Nacional.



*Figura 1 - Emblema
AD Modicus Sandim*

O clube nos últimos anos tem-se destacado a nível nacional na modalidade, sendo atualmente considerado das cinco melhores equipas nacionais. Atualmente é a quarta equipa a nível nacional com mais presenças nos *playoffs*, fase final do campeonato, logo atrás de Sporting CP, SL Benfica e AD Fundão.

O Modicus é uma organização sem fins lucrativos que tem como missão formar jovens atletas, quer a nível técnico-tático, quer na transmissão de valores, dando prioridade ao desenvolvimento global, desportivo, social e cultural para que mais tarde integrem os plantéis Sénior. Para além de constituir as bases de apoio para uma estrutura forte, pretende manter uma política rigorosa em termos

orçamentais e pugnar para que sejam reunidas todas as condições para que se “lute” pelos objetivos propostos.

A missão do clube reflete o propósito genérico, mas duradouro que caracteriza as atividades e operações do clube (Chiavenato, 1999).

A visão passa por ser um clube de referência no concelho de Vila Nova de Gaia, no distrito do Porto assim como cimentar esse estatuto a nível nacional. Pretende ainda ser uma Entidade Formadora Certificada de excelência na formação de atletas proporcionando ao mesmo tempo uma experiência enriquecedora ao nível pessoal, social e profissional.

O Modicus procura seguir um fio condutor, uma filosofia, que orienta e direciona o clube para um salto qualitativo e quantitativo das suas valências de forma a consolidar o seu sucesso e estatuto como referência no futsal nacional.

Revela uma situação financeira estável, ainda que frágil pois está dependente de financiamento externo que não controla (patrocínios de empresas, financiamento estatal, etc.).

O clube situa-se em Sandim, freguesia pertencente ao Concelho de Vila Nova de Gaia que, segundo os últimos Censos, 2011, conta com pouco mais de seis mil habitantes. Destes seis mil habitantes, 49%, são Homens enquanto 51%, são Mulheres (Freguesias.PT). Até aos dezoito anos de idade, a freguesia apresenta uma taxa de quarenta por cento de habitantes. Esta é uma faixa etária que nos interessa especialmente devido à formação, como forma de angariação de atletas (Freguesias.PT).

O clube possui um pavilhão próprio, Pavilhão do Modicus de Sandim, que foi inaugurado em 1975. Desde então foi sendo remodelado para se adaptar à constante evolução das modalidades. A sua capacidade é de 700 lugares tendo como dimensão de terreno de jogo os habituais 40x20 metros. Este pavilhão, do ponto de vista do jogador e também do adepto, tem uma sensação diferente dos mais recentes pavilhões, pois as bancadas e os adeptos estão muito próximos do terreno de jogo o que propicia ainda mais emoção.

1.3. Objetivos do Estágio

A definição de objetivos é fulcral pois permite uma maior organização, ajuda a centralizar a atenção no que realmente é importante e permite realizar uma reflexão e avaliação constantes da persecução desses objetivos.

Numa reunião com o Presidente António Quelhas foram definidos alguns objetivos iniciais para o começo do estágio. Apesar de não haver um plano formal e de o supervisor não estar ainda em funções, ficou definido que no início, iria ficar responsável pelo departamento de *marketing* e comunicação, até aqui praticamente inexistente. As prioridades passavam por criar o *Instagram* oficial do clube assim como o site, algo essencial para projetar a imagem do mesmo e comunicar com os sócios e simpatizantes.

Ficou ainda definido que iria colaborar com o meu supervisor no processo de Certificação de Entidades Formadoras da FPF e na organização dos jogos.

Estas foram as principais atividades a realizar no início do estágio e, que manter-se-iam durante o ano, sendo que ficou também definido que iria passar por outras, com o propósito de me inteirar ainda mais sobre o funcionamento do clube e todas as dinâmicas de organização.

Desta forma os objetivos referentes à minha formação podem ser divididos da seguinte forma:

Objetivos Gerais:

- Aprender e compreender sobre o modo de funcionamento de um clube e perceber as suas dinâmicas e estratégias;
- Analisar e observar tarefas organizativas com o intuito de as realizar mais tarde de forma autónoma;
- Colocar em prática conhecimentos adquiridos no primeiro ciclo de estudos do Mestrado de Gestão Desportiva;
- Desenvolver e estabelecer contacto com os demais profissionais da área da gestão de forma a potenciar competências e conhecimentos;

Objetivos Específicos:

- Intervir em todos os processos logísticos e atividades do departamento do Futsal Sénior Masculino;
- Identificar os fatores preponderantes para potenciar e aumentar a notoriedade do clube através das redes sociais;
- Desenvolver competências na organização e preparação dos jogos;
- Potenciar o clube, tornando-o mais profissional e organizado;

Estratégias para melhorar a formação pessoal enquanto Gestor do Desporto:

- Pesquisa e operacionalização dos processos de gestão;
- Contactos com os gestores e dirigentes dos outros clubes, associações e FPF;
- Formação contínua na área da gestão ou outras áreas similares;
- Antecipação e resolução de problemas de forma autónoma.

Como referi anteriormente, apesar de não existir um documento orientador pré-definido com o planeamento anual do estágio, esta situação foi contornada a partir da elaboração de um plano que foi proposto para aprovação pelo supervisor local, o Dr. Constantino Ramos.

1.4. Plano Anual de Estágio

O presente Plano Anual de estágio constituiu um documento orientador para que me pudesse guiar durante todo o período de estágio nas atividades a realizar, de forma a não me dispersar e a cumprir os objetivos proposto para mim e os do clube. Como já referi o estágio teve início em setembro sendo que o seu término estava programado para junho, mas acabou por ser antecipado, em regime presencial, devido à pandemia COVID -19.

No quadro 1 pode observar-se as atividades que fui desenvolvendo ao longo do estágio.

Quadro 1 - Plano de Estágio realizado no Modicus entre 2019 e 2020

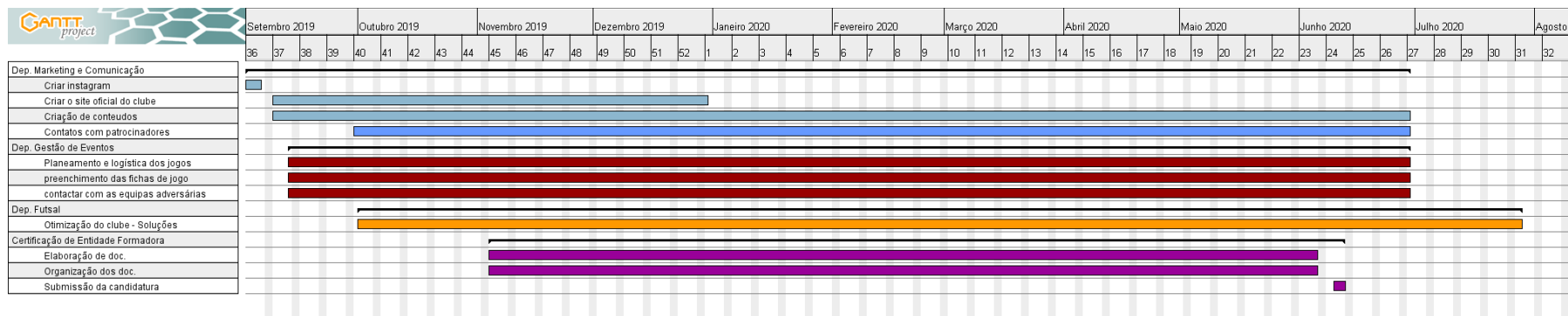
Atividades	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abril	Maio	Junho
Dep. <i>Marketing</i>										
Gestão de Competições										
Dep. Futsal										
Certificação FPF										

Podemos observar de forma mais detalhada todas as atividades realizadas através do quadro 2 (Diagrama de *Gantt*). Constata-se através do mesmo que desenvolvi várias atividades durante todo o processo de estágio, o que me permitiu adquirir novas aprendizagens, evoluir e aumentar os meus níveis de conhecimento.

O plano de estágio referido no quadro 1 e 2 foi dividido em quatro grandes áreas de atuação:

1. Departamento de *Marketing*: neste departamento foi onde iniciei o estágio e com a função primordial de aumentar a visibilidade e potenciar a marca do clube;

2. Gestão de Competições: preparação e organização de toda a logística e burocracia necessárias para os jogos das diferentes competições onde o clube estava inserido;
3. Departamento de Futsal: otimização e modernização dos processos organizacionais;
4. Processo de certificação de Entidade Formadora FPF: apoio ao planeamento e desenvolvimento de documentos e ações necessários para a formação do clube e submissão da candidatura a entidade formadora.



Dep. Marketing e Comunicação
Criar instagram
Criar o site oficial do clube
Criação de conteúdos
Contatos com patrocinadores
Dep. Gestão de Eventos
Planeamento e logística dos jogos
preenchimento das fichas de jogo
contactar com as equipas adversárias
Dep. Futsal
Otimização do clube - Soluções
Certificação de Entidade Formadora
Elaboração de doc.
Organização dos doc.
Submissão da candidatura

Quadro 2 - Diagrama de Gantt – Plano de estágio detalhado

Apesar do plano não ter sido totalmente cumprido, pois as competições terminaram em março por imposição da Direção Geral da Saúde (DGS) e FPF, perfiz 600 horas cumpridas entre o trabalho realizado no terreno e o teletrabalho.

Quanto ao horário a realizar, ficou definido desde o início que me deslocaria às instalações do Modicus praticamente todos os dias, exceto às quartas-feiras. Ao fim de semana acompanharia a equipa nos jogos como visitado (casa) e visitante (fora). Todavia o horário apresentado no (Quadro 3), não era um horário fixo, uma vez que existiam necessidades que surgiam no momento e tornava-se fundamental supri-las.

Como forma de perceber melhor o horário a desempenhar foi criado o seguinte quadro:

Quadro 3 - Horário do Estágio

Horário	2ª Feira	3ª Feira	5ª Feira	6ª Feira	Sábado ou Domingo
13h30 – 17h30	X	X		X	Jogo em casa Ou Deslocações Exteriores
20h- 23h30			X		

De forma a organizar a elaboração do presente relatório de estágio tornou-se imprescindível a construção de um guia a ser preenchido ao longo do ano, desenhando uma linha orientadora do meu trabalho enquanto estagiário. Criei então um planeamento, que passo a apresentar (quadro 4):

Quadro 4 - Etapas de elaboração do Relatório de Estágio

Capítulos	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago
Introdução										
Plano Individual de Estágio										
Revisão da Literatura										
Caracterização da entidade de estágio										
Realização da prática profissional										
Reflexão crítica e competências adquiridas										
Conclusões e Perspetivas Futuras										
Referências Bibliográfica										

Apesar desta organização, não foi possível cumprir exatamente o estipulado. Inicialmente o relatório de estágio deveria ser entregue em setembro

de 2020. Contudo foi sendo elaborado progressivamente à medida que as vivências e experiências iam sendo adquiridas, tentando sempre cumprir os prazos estipulados.

Devido a vários fatores (profissionais e pessoais) a entrega na data prevista não foi possível e dessa forma passou para a 1ª fase do ano seguinte, 2021. Os capítulos que faltavam redigir eram: a revisão da literatura; reflexão crítica e competências adquiridas; introdução; conclusão.

CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO DA PRÁTICA PROFISSIONAL

2. Revisão da Literatura

“Para exercer uma profissão em constante transformação como é a gestão do desporto, há que se preparar de forma eficaz, para dar resposta aos desafios atuais e futuros, há que atualizar constantemente os conhecimentos em diferentes disciplinas que a gestão envolve, investigar tendências e estabelecer estratégias que permitam o melhor desempenho e a obtenção do sucesso.”

(Celma, 2018)

2.1. História do Futsal

O futsal é das modalidades de pavilhão mais praticadas em todo mundo e das que mais alterações tiveram nas suas regras e características exigindo aos atletas, treinadores e dirigentes uma constante evolução (Andrade, 2007).

Quando falamos em futsal associamos a sua origem ao Brasil, mas na realidade as raízes do futsal são de outro país da América do Sul, o Uruguai. Em 1933 um professor de Educação Física, de seu nome Juan Carlos Ceriani Gravier criou o *Indoor-Football*, que posteriormente com a sua evolução passou a designar-se por futebol de salão. Atualmente o seu acrônimo é Futsal (Ferreira, 2020).

Nesta altura cada equipa era composta por cinco a sete jogadores, o campo era substancialmente mais pequeno e a bola mais pesada o que provocava alguns constrangimentos durante o jogo, como lesões quando a mesma era rematada.

Com o passar do tempo, na década de 60 e 70, as regras foram sendo alteradas até se assemelharem às regras utilizadas atualmente. O limite de cinco jogadores, as marcações do campo e uma bola mais leve foram as grandes alterações à modalidade (Junior, 2013).

Desta forma a sua fácil praticidade, um menor número de jogadores necessários e o menor espaço exigido para a sua prática, fez com que esta evoluísse exponencialmente e adquirisse uma grande popularidade.

Em 1971 formou-se a Federação Internacional de Futebol de Salão – FIFUSA. Esta associação foi uma iniciativa da Confederação Sul-Americana de Futebol de Salão, criada dois anos antes da Confederação Brasileira de Desportos.

Com a exponenciação da modalidade a FIFA proibiu o termo Futebol de Salão por utilizar o nome Futebol por entidades que não ela própria. Desta forma a FIFUSA alterou o nome de Futebol de Salão para Fut-sal. Todavia, mais tarde, a FIFA adaptou esta terminologia, mas sem hifen, Futsal. Assim sendo a FIFA criou uma comissão própria para a modalidade, agregando para a sua tutela as federações nacionais com a premissa de uniformizar as regras e dinamizar ainda mais a modalidade.

2.1.1. Futsal em Portugal

O futsal emerge em Portugal nos finais da década de 80, sendo que a sua predominância é mais visível no início dos anos 90. Quando o futsal surge, o formato de competição mais utilizado era o da Taça, onde cada entidade procurava através destas provas a angariação de receitas financeiras para cobrir as despesas das outras modalidades (Educação).

Estes torneios eram essencialmente organizados no Verão aquando do término dos campeonatos de Futebol 11, de forma que os atletas dessa modalidade pudessem disputar estes torneios e dessa forma atrair público (Educação).

Com o sucesso destes torneios de verão, procurou-se estender a competição ao longo de todo o ano, havendo a necessidade implementar regras e procedimentos o que origina a constituição de três associações a nível nacional: Porto, Lisboa e Minho. A Associação de Futebol de Salão do Porto, organiza a 8 de novembro de 1986 o 1º Congresso das Associações de Futebol de Salão de Portugal em que é aprovada a criação da Federação Portuguesa de Futebol de Salão -FPFS. Enquanto se esperava pela legalização da FPFS, que contava nos seus quadros com pessoas muito influentes do desporto em Portugal, à data, como por exemplo Paulo Relógio (à data, Presidente do

Sindicato de Jogadores), José Eduardo (ex-Profissional de Futebol) entre muitos outros colaboradores Rui Tovar, Fernando Correia, Eusébio, entre outros, entrava-se nos anos 90 e com isso altera-se o formato da competição – Taça para a versão, Liga (Educação).

Com o aparecimento das associações é organizado o 1º Campeonato Nacional de Futebol de Salão, ganho por uma equipa da Associação do Porto, “Grupo Desportivo Os Académicos”. A partir deste momento a modalidade teve um enorme crescimento, contando com quarenta e oito equipas inscritas para disputarem a prova de acesso ao Campeonato Nacional.

Posteriormente, com adoção do termo Futsal utilizado pela FIFA em detrimento de Futebol de Salão e devido a divergências entre dirigentes da FPFS, algumas associações decidem deixar de ser filiadas por esta entidade e fundam a Federação Portuguesa de Futsal (FP Futsal). Esta nova entidade organiza o primeiro campeonato nacional em 91/92 em que o seu vencedor é o Miramar Futsal Clube

Desde então a modalidade tem evoluído bastante, com a integração da Federação Portuguesa de Futsal na FPF como órgão autónomo.

Todas as alterações às regras foram sempre com o intuito de melhorar a modalidade, tornando-a mais espetacular e atrativa, tornando-a na modalidade de pavilhão mais praticada em Portugal e a segunda modalidade desportiva mais praticada no nosso país logo atrás do seu congénere Futebol (Ferreira, 2020).

2.2. A Gestão e a Gestão do Desporto

No nosso quotidiano todos nós realizamos vários atos de gestão mesmo sem darmos conta que os fazemos, por isso torna-se fundamental possuir um conjunto de competências que nos permita analisar contextos, definir objetivos, implementar estratégias e avaliar resultados (Lopes, 2017).

Segundo Pires e Sarmiento (2001) o termo gestão pode abranger vários significados, pois dependendo do contexto pode assumir vários sentidos. Gerir uma fábrica ou empresa não é a mesma coisa que gerir um clube.

Para Drucker (1998) gestão é o termo utilizado quando se pretende atingir determinado objetivo através da realização de determinadas ações e recursos, tanto materiais, como humanos para a obtenção do objetivo definido. O mesmo autor refere ainda que a gestão e os gestores são essenciais em qualquer organização independentemente do seu tamanho. O ato de gerir pressupõe aptidões específicas, distintas das aptidões operacionais, tal como a comunicação, tomada de decisão e capacidade de planeamento estratégico.

Santos (2008) refere que a gestão abrange a coordenação dos recursos disponíveis, recursos esses que podem ser materiais e humanos, através do planeamento, organização, direção e controlo, com o objetivo de alcançar os objetivos propostos do modo mais eficaz e eficiente.

Concluindo, podemos dizer que gestão é o planeamento e criação de estratégias que contribuem para o funcionamento de uma organização, o que se traduz na efetivação de atividades e objetivos previamente definidos.

De forma a perceber a evolução da gestão até à gestão do desporto, temos de perceber os constantes desenvolvimentos que acontecem na sociedade e no mundo (globalização).

Devido à globalização, fruto da aceleração tecnológica e crescimento demográfico também o desporto evoluiu, passando de uma simples atividade de competição, satisfação pessoal e de entretenimento a um fator que move massas, a um fator de consumo, ideologias, estilos de lazer e outras tantas possibilidades que influenciam a economia global (Celma, 2018).

Para entender a génese da gestão de desporto temos que recuar até aos anos 60, altura em que nos Estados Unidos da América se sentiu a necessidade de dar resposta aos desafios que o desporto universitário e ligas profissionais, existentes no setor privado colocavam (Pires & Sarmiento, 2001).

Já para Lopes (2017) a gestão do desporto surge na América do Norte pela necessidade que os clubes profissionais sentiram de orientar a gestão dos mesmos para o negócio. Os clubes passaram a ser vistos como empresas, em que os jogadores eram os funcionários, o jogo era o produto oferecido e os adeptos os consumidores/ clientes que garantiam o retorno financeiro. Já na

Europa a gestão do desporto surge através da implementação do “Desporto para Todos” promovido pelas autarquias.

Segundo Sarmento (2008) gerir é rentabilizar os meios que estão à nossa disposição. Desta forma o gestor deve ter a capacidade de promover o desenvolvimento do desporto com os meios que dispõem. No entanto para que esta situação seja possível é necessário ter capacidades e competências para exercer as funções de gestor do desporto.

Chelladurai (2006) refere que a gestão desportiva é uma atividade multidisciplinar e seguindo o mesmo pensamento, Pires e Sarmento (2001) referem que a gestão do desporto é um híbrido cultural, ou seja, advém de um cruzamento de várias ciências.

Seguindo o mesmo pensamento Lopes (2017) refere que a gestão desportiva existe para solucionar problemas através da aplicação de teorias e ferramentas de gestão já sistematizadas em outras áreas do conhecimento, agora adaptadas à multidisciplinaridade e dinâmica do desporto moderno.

Assim sendo para Pires e Sarmento (2001), a gestão do desporto pode basear-se em duas perspetivas. A primeira designada de pragmática, existe porque apresenta soluções para a resolução de problemas, trata-se de gerir rotinas pois qualquer organização necessita delas para processar e quanto melhor forem realizadas, mais capacidade tem a organização para idealizar e desenvolver novos projetos. A segunda é a perspetiva académica, pelo fato de procurar respostas originais a problemas imprevisíveis.

De acordo com Masteralexis et al. (2009) a indústria do desporto é complexa e envolve processos de negócio e gestão. As estruturas de gestão foram desenvolvendo-se e com isso a gestão dos clubes, ligas e campeonatos também evoluíram, como resposta às constantes mudanças sociais.

Neste sentido Pires e Sarmento (2001), identificam um conjunto de ideias para a gestão do desporto e que apesar do tempo que medeia desde a publicação do artigo até hoje se mantêm atual.

Em primeiro lugar, os autores referem que é necessário novas mentalidades e ideias para responder à crise do desporto moderno, devido às novas dinâmicas da sociedade e constante mudança da economia e tecnologias

da informação. A projeção mundial do desporto na sociedade obriga a novas estratégias, atitudes e procedimentos. A segunda ideia refere que a complexidade das práticas desportivas obriga a uma sistematização das teorias da gestão, contudo a teoria só tem valor se for comprovada pela prática.

Em terceiro lugar, é referido que o surgimento de várias organizações relacionadas com a gestão desportiva fez espoletar a criação de uma área de conhecimento e intervenção profissional. Como quarto aspeto, surge a investigação científica.

No quinto lugar, os autores, referem as crescentes oportunidades profissionais que surgem na área e que as novas gerações podem aproveitar.

Por último, a formação superior no âmbito da gestão do desporto é uma realidade que garante ao nível do sistema a existência de uma forte pressão provocada pelas novas gerações acabadas de se formar nas faculdades.

Concluindo, a gestão do desporto é a aplicação dos princípios da gestão às organizações desportivas, procurando criar rotinas, processos e práticas eficazes que levem ao sucesso organizacional. Todavia para que estas rotinas, processos e planeamentos levem ao sucesso desportivo é necessário que as organizações sejam dotadas de gestores desportivos capazes de forma a potenciar o crescimento estruturado da organização.

Como menciona Pires e Sarmento (2001) um gestor financeiro pode não entender que existe gestão no desporto tal como um gestor do desporto poderá ter dificuldade em perceber que a gestão seja apenas ligada ao domínio financeiro. Desta forma a palavra gestão pode assumir vários significados para diferentes grupos sociais, ou seja, podemos ter gestores que atuam na área do desporto sem que com isso sejam gestores do desporto, ou seja, atuam neste contexto pois conhecem as necessidades do mesmo, no entanto não têm formação académica e não são remunerados em função deste cargo.

Este último parágrafo remete-nos assim para um indivíduo que assume uma posição importante nas organizações desportivas, o dirigente desportivo. Abordaremos de seguida a diferença entre ambos.

2.2.1. Do dirigente desportivo ao gestor do desporto

Ao longo dos tempos houve uma evolução das terminologias de dirigente desportivo e de gestor do desporto. Os dirigentes também são gestores, mas na atualidade eles coexistem, sendo que o gestor de desporto é sobretudo associado a atividade profissional remunerada.

A correta definição das funções é o primeiro passo para o sucesso de qualquer estratégia. Em todas as organizações desportivas é importante que todos os elementos saibam o que devem fazer, até onde podem intervir e garantir que a comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos seja clara e eficaz (Lopes, 2017).

Com a constante evolução do desporto a procura por profissionais com competência de forma a dar resposta aos novos desafios, aumenta. Mas a realidade indica que existe uma carência de profissionais qualificados, pois muitos cargos de gestão são atribuídos por indicação política e agem como se as organizações, associações ou federações fossem suas (Pedroso et al., 2010).

Atualmente é muito comum num clube, misturar-se o termos diretor/ dirigente desportivo, que se refere ao desempenho do cargo de dirigente de forma voluntária, e de gestor do desporto. Apesar de o termo parecer idêntico as tarefas desempenhadas por ambos podem ser completamente distintas.

Iremos de seguida perceber quais as atuações que cada um tem dentro de uma organização desportiva.

Sabemos que os clubes, normalmente de dimensão mais pequena, estão dependentes de dirigentes que oferecem o seu tempo e esforço de forma voluntária, em prol do bem comum. Como refere Melo de Carvalho (1994, cit. por Matos, 2001) o dirigente desportivo é um sujeito benévolo desde sempre.

Carvalho (1997, cit. por Augusto, 2015) define três tipos de dirigentes desportivos:

- **Dirigentes Pontuais e Espontâneos:** que traduz o entusiasmo ao prestar os seus serviços (transporte de equipas, participação na organização de acontecimentos especiais, ajuda na secretaria, etc.);

- **Dirigentes “Especializados”** – frequência de pequenos estágios e formações organizados pelas federações, associações regionais ou organismos oficiais o que lhe confere algumas valências;
- **Dirigente Representativo** – eleito em Assembleia Geral, detendo a legitimidade de representar e de tomar decisões dentro do próprio clube, traduzindo a capacidade política de carácter democrático existente no mesmo.

Podemos ainda analisar este cargo tendo em conta a legislação portuguesa, assim sendo de acordo com os artigos 2.º e 8.º do Decreto-Lei n.º 265/95, de 18 de outubro, considera-se que um “dirigente desportivo em regime de voluntariado é qualquer pessoa que se encontre, de modo efetivo e sem remuneração, no exercício de funções em federações desportivas dotadas de estatuto de utilidade pública desportiva ou associações”. Ao dirigir um clube ou uma associação, os dirigentes desportivos têm o dever de:

- “defender os interesses da sua modalidade e do desporto em geral, tendo em vista a prossecução do interesse público;
- promover a ética desportiva, prevenindo a prática de manifestações antidesportivas, em particular nos domínios da violência associada ao desporto, da dopagem e da corrupção no fenómeno desportivo;
- não patrocinar, no exercício das suas funções, interesses particulares, próprios ou de terceiros, de qualquer natureza;
- não intervir em atos ou contratos de qualquer tipo, por si ou como representante de terceiros, em que tenha interesse direto ou indireto, quando o contraente seja o organismo onde exerce funções;
- não usar, para fins de interesse próprio ou de terceiros, informações a que tenha acesso por motivo do exercício das suas funções;
- participar nas reuniões dos órgãos de que é membro, salvo motivo justificado”.

Relativamente as tarefas e funções Matos (2001) afirma que o dirigente desportivo benévolo reúne uma panóplia de papéis e tarefas, e agrupa-as da seguinte forma:

- Considerando a organização desportiva em que se insere (clube desportivo, associação de modalidades, sociedade desportiva, etc. ...);
- Tendo em conta o género de funções que desempenha (funções executivas, deliberativas, de gestão corrente, etc. ...);
- Respeitando o domínio da prática desportiva a que se dedicam (desporto de rendimento, desporto de recreação, etc. ...);
- Tendo em conta a atitude que se encontra na base da sua prestação (dirigente benévolo ou profissional).

Augusto (2015) menciona ainda que as funções de um dirigente desportivo consistem em:

- Determinar e formular políticas, regras e regulamentos da organização;
- Planear, dirigir e coordenar as atividades da organização;
- Rever operações e resultados da organização, enviar relatórios aos órgãos de administração, de direção, membros da organização e entidades financiadoras;
- Promover e negociar interesses da organização e dos seus membros;
- Assegurar que os sistemas e procedimentos para controlo do orçamento estão a ser desenvolvidos e implementados;
- Monitorizar e avaliar o desempenho da organização;
- Representar a organização em contactos oficiais, reuniões do conselho de administração e outros encontros e fóruns.

Após análise de vários autores podemos concluir que os dirigentes desportivos são indivíduos que ocupam um cargo dentro de um clube e que o assumem na maioria das vezes de forma voluntária.

Carvalho (1997, cit. por Augusto, 2015) afirma que os dirigentes desportivos prestam mais atenção às atividades desportivas do que aos aspetos administrativos e de gestão. Esta atitude é facilmente entendida visto que alguns

dos dirigentes benévolos podem ser ex-praticantes desportivos e daí a necessidade desta ligação à prática desportiva.

Com a evolução do desporto, a figura tradicional do dirigente desportivo fica em parte comprometida.

Neste sentido é importante referir que quando perspetivamos as tarefas e atuação de um dirigente ou gestor do desporto devemos conhecer e compreender o ambiente em que a organização está envolvida. O nível de atuação num clube que compete numa competição profissional não é o mesmo do que um clube que compete numa competição não profissional, apesar de em ambos os casos termos os dois intervenientes envolvidos.

O dirigente desportivo é aquele que tradicionalmente fazia parte da direção, enquanto o gestor do desporto trabalha em conjunto com a mesma de uma forma mais especializada. A necessidade de realizar a destrição entre os 2 cargos prende-se com a especialização do trabalho e tarefas desenvolvidas, com a descrição dos cargos e a posição definida na estrutura organizacional permitindo perceber o nível hierárquico de cada um para dar resposta às necessidades de recursos humanos do clube.

Desta forma um clube que pretenda crescer e evoluir necessita de profissionais qualificados com conhecimentos teóricos e práticos acerca de gestão e administração de uma organização desportiva.

Como refere Lopes (2017) “é cada vez menos aceite a existência de dirigentes mal preparados ou mesmo sem uma formação mínima para desempenhar funções e alcançar os resultados pretendidos”.

Desta forma é inevitável que o gestor do desporto esteja munido de conhecimentos de diferentes áreas de intervenção, desde a economia, ao *marketing*, direito, recursos humanos ou até mesmo turismo e lazer de forma a encontrar as soluções mais adequadas e eficientes para a organização (Pires & Sarmiento, 2001).

Com o desenvolvimento e o crescimento do desporto, a procura por gestores com competências e capacidade específicas tornou-se uma tendência.

Desta forma o gestor do desporto deve preocupar-se com a organização e coordenação de várias atividades que vão desde a gestão de instalações,

organização de eventos, gestão de recursos humanos, legislação desportiva e inclusive execução de tarefas financeiras (Chelladurai, 1995). Também os autores Pires e Sarmento (2001) referem que um gestor do desporto pode ocupar um dos seguintes postos de trabalho: diretor geral, diretor técnico, diretor comercial, diretor de instalações, gestor da área de *marketing*, gestor de eventos desportivos, gestor de produto, de recursos humanos, de empresas, de organizações ou entidades privadas e públicas, investigador e secretário técnico.

Assim para Maças (2006) o gestor do desporto é aquele indivíduo que dentro de uma organização desportiva planeia, organiza, dirige e controla o trabalho dos outros, com o intuito de produzir determinado resultado. Desta forma o trabalho desenvolvido pelo gestor pode ser avaliado em função dos critérios de eficiência e eficácia dos resultados conseguidos.

Já Masteralexis et al. (2009) refere que o papel do gestor numa organização, é conseguir colocar os trabalhadores a fazer aquilo que o gestor pretende que eles façam. Os autores afirmam ainda que o processo de gestão é efetuado através de um conjunto de conhecimentos ao nível do Planeamento, Organização, Recursos Humanos, Direção e Controlo.

Estes conhecimentos são definidos como “áreas funcionais”, afirmando que os gestores de desporto devem servir-se das mesmas no desempenho das suas atividades. As áreas funcionais definidas por Masteralexis et al. (2009) estão caracterizadas do seguinte modo:

- **Planeamento:** a sua função inclui definir os objetivos da organização e determinar os meios apropriados para atingir esses mesmos objetivos. O planeamento numa organização desportiva deve envolver sempre um Plano de Ação. Todavia, o gestor do desporto deve estar preparado com um “plano b” caso apareçam situações ou alterações que coloquem em causa os objetivos definidos no plano principal.
- **Organização:** após um planeamento, o Gestor de Desporto deve ser capaz de definir as funções dentro da organização. O gestor define que tipo de postos de trabalho precisa e quem será o responsável nesses postos de trabalho. Para ser mais fácil esta análise da cadeia hierárquica deve ser elaborado um organograma.

- **Recursos Humanos:** o Gestor de Desporto deve de conseguir efetuar um recrutamento e seleção de pessoas, de modo eficaz, para que estes desempenhem as suas funções de forma eficiente;
- **Direção:** o Gestor de Desporto no exercício das suas funções participa numa variedade de atividades, devendo possuir capacidades de líder, comunicação, gestão de diferenças, gestão de mudanças e motivação dos seus colaboradores.
- **Controlo:** esta função é referente à forma de supervisão do gestor para com os seus colaboradores, através do desenvolvimento de normas de avaliação dos mesmos no cumprimento dos padrões de performance e sistemas de recompensa, garantindo o progresso em direção aos objetivos organizacionais.

Para além do descrito acima os gestores devem ainda apresentar outras capacidades pessoais, como, capacidade de comunicação, gestão de tecnologia, capacidade de tomada de decisão, consciência política organizacional, gerir contratempos e capacidade de motivação. Estes *skills* são importantes para o seu sucesso (Masteralexis et al., 2009).

Para Pires (2007) o ato de gerir pressupõe o conhecimento de um conjunto de competências no âmbito da gestão. Assim o gestor do desporto deve conhecer o ambiente em que a organização está envolvida, ou seja, deve compreender como o desporto ou modalidade desportiva funciona num determinado ambiente e o modo como é dirigida a grupos-alvos específicos.

2.2.2. Funções e tarefas do gestor do desporto

Segundo Sarmiento et al. (2006) as funções do gestor baseiam-se na organização, planeamento, coordenação, controlo, direção e avaliação.

Já Druker (1973, cit. por Rodrigues, 2016) refere cinco tarefas básicas de um gestor para o bom funcionamento da organização:

- Determinação de objetivos; definir ações prioritárias e que meios, técnicos e humanos são necessários para os atingir;

- organizar, analisar o trabalho, dividi-lo em processos e tarefas, recrutar as pessoas certas para o realizar;
- comunicar, motivar as pessoas e delegar responsabilidades;
- gerir o desempenho da empresa e dos indivíduos;
- desenvolver o talento e as competências das pessoas (treino de recursos humanos).

Tendo em conta a ideia inicial de Mintzberg, Pires (2007) organizou as tarefas e funções do gestor da seguinte forma:

- i) Conceção; tecnologia, criatividade e prospetiva.
- ii) Informação; recolha, tratamento e disseminação.
- iii) Inter-relação; liderança, ligação e representação.
- iv) Decisão; empreendimento, resolução de problemas, locação de recursos e negociação.

Chelladurai (1995) menciona que o sucesso de um gestor do desporto está relacionado com as suas técnicas e competências, sendo que a formação académica pode auxiliar o desenvolvimento dessas capacidades.

Desta forma o crescimento profissional de um gestor deve estar alicerçado com a componente académica, contudo o ensino deve ser o mais próximo possível da realidade. Pires e Sarmento (2001) indicam alguns aspetos fundamentais que os programas de gestão devem incluir: domínio das atividades desportivas; gestão e competências organizacionais; *marketing*; comunicação; finanças; direito; política do desporto; entre outras.

Concluindo, a essência da gestão está na tomada de decisão. O gestor tem por função tomar decisões, decidir objetivos a alcançar, as estratégias a considerar e táticas a aplicar. Como organizar recursos humanos, financeiros e materiais. Ou seja, o sucesso do clube depende das competências do gestor (Pires, 2003).

2.3. As Organizações

2.3.1. Estrutura e funcionamento das organizações

Antes de caracterizar as organizações desportivas é fundamental compreender a génese das organizações e o modo como se estruturam e funcionam.

Com o constante desenvolvimento da sociedade e da tecnologia as organizações tornaram-se cada vez mais complexas.

A constituição de uma organização tem por base o facto de ser direccionada para o resultado, seja ele a obtenção de lucro ou não. A sua missão passa pela definição de um objetivo, o qual determina se a organização é de carácter transitório ou de duração finita (Santos, 2008).

Uma organização formal é constituída por um grupo de pessoas de forma a cumprir uma finalidade e estruturado para obter o máximo de eficiência. As organizações variam quanto ao seu tamanho, especificidade de objetivos e grau de eficiência, atendendo às necessidades pessoais e sociais (Sousa, 2012).

Podemos conceber as organizações no seu ambiente interno e externo. O ambiente interno da organização permite identificar os pontos fortes e fracos que conseqüentemente possibilita determinar a sua capacidade competitiva em relação ao ambiente externo, ou seja, em relação aos seus concorrentes. Estas vantagens competitivas estão diretamente relacionadas com as capacidades dos seus recursos internos, ou seja, os recursos humanos, materiais e tecnológicos, os recursos financeiros e os recursos organizacionais (Santos, 2008).

Santos (2008) refere que estes dois ambientes, interno e externo, possuem características que a organização deve conhecer muito bem, pois a dinâmica da estrutura assenta em oito componentes a si associadas, e são eles:

- Componente económica;
- Componente social;
- Componente cultural;
- Componente demográfica;
- Componente política;

- Componente tecnológica;
- Componente legal;
- Componente ecológica.

Bilhim (1996, cit. por Santos, 2008), refere que a organização é tida como entidade social consciente, de contornos bem definidos, na qual identifica as seguintes características: a sua formação implica a participação de, no mínimo, duas ou mais pessoas, numa relação de cooperação mútua coordenada com objetivos comuns. Apesar dos elementos participantes coexistirem com funções diferenciadas e definidas segundo hierarquias. O autor refere ainda que as organizações apresentam quatro elementos que as definem:

- as pessoas que nela participam e cooperam;
- a estrutura definida;
- os objetivos propostos;
- a divisão funcional do trabalho.

Estas relações formais entre os indivíduos que constituem a organização designamos de estrutura organizacional. Esta estrutura é apresentada através de um organograma em que estão definidas as funções e modo de colaborar de toda a organização.

Assim a estrutura organizacional refere-se à organização ou hierarquia da própria organização, enquanto o organograma representa uma apresentação visual da estrutura da organização.

Para Pires (2003) toda a organização deve ter uma estrutura.

Desta forma a estrutura de uma organização pode dividir-se em mecanicista ou orgânica.

Uma estrutura mecanicista caracteriza-se por um elevado grau de diferenciação horizontal (formação de novos departamentos ao mesmo nível hierárquico), relações rígidas, ênfase nas regras e procedimentos, elevado grau de formalização e elevada centralização das decisões (Sousa, 2012).

Este tipo de estrutura é mais utilizado em organizações que trabalham e produzem em série, como gráficas e outras indústrias. O foco da organização

mecanicista está nos resultados obtidos. Uma das principais vantagens da gestão mecanicista é a agilidade na execução de tarefas.

Quanto à estrutura orgânica é caracterizada por ter uma reduzida diferenciação horizontal, maior interação entre os indivíduos, menor formalidade e maior flexibilidade e descentralização da autoridade (Sousa, 2012).

As organizações com uma estrutura orgânica têm o seu foco nas pessoas o que permite uma comunicação mais informal e confiável.

Concluindo, o sucesso de uma organização está na distribuição e controlo das atividades. As organizações devem assumir-se como sistemas interativos de pessoas, cargos, relações e tarefas a partir do qual se procura atingir os objetivos delineados (Lopes, 2017).

2.3.2. Organizações Desportivas

Segundo Sousa (2012) uma organização desportiva é uma entidade social composta por grupos de indivíduos que interagem de forma a desempenhar funções dentro da organização.

Assim o que diferencia uma organização desportiva de qualquer outra organização é o seu envolvimento no desporto, de forma a que estas existem com um propósito, independentemente de gerar lucro ou não, que é promover a atividade física (Sousa, 2012).

Molina (2012) refere que a definição de organizações desportivas é muito abrangente, contudo considera todas aquelas organizações sociais que atuam no setor desportivo. O autor considera como organizações desportivas aquelas que:

- Produzem artigos desportivos;
- Organizam eventos desportivos;
- Televisionam eventos desportivos;
- Executam atividades desportivas;
- Executam as tarefas logísticas para a prática desportiva.

Todas estas organizações diferem nos seus objetivos e maneiras de atuar.

Para Bilhim (2006, cit. por Vasquez, 2018) a organização desportiva integra um conjunto de pessoas, coordenadas e com tarefas delimitadas entre os seus dirigentes (que distingue os membros dos não membros) que funciona tendo em vista a realização de objetivos que seriam muito difíceis de alcançar por uma única pessoa.

Já para Pires (2007) uma organização desportiva é o conjunto de princípios que orientam a atividade de um clube ou qualquer outro organismo desportivo.

As organizações desportivas pretendem atingir os seus objetivos transformando os seus inputs (recursos financeiros, materiais e humanos, etc,

...) para a obtenção de um produto final (produtos e serviços desportivos) (Sousa, 2012).

Chelladurai (1995) classifica os produtos das organizações segundo duas dimensões. Em primeiro lugar distingue os serviços para consumidores e serviços para profissionais. A segunda dimensão consiste no motivo que leva os consumidores a participarem nesses serviços e que pode ter por base o lazer, a procura da excelência, da habilidade, da saúde ou condição física.

Pires (1987, cit. por Vasquez, 2018) refere que existem dois tipos de organizações desportivas – as organizações públicas e privadas.

No entanto Pedersen et al. (2011) referem que existem três tipos de organizações desportivas – as públicas, as organizações sem fins lucrativos e as organizações comerciais.

As organizações públicas são organismos governamentais responsáveis por proporcionar programas desportivos e de recreação, bem como criar e manter espaços desportivos.

Já as organizações sem fins lucrativos são geridas por dirigentes voluntários que tomam decisões e definem as orientações estratégicas dessa mesma organização. Por fim as organizações comerciais têm como principal objetivo a obtenção de lucro.

Concluindo, o essencial é que as organizações desportivas se ajustem às constantes mudanças para ir de encontro às exigências da nova realidade e definam estratégias de forma a ganhar vantagens competitivas a longo prazo (Pires, 2003).

Desta forma sendo o AD Modicus Sandim uma organização desportiva privada sem fins lucrativos, iremos de seguida contextualizar o que é um clube, características e especificidades assim como a sua natureza jurídica.

2.3.3. O Clube Desportivo

Primariamente podemos recorrer à legislação Portuguesa através da Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto – nº5/2007, de 16 janeiro, Secção III, Artigo 26º, que cita o seguinte:

“1- São Clubes Desportivos as pessoas coletivas de direito privado, constituídas sob a forma de associação sem fins lucrativos, que tenham como escopo o fomento e a prática direta de modalidades desportivas.”

Segundo esta Lei de Bases, o objetivo dos clubes desportivos são, a promoção da prática de atividade física para a sociedade.

Depreendemos daqui que os clubes desportivos são o ponto central de toda a atividade desportiva.

Constantino (1999) acrescenta ainda à definição supracitada, a vertente do rendimento. O autor afirma a existência de dois caminhos para os clubes desportivos, o primeiro é o caminho da competição, do rendimento orientado para os mais dotados. O segundo caminho é do da socialização e coesão social, prestação de serviços e lazer.

Mantendo o mesmo pensamento Homem (1998) afirma que os clubes estão cada vez mais orientados para a vertente desportiva e de competição e menos para a componente social.

Tendo em conta uma perspetiva mais orientada para a vertente económica Heinemann (1998, cit. por Augusto, 2015) refere que um clube desportivo é uma empresa económica uma vez que produz bens e que por isso deve ter em atenção às receitas e despesas, deve investir, planear, organizar e negociar mercadorias. Todavia é imprescindível referir que o negócio não é orientado para o lucro, uma vez que os clubes são constituídos sob a forma de associação sem fins lucrativos.

Numa perspetiva idêntica Sousa (1996) admite que um clube deve visar a obtenção de lucro. Contudo esse lucro devido à especificidade jurídica dos clubes desportivos não pode ser dividido pelos sócios como acontece nas sociedades anónimas desportivas. Então este lucro deve reverter a favor do próprio clube.

Tendo em conta o referido o autor evidencia dois tipos de clubes com direções totalmente diferentes.

- Clubes que procuram maximizar os lucros através de financiamento tendo em vista a potencialização e crescimento do clube a nível patrimonial e desportivo;
- Clubes que procuram suprir as suas necessidades financeiras, prestando mais atenção a uma função, compreendendo por lucro o fato de conseguirem ter mais indivíduos a praticar desporto ou mais indivíduos a colaborar com o clube.

Molina (2012) refere que qualquer clube seja ele local ou nacional deve ser sempre rentável e para isso deve ter em conta os seguintes aspetos:

- Identidade: a identidade do clube deve ser bem compreendida pelos seus funcionários/colaboradores. Só assim o clube tem uma identidade própria, chamada de identidade organizacional;
- Instrumental: os objetivos do clube devem superar os objetivos individuais. Desta forma a soma é maior que cada uma das partes;
- Atividades: tarefas definidas e conhecidas por todos os membros, em que todos trabalham para conseguir alcançar as metas económicas e desportivas previamente estabelecidas.
- Filiação: definir quem pode ser membro ou sócio do clube;
- Divisão de tarefas: devem ser definidas as funções de cada membro e determinar os direitos e deveres de cada um.

Contudo temos outros autores que orientam o clube desportivo para a vertente social e supressão das necessidades desportivas da população.

Araújo (1984, cit. por Augusto, 2015) refere que o clube desportivo é uma resposta social que é habitualmente encontrada pelas populações para ultrapassar carências no âmbito da educação física e desporto local. Deste modo é no Clube Desportivo que se encontra soluções para os seguintes aspetos:

- Necessidades da população em termos de manutenção e ocupação de tempos livres através do desporto, sem preocupações ou interesses pela competição sistemática e organizada;
- Iniciação e aprendizagem de determinadas modalidades com reconhecimento do interesse formativo e educativo;
- Necessidades de grupos restritos de praticantes desportivos se dedicarem ao treino e à especialização desportiva.

Para Sousa (2012) os clubes são organizações democráticas, autónomas, voluntárias que estão orientadas para os interesses dos sócios, correspondendo às expectativas destes através da oferta de serviços mais adequados.

Após esta dicotomia sobre os clubes desportivos percebemos que os clubes de maior dimensão, que apresentam mais serviços e modalidades acabam por ter estar mais orientadas para o rendimento e a maximização do lucro assemelhando-se a organizações formais, enquanto que clubes mais pequenos procuram servir a sociedade e dar resposta às necessidades de vários grupos sociais ao mesmo tempo que procuram a vertente desportiva.

Desta forma enquadrámos o Modicus Sandim na vertente do rendimento e maximização do lucro, sabendo de antemão que este lucro terá sempre que ser investido no próprio clube.

2.3.3.1. Tipologia e Natureza Jurídica dos Clubes Desportivos

De acordo com LBAFB podemos considerar a existência de duas entidades, que têm estruturas diferentes em termos organizacionais apesar de ambas serem consideradas pessoas coletivas privadas, e são elas: os clubes e sociedades desportivas (Ferreira et al., 2017).

Podemos analisar as suas especificidades através da figura 2.

Clubes Desportivos	Sociedade Desportiva
• Pessoa coletiva de direito privado; • Associação sem fins lucrativos; • Fomenta a prática de modalidades desportivas.	• Pessoa coletiva de direito privado; • Constituição sob a forma de SAD ou SDUQ; • Participação em competições desportivas; • Promoção e organização de espetáculos desportivos; • Fomento ou desenvolvimento de atividades relacionadas com a prática desportiva profissional no âmbito de uma ou mais modalidades.

Figura 2 - Especificações Clube vs Sociedades Desportivas

O clube só precisa de constituir, de forma obrigatória, uma sociedade desportiva quando participar em competições profissionais. Entenda-se por competições profissionais as três competições organizadas pela Liga Profissional de Futebol: a I e II Ligas e a Taça da Liga. Através desta medida acabou-se com os clubes de cariz associativo nas competições profissionais podendo assim tornar o desporto mais profissional e transparente.

Estes devem deter estatutos próprios, devendo estar descrito nestes, que os sócios serão sempre titulares do direito a eleger e ser eleitos, e a votar nas assembleias gerais, correspondendo a cada sócio um voto e que não é permitida a delegação do direito de voto, devendo todas as votações ser realizadas por escrutínio secreto (Instituto Português do Desporto e Juventude, 2014).

2.4. Do Marketing ao Marketing no Desporto

O *marketing* pode assumir várias definições, contudo e parafraseando Kotler (2000), , “O *marketing* é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos de indivíduos obtêm o que precisam e querem através da criação, oferta e troca de produtos com algum valor”.

Kotler (2000) refere que muitos indivíduos associam o *marketing* apenas às vendas ou publicidade, todavia o autor refere que o *marketing* combina várias atividades como, *marketing* de pesquisa, desenvolvimento de produtos, distribuição, preço, comunicação, venda, entre outras, concebidas para servir e satisfazer as necessidades dos consumidores ao mesmo tempo que responde aos objetivos traçados pela organização.

Desta forma o *marketing* consiste na deteção das necessidades emergentes. Assim perante as opções do individuo é necessário encontrar um serviço que satisfaça as necessidades, comunicá-lo e fazê-lo chegar aos utilizadores (Correia et al., 2006).

Correia et al. (2006) acrescenta que “O *marketing* é o conjunto dos métodos e dos meios de que uma organização dispõe para promover, nos públicos pelos quais se interessa, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objetivos.”

Por sua vez, Ferran (2005) apoiado na definição de *marketing* de Philip Kotler refere que os elementos fundamentais do *marketing* são: realizar uma análise prévia e planificar, colocar em prática um plano e controlar passo a passo todo o processo; procurar interesses comuns entre a organização e o consumidor (a organização ganha dinheiro e melhora a sua imagem enquanto o consumidor ganha satisfação das suas necessidades).

De salientar que tudo se resume à necessidade de interação entre os indivíduos e as organizações. Destacam-se trocas materiais e económicas assim como trocas de significados e emoções (Correia et al., 2006).

Concluindo, o cerne da questão está na satisfação das necessidades do individuo e no sucesso das organizações, ou seja, o ideal é que se consiga os

benefícios nos dois sentidos, para o consumidor e para a organização (Ferran, 2005).

Para que este sucesso ocorra, as organizações tiveram que acompanhar as transformações sociais e económicas ao mesmo tempo que se reajustaram de forma a introduzir mudanças nos produtos e serviços para oferecer soluções e explorar vantagens.

Estas mudanças que alteram a forma como os gestores de *marketing* têm que atuar podem basear-se segundo Sousa (2012) em quatro aspetos: a globalização, o desenvolvimento da sociedade de informação, mudanças organizacionais e mudanças nos hábitos do consumidor.

Desta forma o *marketing* nas organizações desportivas evoluiu devido à rentabilidade que a indústria do desporto começou a originar, mudanças tecnológicas e nas preferências do consumidor (Sousa, 2012).

A grande diferença entre o *marketing* tradicional e o desportivo está nas emoções que o desporto proporciona ao consumidor. No *marketing* desportivo estamos a tratar de um produto e/ou serviço especial, e desta forma as organizações desportivas são uma indústria à parte (Mullin et al., 1993).

Podemos então referir que o *marketing* desportivo é uma ampliação do *marketing*, uma vez que usa conceitos de *marketing* mas intervém em domínios que não são estritamente empresariais (Sá & Sá, 2009). Isto porque dentro do desporto podemos ter organizações sem fins lucrativos e outras mais orientadas para a vertente empresarial ou economicista.

Seguindo a mesma lógica, Correia et al. (2006) indica que o *marketing* desportivo é a antecipação, gestão e satisfação das necessidades dos consumidores de desporto através da aplicação dos princípios e práticas do *marketing*.

Ferran (2005) menciona que o *marketing* desportivo faz referencia à comercialização de produtos ou serviços que utilizam o desporto na sua estratégia de comunicação, distinguindo as seguintes categorias:

- *Marketing* para promover a participação em programas de atividades físico-desportivas;

- *Marketing* para promover a venda de outros produtos ou serviços através do desporto;
- *Marketing* para promover a assistência e atenção prestada ao evento desportivo;
- *Marketing* para promover a venda de produtos e serviços associados aos praticantes e público.

Desta forma temos que ter em atenção pois existe um aspeto importante quando falamos do *marketing* desportivo. Para além dos produtos e serviços que estão contemplados nele, podemos ter o *marketing* através do desporto (Ferran, 2005).

Queremos dizer com isto, que é feita a referência a qualquer tipo de produto ou serviço, e que apenas utilizam o desporto como veículo de comunicação de forma a chegar aos consumidores ou potenciais consumidores (Sá & Sá, 2009).

Assim Sá e Sá (2009) entendem que o *marketing* desportivo é o conjunto de ações produzidas no sentido de satisfazer as necessidades, expectativas e preferências do consumidor de desporto. Os autores mencionam ainda dois grandes segmentos onde se desenrolam estas ações:

- Os produtos e serviços desportivos que são construídos e se relacionam diretamente com o consumidor desportivo;
- Ações de *marketing* de outros produtos ou serviços que usam o desporto como forma de comunicação para os seus consumidores e ao mesmo tempo os consumidores desportivos.

Através da figura 3 podemos ter a perceção gráfica do conceito de *marketing* desportivo descrito anteriormente pelos autores Sá e Sá (2009).



Figura 3 - Conceito de marketing desportivo; Fonte: adaptado de Sá e Sá (2009)

Em suma podemos referir que o *marketing* desportivo apresenta um conjunto de especificidades que o diferenciam dos outros tipos de *marketing*, isto porque está ligado a eventos desportivos, onde os protagonistas são os atletas e os espectadores são os consumidores. Os patrocinadores também fazem parte deste ambiente uma vez que são eles que passam a mensagem entre o consumidor – praticante ou consumidor- espectador através da comunicação social.

É fundamental perceber que o *marketing* do desporto tem que ter sempre em mente o cliente. O sucesso das organizações desportivas dependem do conhecimento que possuem sobre os clientes e quais os produtos e serviços que prestam, esta relação é o que ditará o sucesso (Correia et al., 2006).

Após uma revisão exaustiva sobre o conceito de *marketing* desportivo convém olhar para este conceito tendo em conta a realidade vivenciada durante este EP.

Analisando este conceito aos olhos de uma organização desportiva como é um clube como o AD Modicus Sandim, podemos referir que o objetivo

primordial é a otimização de receitas e deve para isso seguir um conjunto de ações, como indica Sá e Sá (2009), sendo as ações são as seguintes:

- Animações durante o evento desportivo;
- Transmissão do evento;
- Comercialização da marca;
- Gestão do espaço desportivo;
- Venda de serviços de comunicação e publicidade;
- Patrocínios;
- Venda de bilhetes;
- Venda de outros serviços em conjunto com o evento;
- Venda de jogadores;
- Criação de lojas do clube.

Podemos também considerar o que Bechara (2001, cit. por Pinto, 2018) refere como sendo *marketing* desportivo, ou seja, trata-se de um plano de *marketing* que visa o desenvolvimento desportivo em três níveis, formação, participação e performance.

Estes dois conceitos enquadram-se na forma como é feito o planeamento de *marketing* a par da gestão global do clube.

No entanto este planeamento é cada vez mais difícil de ser elaborado devido à especificidades e individualidade de cada individuo, ou seja, torna-se difícil de agradar a todos os consumidores desportivos, uma vez que as necessidades de alteram rapidamente. Vivemos numa sociedade rapidamente mutável.

Como já foi referido anteriormente o *marketing* desportivo está intimamente relacionado com emoções, como a excitação, stress, a ilusão e tensão que resultam da incerteza do resultado e por isso essa é uma das razões que motiva o consumo desportivo. Este consumo muitas vezes irracional só acontece ao nível do desporto, ora vejamos, existem equipas que perdem jogos, que descem de divisão, mas os adeptos não deixam de pagar bilhete para apoiá-los (Sousa, 2012).

Neste caso a concorrência é essencial para o jogo, pois se a vitória for praticamente garantida a incerteza do resultado deixa de existir e com ela a emoção associada também se desvanece o que levaria a um menor número de consumidores do espetáculo desportivo. Não podendo os clubes ter influência no resultado do seu produto *core*, resultado do jogo, podem por outro lado potenciar a extensão desse produto através da criação de serviços de apoio (Mullin et al., 1993).

Em suma o *marketing* desportivo apoia-se nas características únicas do desporto, como o resultado incerto para criar oportunidades de forma a satisfazer os objetivos dos consumidores de produtos ou negócios desportivos (Mullin et al., 1993).

O trabalho do *markteer* deve ser feito de uma forma competitiva tendo em conta o contexto comercial.

Assim sendo num contexto comercial a preocupação dos clubes deve ser o desenvolvimento de produtos e serviços para serem vendidos aos consumidores, de forma a gerar receitas para serem utilizadas na compra de materiais para produzir mais produtos e serviços. Podem ainda conseguir receitas através de patrocínios e contratos de transmissões televisivas (Sousa, 2012).

2.4.1. Orientação Estratégica

2.4.1.1. Porque deve um clube investir no *marketing*

Atualmente os clubes devem perceber e compreender a nova realidade desportiva em que o negócio é comandado essencialmente pela satisfação do cliente, o que permite uma intervenção maior do *marketing*.

Dado o enorme mediatismo que o desporto ganhou nos últimos anos, percebemos que os lucros obtidos em publicidade são largamente superiores ao próprio impacto do desporto enquanto atividade económica (Lopes, 2017).

Desta forma o *marketing* tem uma grande influencia na gestão de um clube, pois para Sá e Sá (2009) quando um clube aposta neste departamento

têm em consideração as necessidades dos consumidores atuais e potenciais e analisa como as satisfazer de uma forma mais rentável.

Podemos entender que o motivo do seu crescimento está diretamente relacionado com a mediatização do desporto, a exploração da imagem dos atletas, a utilização da marca do próprio clube e desenvolvimento de merchandising (Ribeiro, 2011).

Torna-se essencial que o clube perceba quais são os seus dois grandes segmentos-alvo: sócios e simpatizantes; patrocinadores e apoiantes. Após o clube conhecer e segmentar associados, adeptos e simpatizantes pode e deve produzir bens e serviços de qualidade e adaptados ao perfil de cada um (Sá & Sá, 2009).

Uma vez que o futsal tem conseguido um grande destaque por parte dos media, sobretudo das transmissões televisivas, os clubes devem desenvolver esforços ao nível da comunicação e publicidade para atrair espetadores de forma a criar uma maior interação entre clube-adepto. Com isto vai também despoletar o interesse de empresas que procuram promover os seus produtos e serviços através da associação ao desporto.

Em suma é essencial para o clube ter um departamento de *marketing* que saiba explorar as potencialidades de cada situação, maximizar a rentabilidade conseguindo ter qualidade nos produtos e serviços que dispõe ao seu público alvo.

2.4.1.2. Qual o seu posicionamento

De uma forma simples podemos definir o posicionamento na forma como queremos que os produtos ou serviços sejam entendidos perante o nosso público-alvo. Nada mais é do que dar à marca ou produto uma identidade de forma a que se perceba que possui qualidades e características que a distinguem dos outros produtos concorrentes (Sá & Sá, 2009).

Todavia, pelo que já foi dito a sociedade atual é muito heterogénea, consumista e com gostos e perfis diversos. Torna-se difícil agradar a todos e

pode inclusive obter o efeito contrário, não conseguindo dessa forma satisfazer as necessidades específicas de nenhum (Correia et al., 2006).

Para além deste fato as organizações desportivas também têm características próprias que não se coadunam com todos os grupos-alvo (Sá & Sá, 2009).

Desta forma devemos-nos posicionar na mente dos potenciais consumidores e para isso Sá e Sá (2009) definem um conjunto de ações:

- Criar a marca do clube (pertença a um grupo com valores determinados;
- Definir imagem corporativa (cuidar e controlar todos os elementos visuais e a sua aplicação);

Como já foi descrito anteriormente, podemos ter dois segmentos de atuação: os consumidores de desporto (produtos e serviços direcionados para o consumidor) e as empresas que aproveitam o desporto como veículo de comunicação. É fundamental encontrar uma forma de cativar estes dois públicos.

De forma a atingir estes dois segmentos é necessário que o produto seja competitivo e diferente da concorrência (Sá & Sá, 2009).

É fundamental também perceber o posicionamento da concorrência, uma vez que existe uma grande diversidade de oferta e para não sermos confundidos com ela, e por isso as estratégias de *marketing* assumem um papel importantíssimo (Correia et al., 2006).

Cada vez mais os consumidores procuram o prazer e a emoção, querem ser parte ativa do espetáculo desportivo e não apenas ser um mero espectador (Correia et al., 2006).

Em suma, o clube deve posicionar-se de forma a obter um conjunto de diferenças que permitam distinguir os seus serviços e produtos dos restantes. Muita desta diferenciação passa pela inovação de forma a criar uma vantagem competitiva face aos outros clubes.

Kotler (1994, cit. por Correia et al., 2006) refere quatro pontos possíveis de diferenciação:

- Quando a oferta do serviço supera a da concorrência;

- Quando se encontra uma solução ou serviço que ainda não existe;
- Quando reduz o tempo de aquisição e/ou usufruto de um serviço;
- Quando se encontra um serviço similar por menos dinheiro.

O importante é posicionar os serviços do clube como prioridade para os adeptos, simpatizantes ou empresas de forma a distingui-los dos demais competidores.

2.4.2. O Mercado Desportivo

É sabido que a indústria do desporto teve um enorme crescimento a nível mundial. Mas segundo estatísticas da Comissão Europeia o impacto económico está a par de outros setores como da agricultura, floresta e pescas.

Esta situação demonstra a dimensão considerável do desporto e do negócio envolvido com elevado impacto económico, financeiro e comercial, mas também da importância social e cultural para a sociedade.

Desta forma a indústria do desporto pode ser definida como o grupo de organizações que produzem produtos e serviços desportivos ou relacionados e que concorrem com outras do género com o objetivo de cativar o seu público - alvo (Sá & Sá, 2009).

Uma vez que existe uma grande diversidade de intervenientes, Sá e Sá (2009) realizam a distinção dos agentes presentes neste mercado através da relação estabelecida com o consumidor:

1. Organizadores de provas e eventos desportivos (ex. associações e clubes);
2. Agentes facilitadores de equipamentos e serviços (ex. ginásios e empresas de equipamentos);
3. Agentes de controlo, avaliação e suporte de outras organizações (ex. federações, patrocinadores e imprensa).

Os agentes descritos têm como objetivo criar produtos inovadores e estratégias de expansão mercado. Para tal devem perceber quem são os seus consumidores e quais os mercados que pretendem atingir. Aqui reside um dos pontos fulcrais do *marketing* desportivo (Sá & Sá, 2009).

O mercado compreende diversos tipo de necessidades e dessa forma Brooks (1994, cit. por Gil, 2018) dividiu o mercado desportivo em seis mercados de consumo, subdivididos em, três primários e três secundários:

- Primários:
 - Participantes: parte mais importante do produto principal, pois são os produtores reais do desporto;
 - Espectadores: o espectador consome o produto tangível principal (desporto, equipa, participante e competição) e experimenta-o no lado intangível (via estádio, televisão, rádio, imprensa escrita).
 - Voluntários: contribuem para o crescimento do desporto.
- Secundários:
 - Mercado da publicidade: o desporto dispõe de um meio atrativo para os anunciantes alcançarem e comunicarem com o maior número de pessoas possível;
 - Mercado do patrocínio corporativo: ao invés da publicidade, *corporate sponsors* pretendem, para além do acesso ao espectador, a diferenciação e do seu produto do restante mercado. Através do desporto conseguem uma imagem positiva que lhes confere vantagens financeiras e emocionais;
 - Mercado de afinidade: o símbolo, a marca ou o logótipo pode retratar uma personalidade.

Tendo em conta esta divisão é impossível gerar um produto e/ou serviço que seja do agrado de todos os consumidores, assim deve-se direccionar os esforços para segmentos previamente definidos (Correia et al., 2006).

É importante a utilização de estratégias que permitam uma organização penetrar em determinado mercado através da análise dos consumidores para ganhar vantagem competitiva (Sá & Sá, 2009).

Para obter esta vantagem e sucesso é necessário segmentar. A segmentação permite a identificação de grupos de população com características, necessidades, preferências e motivações distintas (Correia et al., 2006).

Reconhecer as várias necessidades dos consumidores e identificar os potenciais interessados é um crucial para segmentar (Mullin et al., 1993).

Para realizar a segmentação, segundo Buján (2004) devemos ter em consideração quatro aspetos:

- I. Informação demográfica: idade, sexo, estado civil, profissão, etc;
- II. Informação geográfica: país, região e cidade;
- III. Informações psicográficas: estilo de vida, classe social;
- IV. Informações comportamentais: taxa de uso, benefícios procurados.

Após identificar os segmentos deve ser implementada a estratégia no entanto as organizações desportivas devem estar atentas às mudanças, tanto do contexto como dos clientes de forma a ajustar a estratégia sempre que necessário (Mullin et al., 1993).

2.4.2.1. Consumidor Desportivo

Como já foi referido o *marketing* desportivo tem como epicentro o consumidor. Desta forma um clube e a pessoa responsável pelo departamento de *marketing* deve perceber quem está interessado nos seus produtos ou serviços. Assim existe uma série de aspetos a ter em conta, como referem Sá e Sá (2009), e para o qual deve ser encontrada a resposta:

- Quem: consome os nossos produtos; decide a compra (sozinho, amigos, família) e consome os produtos dos nossos concorrentes (e porquê);
- Que: produtos concorrem com os nossos; benefícios procura o consumidor; fatores influenciam a troca; que riscos são percebidos pelos consumidores;

- Onde: é que a decisão de compra é tomada (casa, café, trabalho); é que os consumidores procuram informação; é que compram o produto (local ou por correio);
- Quando: compram o produto;
- Porque: é que compram;
- Como: usam o nosso produto;

Após a obtenção destas respostas é possível segmentar o mercado e o consumidor desportivo e assim definir o nosso mercado-alvo.

Atualmente o consumidor espera ser mais que um mero espetador, quer fazer parte do espetáculo, quer participar nele e interagir (Sá & Sá, 2009).

Existem um conjunto de fatores que interferem com o consumidor desportivo, como a cultura, a classe social e os grupos. Estes fatores de ordem ambiental e individual têm influencia no consumidor porque se relacionam entre si e só assim podemos compreender as motivações e expetativas para o consumo (Mullin et al., 1993).

Para Sá e Sá (2009) o comportamento dos consumidores tem por base três fatores:

- I. Socialização: interação entre o individuo e o ambiente (o “eu” adepto);
- II. Envolvimento: comportamentos do individuo; aquisição de informação; sensações e emoções;
- III. Compromisso: frequência, duração e intensidade do envolvimento no desporto; disposição para gastar dinheiro, tempo e energia.

O importante é os clubes perceberem como o mercado e os consumidores se comportam (Sá & Sá, 2009).

É normal que na esfera desportiva em que as emoções estão “à flor da pele” o comportamento dos consumidores seja imprevisível.

O consumidor é na maioria das vezes o fã, o sócio do clube e acaba por ser o que mais consome, o que gera retorno financeiro e o torna o bem mais precioso para o clube (Cardia, 2004).

Apesar das mudanças que acontecem na vida dos indivíduos, quer a nível profissional, educacional e social, este independentemente dos resultados da equipa mantem-se sempre ligado a ela (Cardia, 2004).

Desta forma os fãs, sócios ou adeptos irão sempre (Gil, 2018):

- Identificar e acompanhar o comportamento da equipa e jogadores dentro e fora do campo (site, jornais, televisão, redes sociais, etc.);
- Adquirir merchandising;
- Pagar por lugares anuais ou camarotes de forma a obter bilhetes para a temporada;
- Viajar para ver jogos da sua equipa;
- Dedicar tempo social através da discussão com outros membros e aficionados do mesmo clube.

O facto dos consumidores desportivos terem características únicas ao contrário dos consumidores de bens e serviços leva-os a ter comportamentos muitas vezes irracionais (Gil, 2018).

Sá e Sá (2009) enfatiza esta situação referindo que “Os consumidores de desporto são verdadeiros fãs que estão dispostos a fazer qualquer coisa para estarem próximos da sua marca. Dormir à noite à porta de um estádio para conseguirem adquirir um bilhete, abraçar pessoas que estão ao seu lado sem as conhecer de lado nenhum, gritar, chorar, tudo por uma paixão”.

São estes comportamentos que tornam o desporto um segmento de mercado com características ímpares.

Estes são extremamente sensíveis aos fatores emocionais e de relação com o seu desporto favorito, com o seu atleta de eleição ou com a sua equipa, tanto na vitória como na derrota (Ribeiro, 2011).

Como refere Sá e Sá (2009), e passo a citar “se conseguirmos que as pessoas gastem o seu tempo connosco provavelmente conseguiremos também que gastem connosco o seu dinheiro”.

Uma vez que não existe um perfil claro dos consumidores de desporto, Shank (1999, cit. por Campos, 2019) segmentou os adeptos tendo em conta o

seu grau de envolvimento com o clube. A figura 4, procura demonstrar a tipologia de adeptos:



Figura 4 - Tipologia de adeptos de um clube; Fonte: adaptação de Shank (1999)

Como refere Dioniso (2009, cit. por Pinto, 2018) devemos transformar os simpatizantes e espectadores ocasionais em espectadores regulares e estes em fãs.

Não nos podemos esquecer ainda que com a evolução tecnológica, temos que falar no consumidor desportivo online. Esta situação permitiu aos clubes atingir novos mercados, inclusive fora de Portugal. Este fato permitiu obter um impacto maior ao nível dos mercados e da capacidade de disseminar a mensagem desejada. Com isto os clubes conseguem de uma forma mais eficaz e eficiente satisfazer as necessidades dos consumidores, quer seja na procura de informação, aquisição de merchandising ou serviços *online* (Pereira, 2013).

Concluindo, a relação que fãs tem com a sua equipa é uma extensão de si mesmo, e os clubes não devem assim centrar a atenção no preço a pagar por determinado serviço ou produto, mas sim apelar ao lado emocional, relacional e leal do fã.

2.4.2.2. Produto Desportivo

O produto desportivo é intangível, efêmero, experimental e subjetivo (Mullin et al., 1993). O produto desportivo tem estas características porque o que é vendido ao consumidor são emoções, dessa forma torna-se difícil medir o sucesso do produto ou serviço desportivo uma vez que as experiências dos consumidores são totalmente subjetivas.

Cada individuo perante o mesmo jogo tem emoções diferentes por isso torna-se difícil “vender” os benefícios do consumo do desporto (Mullin et al., 1993).

Sá e Sá (2009) mencionam que o produto desportivo implica um jogo, com regras, participantes e determinados objetivos. Este produto deve ser visto como um evento, com entretenimento, com “estrelas”, ou seja, os jogadores e atividades de promoção de patrocinadores.

Uma outra característica do produto desportivo é que muitas vezes os consumidores são também produtores (Mullin et al., 1993). Assim está dependente das características como a subjetividade, incerteza, espontaneidade e impulsividade (Campos, 2019).

Para Cardia (2004) o produto é tudo aquilo que o desporto pode oferecer ao consumidor. Dessa forma Sá e Sá (2009) definem três elementos que compõem o produto desportivo: uma utilização, um fim e um valor.

Com isto podemos referir que o produto desportivo tem como principal objetivo alcançar o maior número adeptos/ consumidores através de várias ações como:

- Venda de bilhetes;
- Transmissões televisivas de eventos;
- Venda de merchandising;
- Compra e venda de passes de jogadores;
- Venda de publicidade ou espaços publicitários;
- Angariação de patrocínios
- Entre outros.

Todavia os adeptos não consomem só o jogo ou evento, eles consomem a experiência, querem fazer parte do espetáculo o que engloba o ambiente onde se desenrola a experiência, a atmosfera envolvente do espetáculo, a música, atividades oferecidas assim como a animação antes, durante e após o evento (Sá & Sá, 2009). Através da figura 5 podemos analisar todas estas componentes que constituem o produto desportivo e de que forma é que elas se relacionam.

Mullin et al. (1993) inclusive afirmam que anteriormente se podia controlar e projetar o produto desportivo, atualmente ele muda de dia para dia, por isso há que saber adaptar-se rapidamente às mudanças.

Em suma o produto desportivo deverá ser dirigido para a satisfação do cliente e como refere Sá e Sá (2009), o consumidor está disposto a pagar pela imagem, e dessa forma quanto maior for a aposta nela mais atrativo será para o consumidor.

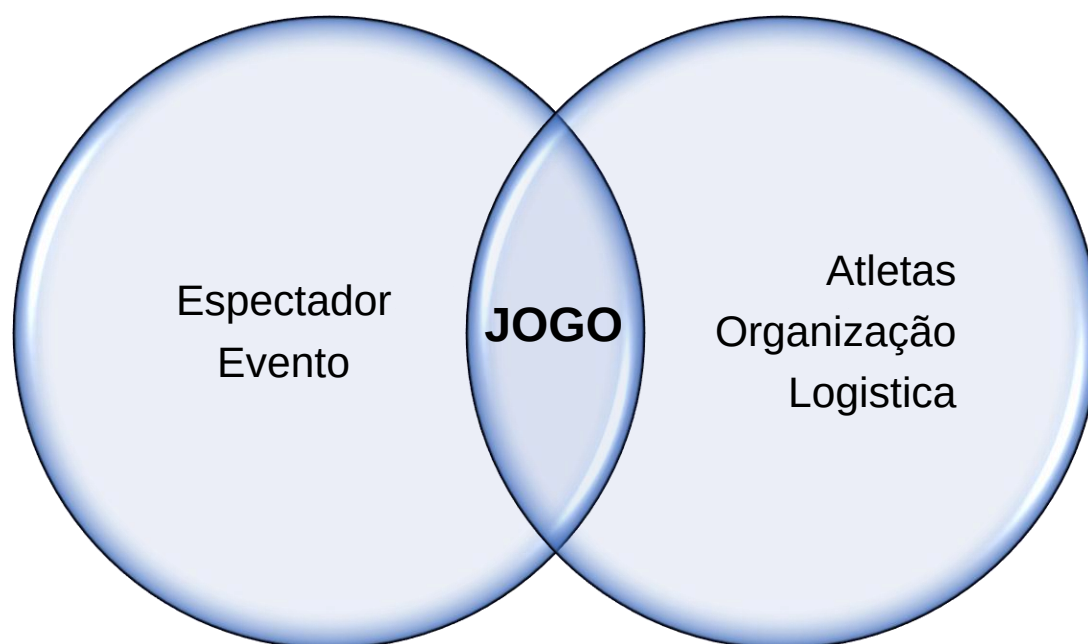


Figura 5 - Componentes de um produto desportivo; Fonte: adaptação Sá e Sá (2009)

2.4.2.3. Patrocínio Desportivo

Numa época em que o desporto é cada vez mais competitivo, as organizações deparam-se com despesas e custos de produção maiores. Assim a solução passará pela diversificação das fontes de financiamento (Correia et al., 2014).

Sá e Sá (2009) afirmam que o patrocínio é das situações que mais contribui para o desenvolvimento do desporto uma vez que sem ele a maioria dos eventos não existiria.

Os mesmos autores referem que o patrocínio ainda é visto pela maioria das organizações como uma ajuda ao amigo, ou seja, este é visto como um custo e não como um investimento.

Torna-se fundamental para os clubes acabar com este estigma e preparar melhor, refletir sobre a rentabilização e criação de esforços para esta relação entre quem financia e quem é financiado. Como refere Sá e Sá (2009), “não chega colocar um mero painel publicitário no local da realização da prova”.

Normalmente e de uma forma mais simples entende-se por patrocínio, “a ferramenta de comunicação que permite a ligação entre uma marca e um consumidor através de um evento atrativo para um determinado público” (Sá & Sá, 2009).

Desta forma o patrocínio, segundo Azevedo (2014) pode dividir-se em institucional ou promocional.

No patrocínio institucional o objetivo passa pela valorização da imagem e aumento da notoriedade da organização através de um determinado evento ou da causa a apoiar. Sendo que esse apoio pode ser financeiro ou através da cedência de material.

Já o patrocínio promocional utiliza o evento desportivo para a promoção da marca ou produtos.

Desta forma as vantagens do patrocínio passam essencialmente pelo enorme potencial de comunicação com o público que pretende atingir, para além de associar o patrocinador a determinados valores ou imagens (Sá & Sá, 2009).

Após várias leituras sobre a definição de patrocínio, percebe-se que cada autor tem a sua visão, contudo e mais importante que a definição em si devemos compreender que o patrocínio é bidirecional, ou seja, pode ser visto na ótica da empresa como na ótica do organizador do evento desportivo (clubes).

Assim, talvez seja mais importante perceber que o patrocínio é mais que uma técnica de comunicação e pode servir interesses estratégicos da empresa ou a objetivos de vendas (Sá & Sá, 2009).

O cerne da questão deve ser quais as estratégias, objetivos e ações que podem ser utilizadas para otimizar o investimento realizado (Sá & Sá, 2009).

Posto isto percebe-se que não basta gerar o produto desportivo, o jogo, é preciso criar atividades complementares que cativem os patrocinadores de forma que eles percebam que os seus objetivos podem ser conseguidos.

Desta forma o desporto, pelo seu mediatismo tem duas características que interessam aos patrocinadores: grandes audiências e os valores associados ao desporto (Buján, 2004).

Tendo em conta o destinatário do patrocínio (clubes, associações, federações, atletas, eventos desportivos, etc.) e o tipo de associação podemos referir, segundo Correia et al. (2014), quatro tipos de categorias de patrocinador:

- I. Patrocinador Exclusivo ou *Main Sponsor*: este é responsável pela totalidade do compromisso financeiro, desta forma obtém exclusividade de uso para fins promocionais;
- II. Patrocinador Oficial: responsável pela maior parte do investimento, contudo dividem os direitos de utilização com outras empresas; podemos inserir ainda nesta categoria os patrocinadores secundários, ou seja, têm um menor encargo financeiro e geralmente têm exclusividade dentro de determinada categoria (modalidade, atleta, etc.);
- III. Fornecedor Oficial: semelhante ao patrocinador secundário, todavia os produtos ou serviços fornecidos são fundamentais para a organização ou competição desportiva;
- IV. Parceiros Institucionais: apoiam a organização desportiva através de financiamento ou géneros, por norma são entidades do setor público.

Independentemente da categoria do patrocinador é necessário que os objetivos sejam claros e bem definidos, assim podemos dividir os objetivos do patrocínio tendo por base a ação do patrocinador e do patrocinado.

Segundo Sá e Sá (2009) e Buján (2004) os patrocinadores têm como objetivo:

- Criar identidade;
- Aumentar a notoriedade da empresa e/ou produtos;
- Aumentar as referências inseridas nos media;
- Melhorar a comunicação interna e motivação dos colaboradores;
- Identificar a empresa com determinados segmentos do mercado;
- Envolver a empresa na comunidade;
- Aumentar vendas;
- Demonstração do produto;
- Lançamento de um produto/serviço;
- Desenvolver novos canais de distribuição.

Por sua vez o patrocinado, quando procura um patrocinador tem como objetivos:

- Aumento das receitas;
- Melhorar a imagem da organização, tornando-a mais atrativa para todos os públicos;
- Melhorar o espetáculo oferecido ao público;
- Conseguir uma maior margem de manobra nos investimentos.

O patrocinado pode adquirir por parte do patrocinador: dinheiro, bens materiais (equipamentos, material de treino – bolas, cones, etc.), cedências de instalações desportivas ou recursos humanos (Buján, 2004).

Concluindo, a relação entre patrocinador e patrocinado deve ser de compromisso, confiança e responsabilidade para que ambos atinjam os objetivos propostos. Tudo isto com o compromisso de que o patrocinador investe no curto prazo, com a expectativa de alcançar benefícios a longo prazo (Correia et al., 2014).

2.4.3. Marketing Digital no Desporto – Redes Sociais

O *marketing* digital surge como alternativa ao *marketing* tradicional e segundo Abreu (2015) podemos defini-lo como a “utilização das tecnologias digitais para as empresas criarem e divulgarem os seus próprios conteúdos de comunicação integrada, neste caso com recurso às novas tecnologias de informação”.

Já Campos (2019) indica que o *marketing* digital se caracteriza pelo desenvolvimento de estratégias que procuram a promoção de produtos e serviços através dos meios digitais.

É importante que as organizações percebam que a era digital fez com que os consumidores se tornassem cada vez mais informados e proativos, o que por sua vez os torna mais exigentes. Desta forma as organizações devem ser capazes de dar respostas rápidas. É crucial que a organização esteja presente onde está toda a gente.

Desta forma segundo Kotler et al. (2010, cit. por Teixeira, 2017) refere que as organizações se devem centrar na interatividade, criatividade e otimização de recursos. Afirmar ainda que é nos meios de comunicação que a modificação – produzida pela necessidade da acessibilidade, rapidez e dinamismo – mais se idealiza, traduzindo-se no domínio crescente do digital face às técnicas convencionais.

Conforme descreve o quadro 5, encontramos as diferentes ferramentas que uma organização ou marca pode utilizar para comunicar e marcar presença no meio digital.

Quadros 5 - Ferramentas para presença online; Fonte: adaptação Teixeira (2017)

Tipo de Site	Público-Alvo	Características
Site Institucional	Investidores, candidatos, jornalistas, estudantes, potenciais clientes	Apresenta a empresa, a sua história, as atividades e os resultados;
Site da Marca	Atuais e potenciais clientes	Apresenta os produtos e serviços, bem como a história da marca, os seus valores, a comunicação, testemunhos de clientes, concursos, localização dos pontos de venda;
Site de E-Commerce	Potenciais compradores	Semelhante ao site da marca, mas com o objetivo de proporcionar vendas on-line;
Site Comunitário	Utilizadores e clientes	Integra funcionalidades como fórum de discussão, partilha de ficheiros, espaço de comentários, a maior parte do conteúdo é gerada pelos utilizadores, é um espaço de partilha;
Perfil nas Redes Sociais	Clientes e interessados na marca	Espaço de informação e diálogo, controlado pela marca, que permite apoiar o lançamento de produtos, acontecimentos, concursos, etc.
Site de Acontecimentos	Potenciais clientes	Duração limitada, permite apoiar o lançamento de produtos, acontecimentos, concursos, etc.
Blogue de Conteúdos ou Serviços	Pessoas com interesses comuns	Visa gerar tráfego para o site da marca, os conteúdos e os serviços são criados e atualizados pela empresa;
Interfaces Móveis	Potenciais e atuais clientes interessados na marca	Adaptação do conteúdo dos sites e aplicações para telemóveis, permitindo a visualização otimizada em ecrãs reduzidos (poderá ter conteúdos e funcionalidades ligados à mobilidade, georreferenciação, etc.

Em suma, o mundo digital tornou-se essencial para qualquer organização, contudo não basta passar as ações offline para online, ou seja, antes da era digital as ações de *marketing* apenas aconteciam em determinados momentos, atualmente com toda a interação com os consumidores estas ações devem ser contínuas. Esta situação provocou grandes alterações nos consumidores, mercados e no *marketing* (Abreu, 2015).

O desporto e as organizações desportivas não passaram ao lado desta evolução tecnológica. As dinâmicas de comunicação com o consumidor e os patrocinadores desportivos sofreram alterações.

Sabemos que hoje em dia a interação do adepto com o seu clube é feita através dos meios de comunicação digitais. O adepto procura acompanhar tudo o que se passa no seu clube através da internet, sobretudo das redes sociais.

Assim os clubes devem conseguir ser criativos e apelativos de forma que a interação com os fãs seja uma experiência positiva para os mesmos. Harverson e Garrahan (2000, cit. por Pereira, 2013) afirmam que "desporto e a internet são como um casamento feito no céu... Por causa do entusiasmo incomparável e lealdade que gera entre os consumidores".

Um clube que não possua uma forte comunicação digital, está a prejudicar-se uma vez que a interação com os fãs tornar-se-á escassa (Pinto, 2018).

De forma a afirmar o que foi descrito acima Pinto (2018) argumenta que "o consumidor na internet compra informação. Quanto mais informação fornecer, maior será o valor percebido do produto ou serviço pelo preço que tem de ser pago, forneça, pois, o maior número possível de informações para aumentar o valor percebido".

Esta situação exige que o clube aposte no *marketing* baseado na informação e conteúdos de qualidade.

Caso esta situação não se verifique a imagem do clube e as expectativas do fã ficam defraudadas (Pereira, 2013).

Atualmente o fã fica ainda mais fidelizado ao clube, se este possuir informação no seu site oficial com conteúdo sobre o clube, jogadores ou outra

notícias de interesse do mesmo. O desleixo do clube sobre esta temática pode levar a perda de competitividade com os seus concorrentes (Pereira, 2013).

Desta forma Brown e Walsh (1999, cit. por Pereira, 2013) consideram que o desafio dos clubes assentam em três fatores:

- atrair fãs e vender produtos do clube;
- manter os fãs e construir a sua lealdade para impedi-los de "desertar" para apoiar outros clubes;
- manter uma posição dominante contra os sites não oficiais.

Concluindo, os adeptos têm atualmente uma panóplia de informação como nunca obtiveram sobre o seu clube. As novas tecnologias alteraram por completo o mercado desportivo, o mundo digital pode ser uma excelente fonte geradora de recursos, negócios e relacionamentos – bem como um canal digital de posicionamento de marcas, empresas e pessoas.

2.4.3.1. Redes Sociais

Pereira (2013) menciona que as redes sociais são uma nova forma de comunicação online e um local onde se promove a participação, conversação e conexão. Desta forma os utilizadores e os geradores de conteúdos são a base do *Social Media*.

As redes sociais são atualmente o local onde as marcas e os consumidores podem interagir de forma rápida e dinâmica. Aqui é fácil de perceber se os fãs estão satisfeitos ou não com o clube ou determinada marca.

Desta forma as redes sociais são um meio de comunicação essencial para qualquer organização desportiva ou marca. Podem partilhar conteúdos como fotografias, vídeos, artigos, *blogs*, *podcasts* e conteúdos promocionais, sendo que a finalidade é a promoção do clube ou marca assim como a promoção de produtos e serviços.

Lopes (2016) refere que as redes sociais são locais onde os utilizadores podem manter diálogos de acordo com os interesses de cada um. As pessoas

ocupam muito do seu tempo com as redes sociais e é aqui que obtêm várias informações sobre produtos e serviços das suas marcas de eleição.

Torna-se vital para os clubes criar afinidade com os seus fãs, adeptos e seguidores. Esta ferramenta permite uma comunicação mais veloz e eficiente com os fãs e permite a estes uma proximidade com o clube ultrapassando obstáculos geográficos e temporais. Permite ainda que os fãs e adeptos interajam mutuamente e expressem as suas ideias (Pinto, 2018).

É notório que o número de espetadores aumente com o desenvolvimento de *websites*, aplicações de comunicação social e redes sociais.

Rein et al. (2007, cit. por Pereira, 2013) referem que os clubes devem apostar nas redes sociais e fortalecer laços com os fãs. Caso sejam bem utilizadas e exploradas podem potencializar o efeito de relacionamento e interatividade, criando uma experiência positiva com o fã e uma relação de maior proximidade.

Qualquer indivíduo nos dias que corre passa horas na internet e redes sociais, ora vejamos, segundo Falcão (2019) em Portugal 95% dos indivíduos consultam as redes sociais pelo menos uma vez por dia o que perfaz em média, 93 minutos diários nas redes sociais. Podemos constatar por estes dados que os aficionados pelo desporto também o fazem relativamente ao seu clube ou modalidade de eleição.

Com o surgimento das redes sociais os fãs podem seguir a vida de bastidores do clube e a vida dos seus ídolos. Com isto acresce a responsabilidade dos clubes e atletas que estão mais expostos ao escrutínio público, por isso as suas atitudes e comportamentos devem ser cautelosas e que não prejudiquem a imagem do clube e do próprio atleta.

Através do *social media* os atletas conseguem ter um relacionamento próximo e personalizado com os fãs, todavia estes espaços podem também servir para comentários menos favoráveis. É fundamental que clubes e atletas consigam ter uma boa capacidade de encaixe e de reação a determinados tipos de pressão por parte dos adeptos.

Podemos então afirmar que as redes sociais são cada vez menos uma comunicação unilateral (marca → consumidores) e mais bilateral (marca ↔

consumidores), permitindo às organizações desportivas perceber melhor as necessidades dos seus potenciais consumidores (Lopes, 2016).

Atualmente são conhecidas diversas redes sociais, das quais podemos destacar o *Facebook*, *Instagram*, *Twitter*, *Linkedin*. Todavia o *Facebook*, apesar da perda de alguns utilizadores para o *Instagram* continua a ser a rede social preferida para a interação entre os fãs e os clubes e/ou marcas (Falcão, 2019).

O estudo realizado pela Marktest em 2019, intitulado “Os portugueses e as Redes Sociais” corrobora o descrito no paragrafo anterior, indicando que o *Instagram* é a rede social que mais tem crescido, ainda que, o *Facebook* seja a rede social mais reconhecida e utilizada pelos portugueses (Marktest, 2019).

Concluindo, atualmente todos querem estar presentes e ser visíveis no mundo digital, ficar de fora significa - não existir.

De seguida irei apresentar de forma mais exaustiva as duas redes socais que o AD Modicus Sandim possui, o *Facebook* e *Instagram*.

- **Facebook**

O *Facebook* surgiu nos Estados Unidos em 2004 e foi criado por Mark Zuckerberg, sendo atualmente a rede social com mais utilizadores a nível mundial.

É uma plataforma com variadas potencialidades, que permite estar ligado a todo mundo e que ao mesmo tempo pode trazer benefícios monetários e de notoriedade (Lopes, 2016).

Uma dessas potencialidades é proporcionar aos administradores da página informações sobre a mesma. Detalhes como a demografia do grupo de fãs ou a quantidade de “*likes*” que a página possui, são alguns dos exemplos de ferramentas que o *Facebook* disponibiliza gratuitamente.

Estes indicadores servem para avaliar a performance da página e para guiar os administradores sobre a sua atuação (Lopes, 2016).

Segundo Lopes (2016) podemos ter em consideração quatro indicadores de avaliação da performance:

- I. Total de “gostos”: representa o número de pessoas que clicou “gosto” na página;
- II. Amigos dos fãs: consiste no número de pessoas que estão ligadas como amigos aos fãs da página, incluindo outros fãs da página;
- III. Pessoas a falarem sobre isto: total de pessoas que criaram conteúdo na página;
- IV. Alcance total: total de pessoas que viram algum conteúdo associado à página, seja ele uma publicação no *newsfeed*, ou uma história.

Todos estes números que o *Facebook* nos dá, além de medir a performance, servem para colher dados sobre o público que atinge. Assim permite a definição de estratégias de presença e comunicação do clube ou marca, tanto *online* como *offline* (Lopes, 2016).

Tendo em conta as interações conseguidas em certas publicações com determinado conteúdo, é possível perceber quais os assuntos que os fãs mais gostam de ouvir falar e debater.

O *Facebook* indica também o número de pessoas que viram e interagiram com determinada publicação.

Desta forma os clubes podem utilizar esta plataforma para interagir com o seu público-alvo através da partilha de conteúdos, podem ainda promover produtos e serviços e procurar atrair novos fãs, adeptos e simpatizantes.

- ***Instagram***

O *Instagram* é uma rede social essencialmente visual, onde os utilizadores podem colocar fotografias e vídeos (até 60 segundos) que podem ser editados e até colocar filtros que a própria plataforma disponibiliza.

Foi criada por Kevin Systrom e Mike Krieger em 2010 e obteve um enorme sucesso, o que levou em abril de 2012 à compra desta rede social pelo *Facebook*.

Sendo o *Instagram* fundamentalmente visual, o grande sucesso desta plataforma está na imagem e vídeos que as organizações e marcas podem postar, o que lhes confere uma forma diferente de comunicar com o consumidor.

Outra característica importante são os *hashtags*, ou seja, descrições ou palavras-chave adicionadas à publicação antecedidas pelo símbolo “#”. Estes transformam-se em *hiperlinks* que permitem ter acesso à localização ou inclusive a conteúdos criados por outros utilizadores (Campos, 2019).

Uma vez que o *Facebook* adquiriu o *Instagram*, elas estão diretamente ligadas, o que permite em simultâneo a partilha de uma publicação.

Esta plataforma está cada vez mais orientada para a vertente comercial através da utilização de *links* diretos que dão acesso a páginas de compra de produtos e conteúdos.

As páginas de clubes ou marcas conseguem analisar o impacto das suas publicações no momento, ou seja, em tempo real, através da contabilização dos *likes*, números de partilhas ou reenvio de publicações para outros utilizadores (Campos, 2019).

Como refere Campos (2019) existem vários motivos que levam uma marca ou organização a criar um perfil profissional no *Instagram*:

- Divulgar produtos e serviços;
- Aumentar vendas;
- Aumentar reconhecimento e notoriedade da marca;
- Aumentar a interação com os consumidores;
- Aumentar a fidelização à marca;

- Aumentar o número de *leads*¹ capturados pelo negócio.

Concluindo, as redes sociais permitem aos clubes, marcas ou empresas saberem no momento o que pensam os seus consumidores. Sendo o objetivo principal, criar laços de proximidade com os mesmos, para que estes acrescentem valor, contribuam com informações úteis e não reajam apenas com um *like*. Permite ainda alcançar uma maior notoriedade e chegar a diferentes públicos-alvo.

Por todas estas razões enumeradas é essencial que os clubes possam apostar nestas novas ferramentas digitais, pois são um poço de oportunidades e soluções que lhes permite impulsionar e obter uma maior notoriedade.

2.4.3.1.1. Redes Sociais – antes, durante e pós evento desportivo

Antes, durante e após um evento desportivo, neste caso um jogo de futsal também é possível nas plataformas digitais divulgar um evento.

De seguida irei explicar como pode e deve um clube fazê-lo.

Em primeiro lugar deve ser criado o *hype*, ou seja, comunicar com antecedência determinado acontecimento para cativar, criar expectativa no público. Esta expectativa e dinâmica criada em torno do jogo é o que determina o sucesso comunicacional, desta forma as redes sociais são uma excelente ferramenta de propagação da mensagem e criam mais valor ao jogo mesmo antes de este ter começado (Almeida, 2016).

Posteriormente e já durante o evento torna-se fundamental utilizar as redes sociais como uma extensão da audiência do jogo. Para além das pessoas que estão a assistir presencialmente ao jogo no pavilhão, temos a possibilidade de atingir uma quantidade enorme de pessoas que podem acompanhar o evento *online*. Isto pode ser conseguido através do *live-streaming* do jogo ou de outras

¹ Leads: são potenciais consumidores que já demonstraram interesse no nosso produto ou serviço e provavelmente querem saber ainda mais, o que representa uma grande oportunidade de negócio.

situações como, entrevistas, tudo isto permite gerar valor para os participantes e marcas envolvidas (Almeida, 2016).

Caso não seja possível a transmissão *online* é fundamental manter o dialogo com os seguidores através das redes sociais ou inclusive através de publicações com informações sobre o jogo, como golos, resultado “ao minuto”, tudo isto com o objetivo de potenciar o interesse e alcance do jogo (Almeida, 2016).

Após o término do jogo a comunicação com os seguidores e adeptos deve continuar, devem ser dadas informações sobre o resultado do jogo, como decorreu, quais os destaques, etc. Esta comunicação é essencial porque há sempre fãs que não conseguem acompanhar os jogos e por isso para manter os adeptos ligados ao clube é necessário manter o interesse sobre algo que já aconteceu, ou seja, manter o evento presente na mente dos fãs para evitar que a página esteja sem interações (Almeida, 2016).

A eventual perda de informação e interações na página do clube pode levar a perda de investimento.

Em suma é importante manter a informação sempre atualizada, de uma forma criativa que prenda a atenção dos seguidores que satisfaça as necessidades das grandes massas, mas também pequenos nichos de interesse.

CAPÍTULO III – ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL

3. Enquadramento Institucional

Este capítulo pretende abordar o contexto institucional, ou seja, vamos esmiuçar a história da entidade e caracterizar o clube e a equipa, no qual o estágio foi realizado, mais concretamente na modalidade de futsal. Inicialmente será elaborada uma visão do contexto demográfico e desportivo da localidade onde o clube se insere, assim como dos estatutos, órgãos sociais do clube, instalações e modelo estrutural da equipa sénior e formação. Será finalizado com uma análise *SWOT* da entidade.

3.1. Enquadramento Histórico

O Modicus de Sandim foi fundado a 4 de agosto de 1975, período pós ditadura em que os movimentos associativos desabrocharam, algo até então proibido. Depois do 25 de Abril de 1974 foi possível desenvolver as diferentes modalidades o que democratizou o desporto.

Os sócios fundadores referem que na altura, nas instalações do clube, se fazia teatro, davam aulas e existiam algumas escolas que realizavam lá os seus próprios exames do 9º ano, ou seja, o clube tinha uma vertente cultural e só, posteriormente, é que foi construído um ringue descoberto ao lado da sede social, que era para os sócios se divertirem. O ringue foi construído pelos sócios e, na época, não foi estruturado para ser um pavilhão, mas, entretanto, surgiu a iniciativa de criarem uma equipa de andebol feminino, que foi a primeira equipa a utilizar esse ringue. Seguidamente ao andebol feminino surgiu o andebol masculino e depois o futsal, o que conduziu ao crescimento das paredes do pavilhão e à construção da cobertura. Portanto, tudo foi feito aos poucos pelos sócios, não havendo investimento público.

O Modicus é um clube com bastante historial na modalidade do futsal sendo atualmente considerada a terceira melhor equipa nacional, atrás do Sport Lisboa e Benfica e do Sporting Club de Portugal. Esta condição assenta num projeto sólido que, apesar de nos últimos anos não ter conquistado qualquer título, conseguiu resultados extraordinários como a presença na final da taça de Portugal na época de 2011/2012, assim como assegurou nas últimas nove

épocas a sua presença nos play-off de acesso ao campeão nacional. Para um clube que apenas tem quarenta e quatro anos de existência já permanece nas competições nacionais, incluindo segunda Liga (a qual já venceu por duas vezes) há vinte anos. Desde a época 1999/2000 que não mais baixou aos campeonatos distritais.

Ao longo destes quarenta e quatro anos de existência tem proporcionado a oportunidade às crianças de Sandim de praticar uma modalidade desportiva. O Modicus orgulha-se de poder ajudar a população carenciada, procurando através da sua atuação proporcionar a muitas crianças e jovens aquilo que as suas famílias não podem oferecer. O clube tem transmitido aos jovens ensinamentos essenciais na sua formação, contribuindo de forma decisiva para a integração numa sociedade de muitos jovens e crianças, marginalizadas à partida pela sua condição social.

O clube tem uma grande vantagem competitiva que é a possibilidade de ter um pavilhão próprio, o que permite a prática do desporto federado a muitos jovens para além de poder dar estabilidade e condições de trabalho à equipa sénior de forma a potenciar a sua performance.

3.2. Contexto Sociodemográfico e Desportivo da localidade (Sandim)

3.2.1. Contexto Sociodemográfico

A freguesia de Sandim, deixou de ser uma freguesia independente passando a fazer parte da União de Freguesias de Sandim, Olival, Lever e Crestuma. Pertence ao concelho de Vila Nova de Gaia, do distrito do Porto. A freguesia de Sandim situa-se entre as freguesias de Olival, Crestuma e Lever, todavia tem freguesias limítrofes pertencentes à cidade de Santa Maria da Feira, do distrito de Aveiro.

Tem uma área de 16km² e situa-se a 17km da cidade do Porto. O número total de habitantes é de 6324, sendo 79% da população ativa.

3.2.2. Contexto Desportivo

A nível desportivo para além do Modicus, existe na freguesia da Sandim um clube de futebol denominado por Sport Clube Os Dragões Sandinenses. Não havendo outras equipas de futsal na freguesia, os Dragões Sandinenses tornam-se o grande concorrente do Modicus.

Os Dragões Sandinenses é um clube quase centenário, bastante conhecido na zona norte e que conta com perto de 200 crianças na sua formação. Este fator é importantíssimo pois sabemos que o sonho das crianças e pais é que os filhos sejam jogadores de elite, e por essa razão o futebol de 11 é muitas vezes escolhido em detrimento do futsal.

3.3. Estatutos – Denominação, natureza e princípios fundamentais

De forma a podermos entender melhor uma organização e quais os objetivos da mesma, devemos analisar os seus estatutos. Os estatutos, de uma forma simples, são as normas jurídicas que estabelecem as regras na organização.

Uma vez que estamos a falar de um clube sem fins lucrativos, como refere o artigo 2º, falamos de estatutos sociais, onde refere os bens e serviços que a organização vai prestar.

De seguida serão apresentados os artigos primeiro, segundo e terceiro de forma a percebermos melhor os princípios gerais do clube.

Artigo 1º

A associação adota a denominação de ASSOCIAÇÃO DESPORTIVA MODICUS SANDIM e foi fundada a 4 de agosto de 1975.

Artigo 2º

A AD Modicus Sandim é uma pessoa coletiva de direito privado, constituída sob a forma de associação sem fins lucrativos.

A AD Modicus Sandim rege-se pelos seguintes princípios:

- Princípio da liberdade de associação;
- Princípio da independência, exercendo a sua atividade com total autonomia em relação ao Estado, aos partidos políticos, às organizações religiosas ou quaisquer outras que possam implicar a perda de independência dos seus órgãos representativos;
- Princípio da democraticidade, através da eleição livre e democrática de todos os seus órgãos sociais.

ARTIGO 3º

A AD Modicus Sandim tem como objetivo principal o fomento da prática do desporto, nas suas diversas modalidades, o desenvolvimento e a prática da educação e cultura física e a promoção de atividades recreativas, culturais e

sociais, quer através dos seus associados, quer através das equipas representativas da associação.

Após esta apresentação sobre a finalidade da entidade podemos analisar mais pormenorizadamente os restantes artigos dos Estatutos do AD Modicus Sandim no **anexo I**.

3.4. Caracterização Geral do AD Modicus Sandim

- Entidade: Associação Desportiva Modicus Sandim (AD Modicus Sandim);
- Sede: Rua Sr. Dos Aflitos, Pavilhão Modicus Sandim, 4415 Sandim -VNG;
- Presidente: António Joaquim Lopes Quelhas;
- Telefone: +351 227631384 (Geral)
- *Website*: em construção;
- E-mail: modicus-sandim@sapo.pt
- Redes Sociais: https://www.instagram.com/modicus_sandim/ e <https://www.facebook.com/admodicussandim/>

3.5. Identidade Visual

O Modicus tem como símbolo uma pomba branca inserida num círculo azul (conforme figura 1). Apesar de não haver qualquer documento escrito sobre o significado da cor do clube e da pomba branca no símbolo, em conversa com o sócio nº2, sócio fundador, de seu nome Marília Marques Rocha, indicou que a cor azul se deve ao fato de os sócios fundadores serem adeptos do Futebol Clube do Porto. Por sua vez a pomba branca está relacionada com o Movimento Revolucionário do 25 de Abril e simboliza a paz².

² A Associação Desportiva Modicus Sandim foi fundada logo após a revolução do 25 de abril. A sua fundação data de 4 de agosto de 1975.

3.5.1. Equipamentos Oficiais 2019/2020

Para a presente época a equipa adotou como equipamento principal, o modelo apresentado em baixo na figura 6. O jogador equipa todo de azul e o guarda-redes apenas difere na cor da camisola, que é amarela. Na maioria dos jogos este é o equipamento utilizado.

Na impossibilidade de utilizar o equipamento principal, devido à equipa adversária vestir uma cor idêntica, é utilizado o equipamento alternativo, como podemos averiguar na figura 7. O jogador equipa todo de branco e o guarda-redes apenas difere na cor da camisola, que tem o amarelo.

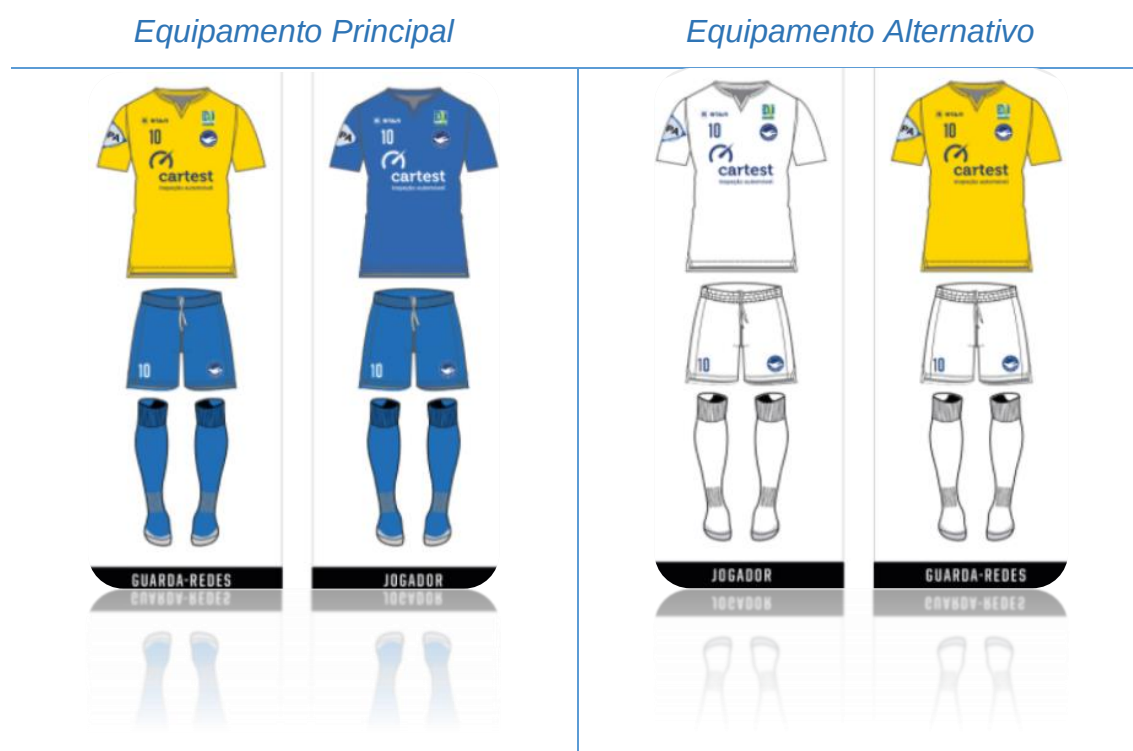


Figura 6 - Equipamento Principal 2019/2020

Figura 7 – Equipamento Alternativo 2019/2020

3.6. Palmarés

Como já foi referido anteriormente, o clube não baixa da segunda divisão desde a época 1999/2000, ou seja, apesar de uma curta história, são vinte anos sempre nos principais escalões nacionais do futsal. Por duas vezes que se consagrou campeão da Segunda Divisão Nacional e consequentemente obtém o direito de disputar o principal campeonato de futsal.

No principal escalão do futsal não tem nenhum troféu, mas desde a época 2010/2011 que permanece na Primeira Divisão Nacional e consegue por mérito próprio um lugar nos play-offs de acesso a campeão nacional. Nesta fase dos play-offs os clubes disputam o acesso à final, através de eliminatórias disputadas à melhor de três jogos. Na final onde se define o campeão nacional é disputada à melhor de cinco jogos. O Modicus nunca conseguiu estar presente na final dos play-offs, o melhor que alcançou foram as meias-finais.

No entanto a grande conquista do Modicus foi a presença na Final da Taça de Portugal na época de 2011/2012 (ver figura 8), final essa que perdeu para o Sport Lisboa e Benfica por 2-1³ Com esta presença conseguiu também um lugar na Supertaça de Portugal em 2012, final que perdeu novamente para o Sport Lisboa e Benfica, desta vez por 5-3⁴.

O Modicus procura em todas as épocas, os melhores resultados possíveis sempre com o maior profissionalismo e empenho para alcançar o melhor lugar possível, o de vencedor.

Na época transata, 2018/2019 o Modicus terminou a fase regular do campeonato em 3º lugar ficando apurado mais uma vez para os play-offs de campeão. Nesta fase apenas foi eliminado pelo Sporting Clube de Portugal nas meias-finais por um parcial de 2-1⁵.

³ Consult. 15 de janeiro de 2020, disponível em: https://www.zerozero.pt/edition.php?id_edicao=33105

⁴ Consult. 15 de janeiro de 2020, disponível em: https://www.zerozero.pt/edition.php?id_edicao=48405

⁵ Consult. 15 de janeiro de 2020, disponível em: https://www.zerozero.pt/edition.php?id_edicao=126202

Já na presente época, 2019/2020 e ao término do campeonato em março por indicação da FPF, o Modicus encontrava-se na terceira posição⁶, cimentando o estatuto da terceira melhor equipa de futsal em Portugal. Aquando do término, ainda faltavam 6 jornadas para o fim do campeonato, mas era praticamente garantida, mais uma vez, a presença nos play-offs de acesso a campeão nacional.



Figura 8 - Equipa finalista AD Modicus Sandim - Taça de Portugal 2011/2012

⁶ Consult. 20 de janeiro de 2020, disponível em: https://www.zerozero.pt/edition.php?id_edicao=136402

3.7. Caracterização física das instalações – Recursos Estruturais

Como já foi referido os primórdios do Pavilhão do Modicus era um ringue descoberto sem qualquer tipo de pressuposto para futuramente ser um pavilhão. Mais tarde, com o surgimento do andebol e futsal começou-se a construir um pavilhão a partir do ringue.

O clube não contou com apoios e investimento público para se erguer, todavia, o pavilhão foi sendo feito faseadamente com intervenção dos sócios. Este apresenta condições muito boas para a prática do futsal, tendo sido remodelado muito recentemente, com alteração da cobertura por forma a evitar infiltrações em dias mais chuvosos.

O pavilhão situa-se na Rua Sr. Dos Aflitos em Sandim, Vila Nova de Gaia e apresenta bons acessos para quem se desloca de carro, uma vez que tem a autoestrada (A32) muito próxima, assim com a nacional 222, como mostra a figura 9. O Porto situa-se a treze quilómetros, já o centro de Vila Nova de Gaia a oito quilómetros. Contudo, a nível de transportes públicos tem uma carência enorme, pois não existe metro nas imediações e o autocarro transita na zona com um intervalo de tempo considerável.



Figura 9 - Localização do Pavilhão Gimnodesportivo do Modicus. Fonte: Google Maps.

Como já evidenciei, o pavilhão tem vindo a ser remodelado devido às constantes exigências e evolução das modalidades. Como se observa na figura 10, o pavilhão do Modicus é muito *sui generis*, ou seja, a distância entre a bancada lateral e o campo é muito curta o que propicia um ambiente mais intenso no jogo.



Figura 10 - Pavilhão do Modicus em dia de jogo

Devido à constante evolução do futsal, as transmissões televisivas começaram a ser mais frequentes. Desta forma uma das adaptações, foi a criação de um espaço para as transmissões numa plataforma em cima da bancada central, como se vê assinalado na figura 11.



Figura 11 - Plataforma de transmissões televisivas

Atualmente o pavilhão conta com duas bancadas, uma central e uma no topo norte, amovível, o que permite ter 700 espectadores a assistir a um jogo.

Podemos referir que o piso se encontra em excelentes condições e a luminosidade também.

O pavilhão conta com 5 balneários, incluindo um destinado aos árbitros. Todos eles estão em boas condições e são abastecidos com água quente para duchas.

Conta ainda com um posto médico/sala de fisioterapia, sala esta que está bem equipada, com tudo o que é necessário para a recuperação dos jogadores, bem como para o tratamento de lesões.

As instalações possuem ainda uma rouparia/sala de arrumos de material. Neste local estão guardados diversos materiais necessários para o treino e jogos, como bolas, cones, coletes, equipamentos, águas, etc.

No piso inferior existe um ginásio, contudo este é muito arcaico e tem pouco material para potenciar a performance dos jogadores. Neste local tem ainda um espaço destinado à observação dos jogos da equipa adversária (preparação pré-jogo).

Por fim, temos ainda uma sala de reuniões, que é utilizada pela Direção, mas também pelos treinadores para trabalhar no que acharem necessário. Todas as instalações têm cobertura de rede *wi-fi*, aspeto fundamental hoje em dia para questões de trabalho e rapidez de troca de documentos e e-mails.

Atualmente o clube adquiriu um terreno adjacente ao pavilhão por forma a construir uma instalação mais moderna e com condições que permitam uma maior potenciação de todas as modalidades. O projeto está em fase de aprovação na Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia.

3.8. Estrutura Organizacional – Órgãos Sociais e Recursos Humanos

O modelo organizacional do clube deve ser funcional, hierarquizado e dividido em departamentos, cada um com as suas tarefas bem definidas e claras. Mais adiante através do organograma iremos aferir que apesar de ter uma estrutura simples, o Modicus se encaixa no descrito.

- **Órgãos Sociais**

A Associação Desportiva Modicus Sandim constituiu-se como pessoa coletiva de direito privado, sem fins lucrativos a 4 de agosto de 1975.

Quando é criada uma entidade sem fins lucrativos, como é o caso do Modicus ou uma sociedade desportiva, SAD OU SDUQ, como o caso de clubes profissionais, existe uma imposição legal que deve ser cumprida. Em qualquer uma das entidades os órgãos sociais devem ser constituídos pela Assembleia Geral, Direção e Conselho Fiscal (Fernandes & Castro, 2005).

De forma a compreender cada um destes órgãos, passo a explicar quais as funções principais de cada um, para de seguida indicar a estrutura organizativa do Modicus.

- **Assembleia geral:** tem como funções a aprovação do plano de atividades, dos estatutos e dos balanços. A destituição de qualquer membro ou a extinção da associação só pode ser executada pelos membros deste órgão;
- **Direção:** responsável pela gestão da associação e por tomar decisões relativas ao seu funcionamento. Legitima as atividades da organização;
- **Conselho Fiscal:** realiza o controlo das contas da associação.

Os órgãos sociais⁷ apresentados, são atualmente os responsáveis pela gestão do clube e foram eleitos em agosto de 2019, para o biénio 2019-2021.

- **Assembleia Geral:**

- Presidente – Augusto Ferreira Machado
- 1º Secretário – António Pinheiro Tavares
- 2º Secretário – Vítor Sérgio Amorim Batista

- **Direção:**

- Presidente – António Joaquim Lopes Quelhas
- Vice-Presidente – Fernando Constantino Ramos
- Vice-Presidente – Pedro Miguel Baptista Mateus
- 1º Secretário – Fernando Pinto Tavares
- 2º Secretário – José Fernando Conceição Ferreira
- Tesoureiro – Hernâni Dias Pereira Viana

- **Conselho Fiscal:**

- Presidente – Américo Lopes da Silva
- 1º Secretário – Carlos Fernando Neves Couto

Cada um destes órgãos cumpre as tarefas que lhes é exigida sem interferir no âmbito de intervenção dos outros.

Tal como acontece com todos os clubes, o Modicus apresenta no organograma exposto em baixo, figura 12, a sua estrutura e dinâmica de funcionamento.

Todos os departamentos têm liberdade para realizar as suas tarefas, contudo estas devem ser previamente planeadas e discutidas com o Presidente, por forma a saber se existe viabilidade económica para realizar as mesmas.

Como podemos aferir, não existem muitos níveis hierárquicos o que permite que a comunicação seja direta e mais eficaz, não se perdendo tempo e informação entre níveis.

O clube está dividido nos seguintes 8 departamentos, sendo que se encontram assinalados aqueles onde intervêm no decorrer do presente estágio.

⁷ AD Modicus Sandim. Assembleia Geral Extraordinária. Consultado 30 janeiro de 2020

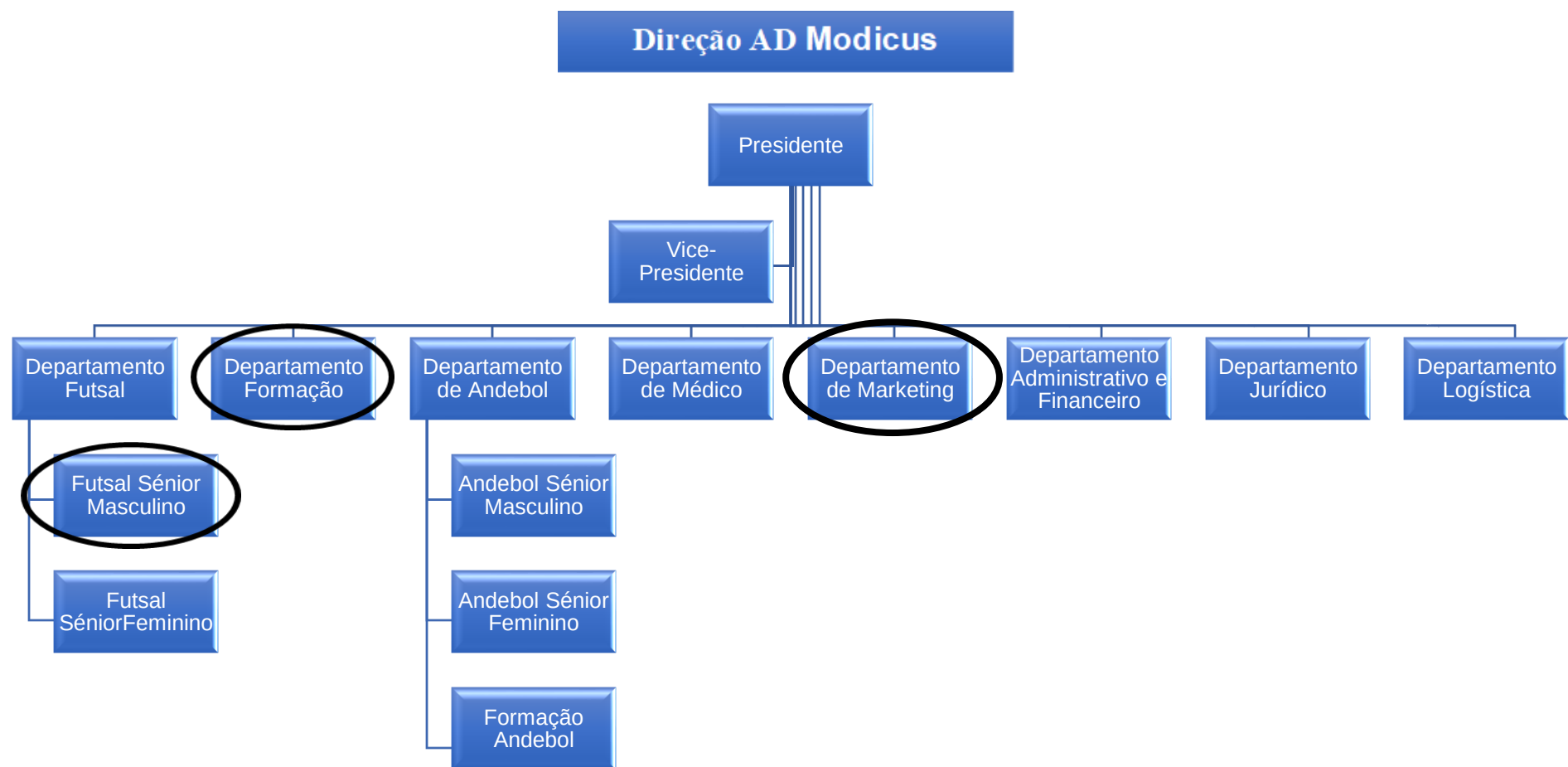


Figura 12 – Organograma do AD Modicus Sandim

3.9. Modalidades

O Modicus conta na sua estrutura desportiva com duas modalidades: o futsal e o andebol. Ambas têm bastante destaque no panorama do desporto nacional, visto que o Futsal Sénior masculino atua no principal campeonato português – Liga Placard, e o andebol na 2ª divisão nacional.

Desta forma o clube é conhecido não só pelo futsal, mas também pelo andebol o que mostra que apesar de todas as dificuldades que enfrenta, continua a mostrar a grandeza do clube e vê reconhecido o seu trabalho desenvolvido até então.

Em cada uma das modalidades existem duas vertentes:

- desportivo-competitivas, onde se enquadram as equipas seniores;
- formação-competição, em que os atletas participam em competições formais da AFP.

Nos esquemas seguintes, apresento a forma como está estruturada cada modalidade (figura 13 e 14), para de seguida explicar a estrutura do Futsal Sénior masculino e de formação.

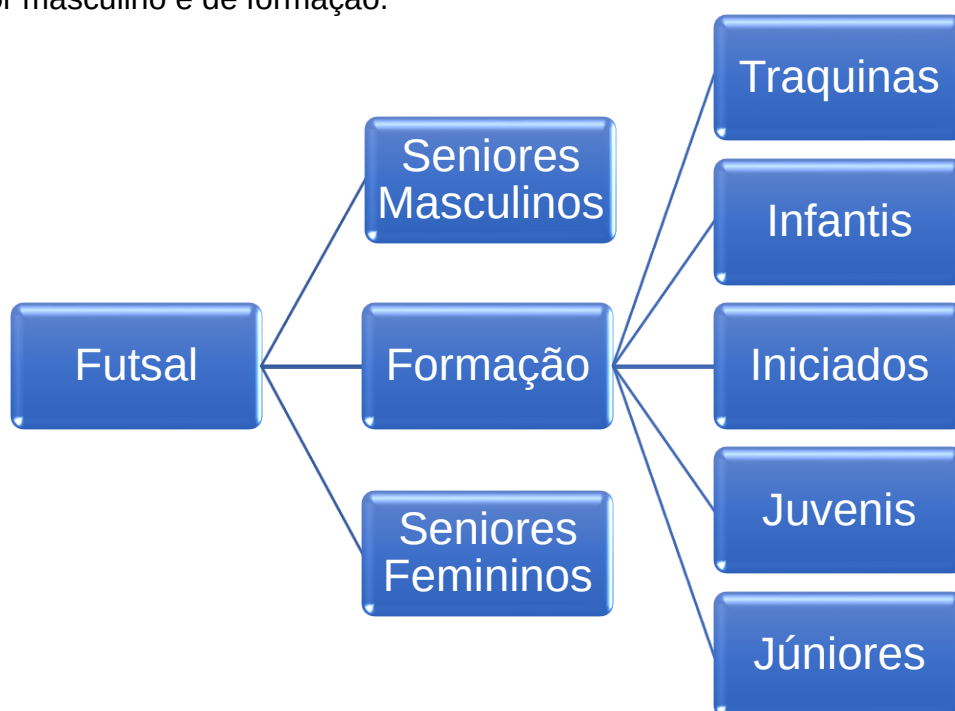


Figura 13 - Modelo Estrutural do Futsal no AD Modicus Sandim

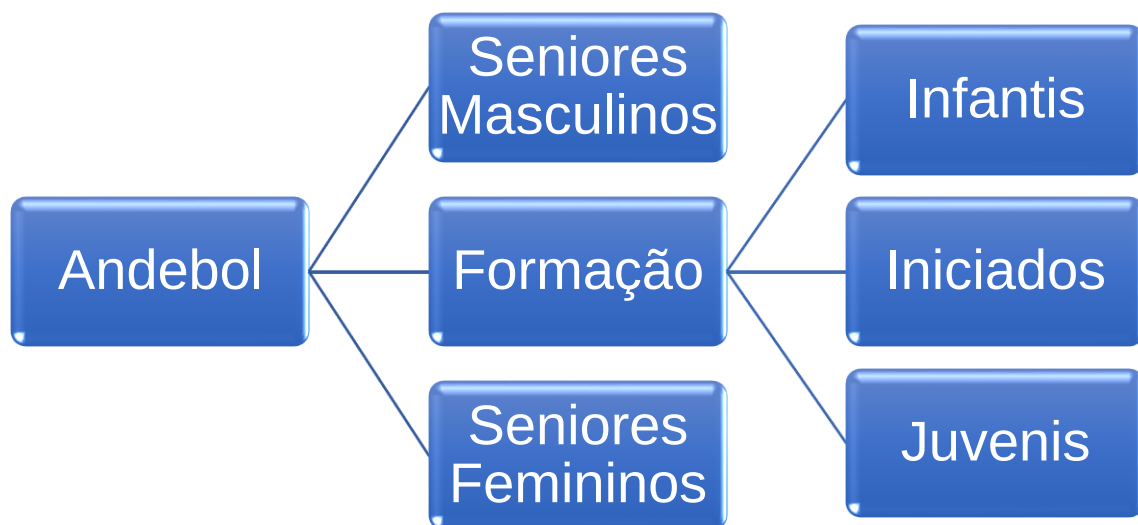


Figura 14 - Modelo Estrutural do Andebol no AD Modicus Sandim

3.9.1. Estrutura do Futsal Sénior Masculino

De seguida iremos analisar a estrutura do departamento de futsal (figura 15), mais concretamente dos seniores masculinos onde estive inserido (gestão e operacionalização das dinâmicas de apoio ao desempenho desportivo).



Figura 15 - Estrutura do Futsal Sénior Masculino

Como podemos aferir o modelo operativo do futsal não é muito complexo, contudo possui uma estrutura diferenciada de forma a suprir todas as necessidades da equipa. Cada indivíduo tem a sua função, mas de forma a colmatar alguma escassez de recursos humanos, a entreajuda de cada membro é crucial para que todo o processo se desenrole com sucesso.

O responsável máximo pelo futsal é o Presidente António Quelhas, contudo a figura do Vice-Presidente, Constantino Ramos, que é ao mesmo

tempo o diretor geral da equipa, é fundamental para o clube pois é por aqui que passa toda a supervisão das atividades e processos para que a equipa obtenha o sucesso desportivo. Este trabalho é impercetível ao público, mas é de extrema importância. Como refere Valentin (2017), num clube existe a parte desportiva, que é clara e evidente e a parte da gestão menos visível, mas fundamental para que a primeira funcione.

As palavras que o autor profere são o espelho da realidade do trabalho de gestão de um clube e equipa. Trabalho esse realizado nos bastidores, sem a procura do mediatismo que os atletas têm. No final de contas, tudo se resume a uma palavra – GANHAR.

3.9.2. Modelo Estrutural da Formação de Futsal

O processo de formação de jovens futebolistas é um meio de sustentabilidade financeira e desportiva dos clubes (Freitas, 2014). Sendo o Modicus um clube com um orçamento financeiro limitado, torna-se fundamental elaborar uma estratégia sólida de forma a tornar possível formar atletas que alcancem a equipa sénior, reduzindo desta forma os custos com salários e transferências.

Para Leal e Quinta (2001) “não é rentável os clubes possuírem escalões de formação na sua organização e depois não apostarem nos jogadores por eles formados, sendo o aproveitamento de todo o trabalho realizado quase nulo”.

De forma a dar resposta a este crescimento exponencial e exigência que a formação tem solicitado o Modicus dotou-se de uma estrutura com recursos humanos qualificados com competências técnicas apropriadas, ou seja, todos os treinadores têm pelo menos o nível I de treinador de futsal.

Esta estrutura técnica é supervisionada pelo Coordenador técnico, Ricardo Ferreira, e cabe a este definir os princípios metodológicos, a responsabilidade de coordenar e formar os treinadores. Deve ainda garantir que todo o trabalho realizado segue o modelo estipulado pelo clube. O recrutamento e angariação de atletas é também da responsabilidade do coordenador técnico em consonância com os treinadores dos respetivos escalões de formação.

Concluindo, a avaliação de todo o trabalho realizado pelo coordenador e treinadores só é satisfatória se conseguirem criar equipas competitivas, de modo a formar jogadores com qualidade técnico-táticas de excelência para que estes integrem as equipas seniores. Esta é a grande meta para que o coordenador e todo o *staff* devem trabalhar.

No esquema seguinte (figura 16), podemos analisar o modelo operacional da formação do Modicus e os 5 escalões de formação existentes – Traquinas, Infantis, Iniciados, Juvenis e Juniores.

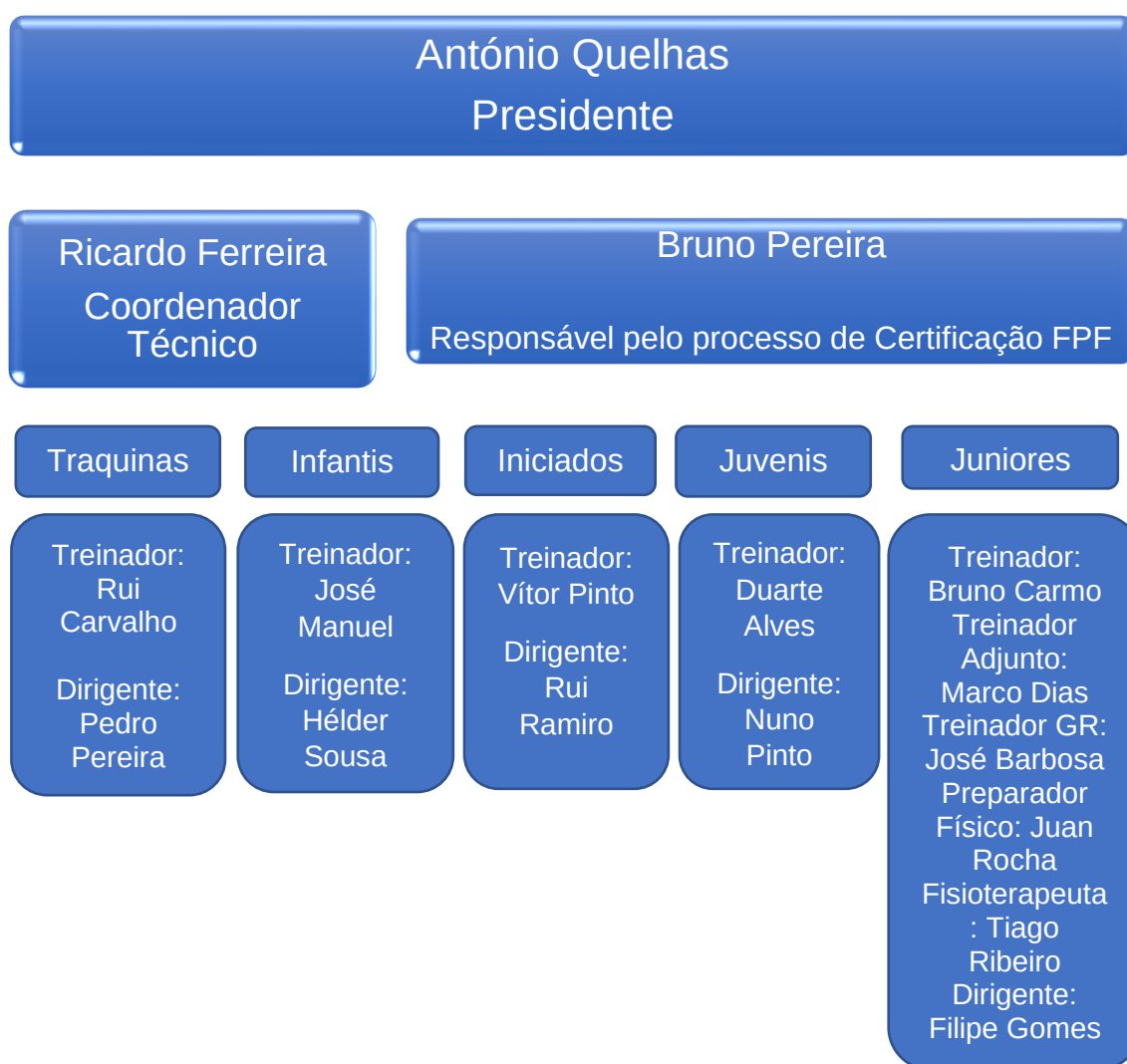


Figura 16 - Estrutura do Futsal de Formação

A formação do clube está em desenvolvimento, e claramente os resultados são importantes para motivar todos os agentes desportivos, contudo nesta fase é fundamental a implementação de objetivos, metodologia e identidade únicas para que o sucesso desportivo apareça de forma sólida.

O Modicus tem 4 dos seus 5 escalões inscritos nos campeonatos distritais da AFP – Traquinas, Infantis, Iniciados e Juvenis. Já os juniores competem no campeonato nacional, prova que está sob a alçada da FPF.

Como podemos aferir, dos Traquinas até aos juvenis, as equipas técnicas são compostas por 2 elementos (treinador e diretor), sendo que muitas das vezes o treinador do escalão imediatamente acima auxilia o treinador do escalão inferior, ou seja, funciona como um treinador-adjunto. Esta situação é bastante vantajosa porque o treinador dos iniciados fica a conhecer melhor os jogadores dos infantis e assim sucessivamente, facilitando o processo de transição de jogadores entre escalões.

Já nos juniores podemos constatar que tem uma estrutura semelhante à do plantel sénior pois está a disputar o campeonato nacional de juniores e porque alguns destes atletas irão fazer parte da equipa sénior (pelo menos é o expectável). Apesar de nos outros escalões o rendimento e o resultado desportivo serem importantes, neste escalão ainda mais importante se torna pelo que o *staff* é mais numeroso.

3.10. Caracterização e Objetivos da equipa sénior – Modicus Cartest

A equipa Sénior do Modicus milita na Primeira Divisão Nacional, designada Liga Placard e é a grande referência do clube. A equipa como necessita de verbas para poder ser competitiva na Liga Placard é conhecida como Modicus Cartest (figura 17). Este é o patrocinador oficial da equipa e com isso ganhou o direito de expor a sua marca no nome do clube. Desta forma o *namings* da equipa nas competições oficiais é Modicus Cartest.

A época foi preparada pelos dirigentes e técnicos do Modicus com o tempo necessário à composição de um plantel equilibrado, de qualidade e com a experiência que o campeonato exige. Por isso, não custa reforçar os níveis de exigência, a fim de melhorar/alcançar o que foi conseguido no passado recente.



Figura 17 - Equipa Modicus Cartest 2019/2020

Assim, em termos desportivos, foram definidos três objetivos consoante a competição em que está inserido:

- **OBJETIVO 1 | CAMPEONATO:**

O objetivo principal é ficar nos quatro primeiros lugares da Liga Placard. Com a reconhecida qualidade dos atletas e com o empenho de todos (dirigente, técnicos, atletas e colaboradores) parece-nos que esse objetivo tem todas as condições de poder vir a ser alcançado.

- **OBJETIVO 2 | TAÇA DA LIGA:**

O objetivo, na presente edição da Taça da Liga, é alcançar a final da competição.

- **OBJETIVO 3 | TAÇA DE PORTUGAL:**

O objetivo na presente edição da Taça de Portugal é alcançar a final da competição.

Face à pandemia da COVID-19, aquando do término das competições o Modicus ocupava a 3ª posição no campeonato, estando a cumprir o objetivo estabelecido.

Relativamente à Taça da Liga, competição que aconteceu antes da paragem forçada, o Modicus esteve presente na *Final Eight*, contudo não alcançou a final, perdeu na meia-final da competição por 5-0 com o Sporting CP.

A Taça de Portugal a par do campeonato foi interrompida a meio, todavia o Modicus apurou-se para a *Final Eight* da competição e foi eliminado nos Quartos de Final pela equipa dos Leões de Porto Salvo. Após este jogo a competição foi suspensa devido à pandemia.

Concluindo, o Modicus conseguiu a presença na *Final Eight* das Taças como era expectável, contudo não conseguiu alcançar a final como foi planeado no início da época. Quanto ao campeonato o objetivo estava a ser cumprido e com o cessar da competição a sua posição final foi o 3º lugar.

3.11. AD Modicus Sandim – O Clube Desportivo

Como referem os seus estatutos no artigo 3º (ver **anexo I**) o Modicus é um clube que pretende servir a sociedade com uma responsabilidade enorme no desenvolvimento desportivo-social, ainda mais numa zona com pouca população. É um clube com identidade e valores vincados que procura alinhar a vertente desportiva com as várias áreas da sociedade.

Esta referência supracitada vai de encontro ao que refere a Lei de Bases da Atividade Física e Desporto – nº5/2007, de 16 de janeiro, Secção III, Artigo 26º, que cita o seguinte:

“1- São Clubes Desportivos as pessoas coletivas de direito privado, constituídas sob a forma de associação sem fins lucrativos, que tenham como escopo o fomento e a prática direta de modalidades desportivas.”

Segundo esta Lei de Bases, o objetivo dos clubes desportivos é a promoção da prática de atividade física para a sociedade. Todavia apesar do Modicus ter essa vertente também procura a maximização dos seus resultados desportivos e financeiros.

Cria-se então uma dicotomia entre as competições de futebol que são consideradas atividades desportivas profissionais e as competições de futsal que são consideradas não profissionais.

Desta forma segundo Sousa (1996), e corroborando o meu pensamento, um clube desportivo pode e deve maximizar e procurar o lucro, no entanto deve ter em atenção que esse lucro não pode ser dividido pelos seus sócios, devido à natureza jurídica da organização, mas sim no investimento e melhoria das suas instalações, na qualidade da prática dos atletas - investimentos em material desportivo.

Sendo o Modicus um clube de futsal, participa em competições não profissionais, mesmo sabendo nós que a sua gestão terá que ser como um clube profissional. Mais uma vez e seguindo o pensamento de Sousa (1996), os clubes que procuram um crescimento patrimonial e desportivo devem ser geridos numa vertente empresarial, encontrando novas formas de financiamento para maximizar os seus lucros.

Com as constantes evoluções da modalidade, esta foi-se adaptando às exigências para conseguir “acompanhar o comboio”, ou seja, para se manter no principal campeonato de futsal foi-se modernizando e criando departamentos para que todas as tarefas fossem executadas sem constrangimentos ou falhas.

A evolução e influência que os contextos externos têm no clube levam a que os objetivos deste tenham que ser adaptados. Como refere Santos (2002) esta situação pode levar a uma maior ou menor complexidade na gestão do clube. Como é de esperar, quanto maior for o número de praticantes e escalões e maior o número de sócios, mais complexa se torna a gestão do clube.

O grande problema dos clubes como o Modicus, está na forma como é gerida esta complexidade, em que há uma menor especialização nos seus departamentos e uma centralização nas tarefas.

Como refere Pires (2003) “O desporto mudou. Já não é o que era. Se o desporto mudou, por sua vez os responsáveis pelo vértice estratégico do Movimento Desportivo não mudaram. Acomodaram-se aos lugares que acumulam e perpetuam-se neles, anos a fio, em prejuízo das novas gerações”.

Desta forma a minha chegada ao clube veio potenciar esta especialização e definir melhor as tarefas de cada departamento. Como refere Valentin (2017) ninguém incluiria nos seus quadros um gestor do desporto só porque a modalidade e os clubes progrediram. Esta aquisição de profissionais da gestão deve-se ao fato dos departamentos dentro de um clube se terem potenciado, departamentos como o *marketing*, finanças, comunicação, jurídico, futsal formação... todos eles sob a alçada do gestor do desporto.

Para que tudo isto funcione a médio e longo prazo são necessários profissionais que potenciem o rendimento desportivo do clube e dos jogadores.

Assim sendo o projeto desportivo do clube não deve estar inteiramente dependente da equipa e treinadores, mas sim de uma estrutura sólida a fim de alcançar os objetivos propostos (Valentin, 2017). Esta estrutura sólida será sob o comando do gestor do desporto que tem como missão fazer com que todos os departamentos funcionem para o objetivo comum do clube – **SUCESSO**.

De seguida apresento cada departamento existente no clube:

- Departamento de *Marketing* e Comunicação

Este departamento já existia, mas estava pouco explorado, pois só pontualmente existia comunicação e interação com os sócios e simpatizantes.

A minha chegada ao clube serviu para potenciar este departamento e na enumeração das tarefas realizadas descreverei minuciosamente cada ação desenvolvida por este departamento.

O objetivo deste departamento era trabalhar a imagem do clube e a forma de passá-la para o exterior. Era urgente estabelecer uma forma de comunicar com os sócios e promover campanhas de *marketing* e venda de merchandising. É aqui que são elaborados todos os conteúdos alusivos ao clube, quer seja em formato digital, de forma a serem publicados nas redes sociais ou não digitais, como cartazes, *flyers* entre outros produtos.

Por fim também é neste departamento que são geradas todas as informações referentes aos jogos como resultados, anúncio de início e fim do jogo e golos.

- Departamento Administrativo e Financeiro

Este departamento é responsável por organizar e tratar de toda a burocracia do clube como inscrições, arquivamento de todas as fichas de atletas, cobranças de mensalidades e cotas de sócios. É também neste departamento que se faz o balanço de receitas e despesas com o futsal de formação e o sénior.

Esta secção é fundamental pois aqui se permite perceber como estão as contas do clube de forma a compreender se existe a possibilidade de futuros investimentos. Além disto é fundamental que funcione na perfeição dado que toda a documentação aqui existente é de extrema importância. Qualquer desorganização pode levar ao desaparecimento de documentação fundamental e dar direito a coimas avultadas.

- Departamento de Logística

Este departamento engloba várias tarefas, desde a gestão do pavilhão até à rouparia.

Quanto à gestão do pavilhão o objetivo é averiguar que não existe nenhuma lacuna que leve à inutilização do mesmo. É importante que a iluminação esteja sempre operacional, que o piso esteja nas devidas condições e que os balneários estejam limpos, asseados e haja sempre água quente.

Relativamente à rouparia é importante que esteja devidamente organizada, pois todo o material necessário para o treino e jogos, como bolas, coletes, equipamentos e águas estão aqui alojados. É da responsabilidade do senhor Joaquim Jorge, pessoa destacada para a função, controlar todo o material e stock utilizado em cada sessão de treino ou jogo.

- Departamento Médico

O departamento médico é da responsabilidade de uma clínica externa e é composto por uma série de profissionais de saúde altamente qualificados na área desportiva.

Este departamento é fundamental não só para a equipa sénior, mas também para toda a formação, pois ele é responsável pelo tratamento de lesões e reabilitação dos atletas.

O diretor clínico, Dr. Hélder Rodrigues é o responsável por coordenar todos os profissionais.

Desta forma o corpo médico é composto por:

- Diretor Clínico;
- Clínico Geral;
- Ortopedista;
- Nutricionista;
- Enfermeiro;
- Fisioterapeutas.

Não obstante de poder utilizar qualquer um destes profissionais de saúde, a equipa sénior masculina tem nos seus quadros um fisioterapeuta permanente, em todos os treinos e jogos – Ivo Ribeiro.

- Departamento de Formação

O objetivo deste departamento é potenciar todos os jovens atletas através de um modelo de formação organizado, com uma metodologia de treino idêntica em todos os escalões por forma a que todos os atletas percebam o que lhes é pedido em cada etapa de evolução. Como refere Leal e Quinta (2001) o modelo da formação deve estar assente num modelo de jogo que, por sua vez, orientará a conceção de um modelo de treino, de uma série de exercícios, de um modelo de jogador e também de um modelo de treinador.

Não é viável que cada treinador tenha uma filosofia/ ideia de jogo e trabalhe de forma autónoma em cada escalão pois dessa forma quando os atletas subirem ao patamar seguinte não iram ter uma linha orientadora.

Para que todos trabalhem em consonância e para o objetivo comum foi criado este departamento que é coordenado pelo treinador dos seniores - Ricardo Ferreira. O técnico Ricardo Ferreira é uma peça fundamental para toda a estabilidade do modelo de formação e para a orientação do processo. De salientar a importância da manter uma qualidade elevada em termos técnicos, materiais e de recursos humanos para que a evolução dos atletas seja possível.

3.11.1. Patrocinadores

Sabemos que o desporto no geral gera muita visibilidade no público através dos meios de comunicação social e mais recentemente nas redes sociais.

Este fator é uma mostra para as empresas que procuram notoriedade e exposição. Desta forma o futsal não é exceção e o patrocínio é um negócio em que ambas as partes ficam a ganhar e que envolve dinheiro, géneros ou *know-how* (Lagae, 2005). Podemos assim referir que o patrocínio é uma ferramenta de comunicação que permite estabelecer contacto entre a marca e o consumidor através de um evento atrativo para determinado público (Sá & Sá, 2009).

As razões pelas quais as marcas celebram contratos de patrocínios com os clubes é pelo crescente conhecimento do público da marca e reputação da mesma (Meenaghan, 2001). Por outro lado, os clubes procuram por sua vez que as marcas forneçam bens materiais ou financeiros.

Desta forma, o AD Modicus Sandim necessita, como qualquer clube, de financiamento de empresas ou marcas para investir na equipa de forma a mantê-la competitiva. Progressivamente tem-se colocado como um clube que tem ganho grande destaque nacional, através dos bons resultados ao longo das últimas épocas. Face a este estatuto alcançado, é normal que surjam novas entidades patrocinadoras que procurem apoiar o clube.

No conjunto de imagens apresentado abaixo (figura 18), são elencados todos os patrocinadores do clube sendo a empresa Cartest, o patrocinador oficial o que lhes permite ter o chamado *naming rights*. Sendo a Cartest o patrocinador oficial, este é o responsável pela maior parte do investimento financeiro e adquire o direito de colocar o seu nome nas camisolas e de ter a sua marca exposta no nome do clube. Assim o *naming* que aparece nos órgãos de comunicação social, FPF e todos os locais onde esteja exposto é Modicus Cartest.



Figura 18 - Patrocinadores AD Modicus Sandim

Concluindo temos uma relação *win-win* em que ambas as partes saem beneficiadas, contudo penso que o Modicus beneficiaria se tivesse um patrocinador de renome a nível nacional, ou seja, necessita de uma marca cujo nome seja conhecido do público. A esta situação a literatura da especialidade refere como – Criar Identidade, ou seja, esta identidade é criada em virtude da ligação da identidade do clube e a identidade da marca (Sá & Sá, 2009).

Esta parceria seria bastante vantajosa para o clube uma vez que iria beneficiar do *know-how* que essa marca/empresa possui, atraindo dessa forma uma visibilidade maior para o clube, pois todos os consumidores dessa marca iriam associá-la ao Modicus.

3.12. Análise SWOT

A estratégia de uma organização está dependente da sua adaptação ao meio envolvente de modo a adquirir uma posição dominante. É neste momento que se inicia a análise das oportunidades, ameaças, pontos fortes e fraquezas, ou seja, a chamada Análise SWOT (Lopes, 2017).

Desta forma podemos dizer que a análise SWOT é uma técnica analítica que permite comparar o ambiente interno de uma organização e o seu meio envolvente, ou seja, sem se centrar apenas na própria organização (Lopes, 2017).

Como podemos aferir através da figura 19, o termo SWOT refere-se às *Strenghts* – pontos fortes, *Weaknesses* – pontos fracos, *Opportunities* – oportunidades e *Threats* – ameaças.

Assim, concluímos que existem dois níveis, ambiente interno e externo, em que os pontos fortes e fracos estão relacionados com o domínio interno enquanto as oportunidades e ameaças fazem parte do domínio externo da organização.

O AD Modicus Sandim apesar de ser um clube relativamente recente, tem bastantes pontos fortes, contudo existem pontos fracos que podem e devem ser melhorados. Existem ainda oportunidades que devem ser exploradas, assim como ameaças que devem ser alvo de análise de forma que não interfiram no seu desenvolvimento futuro.

Uma vez que o clube não tinha uma análise SWOT tomei a liberdade de realizar uma, com o objetivo de perceber onde poderia intervir e dar o meu contributo.

No quadro 6 apresento a análise realizada.



Figura 19 - Análise SWOT. Fonte: Lopes et al., 2017, pág. 37.

Quadro 6 - Análise SWOT AD Modicus Sandim

Pontos Fortes – <i>Strengths</i>	Pontos Fracos – <i>Weaknesses</i>
• Grande Visibilidade nacional; • Único clube do distrito do Porto e da AFP presente na 1º Liga Nacional de Futsal; • Pavilhão Próprio; • Jogadores de referência nacional – Fábio Lima e Márcio Moreira.	• Recursos Financeiros limitados; • Recursos tecnológicos próprios limitados; • Recursos Humanos escassos e pouco qualificados; • Fraco poder económico para combater de igual modo com SLB e SCP; • Localização geográfica; • Pouca aposta na formação;
Oportunidades – <i>Opportunities</i>	Ameaças - <i>Threats</i>
• Crescimento dos canais digitais; • Evolução tecnológica do clube e meios de comunicação; • Aumento do número de sócios; • Investimento nas infraestruturas • Potenciar a venda de merchandising; • Potenciar a formação através do <i>know-how</i> já adquirido; • Maior angariação de jovens para a prática da modalidade; • Crescimento social e educacional nas diversas faixas etárias; • Protocolos com empresas e escolas;	• Crescimento e profissionalização de outras equipas da Liga Placard; • Dependente dos patrocinadores e apoios governamentais; • Fraca densidade populacional

Depois desta análise, o pretendido para o Modicus passa por obter estabilidade económica e financeira ao mesmo tempo que alcança o sucesso desportivo, não só na equipa sénior masculina, mas também em todos os escalões de formação.

Torna-se também importante potenciar a marca do clube, ou seja, aumentar a notoriedade do mesmo junto do público-alvo e para isso podemos utilizar as redes sociais como ponto de partida.

CAPÍTULO IV – REALIZAÇÃO DA PRÁTICA PROFISSIONAL

4. Realização da Prática Profissional

“A minha experiência diz-me que em todos os clubes de futebol há uma parte desportiva, evidente, clara e outra de gestão que sustenta a anterior, mais obscura, menos brilhante, menos visível, menos glamorosa e, portanto, menos interessante para o público em geral, porém fundamental para que a primeira funcione e trabalhe sem interferências.”

(Andoni Zubizarreta 2017)

4.1. Descrição das atividades realizadas

Este segundo ciclo de estudos do Mestrado de Gestão Desportiva permitiu-me obter um conjunto de vivências, conhecimentos e acima de tudo práticas sobre todos os aspetos organizacionais e operacionais de um clube de Futsal do principal campeonato português. Apesar da competição no qual está inserido não ser profissional, como o congénere futebol de 11, o clube tem que ser gerido como uma equipa que participa em provas profissionais.

Desta forma o estágio deu-me a oportunidade de colocar em prática não só conhecimentos teóricos e práticos que já possuía como os adquiridos ao longo do primeiro ciclo de estudos deste mestrado. Permitiu ainda poder vivenciar o contexto laboral do mundo do futsal de mais alto nível. Desta forma descreverei todas as atividades desenvolvidas ao longo do estágio.

No dia 28 de agosto de 2019, iniciou-se a minha inclusão na organização, mais concretamente no Departamento de Futsal Sénior Masculino, dado que o clube também possui a modalidade de andebol. Todavia, o andebol e também o futsal feminino têm estruturas independentes dentro do clube, apesar do Presidente ser o mesmo.

Após uma reunião com o Presidente do clube António Quelhas, com a presença de um membro pertencente à direção José Fernando e as responsáveis pela Departamento Administrativo e Financeiro – Sra. Ana e Sra.

Marta. Esta reunião teve como principal objetivo dar-me a conhecer, definir quais as áreas onde iria atuar e mais valias que poderia trazer à organização. Serviu ainda para eu, enquanto estagiário apresentar algumas lacunas que tinha já detetado e discutir qual a forma de atuar.

Ficou assim determinado que as áreas de atuação, por forma a assegurar todas as necessidades da organização, seriam:

- *Marketing* e Comunicação;
- Organização de Eventos/ Competições;
- Gestão do Departamento de Futsal;
- Processo de Certificação de Entidade Formadora FPF.

Desde o início senti que iria ter acesso a várias áreas e promover a transversalidade de conhecimentos na minha ação, o que me agradou bastante porque no meu ponto de vista só assim podemos crescer em termos profissionais. Este era um ponto essencial para mim quando procurava uma organização para realizar este estágio.

4.1.1. Objetivos para cada área de intervenção

No quadro 7 apresento os objetivos gerais e específicos tendo em conta as áreas de atuação realizadas no clube.

Quadro 7 – Objetivos gerais e específicos em cada área de intervenção

Áreas de Intervenção	Objetivos Geral	Objetivos Específicos
<i>Marketing e Comunicação</i>	Reestruturar todo o sistema de comunicação com o público-alvo	• Criação de <i>website</i>; • Criar uma página do <i>Instagram</i>; • Reestruturar conteúdos do <i>Facebook</i>; • Criação de conteúdos para redes sociais.
<i>Gestão de Eventos / Competição</i>	Participar de forma proativa no planeamento e realização de todos os eventos / competições	• Participar no planeamento e logística de todos os jogos; • Auxiliar nas várias fases de desenvolvimento das competições / eventos.
<i>Gestão do Departamento de Futsal</i>	Reestruturação do funcionamento do clube	• Criação de soluções para a modernização e otimização do clube;
<i>Processo de Certificação de Entidade Formadora FPF</i>	Obtenção das estrelas necessárias (3,4 ou 5 estrelas)	• Elaboração dos documentos em falta; • Organização de toda a documentação; • Submissão da candidatura.

De seguida passarei a descrever detalhadamente todas as atividades realizadas tendo em conta as 4 grandes áreas de atuação descritas no quadro supracitado. Irei ainda abordar atividades desenvolvidas, que saem fora do contexto do estágio, mas que de forma pró-ativa me dispus a realizar.

4.2. *Marketing* e Comunicação

“Dá-lhes qualidade, é o melhor tipo de publicidade que existe.”

(Milton Hershey)

A área do *marketing* e comunicação é fundamental para qualquer clube por dois motivos: económico e desportivo.

Este departamento estava muito pouco explorado no clube por isso tornava-se essencial começar a elaborar estratégias para que a marca Modicus fosse mais projetada, uma vez que tem um enorme potencial por ser a única equipa do Distrito do Porto e da AFP a militar no principal escalão do Futsal Sénior. Não queríamos ficar apenas limitados à área metropolitana de Vila Nova de Gaia e Porto, mas sim a nível nacional e internacional.

Pretendíamos passar uma mensagem que somos um clube organizado, sólido, competente e com uma estrutura diretiva profissional. Queríamos chegar a um grande número de pessoas e de várias faixas etárias (principalmente os jovens) e ainda aproximar diferentes intervenientes da modalidade. Estimular o consumidor era fulcral.

Sabemos que os adeptos / fãs de um clube são o seu maior consumidor e acabam desta forma por ser o grande valor que o clube tem quando comparado com outros consumidores fiéis de outros serviços ou produtos (Cardia, 2004).

Além disso sabemos que estes adeptos/ fãs conseguem atrair outros que nos podem ser bastante rentáveis. Desta forma e sabendo que atualmente a maioria dos adeptos, incluindo as pessoas seniores, vivem e experienciam o desporto através de canais digitais percebemos que clube tinha que acompanhar esta evolução do mercado e começar a interagir com o seu público através das redes sociais. Mais do que ser um canal unidirecional, marca – consumidor pretendíamos que fosse uma comunicação bilateral, marca – consumidor e vice-versa.

No início do estágio profissional, o clube apenas possuía *Facebook*, mas com pouco conteúdo, apesar do *Facebook* ser a rede social com maior penetração no mercado, sugeri que criássemos o *Instagram*, dado que a

população mais jovem utiliza mais e onde a partilha de conteúdos é mais intuitiva. Permite criar “*stories*”, ou seja, pequenos vídeos do que estamos a fazer no momento e partilhar para todo o mundo. Para além de que a visualização da página em si é muito mais atrativa e apelativa para o consumidor. Esta iniciativa era essencial para nos projetar.

Sabíamos que era fundamental apostar nas redes sociais uma vez que segundo Falcão (2019) 95% dos portugueses fazem *login* numa rede social pelo menos uma vez por dia e 83% fá-lo mais que uma vez nas mesmas vinte e quatro horas.

De forma a fazermos uma boa gestão e utilização das redes sociais definimos três objetivos fundamentais:

- **Entender e ouvir o nosso *target***, ou seja, através destas redes sociais conseguimos uma interação direta com o público que pretendemos alcançar. Com esta iniciativa pretendemos perceber quais os seus hábitos, preferências e de que conteúdos gostam e partilham.

Após esta análise percebi através dos conteúdos que já tinham sido expostos no *Facebook*, que os nossos adeptos/ fãs faziam mais *likes* e partilhas em vídeos da equipa e de momentos da equipa do que qualquer outro conteúdo.

Constatei desta forma que teríamos que realizar mais conteúdos de vídeos e fotos de momentos da equipa a treinar, em jogos e deslocações ao exterior. Através desta análise e reflexão foi perceptível que o que o nosso *target* procura é acompanhar o dia a dia da equipa.

- **Falar e projetar a marca**, ou seja, após ter percebido o que o público deseja o passo seguinte foi espalhar a nossa mensagem. Precisávamos de ser vistos e tornarmo-nos parte do dia-a-dia do nosso público.

Começamos então a criar conteúdos para que o nosso público se tornasse fiel. Os conteúdos iam de encontro ao que o nosso *target* pretendia ver e partilhar por forma a criar empatia. Criamos informações úteis, opções de interação e

ajuda. Pretendemos mostrar o quão importantes eles são para nós e como os valorizamos.

- **Energia e presença**, ou seja, depois de disseminar a palavra queríamos potenciá-la através de uma técnica de comunicação *Word of Mouth* (WOM), mais conhecida como boca a boca. Neste caso seria eWOM dado que utilizaríamos plataformas on-line. Nesta fase perspectivávamos ter um grande número de *likes* e seguidores para potenciar a marca, através da comunicação interpessoal e informal dos consumidores.

A partir dos conteúdos criados (como por exemplo *layouts* para jogos) decidimos elaborar o *Match Day* e informação do Resultado Final. Criámos vídeos promocionais para jogos, desenvolvemos dinâmicas de partilha de conteúdos no momento, algo que não existia e que percebemos que atraía um grande número de seguidores.

Para esta disseminação além-fronteiras muito contribuíram os nossos jogadores. Estes têm um grande número de seguidores por isso seriam um veículo fundamental para promover a nossa marca e imagem renovada. Foi-lhes pedido que partilhassem e divulgassem os nossos conteúdos. Esta estratégia vencedora beneficiou ambas as partes pois a página oficial do clube potencia a imagem do jogador assim como o jogador potencia a marca e imagem do clube onde joga e com o qual tem contrato. Dado que temos jogadores de nacionalidade brasileira e são-tomense conseguimos atingir um *target* enorme e dar a conhecer o clube noutros pontos do globo.

Com todas estas estratégias conseguimos alcançar o objetivo proposto, que era potenciar a projeção do Modicus. Através das imagens que irei apresentar a seguir podemos comprovar que em apenas sete meses, desde setembro de 2019, altura em que comecei a colaborar com o Modicus e em que mudamos as dinâmicas de comunicação, até então (abril de 2020) aumentamos o alcance de chegada ao nosso *target*.

4.2.1. Projeção no Facebook

O *Facebook* já existia no clube, mas com uma comunicação muito dispersa, então foi sugerido por mim que a uniformizássemos para que o nosso público-alvo não se perca na mensagem que queremos passar.

Como podemos ver na figura 20, temos um *layout* simples, apelativo e com uma mensagem que nos caracteriza.

Após começarmos a trabalhar com mais afinco na melhoria desta rede social e passados sete meses conseguimos aumentar mais de mil seguidores.

Atualmente a nossa página de *Facebook* conta com mais de doze mil seguidores e apesar da situação crítica que o mundo vive atualmente com a pandemia do COVID -19, o expectável é que o número continue a aumentar mesmo estando a competição parada⁸. É obvio que o aumento não será tão exponencial como até então, mas pelos valores estatísticos que o *Facebook* nos permite analisar verificamos que, nos últimos vinte e oito dias continuamos a aumentar o número de seguidores, isto porque continuamos a comunicar com o nosso público.



Figura 20 - Layout Facebook AD Modicus Sandim

⁸ Esta situação é referente ao final do mês de março de 2020.

Podemos aferir pela figura 21, o que acabei de citar em cima.

Além destes dados conseguimos perceber que o alcance que a nossa página continua a ter é bastante interessante, apesar de uma quebra nas visualizações, uma vez que em termos de conteúdos estamos mais limitados. Podemos ainda referir que o alcance das nossas publicações é de quase dezanove mil pessoas (indivíduos que viram publicações do Modicus no seu feed), todavia, apenas tivemos mil e vinte e seis visualizações na própria página. Desta forma constatamos a premissa

anteriormente descrita de que os nossos fãs pretendem visualizar o dia-a-dia do clube e dos jogadores, o que nesta altura não é possível dado que a competição está suspensa pela FPF. Assim estamos a determinar estratégias com os jogadores por forma a que neste período de quarentena façamos vídeos dos mesmos a treinar em casa, entrevistas ou situações de entretenimento para que o rácio de visualizações aumente novamente.



Figura 21 - Estatística página de Facebook AD Modicus Sandim – março 2020

4.2.2. Projeção no Instagram

Esta rede social, ao contrário do *Facebook*, ainda não existia no clube. Na reunião introdutória sugeri que a criássemos pelas razões que já enumerei.

Criamos esta rede social de raiz e fomos ajustando, moldando ao que o nosso *target* nos ia transmitindo. Fomos elaborando conteúdos e melhorando à medida que o *feedback* nos ia chegando. Atualmente já não estamos nesta fase “experimental” de melhorar, já estamos com um segmento bem definido de comunicação e pretendemos continuar nessa linha.

Tal como apresentado na figura 22, o nosso *Instagram* conta com 1184 seguidores, à data – março de 2020, e a média do alcance que temos de cada publicação é de cerca de 1500 pessoas.

Em termos estatísticos o *Instagram* não nos dá tantos detalhes como o *Facebook*, contudo o número de seguidores tem aumentado, tal como no *Facebook*, a um ritmo mais lento. A previsão é que continue a crescer dado que estamos a desenvolver novos e diferentes conteúdos (tal como referi acima nas projeções do *Facebook*).

Todos estes dados que as redes sociais nos fornecem são essenciais para a definição/redefinição de estratégias de presença e comunicação do clube.

Concluindo, todas estas estratégias concertadas permitiram acrescentar valor à marca Modicus e dar uma maior notoriedade junto do nosso *target*, principalmente dos mais jovens que era o nosso alvo preferencial.

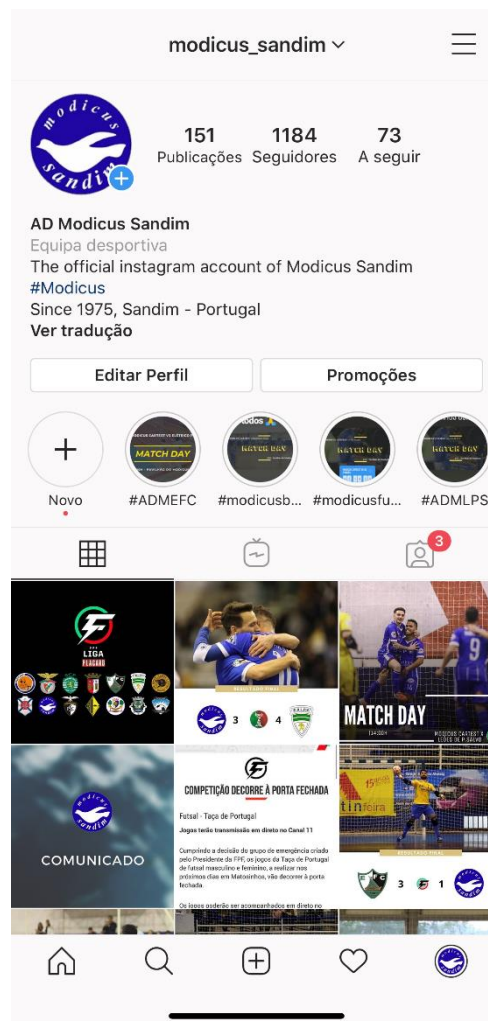


Figura 22 - Página de Instagram AD Modicus Sandim

4.2.3. Conteúdos desenvolvidos - Redes Sociais

Com o objetivo de acrescentar valor à marca e aproximá-la dos nossos fãs e potenciais fãs, começamos a elaborar conteúdos uniformes para as duas redes sociais e a comunicar a uma só voz. O objetivo não era apenas ser o clube a comunicar com o fã, mas sim haver partilha de conteúdos e interação.

Como já referi anteriormente fomos moldando os nossos conteúdos e comunicação à medida que íamos analisando as estatísticas de “likes”, partilhas, visualizações e *feedback*.

Desta forma pretendíamos cumprir três objetivos que os autores Sá e Sá (2009) definem como importantes, para a estratégia que implementamos:

- Fidelizar os seguidores atuais;
- Recuperar adeptos que se tenham perdido;
- Fomentar novos seguidores.

No início foi complicado criar material para publicar uma vez que o registo fotográfico era inexistente. Assim não existia um arquivo digital atualizado, sendo que em algumas das fotografias facultadas apareciam jogadores que tinham sido transacionados para outros clubes. Desta forma foi necessário um trabalho de modelação das fotografias para conseguir construir “*post’s*” atuais. Após o início da temporada e com os contactos que fui efetuando com os meios de comunicação social tornou-se mais fácil conseguir fotografias atuais, assim como material áudio visual profissional que me permitiu mais e melhores conteúdos.

Estes conteúdos gráficos foram desenvolvidos num programa designado por *Canva*, que é uma plataforma de *design* gráfico que permite criar gráficos de media social, apresentações, pósteres e outros conteúdos visuais. Já os conteúdos em forma de vídeo foram editados através do programa *Movavi*. Este último recurso permite transformar gravações originais em vídeos mais complexos, uma vez que é possível editar áudio e vídeo numa linha de tempo, fazer cortes de *frames* e elaborar transições entre *frames* do vídeo. Estas duas

ferramentas (ver **anexo II**) foram as utilizadas para criar os conteúdos que irei descrever de seguida.

Uma vez que os conteúdos são partilhados em simultâneo nas duas redes sociais à exceção dos “*stories*” que apenas são feitos no *Instagram*, passo a descrever aqueles que promovemos:

- **Calendário mensal de jogos:** por forma a que os nossos sócios, adeptos, simpatizantes e toda a comunidade que gosta de futsal estivesse informada da data e hora dos jogos, no início de cada mês era colocado o programa desse mês como podemos ver no **anexo III**;
- **Layout “Match Day”:** no dia do jogo, que por norma é sempre ao fim de semana, era colocado um *layout* a informar que nesse dia a equipa jogava. Esse *layout* continha apenas informação essencial como a hora e o local de jogo assim como a equipa que defrontávamos.

Durante a semana fazia os ajustes e alterações necessários de acordo com o jogo desse fim de semana para ser publicado sempre na manhã do dia do jogo. Entretanto, foi sendo necessário fazer alterações pois fui percebendo que apesar de ser atrativo os nossos fãs pretendiam algo com mais impacto visual. A base de construção foi sempre a mesma - os jogadores, a equipa – (estes estariam sempre presentes como imagem de fundo). No início o fundo que continha os jogadores e a equipa tinha menos destaque dando mais importância à informação, mas à medida que percebi que os fãs queriam que os protagonistas sobressaíssem, passei a dar mais destaque à imagem em detrimento da informação. Desta forma o número de gostos e partilhas aumentou quase 50%.

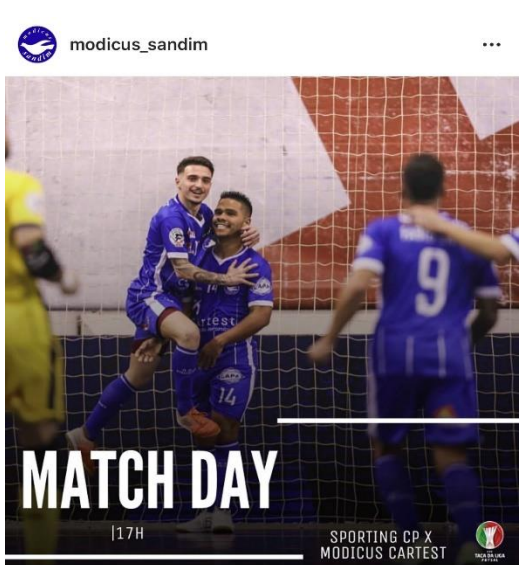
As imagens apresentadas no quadro 8 demonstram a evolução deste *layout*. A primeira imagem é referente aos primeiros *layouts* usados, em que dávamos mais destaque à informação “*Match Day*”, deixando os protagonistas num segundo plano e com menos cor.

Posteriormente decidimos alterar: mantemos a base do primeiro *layout*, ou seja, apesar de termos uma imagem mais forte, o fundo continuava escuro e o destaque estava na informação. Atualmente, damos muito destaque aos jogadores, as imagens contêm cor e ação, o que transmite sensações aos

nossos fãs. A informação continua a estar presente, mas a mensagem que passamos é mais impactante e clara.

Conseguimos analisar também que esta mudança foi positiva uma vez que o número de gostos nas publicações aumentou, a média de “likes” rondava os cinquenta e atualmente situa-se perto dos cem. Este aumento também se registou no *Facebook*.

Quadro 8 – Evolução Layouts Match Day - Redes Sociais

1º Layout (usado inicialmente)	2º Layout	3º Layout (usado atualmente)
 modicus_sandim MODICUS CARTEST vs Burinhosa Futsal MATCH DAY 18H - Pavilhão do Modicus Gostos: fabiolima7 e 53 outras pessoas modicus_sandim Dia de Jogo Mais uma batalha difícil mas sempre com o mesmo objetivo + 3 pontos. Hoje 18H Pavilhão do Modicus #magicosdapomba #ligaplacard #futsal #modicus	 modicus_sandim SPORTING CP VS MODICUS CARTEST MATCH DAY 14:20H - PAVILHÃO JOÃO ROCHA Gostos: tiagocarvalho29 e 49 outras pessoas modicus_sandim Dia de Jogo O nome do adversário não interessa, sabemos o nosso valor. Queremos fazer uma boa exibição e trazer pontos... mais	 modicus_sandim SPORTING CP X MODICUS CARTEST MATCH DAY 17H Gostos: fabiolima7 e 95 outras pessoas modicus_sandim Dia de jogo Em contagem decrescente para as meias finais..O pensamento é só um, GANHAR e chegar à final #magicosdapomba #taçadaliga #futsal #2020éazul

- **Layout “Resultado Final”**: este *layout* servia para informar os nossos seguidores acerca do resultado, pois nem sempre os jogos eram televisionados. No final de cada jogo era inserido o “*post*”, assim como os jogadores que marcaram golo, mas apenas do Modicus.

O *design* era preparado com antecedência e no dia do jogo ia apenas atualizando o resultado. Após o término do jogo fazia a publicação. Desta forma os nossos seguidores sabiam em tempo real qual o resultado. Mesmo nos jogos televisionados o procedimento era o mesmo uma vez que temos muitos seguidores no Brasil e que não tem acesso ao Canal 11, onde são transmitidos a maioria dos jogos.

Tal como no *layout* do “*Match Day*” este também sofreu alterações. Inicialmente demos mais ênfase ao resultado. Tínhamos fotos dos jogadores no fundo, mas com uma tonalidade escura. Mais uma vez decidimos alterar e dar ênfase aos protagonistas, os jogadores, mantendo na mesma o enfoque no resultado. Para além desta substancial melhoria, decidimos alterar a fotografia do *layout* consoante o resultado do jogo. Em caso de vitória era colocada uma foto de celebração e em caso de empate ou derrota uma foto de desilusão ou tristeza. Esta escolha das imagens é muito importante pois transmite ao público o nosso estado de espírito no momento, com o qual a maioria também se identifica. Mais uma vez estas melhorias permitiram que o número de gostos aumentasse substancialmente. Passamos de uma média de noventa “*likes*” para cerca de cento e cinquenta.

No quadro 9 podemos analisar a evolução dos *layouts*.

Quadro 9 - Evolução Layout Resultado Final - Redes Sociais

1º Layout (usado inicialmente)	2º Layout (usado atualmente)
 modicus_sandim Gostos: fabiolima7 e 92 outras pessoas modicus_sandim Final da Partida Modicus Cartest 4-3 Viseu 2001 Jogo muito equilibrado, por vezes eletrizante. Objetivo cumprido ✓ @tiaguinho19futsal ⚽⚽ @joel25queiros ⚽ @rafacmfonseca8 ⚽ #magicosdapomba #ligaplaacard #futsal #modiscartest #somosmodicus	 modicus_sandim RESULTADO FINAL 3 4 Gostos: oscar10santos e 150 outras pessoas modicus_sandim Final do jogo Futsal Azeméis 3 - 4 Modicus Cartest.. Marcamos presença nas meias finais - sábado ✓ #magicosdapomba #taçadaliga #futsal #2020éazul

- Highlight / Resumo do Jogo:** todas as segundas-feiras, independentemente do jogo ser sábado ou domingo era colocado o resumo do mesmo, com os melhores lances da partida e os golos. Excecionalmente quando o jogo se realizava à sexta-feira ou no caso da *Final Eight* da Taça da Liga que o jogo era durante a semana, colocávamos no dia seguinte. O objetivo era poder mostrar aos nossos seguidores os golos e melhores momentos caso não tivessem tido oportunidade de ver o jogo no pavilhão ou televisão. Servia também para manter o interesse sobre um acontecimento passado e mantê-lo presente nos nossos fãs. Pretendíamos desta forma que não deixassem de visualizar as nossas páginas ou que o fizessem apenas em dia de jogo.

- **Vídeos Promocionais e Motivacionais:** criar conteúdo que incentive e aumente a moral da equipa atingindo de forma emocional os atletas, para os estimular a cumprir uma meta, que seria vencer jogos cruciais em algumas etapas do campeonato. Quando elaborei estes vídeos tentei apelar a sentimentos como a união, o espírito de sacrifício, entrega e querer dos jogadores. Mostrar-lhes como eles são importantes para o clube, para os sócios e simpatizantes. Estes vídeos foram realizados com fotografias e pequenos trechos de vídeos de jogos. Assim, o vídeo final, contemplava várias partes de jogos que evidenciassem emoções contraditórias, como desalento ou exaltação. Após esta recolha, era feita a edição da mesma e a junção de texto, música e efeitos de transição, como podemos aferir na figura 23.

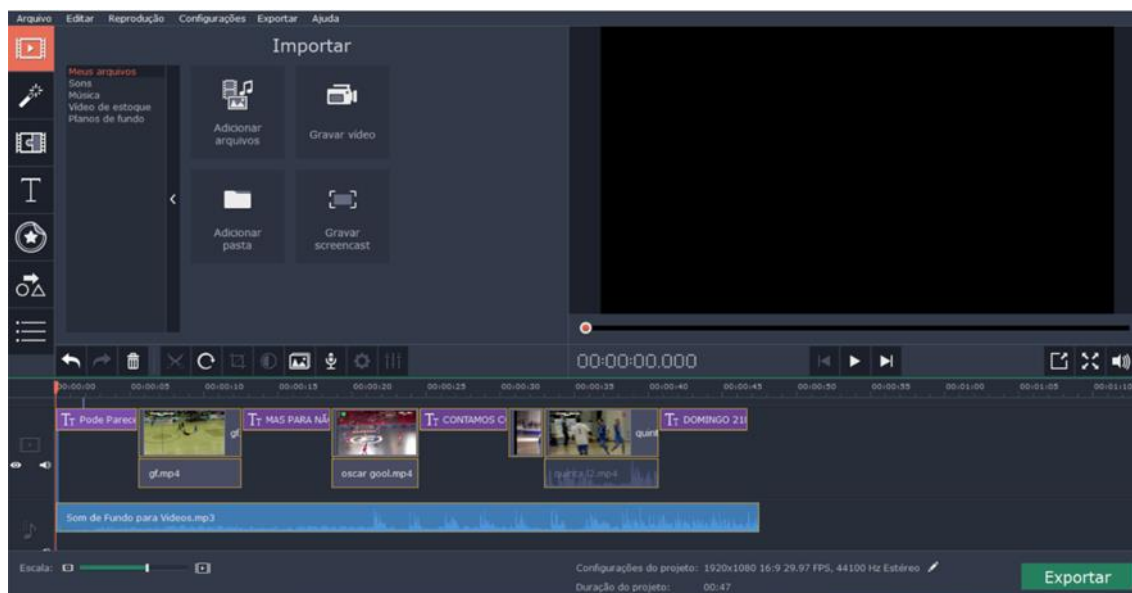


Figura 23 - Edição e criação de um vídeo promocional

Como podemos averiguar, estão expostas duas linhas do tempo, a primeira de cor roxa, onde se coloca o texto com a mensagem que pretendemos passar. Nesta mesma linha colocamos os vídeos ou fotos que pretendemos e conjugamos com o texto e transições. A segunda linha temporal que se encontra a azul corresponde à faixa musical que pretendemos. Tudo isto foi sincronizado, para que cada ação do vídeo ou texto se conectasse com determinado momento da música.

Estes vídeos também serviam para promover o jogo desse fim de semana, fazendo apenas ligeiras alterações onde acrescentava na parte final as informações alusivas ao jogo e uma frase dirigida aos nossos adeptos.

Com a edição do vídeo concluída, e depois de exportar em ficheiro mp4, o passo seguinte era publicar nas redes sociais.

- **Fotogramas sobre a semana de trabalho da equipa:** durante a semana de trabalho da equipa, era feito o registo fotográfico de alguns momentos do treino, brincadeiras ou até mesmo de palestras com os treinadores. Com estes registos era feita uma sequência de até dez fotos ou pequenos vídeos realizados no momento em programas que o *smartphone* suporta como *Storywave* ou *Quick*. Estes fotogramas ou vídeos eram publicados em tempo real para que os nossos seguidores pudessem acompanhar a equipa. Sabemos que uma marca que não publica e não está em constante interação com o seu público acaba por perder visualizações ou até seguidores (e todo o investimento feito se perde), por isso, esta foi mais uma estratégia para termos sempre as nossas redes sociais ativas, atuais e em constante interação.
- **Quiz e Sondagens:** esta foi mais uma forma que encontramos de contactar com o nosso público. De uma forma mais descontraída, mas ao mesmo tempo fundamental para nós, utilizávamos esta ferramenta quando a competição se encontrava parada para compromissos das seleções nacionais ou épocas festivas. Um exemplo desta estratégia foi recolher os três melhores golos da equipa das últimas três jornadas, em dezembro de 2019, fazer uma edição de vídeo, juntá-los e questionar/sondar os nossos seguidores sobre qual tinha sido o melhor golo para eles.

Esta opção da sondagem permite fazer perguntas e verificar os resultados instantaneamente. As votações eram atualizadas em tempo real para as pessoas que respondessem não pudessem voltar a fazê-lo, de forma a não replicar o voto.

- **Informações sobre as competições:** O Modicus para além de competir na Liga Placard conseguiu também estar presente na Final *Eight* da Taça da Liga e Taça de Portugal. Estas últimas duas competições por serem de carácter eliminatório e de curta duração (apenas quatro dias), têm características diferentes da Liga Placard que é uma prova contínua. Desta forma tanto na Taça da Liga como a Taça de Portugal tivemos que dar uma série de informações como o local e horário da compra de bilhetes (figura 24), qual o sorteio e alinhamento dos jogos.



Figura 24 – Informações sobre jogos e/ou competições

- **Comunicados Internos:** Estes comunicados têm como principal função informar de forma eficaz o nosso público-alvo demonstrando quais os nossos valores e objetivos. Desde que me encontro a estagiar no Modicus emitimos dois comunicados e nenhum deles pelas melhores razões.

O primeiro aconteceu no dia 21 de dezembro de 2019 e foi elaborado por mim, pelo Presidente e Vice-Presidente enquanto decorria o jantar de Natal da equipa. Após a vitória por 4 – 1 sobre o CCRD Burinhosa e passagem à fase seguinte da Taça de Portugal o que ditou o afastamento do clube visitante da competição, alegadamente no fim do jogo ocorreram insultos racistas por parte dos nossos adeptos a um jogador da equipa adversária. Quando já nos encontrávamos a meio do jantar chegou-me a informação que o jogador visado tinha elaborado um comunicado sobre o sucedido nas suas redes sociais. Dei conhecimento ao Presidente do sucedido e aconselhei sobre a necessidade de elaborar um comunicado a reprimir tais atos por parte dos nossos adeptos e que estaríamos dispostos a colaborar com as autoridades para o apuramento de responsabilidades.

O segundo comunicado foi elaborado devido à pandemia que assola o nosso país: COVID-19. Este informa que seguindo as diretrizes da DGS e Federações Portuguesa de Futebol e Andebol o clube suspende por tempo indeterminado todas as atividades desportivas à exceção das equipas seniores de futsal e andebol que disputam campeonatos nacionais. Contudo, como posteriormente ao comunicado todas as competições nacionais foram suspensas, também as equipas seniores viram suspensas as suas atividades.

- **Destaques da Imprensa Desportiva:** Sempre que a imprensa desportiva dava destaque à equipa ou a algum jogador, era feito um recorte da notícia e publicitado nas nossas redes sociais.
- **Informação sobre eventos do clube:** quando o clube organizava algum evento, ou quando um jogador fazia anos ou para assinalar uma data festiva (Natal ou Dia do Pai), era feito um *layout* alusivo ao evento em questão e colocado nas redes sociais. Estes *layouts* eram realizados no programa *Canva* e quando se destinava a celebrar uma data específica, procurava uma imagem alusiva a esse dia e conjugava com as cores e

símbolo do clube. Quando se tratava de parabenizar um jogador, utilizava uma foto do atleta ao qual juntava o texto “Parabéns Rui Pedro”. Podemos ver alguns exemplos no **anexo IV**.

4.2.4. Conteúdo das Redes Sociais – durante um evento/jogo

No tópico anterior abordei quais os conteúdos que utilizamos até à data nas nossas redes sociais, tanto em dias de jogo como durante a semana. No entanto agora passo a descrever mais concretamente como comunicamos com os nossos seguidores em dia de jogo.

Neste dia existem uma série de conteúdos e de mensagens que queremos passar ao nosso público. Assim, irei analisá-los em seguida, dividindo-os em três fases: o pré-evento, durante o evento e pós-evento.

- **Pré-evento:** no dia de jogo, logo pela manhã, era publicado o *layout* “*Match Day*” com todas as informações importantes do jogo de modo a motivar as pessoas em torno deste evento. A decisão de o publicar com antecedência servia para incentivar o interesse e criar expectativa nos nossos seguidores, convidando-os a agir, ou seja, que comparecessem no pavilhão ou assistissem na televisão. Ainda durante esta etapa, enquanto o técnico de equipamentos colocava todo o material necessário para os jogadores e treinadores mais tarde iniciarem o aquecimento e enquanto as operadoras de televisão montavam todos os pontos de filmagem, eram publicados *Instastories* para que os nossos sócios fossem acompanhando algumas preparações dos bastidores. Quando a equipa era visitante, para além das dinâmicas digitais já mencionadas, sempre que chegávamos ao pavilhão em que íamos jogar também eram publicados *Instastories* da chegada dos jogadores e equipa técnica a entrar no pavilhão e balneários.
- **Durante o evento:** as redes sociais podem ser uma extensão em termos de audiências do espetáculo e que através destas podemos alcançar milhares de pessoas.

A pensar nisto é que em certos momentos do jogo, como penaltis, livres de dez metros ou livres perigosos (perto da baliza adversária) fazia *live-streaming* para que os nossos seguidores pudessem acompanhar esses momentos. Em muitas ocasiões deram origem a golos e ao mesmo tempo conseguiram celebrar o momento como se estivessem no pavilhão. Se não fizesse um *live-streaming* era produzido um *Instastorie* em que identificávamos os nossos jogadores envolvidos na jogada e golo e publicávamos. Isto permite que o acontecimento perdure no tempo, ficando disponível para visualização vinte e quatro horas e que os próprios envolvidos compartilhassem mais tarde.

- **Pós – evento:** o fim do jogo não significa o fim do trabalho. Como já referi, momentos antes de terminar o jogo é preparado o *layout* do “Resultado Final” pronto a ser publicado, assim que o árbitro soa o apito e termina o encontro. Pretendemos no pós-evento continuar a comunicar com o nosso público. Esta comunicação é mais informativa e daí surge o *layout* do “Resultado Final” para indicar quem ganhou e perdeu, quem marcou os golos ou que repercussões esse jogo teve, como a garantia da presença na *Final Eighth* da Taça.

Nesta fase, publicávamos também as chamadas “*flash interview*”, ou seja, reportagens rápidas logo após o jogo. Estas entrevistas rápidas serviam para dar uma visão geral do jogo. Esta visão era escortinada pelo treinador e um jogador.

Todas estas estratégias são importantes sobretudo para quem não teve a oportunidade de acompanhar o jogo através da televisão ou no próprio pavilhão.

Concluindo, fica claro que atualmente as redes sociais são um poço de oportunidades e que permite projetar um clube de uma forma incrível, não só através do que projeta de si, mas também com ajuda dos seus seguidores que são a sua extensão até outros potenciais seguidores.

4.2.5. Website – Desenvolvimento

Muito antes de ingressar neste estágio no Modicus, e longe de imaginar que o iria fazer, ainda quando me encontrava no primeiro ano do ciclo de estudos deste Mestrado de Gestão Desportiva, na componente letiva de *marketing* elaborei um plano de *marketing* para uma equipa de futsal. Neste trabalho tinha que apresentar quais os concorrentes e um deles era o Modicus. Nesta fase encontrei uma grande barreira quando procurava informações sobre os clubes pois muitos deles não possuíam *websites* e por isso a informação era escassa.

Quando surgiu a oportunidade de elaborar o meu estágio profissionalizante no AD Modicus Sandim, na reunião introdutória, frisei esta lacuna e sugeri que o criassem. A resposta que obtive não foi a que esperava, pois questionaram o porquê, uma vez que atualmente poucas são as pessoas que visitam o *website* em detrimento das redes sociais. Mais uma vez tinha as evidências do meu lado, pois a única rede social que possuíam era o *Facebook*, mas também com pouca informação. Além disso expliquei que apesar de atualmente se falar mais em redes socais do que em *websites*, um complementa o outro. Um clube que pretende ser moderno e aparecer tem que ter um *website*.

Como refere Hur et al. (2011) os clubes devem apostar num *website* sugestivo pois é o meio mais viável para estratégias de *marketing*.

O *website* iria permitir dar uma maior visibilidade do clube, é o local indicado para ter todas as informações importantes, desde a história, palmarés, órgãos sociais, equipas, modalidades, infraestruturas e promover eventos. Para além destes pontos, referi ainda que era uma forma de dar visibilidade aos nossos patrocinadores/parceiros, vender merchandising, etc. Então, o *website* podia ser uma fonte de rendimento para o clube.

Após esta explicação e juntando a exposição que fiz sobre a dificuldade de encontrar informação sobre o Modicus, ficou decidido avançarmos com esta temática. Com a aprovação do Presidente, fiquei encarregue de encontrar orçamentos para a elaboração do *website*. Após a análise de alguns orçamentos, optei pela empresa *Fueldesign*. Depois de uma reunião para explicar como pretendíamos que fosse o *design*, o conceito e o esquema de navegação da nossa página consegui renegociar os valores pedidos. Todavia esta parceria não

tem tido muito sucesso uma vez que passados todos estes meses, o *website* ainda se encontra em construção. Muitas vezes pretendo contactar com o *designer* responsável e não consigo o que atrasa bastante o processo. Já nos apresentaram um protótipo do site como demonstram as figuras no **anexo V**.

Apesar dos parâmetros estarem dentro do que pretendíamos, era necessário realizar alguns ajustes.

Numa reunião com o Presidente para falar dos ajustes necessários, analisamos outros *websites* de clubes e redefinimos tudo o que pretendíamos.

Fizemos um esquema da página com a disposição dos vários componentes e avaliamos as várias hipóteses que foram surgindo. Era importante que a procura da informação por parte dos utilizadores fosse fácil, rápida e direta.

Ficou decidido modificar e retificar:

- inserir uma fotografia dos capitães das equipas seniores masculinas e femininas de andebol e futsal. Esta foto tem como intuito dar um impacto forte quando um utilizador visitar o nosso site. Uma vez que não tínhamos esta foto marcamos uma sessão fotográfica com os quatro capitães para possuímos material suficiente para a escolha.
- Local das notícias;
- Tabelas classificativas;
- Informações como morada e acesso a redes sociais.

Estas alterações foram expostas ao *designer* que está a conceber o nosso *website*, contudo continuamos até ao momento a aguardar uma resposta ou que nos apresentem as alterações solicitadas.

4.3. Gestão de Eventos/ Competição

“A gestão de um clube tem que ser profissional. A paixão pelo futebol fica para a torcida, não para a administração...”

(Pedreira, 2006)

O processo de preparação de qualquer jogo, quer seja em casa ou fora requer um conjunto de medidas e procedimentos que são obrigatórios para que o mesmo decorra sem nenhum incidente.

A maioria das atividades realizadas por mim foram dirigidas à Liga Placard (campeonato), contudo em dois momentos distintos da época também organizei e orientei todo o processo referente à preparação dos jogos da Taça da Liga e Taça de Portugal. Os procedimentos são os mesmos para todas as competições só são alterados alguns *layouts* dos documentos, devido aos patrocinadores associados a cada competição.

Dado que se trata de uma modalidade cuja competição não é profissional, todos os colaboradores e funcionários têm obrigatoriamente uma atividade profissional principal que muitas vezes é colocada em segundo plano em detrimento do clube e modalidade. O nível de conhecimento sobre a organização e preparação de eventos é empírico, ou seja, fazem-no sempre da mesma forma porque sempre foi assim. Com a minha entrada no clube foi-me delegada essa função. Não só por ter mais conhecimento académico e uma melhor organização de processos, mas também porque muita documentação passou a ser realizada através de plataformas on-line, o que para muitos colaboradores do clube causa alguma confusão.

Uma vez que iria ser o elo de ligação entre o clube e a FPF, criei um email institucional para que pudesse reportar qualquer dúvida ou esclarecimento assim como receber informações e documentos para o clube.

De seguida irei descrever pormenorizadamente todas as tarefas que envolvem um jogo de futsal. Desde os dias que antecedem – pré-evento e o dia do jogo – evento e pós-evento.

4.3.1. Pré – Evento

Durante a semana enquanto a equipa se prepara para o jogo seguinte, toda a estrutura trabalha para que a equipa técnica e jogadores não se preocupem ou se distraiam com outros fatores que não a componente técnico-tática.

A FPF durante a semana envia documentos e instruções para os clubes que são fundamentais para que a competição decorra sem constrangimentos. Um dos documentos enviados é o mapa de equipamentos, com a indicação da cor do equipamento de cada equipa, jogador e guarda-redes, assim como da equipa de arbitragem (figura 25).

Após o envio deste documento, era necessário entrar em contacto com o técnico de equipamentos e informava-o sobre qual a cor que iríamos utilizar no jogo desse fim-de-semana. Esta comunicação é



Figura 25- Croqui de equipamentos para jogo

fundamental para que se prepare com antecedência os equipamentos e averiguar se não existe nenhuma necessidade de retificação nos mesmos. O documento supracitado era enviado todas as semanas.

Havia ainda uma série de documentos que eram precisos preencher que foram enviados apenas uma única vez, no início da época desportiva, mas que seriam para replicar todas as semanas com as devidas alterações necessárias.

No último treino da semana, os treinadores elaboravam a convocatória com os atletas que estavam disponíveis para jogar (convocados), com os que não estavam (não convocados) e ainda a hora de concentração. Esta informação era enviada para mim e ao mesmo tempo entregue no balneário para consulta e posterior rubrica por parte dos jogadores.

O envio deste documento é essencial para que pudesse preencher a ficha de jogo na Plataforma Score da FPF (ver **anexo VI**). Esta plataforma indica o jogo a que se refere o preenchimento da ficha e a competição para a qual vai ter efeito (Liga Placard, Taça da Liga ou Taça de Portugal). Para qualquer uma das competições é sempre obrigatório preencher este requisito.

Posteriormente a plataforma apresenta todos os jogadores que foram inscritos pelo clube na FPF e que estavam elegíveis para poder disputar qualquer competição. São selecionados os jogadores que foram convocados pelos treinadores, distinguindo os guarda-redes dos atletas de campo. Era necessário também identificar o capitão e sub-capitão. No separador seguinte era necessário selecionar os treinadores, *team managers* e corpo clínico.

Com a seleção de todos intervenientes, antes de submeter, era feita uma revisão para garantir que não havia erros. Após submissão era necessário a impressão de duas cópias para no dia do jogo entregar ao árbitro (ver **anexo VII**).

Como já referi esta ficha de jogo é essencial pois é nela que se encontram discriminados quais são os atletas que podem jogar. Quem não constar na ficha de jogo não pode de forma alguma participar no mesmo. No dia de jogo esta ficha é averiguada pelos árbitros por isso tem de estar em conformidade com os atletas e agentes desportivos presentes no momento. Caso haja alguma não-conformidade o clube está sujeito a uma sanção ou multa.

A par da ficha de jogo é necessário também preencher um documento ao qual designamos por *LineUp*, como podemos ver na figura 26, que deve ser entregue ao Delegado de Jogo, nomeado pela FPF e à comunicação social. Este documento deve ser preenchido pela equipa visitada, ou seja, a equipa que joga “em casa”. Desta forma sempre que o jogo se realizava em Sandim o preenchimento do documento era da minha responsabilidade. Todas as Sextas-Feiras preenchia a constituição da nossa equipa e enviava um email à equipa visitante a solicitar a constituição da sua. Este email era enviado com antecedência, para evitar que no dia do jogo existissem percalços.

Nas semanas em que o Modicus era a equipa visitante, tinha o cuidado após receber a convocatória de enviar para o nosso adversário a constituição da

Por fim refere ainda quem são os árbitros e o cronometrista.

Figura 26 - Lineup do jogo

140

Este documento era também entregue a todos os órgãos de comunicação social presentes no jogo.

Tanto a ficha de jogo como o *lineup* tinham que ser preenchidos e entregues em qualquer competição que a equipa participasse.

Todos estes documentos citados anteriormente são oficiais e de obrigatório preenchimento, sem eles a

equipa não pode realizar o jogo. O diretor da equipa preenche também um documento interno no momento da reunião preparatória (estão

presentes o diretor de cada equipa, árbitros e o Delegado ao jogo da FPF) que antecede o jogo. Esta ficha de jogo já existia quando iniciei o estágio, contudo era uma ficha muito básica. De forma a torná-la mais apelativa e pormenorizada elaborei uma



Ficha de Jogo – Modicus Cartest

Época: 2019/2020	Competição: Liga Placard	Jornada: 18º
Jogo: CCDR Burinhosa vs Modicus Cartest	Jogo Nº 510.01.126	Data: 23/02/2020
Pavilhão: Pavilhão Gimnodesportivo de Burinhosa	Local: Alcobaça	Hora: 19:45H
Árbitro Principal: Hugo Mendes	Delegado Árbitros:	
Árbitro assistente: Tiago Silva		
Árbitro assistente Cronometrista: Pedro Costa		
Delegado FPF: Paulo Filipe		
Forças de Segurança: PSP ☐	GNR ☐	Bombeiros:
Responsável:		
Credenciais: Equipa Adversária ☐	Com Social ☐	

Cor dos Equipamento Jogadores – Equipas			
Adversário - Burinhosa		Modicus Cartest	
Camisola	 Azul escuro	Camisola	 Branco
Calção	 Preto	Calção	 Branco
Meias	 Azul escuro	Meias	 Branco
Coletes		Coletes	
Equipamento Guarda Redes			
Camisola	 Azul Claro	Camisola	 Amarelo
Calção	 Preto	Calção	 Branco
Meias	 Azul escuro	Meias	 Branco

OBSERVAÇÕES:

- TEMPO DE JOGO: 40MIN | 20 + 20MIN – 10MIN DE INTERVALO;
- ACESSO A ZONAS DE JOGO E BALNEÁRIO – pessoal inscrito na ficha de jogo;
- Calção térmico e meias cortadas (devidamente acondicionadas) sem serem vistas;
- LEVAR: 2 EQUIPAMENTOS COMPLETOS DE JOGADOR E G.R | FICHA DE COM. SOCIAL.

Notas:

Figura 27 - Ficha de jogo interna

Todas as semanas independentemente da competição esta ficha tinha de ser preenchida e anexada aos documentos já citados anteriormente.

Este documento continha todas as informações do jogo, equipa adversária, hora e local do jogo, indicação dos árbitros e delegado ao jogo assim como a cor dos equipamentos de cada uma das equipas.

Para além destas informações, nos jogos em casa, temos o item para preencher sobre as forças de segurança que irão intervir no jogo e o número de bombeiros presentes.

Procedemos também à credenciação da equipa adversária e comunicação social de forma a controlar os intervenientes que podem ter acesso ao recinto de jogo.

Desta forma o Diretor tinha todas as informações que necessitava para a reunião preparatória.

No final da semana, por norma, à sexta-feira à tarde, a FPF disponibilizava no seu site oficial a informação sobre a nomeação dos árbitros (figura 28).

Era da minha competência verificar quais os árbitros nomeados para poder preencher o *Lineup* e a ficha de jogo interna do clube.



CONSELHO DE
ARBITRAGEM
SECÇÃO NÃO PROFISSIONAL

NOTA INFORMATIVA
N.º: 31/2019-2020/CA/FPF
DATA: 04/10/2019

Liga Placard - 1ª Fase - 1ª FASE - 5ª Jornada

Jogo	Árbitro	Associação
CF OS BELENENSES - FUTSAL AZEMÉIS BY NOXAE	ALEXANDRE COSTA	A.F. AVEIRO
	PEDRO PEREIRA	A.F. AVEIRO
	CARLOS DIAS	A.F. COIMBRA
	OBSV: PEDRO TIMOTEO	
CR CANDOSO / NATCAL - VISEU 2001 ADSC	BRUNO ARAUJO	A.F. VIANA CASTELO
	MARIO SILVA	A.F. VIANA CASTELO
	BRUNO TAVARES	A.F. SETÚBAL
	OBSV: JOAQUIM BONIFACIO	
SC BRAGA / AAUM - CR LEÕES PORTO SALVO	EDUARDO COELHO	A.F. AVEIRO
	ANTONIO ALMEIDA	A.F. VILA REAL
	TONI PEREIRA	A.F. SANTARÉM
	OBSV: EUCLIDES RODRIGUES	
ELÉCTRICO FC/GRUPO A MATOSCAR - AD FUNDÃO	RUI VENTURA	A.F. GUARDA
	DAVID MARTINS	A.F. VISEU
	CLAUDIO BICA	A.F. SANTARÉM
	CRISTIANO SANTOS A.F. PORTO JOSE MOREIRA A.F. PORTO RUBEN SANTOS A.F. PORTO OBSV: VALTER PINHO	

Figura 28 - Nomeação dos árbitros

Todos estes procedimentos referidos são essenciais para a realização do jogo e para que este aconteça sem percalços, sem multas e coimas atribuídas ao clube. Contudo ainda há tarefas a realizar que já não são da minha competência, mas que são essenciais para a realização do espetáculo desportivo como o policiamento. Sem as forças de segurança pública ou Guarda Nacional Republicana estarem presentes o jogo não se inicia. Para que isto aconteça é necessário que durante a semana o Diretor de Segurança faça a solicitação do número de efetivos necessários para o jogo através de uma

plataforma o PIRPED – Plataforma Informática de Requisição de Policiamento de Espetáculos Desportivos.

Este terá de indicar a data, hora e local assim como referir se o jogo é de risco elevado ou não para que as forças de segurança possam estabelecer um plano de policiamento. Apesar de não ser da minha área de intervenção procurei perceber quais os procedimentos necessários que envolvem toda a logística do policiamento.

Ainda relativamente às atividades a realizar antes do jogo *-pré evento* – era da minha responsabilidade a distribuição dos bilhetes aos jogadores e *staff*. No dia do último treino da semana, contactava sempre o Presidente para fazer o levantamento dos bilhetes para os jogadores e *staff*. Estes eram-me entregues e no final do último treino da semana fazia a distribuição dos mesmos. Cada jogador e elemento do *staff* tinha direito, por norma, salvo algumas exceções a dois bilhetes para oferecer aos familiares ou amigos.

Com todos estes procedimentos resolvidos, no dia de jogo a probabilidade de ocorrer alguma falha é reduzida. Fiquei a perceber que um jogo de futsal envolve uma logística enorme, que a maioria das pessoas, incluindo eu, desconhecia. Este estágio proporcionou-me este *know-how* que é muito importante no meu futuro para continuar a desenvolver tarefas nesta área.

O público apenas consome o espetáculo desportivo, neste caso - quarenta minutos de jogo, contudo antes destes minutos existe uma preparação que é fundamental e sem a qual é impossível a sua realização.

4.3.2. Evento

Designa-se por evento o dia de jogo. Consideramos parte do evento as horas imediatamente anteriores e posteriores ao jogo como fazendo parte do evento.

O grande objetivo do evento é a vitória do jogo, pois é em prol deste que toda a equipa e organização trabalham ao longo das semanas que antecedem o mesmo.

Apesar de haver restrições relativamente à presença de elementos no recinto desportivo, foi-me concedida uma credencial que me permitia ter livre circulação até quinze minutos antes do início do jogo e à entrada no recinto quinze minutos após o término do jogo.

A organização, preenchimento e entrega de toda a documentação necessária para o jogo estava a meu cargo e por isso era necessário estar presente no local duas horas antes do início do jogo (à semelhança do Delegado da FPF). As tarefas que eram necessárias fazer eram as seguintes:

- I. Verificar novamente se todos os documentos necessários estavam impressos;
- II. Verificar o dossier que continha os cartões de identificação dos atletas (caso algum atleta estivesse castigado ou lesionado era necessário retirar o cartão);
- III. Realizar a credenciação da comunicação social e elementos da equipa visitante. A FPF refere que a equipa visitada é a responsável pela credenciação de todos os elementos que necessitem ter acesso ao recinto do jogo. Deste modo, todos os elementos da comunicação social presentes para cobrir o evento eram devidamente identificados por mim e posteriormente distribuída uma credencial de acesso, assim como todo o *staff* da equipa visitante e jogadores não convocados eram identificados e prontamente entregue uma credencial que lhes permitia o acesso ao recinto, 15 minutos antes do início do jogo e 15 minutos após o término do mesmo.

- IV. Entregar os documentos no gabinete do delegado (este momento era de grande prioridade uma vez que se existissem alterações de última hora nas constituições das equipas era necessário retificar, ou seja, realizar novos documentos e imprimir. Por exemplo, no jogo contra o Viseu 2001 houve necessidade de retificar o *lineup* porque a equipa visitante retirou um jogador dos convocados que nos tinha enviado). Estas alterações por vezes são feitas em escassos minutos. Nestas alturas os níveis de stress aumentam (pelo receio de alguma falha – como por exemplo a impossibilidade de impressão de documentos) pois se a hora de início de jogo fosse posta em causa o clube seria multado.
- V. Reunião preparatória com o delegado da FPF, os árbitros do jogo, os *Team Managers* de cada equipa e o comandante das forças de segurança destacadas. O TM do Modicus, Dr. Constantino Ramos, que também é o meu orientador, pedia sempre autorização ao Delegado para que eu pudesse assistir a esta reunião. Nesta reunião foi possível apropriar-me dos assuntos tratados na mesma e acautelar outras situações que anteriormente desconhecia. Esta reunião realizava-se uma hora antes do começo do jogo e tinha como objetivo reunir todos os elementos que intervêm no jogo para que pudessem dialogar e trocar impressões relativamente à organização do mesmo. O início desta reunião estava sempre à responsabilidade do Delegado do jogo pois era ele o responsável por garantir a organização ordenada do jogo cumprindo o regulamento. Após saudar os intervenientes e referir algumas regras básicas de *fair play*, era a vez dos TM de cada equipa mostrarem aos árbitros os equipamentos que as equipas iam utilizar. Apesar da FPF enviar um documento com a cor dos equipamentos, os árbitros verificavam sempre para que não haja cores idênticas entre os equipamentos de ambas as equipas e dos próprios árbitros. Era decidido também a cor dos coletes de aquecimento de cada equipa. Os árbitros referiam ainda uma série de critérios para que o jogo decorresse dentro da normalidade e para que se evitassem sanções aos jogadores e equipa técnica. Estas indicações eram dadas ao *Team Manager*/ Diretor de cada

equipa que por sua vez passava a mensagem a toda a equipa no fim da reunião. Também nesta reunião eram entregues as fichas de jogo com a constituição das equipas (titulares, suplentes, capitão, sub-capitão e equipa técnica) e se colocavam dúvidas/questões que algum dos intervenientes considerasse pertinente. Após todos estes assuntos era questionado ao Comandante das Forças de Segurança se estavam reunidas todas as condições para a realização do jogo, e em caso afirmativo terminavam a reunião fazendo um novo apelo a que todos os intervenientes pudessem dar o seu contributo da melhor forma, apelando ao *fair play* e que tudo corresse dentro do estabelecido.

No final do jogo e passados quinze minutos estabelecidos nos regulamentos, já podia aceder ao recinto desportivo para recolher o material necessário como as credenciais que eram cedidas à equipa adversária, credenciais da comunicação social e recolher os documentos do jogo e anexá-los numa pasta existente para o efeito. Desta forma todos os registos dos jogos estão organizados por jornada para possível consulta.

Concluindo, todas estas vivências foram uma aprendizagem soberba, pois consegui perceber as dinâmicas que existem em dia de jogo e a sua organização, mas ainda mais importante foi poder beber da fonte de sabedoria e conhecimento que todos estes agentes desportivos têm adquirido ao longo de muitos anos de futsal. Tendo oportunidade de experienciar este meio, é-me possível afirmar um enriquecimento profissional aliado a uma base académica de excelência.

4.3.3. Pós – Evento

No início de cada semana, após o jogo verificava o critério disciplinar da equipa, ou seja, se algum jogador tinha sido admoestado com cartão amarelo ou vermelho. Esta verificação servia para alertar o Treinador e o Diretor da equipa da eventualidade de algum jogador não estar disponível para o jogo seguinte.

4.4. Gestão do Departamento de Futsal

“Na maioria das vezes, os responsáveis pela direção dos clubes ou pelos seus departamentos de futebol só visualizam o resultado do campeonato, ou seja, atuam com o horizonte temporal de curto prazo, o que não permite realizar um planeamento de longo prazo.”

(Fumagal & Louzada, 2009)

Atualmente e face às constantes mudanças, os clubes devem estar minimamente preparados e orientados para eventuais alterações económicas.

Torna-se imprescindível uma alteração no conceito de gestão, *open mind*, sem receios de mudança, quer na forma de pensar, quer na forma de atuar ou na alteração dos recursos humanos e materiais.

Dado que as competições de futsal não são profissionais, apesar das exigências desportivas e organizacionais pretenderem tal facto, é certo que a maioria dos clubes apenas estabelece objetivos a curto prazo, apenas para uma época desportiva. Um exemplo deste modelo que refiro são os contratos celebrados com os jogadores pois estes são vinculativos apenas a uma época desportiva sendo que no final dessa mesma época o jogador é livre de negociar com outro clube. Desta forma o clube não retira qualquer dividendo financeiro do jogador.

Podemos analisar esta situação através de duas vertentes que se podem encontrar ou não: a vertente desportiva e a vertente económica.

Sendo que no final da época desportiva o jogador fica livre, o clube em termos financeiros apenas teve custos com o salário e inscrição do jogador, ou seja, não obtém retorno financeiro. Contudo, se em termos desportivos o jogador tiver sido preponderante e tiver contribuído para os objetivos propostos pelo clube, em termos desportivos foi um excelente investimento. No entanto caso não tenha sido preponderante o clube terá sido prejudicado.

O futsal ainda é visto desta forma minimalista pela grande maioria dos clubes, gestão esta que é contra o meu modelo de gestão ideal para o futsal. Mesmo não sendo profissional, na minha opinião os clubes devem assumir-se

como uma empresa em que é essencial definir objetivos e um planeamento estratégico a medio/longo prazo a fim de maximizar os lucros e a parte desportiva. No meu ponto de vista o clube tem que ter retorno financeiro do esforço que faz para ter determinado jogador no plantel.

Sabemos que esse retorno nunca será com valores idênticos aos do Futebol, mas cada um à sua escala poderá trazer benefícios enormes para a modalidade e clubes.

Como refere, Pires (2003) é essencial para a sobrevivência das organizações que se definam estratégias por forma a ganhar vantagens competitivas a longo prazo. Só desta forma clubes como o AD Modicus Sandim se poderão tornar mais competitivos e conseguir almejar alcançar lugares como o do Sport Lisboa e Benfica e Sporting Club de Portugal.

Clubes como o Modicus vivem época a época dependendo fortemente dos patrocínios e das empresas locais. Este é o estado em que a maioria dos clubes se encontra, mas numa fase como a que vivemos de incertezas devido à pandemia, nenhum clube pode afirmar que as empresas que injetam dinheiro o vão continuar a fazer.

Após perceber a realidade do clube, empregando as ferramentas académicas necessárias e a vontade de transformar algum amadorismo em termos de gestão numa vertente mais profissional e moderna, tentei encontrar soluções que dentro das possibilidades económicas do clube fossem possíveis de viabilizar. Apesar desta transformação parecer ousada, não esquecendo que os recursos humanos do clube na maioria dos casos não são remunerados, não devemos de deixar de ser exigentes e de nos aproximarmos dos modelos de um clube que participa em competições profissionais, deixando de lado o amadorismo, mas salvaguardando os ideais e valores do clube.

Constatei que o clube tinha alguma documentação só em papel e quase escassos arquivos digitais. Alguma da documentação estava também dispersa e pouco acessível. Percebi também que a documentação que era importante não existia ou que apenas era elaborada quando solicitada. Tornava-se necessário reestruturar o funcionamento do clube e após avaliar várias opções de plataformas de gestão de clubes, assim como valores, apresentei ao Presidente

a plataforma *EmJogo*. Esta plataforma tendo em conta o valor anual e as opções que apresenta de soluções de gestão foi aquela que me pareceu mais adequada à nossa realidade. Além disso tem parceria com a FPF o que para nós é um ponto fulcral devido ao processo de certificação (processo este que abordarei mais adiante).

O *Emjogo* é um *software* de gestão de um clube que disponibiliza uma série de ferramentas de forma a melhorar e otimizar os recursos do clube, tais como, informação referente a cada atleta - a nível financeiro, desportivo (treino e competição), médico e escolar. A grande vantagem é que permite centralizar o trabalho de todos os intervenientes, o que elimina desperdício de tempo e perda de informação, permitindo aceder à informação de forma rápida e eficaz. Concluindo as decisões e tarefas diárias são executadas em tempo útil, aumentando a autonomia dos recursos humanos de cada área e a sua responsabilidade.

Após contacto com o responsável pela empresa foi agendada uma reunião por videoconferência que pretendia explicar o funcionamento da plataforma e criar à posteriori os utilizadores para cada membro que iria utilizar a plataforma. De seguida foi agendada uma sessão de esclarecimento com as equipas técnicas de todos os escalões assim como da secretaria para explicar o funcionamento mais operacional do *software*. Contudo, devido à pandemia Covid-19 ficou sem efeito esta última reunião. Assim, apenas eu pude dar continuidade ao preenchimento dos campos atribuídos às áreas onde intervinha.

Concluindo, este *software* permite uma modernização do clube, tendo sempre disponível de forma rápida e eficaz, a informação relativa a cada jogador, escalão e departamento permitindo realizar comparações entre épocas e analisar métricas de performance. O clube pode assim analisar os erros e falhas cometidas e perceber o que pode retificar, de forma a realizar um melhor planeamento, o que trará garantidamente um sucesso mais duradouro.

4.4.1. Parcerias

Quando iniciei o meu estágio no AD Modicus Sandim, o *main sponsor* já existia tal como os restantes patrocinadores. Contudo como a minha visão do futsal é diferente da generalidade dos dirigentes desportivos, e tenho o sonho de potenciar a modalidade e neste caso potenciar também o clube, falei com o Presidente sobre a possibilidade de atrair patrocinadores de renome, ou seja, marcas fortes do mercado e que estivessem ligadas de alguma forma ao desporto, pois numa fase inicial seria mais fácil captar a sua atenção.

O meu objetivo passava por atrair novos financiamentos de forma a estabilizar o orçamento global do clube. Desta forma, recorri a um portfólio que já existia do clube para apresentar a potenciais patrocinadores e fazendo um “refresh”. O portfólio existente era demasiado extenso e monótono para quem pudesse analisá-lo, assim sendo tornei-o mais apelativo visualmente, menos extenso contemplando apenas os aspetos essenciais. Clareza e pragmatismo, sem esquecer o essencial, objetivos, como se vai desenvolver e orçamento são elementos fulcrais (Sá & Sá, 2009).

Uma vez que o portfólio é confidencial e apenas é mostrado aos eventuais patrocinadores, passo a descrever quais os pontos que são abrangidos:

- Apresentação: descrição da modalidade e apresentação do clube;
- Objetivos: objetivo da parceria e linhas gerais do que se espera a vir alcançar;
- Alcance nas redes sociais: número de seguidores e alcance de cada publicação;
- Orçamento detalhado do que pretendemos;
- Formas de rentabilização: indicação das formas de rentabilização do patrocínio.

Nesta fase tinha algumas limitações pois as redes sociais ainda não tinham um grande alcance ou número de seguidores. Esta questão é fulcral para qualquer marca que se queira evidenciar ou que queira ser parceira.

Mesmo assim, contactei a *Red Bull* e a *Prozis*, para uma eventual ligação ao clube.

As respostas foram diferentes: a *Red Bull* recusou qualquer eventual reunião e apresentação da proposta, já por sua vez a *Prozis* mostrou-se disponível para conversar. Após algumas conversas com o Senhor André Silva, indivíduo que contactou comigo durante as negociações, percebi que o interesse da *Prozis* era apenas disponibilizar material desportivo, com a sua marca e fornecer suplementos que poderíamos revender e ter uma percentagem de lucro com a sua venda. Esta proposta foi recusada por nós porque não se enquadrava no tipo de parceria que o clube procurava. O expectável era a marca fornecer determinada quantia monetária em troca de visualização nas redes sociais, transmissões televisivas dos jogos e presença da marca nos equipamentos e eventualmente no pavilhão. Uma segunda opção válida para o clube, era a oferta de suplementação desportiva para os jogadores sem qualquer custo adicional ou venda por parte dos mesmos, no entanto esta solução também acabou por não ser válida.

Posso refletir hoje que poderei ter sido ousado nas escolhas que fiz e que por isso, posso não ter tido sucesso. No entanto a minha expectativa e crença de que o clube tem um enorme potencial e a ambição de querer algo grande podem ter-me levado a tomar opções menos acertadas e adequadas à realidade comercial destas marcas.

Mais tarde o clube conseguiu uma parceria com a Civilria, empresa de construção, que injetou capital no clube (através do Presidente). Não estive presente nas negociações e desconheço os contornos do mesmo pelo que não pude fazer uma comparação dos moldes e estratégias de negociação. Esta é uma experiência que me permitiu refletir e perceber que inicialmente devemos pensar em algo mais de acordo com a nossa realidade para alcançar o sucesso, mas sem nunca deixar de pensar no degrau seguinte. Como refere Ford (2018) “o insucesso é apenas uma oportunidade para recomeçar com mais inteligência”.

4.4.2. Planeamento e Orçamentos de viagens e Hotéis

Com o decorrer da época e tendo o clube deslocações a várias partes do país é necessário organizar e planear todas essas deslocações e eventualmente a estadia quando a ida é realizada no dia anterior ao jogo.

Dado que a minha chegada ao clube se deu no fim do mês de agosto, já muito perto do início do campeonato, algumas destas questões já estavam resolvidas. A 1ª jornada do campeonato era contra o Portimonense, no Algarve e nessa altura todas as questões de transporte e estadia já estavam definidas.

Contudo apesar da situação dos transportes já estar assegurada para a época toda, coube-me a mim realizar o planeamento e organização do estágio da equipa para a *Final Eight* da Taça da Liga, que se realizou no Centro de Desporto e Congressos de Matosinhos.

Após saber o *budget* atribuído para o estágio, fiz uma pesquisa pelos hotéis mais próximos do centro de desportos e congressos para que as viagens não fossem longas e que incluíssem pelo menos o pequeno-almoço. Depois de pedir quatro orçamentos e verificar as condições dos hotéis, apresentei-os ao Presidente. Após analisar os valores e as condições oferecidas optamos pelo Hotel Star Inn Porto. Esta escolha foi feita tendo em consideração os seguintes aspetos: foi a cadeia hoteleira que ofereceu o melhor preço incluindo o pequeno-almoço, e com condições de conforto e comodidade dos quartos que nós pretendíamos; estava apenas a cinco quilómetros do Centro de Congressos e Desportos de Matosinhos, o que nos facilitava em termos de viagens do hotel para o pavilhão, tanto no treino de adaptação ao piso, como nos jogos. Este aspeto era importante porque o clube dispõe apenas de duas carrinhas, por isso era necessário articular a utilização das mesmas para os seniores e para os restantes plantéis da formação.

Inicialmente realizei uma pré reserva dos quartos para o dia 10 e 11 de janeiro. O estágio só iria ser feito se no dia 9 de janeiro a equipa ganhasse o jogo dos quartos de final ao Futsal Azeméis by Noxae. Com a vitória sobre o Futsal Azeméis a equipa realizou o estágio no dia 10, preparação do jogo da meia-final e foi novamente feita uma pré reserva para o dia 11 de janeiro na

eventualidade da equipa ganhar o jogo das meias-finais ao Sporting Clube de Portugal. Desta forma o estágio estava sempre dependente do resultado que a equipa conseguia. Caso ganhasse, o estágio realizava-se ou até se prolongaria mais um dia. Todas estas hipóteses tiveram que ser equacionadas para prevermos todos os cenários possíveis e realizar reservas de quartos, almoços e eventualmente jantares.

Para salvaguardar os almoços e jantares, e uma vez que os valores oferecidos eram superiores ao *budget* dado, marquei uma reunião com a gerente da cadeia de hotéis e negocie o valor. O valor por refeição era de 20€ por atleta e consegui negociar para os 15€ por atleta. Uma vez que tínhamos uma comitiva de 23 elementos, este argumento foi preponderante para a decisão final.

Com o hotel escolhido e todas estas hipóteses definidas, foi elaborado em conjunto com o TM o planeamento para a *Final Eight* da Taça da Liga. Neste planeamento estavam incluídas todas as horas de treino, *check in* no hotel, hora de acordar e pequeno-almoço, almoços, jantares e recolher aos quartos. Definimos ainda o escalonamento dos quartos, ou seja, que atletas ficavam juntos nos quartos. Podemos aferir todo este planeamento no **anexo VIII**.

Esta foi uma tarefa de altíssima importância que o meu orientador me atribuiu. Todos os pormenores tinham que estar explanados para que os atletas pudessem consultar com antecedência a rotina de estágio. Dessa forma o planeamento foi entregue um dia antes da prova se iniciar e com dois dias de antecedência do estágio. Assim, se algo tivesse de ser reajustado, haveria tempo para o fazer.

Foi uma experiência bastante enriquecedora que me acrescentou *skills* ao nível do poder de negociação, comunicação e organização.

4.5. Processo de Certificação de Entidade Formadora FPF

“Só deixando de lado a ignorância é possível promover a qualidade e a excelência, a inovação e a qualidade.”

(Bento,2006)

Este processo que a FPF disponibiliza aos clubes, quer de futebol como de futsal, é uma forma de se organizarem em termos estruturais com enfoque no departamento de formação.

Como refere Constantino (2002) a formação desportiva deixou de ser um processo que pretendia apenas assegurar a qualidade desportiva dos clubes para ser também um meio para melhorar e otimizar os recursos humanos.

Assim sendo este processo visa potenciar a componente desportiva, a formação do atleta enquanto pessoa e foca-se também nas condições humanas, pedagógicas e materiais de forma que as crianças e jovens atletas desenvolvam as suas capacidades físicas, motoras, cognitivas e psicossociais.

A certificação do clube pela FPF é no fundo um selo de qualidade no processo formativo o que faz com que o mesmo seja reconhecido como clube formador da base até aos SUB19.

Todavia o clube só é reconhecido como entidade formadora se atingir o patamar das 3,4 ou 5 estrelas, ou seja, entidade vocacionadas e com potencial para formar praticantes para os mais elevados níveis competitivos, nomeadamente para a sua equipa principal, sendo esse o principal objetivo ⁹.

Como já referi no capítulo 1 no ponto 1.2 “Instituição e local de estágio”, o Modicus tem como missão, “formar jovens atletas...para que mais tarde integrem o plantel sénior”. Sendo esta a sua missão, o objetivo do processo de certificação é alcançar no mínimo as 3 estrelas, pois o plantel sénior só pode competir na principal liga de futsal português se o clube for certificado no mínimo com as 3 estrelas.

⁹ Consult. 20 de julho de 2020, disponível em: https://www.fpf.pt/Portals/0/Certificacao%20FPF%20-%20Enquadramento%20e%20Etapas_1.pdf

O meu contributo como coadjuvante no processo de certificação serviu apenas como intermediário na implementação de todo o processo de forma a desenvolver a formação do Modicus.

4.5.1. Enquadramento Legal

A FPF iniciou este processo de certificação dos clubes em 2015 para que de acordo com a legislação, Lei 54/2017 de 14 de julho, caso um clube pretendesse efetuar com algum atleta um contrato de formação teria obrigatoriamente que ser certificado na sua respetiva federação.¹⁰

A par da parte legal, este processo tem como objetivo, e passo a citar, “avaliar, reconhecer e certificar a atividade de todas as Entidades que disponibilizam formação nas modalidades de futebol e futsal a jovens praticantes aos 19 anos e, dessa forma, contribuir decisivamente para elevar os padrões de qualidade do processo de formação dos praticantes em Portugal”.¹¹

A partir da época 2018/2019 este processo está disponível para todas as entidades que possuam futebol e/ou futsal para jovens até aos 19 anos, independentemente do seu enquadramento competitivo.

4.5.2. Em que consiste

O processo de certificação pode ser descrito em 7 grandes etapas:

- **Registo** – a entidade que pretenda iniciar este processo, deve registar-se na plataforma e solicitar as suas credenciais;
- **Enquadramento Inicial** – depois da entidade aceder à sua área de trabalho na plataforma, responde a um conjunto de questões, chamados – **requisitos mínimos de acesso**, que vão definir qual o nível de certificação a que se vão candidatar;

¹⁰ Consult. 20 de julho de 2020, disponível em: https://www.fpf.pt/Portals/0/Certificacao%20FPF%20-%20Enquadramento%20e%20Etapas_1.pdf

¹¹ Consult. 20 de julho de 2020, disponível em: https://www.fpf.pt/Portals/0/Certificacao%20FPF%20-%20Enquadramento%20e%20Etapas_1.pdf

- **Autoavaliação** – após a entidade saber a que nível se vai candidatar, procede à sua autoavaliação, que corresponde à descrição e caracterização do estado atual e real da mesma. Esta descrição é feita através da resposta a uma série de critérios e subcritérios que têm determinada pontuação consoante o seu grau de importância. Os critérios OBRIGATÓRIOS têm uma pontuação maior e têm que ser imperiosamente cumpridos pela entidade;
- **Visita Técnica** – serve para validar e confirmar se a situação descrita pela entidade na autoavaliação é verdadeira;
- **Relatório Preliminar** – Após realizada a autoavaliação e a visita técnica é efetuado o devido relatório;
- **Audiência de interessados** – quando a entidade recebe o relatório, tem a oportunidade de contestar e/ou corrigir situações evidenciadas no mesmo com o objetivo de melhorar;
- **Relatório Final** – Decorridas todas as fases do processo o relatório final indicará qual a classificação final da entidade.

4.5.3. O porquê do processo de certificação no clube

Com este enquadramento conseguimos perceber que todo o trabalho inerente ao processo de certificação é moroso e não pode ser entregue apenas a uma só pessoa. Quando iniciei o estágio, apenas o Dr. Constantino Ramos estava encarregue deste processo. Dessa forma a minha presença ia ser uma mais-valia pois iria ser mais uma pessoa para recolher e redigir documentos essenciais ao mesmo.

O clube iniciou o processo de certificação na época de 2018/2019, ou seja, na época anterior à realização do meu estágio na organização. Após perceber o que era o processo de certificação e como funcionava a plataforma reparei que o enquadramento inicial do clube era apenas para escola de futsal de 1 e 2 estrelas. Este enquadramento é insuficiente para o Modicus pois a sua equipa Sénior Masculina disputa o Campeonato Nacional – Liga Placard, tendo uma

equipa a disputar uma competição nacional o mínimo que pode almejar para continuar a competir nesse escalão são as 3 estrelas.

Desta forma era impreterível que o clube na presente época, 2019/2020, conseguisse alcançar as 3 estrelas para que pudesse continuar a competir com o plantel sénior na Liga Placard, dado que a partir da época 2020/21, apenas a estes é permitido participar nos campeonatos nacionais ou receber dividendos de eventuais transferências de atletas formados no clube.

A par desta condição, o clube aproveitou este processo para cobrir uma lacuna, que se prendia com a falta de organização, metodologia e identidade formativa. Com este novo passo o Modicus procura ser uma referência na qualidade e excelência da sua formação, aproveitando já o *know how* e o poder do seu nome/marca. No entanto para que essa qualidade seja reconhecida é necessário que a organização estabeleça metas tangíveis de forma a alcançar os resultados pretendidos e na convicção que estes se mantenham no futuro (Soares et al., 2007).

Indo de encontro ao que os autores supracitados referiram, ficou decidido alcançar primariamente as 3 estrelas para depois nos anos seguintes e de forma consolidada, com um projeto assente numa metodologia de ensino bem definida, alcançar as 4 e 5 estrelas.

Concluindo, este processo de certificação vai permitir que o clube possua um modelo de formação alicerçado numa identidade e cultura desportiva, com princípios e regras bem definidos, a que nós apelidamos de “jogador à Modicus”.

4.5.4. Atividades Desenvolvidas

Apesar do clube ter iniciado o processo de certificação na época desportiva anterior, a documentação existente era muito simples e básica, outra era inda inexistente.

Por forma a percorrer todas as tarefas executadas irei apresentar os 9 critérios que a plataforma dispõe. Em cada um deles descreverei as tarefas realizadas.

- **Planeamento e Orçamento**

Este foi o primeiro critério por onde comecei a trabalhar. Neste ponto era necessário realizar um Manual de Boas Práticas, anteriormente designado por Regulamento Interno. Apesar de já existir, decidi compilar a informação já existente e acrescentar outra que adicionasse valor, assim como inserir temas que a FPF obriga a que estejam escritos como o caso do *Match Fixing*.

À informação já existente como a missão, visão, valores, direitos e deveres dos atletas e acompanhamento médico decidi acrescentar as normas de conduta de todos os intervenientes como treinadores, *staff* e encarregados de educação. Acrescentei ainda a importância do coordenador técnico e da família, assim como as funções de cada perante os atletas e o clube.

Realizei ainda o organograma do departamento de formação, algo que ainda não existia e era crucial para a organização de toda a estrutura.

Por fim refiz o quadro disciplinar com todas as sanções atribuídas aos atletas em caso de indisciplina ou recompensas em caso de bom comportamento no clube e na escola.

Ainda neste critério foi necessário fazer o orçamento para a formação, ou seja, sabendo as receitas que o clube tem com este departamento, tivemos que escrutiná-las assim como as despesas.

Foi realizada uma tabela com os proveitos (por exemplo, patrocínios e mensalidades dos atletas) e despesas (por exemplo, departamento médico, pessoal, transportes, etc.).

- **Estrutura Organizacional e Regulamento Interno**

Neste critério era apenas necessário retirar alguns pontos essenciais do Manual de Boas Práticas e responder que o clube os evidenciava, como por exemplo, organograma da formação e expô-lo. Dado que toda a informação já estava disponível no Manual de Boas Práticas era necessário apenas inserir os pontos pretendidos.

- **Recrutamento e/ou Angariação**

Neste critério realizei um documento sobre a política de recrutamento e angariação.

A política de recrutamento refere-se à deteção, observação e avaliação de outros atletas com potencial que estão assinalados para integrar as nossas equipas. Este documento foi elaborado para relatar as formas de atuação desde a sua deteção até à abordagem com o atleta e família para integrar as nossas equipas.

Já a política de angariação tem como foco o incremento no número de praticantes, ou seja, o objetivo aqui não é a competição, mas sim contribuir para hábitos de vida saudável, promover a prática de exercício e ter o maior número de atletas nas nossas equipas de base - petizes, traquinas e benjamins. Este documento descreve todos os procedimentos que são realizados como campanhas de angariação em escolas e campanhas *marketing* para atrair o maior número de praticantes.

- **Formação Desportiva**

Este é um ponto fulcral, pois nele inserem-se dois documentos que são autênticas bíblias para os treinadores do clube. Todavia estes documentos eram inexistentes e após várias conversas com o coordenador da formação comecei a redigir os documentos pretendidos.

O primeiro refere-se às linhas orientadoras de todas as etapas de formação, ou seja, neste documento está descrita toda a metodologia de treino que deverá ser utilizada pelos treinadores dos vários escalões.

Este documento refere ainda a organização estrutural, ou seja, sistemas de jogo a serem trabalhados desde os escalões de base, com as devidas modificações adequadas às etapas de desenvolvimento dos atletas. Refere ainda as ações técnico-táticas a serem trabalhadas em cada escalão. Tudo isto com o objetivo de potenciar os atletas e conseguir que o modelo de trabalho e treino seja uniforme ao mesmo tempo que se pretende que o maior número de atletas chegue ao escalão sénior já com todos os processos consolidados.

- **Acompanhamento Médico-Desportivo**

Neste critério apenas foi necessário reunir documentos relativos a registos criminais e cédulas profissionais do departamento médico, uma vez que toda a documentação médica necessária é da responsabilidade da clínica que nos presta serviços.

- **Acompanhamento Escolar, Pessoal e Social**

O processo de certificação não se destina apenas à formação de jovens atletas na parte desportiva, mas também na formação pessoal e escolar.

Era urgente elaborar as linhas orientadoras para os nossos atletas para que não pensem só na vertente desportiva, mas também se foquem na vida escolar. O destaque do clube deixou de ser só na formação dos jovens futebolistas e passou ao mesmo tempo a dar destaque à formação académica.

Desta forma criamos dois documentos que descrevem todas estas questões:

- **Sucesso escolar:** descreve a criação de uma equipa multidisciplinar (treinadores, delegados, encarregados de educação e professores) que procuram promover e desenvolver estratégias de promoção do sucesso escolar. Descreve o modo de intervir em situações anómalas a nível pessoal, social ou escolar, que comprometa o bem-estar e desempenho desportivo do atleta, e ainda como o clube procede em caso de insucesso ou sucesso escolar, ou seja, quais as medidas a aplicar em caso de insucesso e quais são as recompensas para os atletas que tenham bom aproveitamento escolar.
- **Acompanhamento da vida escolar:** este documento refere quem é o responsável pelo acompanhamento dos atletas no clube, quais as suas funções. Refere ainda que o responsável pedagógico terá reuniões periódicas com os atletas e encarregados de educação, de forma a estar alerta para eventuais desvios do rumo normal da vida académica.

- **Recursos Humanos**

Neste ponto, estavam alocadas todas as pessoas que intervêm no clube e que têm contacto direto com os jovens atletas. Era apenas necessário verificar se o cargo que ocupam era coincidente com o que estava na plataforma e se tinham toda a documentação associada a si válida, como por exemplo, CV, Registo Criminal, Cédulas de Treinador, Certificados de Habilitações, etc.

- **Instalações e Logística**

Quanto às instalações e logística, apenas tive de confirmar os dados que já tinham sido inseridos no ano anterior. Verificar se o clube evidenciava realmente todas as condições que tinha descrito e adicionar fotografias a comprovar.

Tive ainda que realizar um mapa semanal com todos os treinos realizados no pavilhão, de todos os escalões, para que a os avaliadores pudessem analisar o rácio de utilização do espaço.

- **Produtividade**

Este critério serve para analisar quantos atletas da formação, nas últimas 3 épocas, conseguiram integrar a equipa principal. Quais os atletas que foram convocados para as seleções nacionais e distritais e ainda quais os atletas que faziam parte da formação do clube, e que já não pertencem aos seus quadros, mas continuam a praticar a modalidade, nas principais ligas nacionais ou estrangeiras.

Desta forma tive de realizar uma pesquisa sobre quais os jogadores que estão no clube e que são da formação, os que chegaram à equipa sénior e que foram convocados para a seleção nacional. Ao mesmo tempo tive de pesquisar quais os jogadores da formação do clube que já não atuam no mesmo ou que foram cedidos, mas continuam a jogar nas principais ligas de futsal nacional – 1ª e 2ª Divisão Nacional.

4.5.5. Erros que se devem evitar

Após concluir o processo de certificação existem alguns pontos que no meu entender são essenciais que não se repitam para que o processo seja realizado com sucesso.

Os recursos humanos pertencentes ao clube têm de assumir que a modalidade mudou e continuará a evoluir e que o clube tem de acompanhar essa evolução, e para isso serão colocados em prática novos procedimentos, tais como:

- Maior número de elementos do *staff* em cada escalão;
- *Staff* mais qualificado;
- Maior acompanhamento aos atletas em várias vertentes que não só a desportiva.

Este processo exige muito esforço para reestruturar o clube e por isso devem ser evitados os seguintes erros no futuro:

- Encarar o processo de certificação como sobejo e burocrático: para muitos colaboradores do clube este processo é visto como uma ostentação e/ou obrigação meramente burocrática. O processo deve ser visto como um investimento na melhoria dos seus procedimentos e metodologia, melhoria da organização, melhoria do potencial da sua formação e uma forma do clube ter consciência da sua realidade;
- Não trabalhar com antecedência: como já referi anteriormente, este é um processo moroso que requer muita recolha de informação e um conhecimento exaustivo das equipas e atletas do clube. Apesar dos prazos serem extensos, a recolha e organização da informação deve ser feita atempadamente e não apenas no momento de submissão da candidatura ou inspeção;
- O diretor da entidade formadora não ser proativo: este cargo existe para que haja alguém que supervisione todo o trabalho que está a ser realizado. Quando o mesmo não assume o seu papel podem perder-se informações e o trabalho não ser eficaz. É impreterível que esta coordenação seja realizada com apoio e colaboração de mais pessoas e

departamentos sempre com a sua supervisão para não negligenciar qualquer informação;

- Informação dispersa: como é precisa vária documentação de vários escalões e departamentos, por vezes perde-se informação importante pelo caminho. O ideal é esta informação estar centrada num único local para que seja de fácil e rápida consulta.

Estes aspetos que acabei de enumerar são dificuldades com que me deparei durante todo o processo e que devem ser ultrapassadas no futuro.

Para que estas situações fossem minimizadas, e como já referi no ponto 5.4 – *Gestão do Departamento de Futsal*, decidi contactar uma empresa que detém um *software* de gestão de clubes, *EmJogo*. Desta forma, todas estas dificuldades como a falta de organização da documentação por parte do *staff*, a falta de coordenação do diretor da entidade, ou realizar as tarefas só no momento da submissão da candidatura são ultrapassáveis. Toda a informação passa a estar disponível ao momento, através de um *smartphone* ou computador portátil e a qualquer momento podem ser inseridos novos dados.

Assim tudo o que preconizamos é possível de ser conseguido de forma rápida, eficaz e em tempo útil.

4.5.6. Avaliação Final

Concluído todo o processo, e passado o prazo legal devido à pandemia da COVID-19, recebemos a informação que o clube conseguiu alcançar as 3 estrelas a que se propôs no enquadramento inicial, como se pode aferir na figura 29. Situação fundamental para que a equipa sénior masculina possa atuar na 1ª Divisão Nacional – Liga Placard.

Todavia e não menos importante que o ponto anterior, com esta distinção o Modicus, e sobretudo a sua formação, uniformizou processos definindo um modelo de jogo e treino impedindo que cada treinador trabalhe de forma aleatória.



Avaliação Final

Avaliação Final

Entidade Formadora Certificada com 3 estrelas

Da análise do Relatório Final de avaliação conclui-se que a Entidade AD MODICUS SANDIM, tendo em conta a pontuação global obtida, o cumprimento dos requisitos mínimos de acesso, bem como dos critérios obrigatórios respetivos, ficará classificada como **ENTIDADE FORMADORA CERTIFICADA COM 3 ESTRELAS**, nos termos do artigo 11º do Regulamento de Certificação de Entidades Formadoras.

Cidade do Futebol, 31 de julho de 2020

Direção da Subcomissão
A.F. PORTO

Direção da FPF

**Comissão Nacional de
Certificação**

Figura 29 - Relatório Final de Avaliação FPF – Entidade Formadora

Para que esta situação fosse possível, a candidatura cumpriu os 65 critérios obrigatórios, sem os quais não conseguiria obter esta classificação.

Após um caminho difícil e com muitos obstáculos dentro da própria entidade na recolha e obtenção de informação foi com enorme satisfação que esta notícia foi recebida. Torna-se fundamental evitar os erros supracitados no ponto anterior e continuar o trabalho já realizado.

4.6. Atividades Desenvolvidas fora do âmbito do estágio

Apesar do estágio visar a área da gestão, durante o desenrolar do mesmo percebi que os treinadores da equipa sénior masculina tinham falta de recursos humanos para a realização da estatística dos jogos e preparação do vídeo de observação da equipa adversária. Uma vez que a minha formação de base é Ciências do Desporto e também fui praticante da modalidade durante vários anos e tive algumas experiências como treinador, propus que poderia ficar encarregue de fazer a análise de todos os momentos ofensivos e defensivos da equipa adversária e montagem do vídeo com as observações mais fulcrais. Este vídeo serviria para os treinadores mostrarem à equipa todos os aspetos relevantes que eles deveriam ter em atenção da equipa adversária.

Durante o jogo, para além das funções já descritas relacionadas com a gestão estava encarregue de realizar a estatística do jogo.

De seguida passo a descrever mais pormenorizadamente cada uma das tarefas.

4.6.1. Observação, análise e edição do vídeo com os aspetos técnico-táticos da equipa adversária

No início da semana o treinador-adjunto António Fonseca enviava-me vários vídeos da equipa que iríamos defrontar no fim de semana seguinte.

Após conversar com ele sobre como organizar a observação e montagem do vídeo, definimos que iríamos dividir a observação em dois momentos – **momento ofensivo e defensivo**.

Primeiramente, fazia uma análise detalhada de todos os aspetos ofensivos que a equipa adversária apresentava, desde jogadas de saída do guarda-redes, jogadas de ataque organizado, transições ofensivas, lançamentos, livres, cantos ou 5x4 ofensivo. Todas as situações de jogo que a equipa fizesse repetidamente nos vídeos que eu observava, era provável que a repetissem no nosso jogo. Dessa forma tomava apontamento da jogada e fazia o corte no vídeo desses momentos, para mais tarde realizar a montagem dos mesmos.

Com todos estes cortes de vídeo, das situações ofensivas enumeradas, fazia um único vídeo com cerca de 5 a 6 minutos, onde apresentava todas as situações fundamentais da equipa adversária, para que depois pudessem ser visualizadas pelos jogadores de forma que eles percebessem quais as jogadas passíveis de serem realizadas durante o jogo e estarem preparados para elas de forma a não sofrerem golo.

A figura 30, é um *frame* do vídeo realizado de um momento ofensivo da equipa SC Braga/AAUM. Este é um exemplo do trabalho de edição e montagem que realizava para a equipa técnica e atletas. Através deste vídeo era perceptível os movimentos principais da equipa em análise.



Figura 30 - edição de vídeo da equipa adversária - momento ofensivo

Todo este trabalho que era realizado para o momento ofensivo também era elaborado para os momentos defensivos. Era feita a recolha de todos os momentos e comportamentos defensivos da equipa em análise para que os nossos jogadores conseguissem penetrar a defesa e marcar golo. Neste caso tentava descobrir quais as falhas cometidas pelos jogadores adversários e expô-las aos nossos atletas.

Como podemos ver na figura 31, temos o comportamento defensivo da equipa do SC Braga/ AAUM e como se posicionam os jogadores. O símbolo ► ,

indica a zona livre para o jogador da nossa equipa se posicionar e por onde a bola deve circular.



Figura 31 - edição de vídeo da equipa adversária - momento defensivo

Todas estas tarefas absorviam muito tempo, pois a meio da semana os vídeos tinham que estar preparados para que a equipa técnica pudesse trabalhar movimentos técnico-táticos em função da equipa que iam defrontar.

Por vezes foi difícil gerir o tempo, uma vez que tinha todas as outras tarefas inerentes ao estágio para fazer.

4.6.2. Estatísticas do Jogo

Ao final de algum tempo de permanência no clube percebi que não era realizado qualquer tipo de estatística de jogo e que estávamos sempre dependentes do site da FPF e *ZERO ZERO* para verificar golos marcados, sofridos assim como os cartões amarelos e vermelhos.

Um clube que está no top do futsal nacional não pode estar dependente da comunicação social para verificar estas situações, como é o caso do número de cartões amarelos ou mesmo um eventual cartão vermelho. Um erro cometido pelo site *ZERO ZERO* podia levar a enganos nos castigos dos jogadores o que traria multas avultadas para o clube ou até mesmo a perda de pontos. Desta forma realizei duas tabelas em Excel, para evitar problemas como os descritos anteriormente.

Criei uma tabela para o critério disciplinar e outra para os golos. Após cada jogo estas tabelas eram disponibilizadas à equipa técnica e desta forma estavam sempre informados dos jogadores em risco de exclusão ou de algum que se encontrasse já excluído para o próximo jogo.

As tabelas a seguir apresentadas (figuras 32 e 33) tinham como principal objetivo ter informação detalhada de cada jogador relativamente ao critério disciplinar e golos marcados de forma que a equipa técnica não tivesse de procurar noutras fontes a informação correta.

		Leões P. Salvo	Portimonense	Fundão	Belenenses	Burinhosa	Futsal Azenel	Elétrico	S.L. Benfica	Braga	Q. dos Lombo	Candoso	Viseu 2001	Sporting	Total de Cartões		
Atletas - Nome	Número														Amarelo	Duplo Am	Vermelho
Rui Cardoso	1		A			A			A						3		
Trapa	16														0		
Leonel															0		
Denisson	5						A					A	A		3		
Uesler	6	A					A	A							3		
Rafa	8		A					A							2		
Fábio L.	9					A			A			A			3		
Oscar	10	A							A		A	A	NÃO JOGA		5		
Willian	14					A	A	A		A	A	NÃO JOGA			5		
Cigano	15						A						NÃO JOGA		1		1
Quaresma	17											V			0		
Tiaguinho	19		A	A		A				A			A	NÃO JOGA	5		
Joel Queirós	25									A					1		
Bruninho	79														0		
Marco	24														0		

Figura 32 - Disciplina (número de cartões amarelos e vermelhos)

		Golos													Total de Golos		
		Leões P. Salvo	Portimonense	Fundão	Belenenses	Burinhosa	Futsal Azenel	Elétrico	S.L. Benfica	Braga	Q. dos Lombo	Candoso	Viseu 2001	Sporting	Coluna1	Coluna2	Coluna3
Atletas - Nome	Número																
Rui Cardoso	1														0		
Trapa	16														0		
Leonel															0		
Denisson	5		1												1		
Uesler	6						2								2		
Rafa	8														0		
Fábio L.	9		1			1	1	1	1						5		
Oscar	10	1		2		1			1						5		
Willian	14	3	2				2	2							9		
Cigano	15				1										1		
Quaresma	17														0		
Tiaguinho	19					1									1		
Joel Queirós	25		1		2			1							4		
Bruninho															0		
Marco	24														0		
															28		

Figura 33 - Contagem de golos

Em suma, apesar das tarefas desenvolvidas e elencadas em cima não estarem contempladas no plano anual de estágio, foram bastante enriquecedoras pois permitiu-me perceber como funciona toda a preparação do jogo propriamente dito, ou seja, todas as componentes técnico-táticas. Permitiu-me ainda perceber que os meus conhecimentos de gestão podem ser uma mais-valia no sentido de antecipar alguns problemas que pudessem surgir. Estas ações deixaram-me satisfeito pois pude dar o meu modesto contributo no melhoramento da organização do clube.

CAPÍTULO V – REFLEXÃO CRÍTICA E COMPETÊNCIAS ADQUIRIDAS

5. Reflexão Crítica e Competências Adquiridas

“O sucesso não acontece por acaso. É trabalho duro, perseverança, aprendizagem, estudo, sacrifício e, acima de tudo, amor pelo que estamos a fazer ou a aprender a fazer.”

(Pelé)

Findo mais este percurso académico, o estágio profissionalizante numa entidade como o Modicus é a forma mais aproximada da realidade que podemos encontrar na área da gestão desportiva. Este estágio permitiu-me colocar à prova todos os conhecimentos adquiridos durante o mestrado, mas também de todos os conhecimentos já adquiridos aos longos dos anos de experiência profissional. Por outro lado, serviu para adquirir novas competências que serão fundamentais para ingressar no mercado de trabalho. Esta fase é crucial e o ponto de partida para conseguir um lugar num mercado restrito.

A realização do estágio no AD Modicus de Sandim superou largamente as minhas expectativas, pois todas as experiências e conhecimentos absorvidos serviram para me tornar num profissional melhor e de excelência na área da gestão desportiva.

Nem sempre o percurso realizado foi fácil, principalmente na fase inicial do estágio em que me passaram muita informação de modo que pudesse realizar as tarefas de forma autónoma o mais rapidamente possível, isto porque o clube estava carente de *staff* qualificado para o efeito. Toda esta situação gerou ansiedade, momentos de dúvida que por vezes não eram fáceis de gerir, mas estou ciente que sempre realizei todas as atividades com competência e afinco. Com a ajuda dos elementos do *staff* do clube tudo se tornou mais fácil. Foram incansáveis em toda a ajuda, esclarecimentos e confiança depositadas.

Serve o presente capítulo para fazer uma avaliação de tudo o que fiz ao longo do estágio. Irei referir as competências que adquiri e onde a minha ação foi mais positiva, bem como os aspetos em que estive menos bem, os quais servirão para uma prática profissional mais assertiva.

Esta reflexão vem também permitir uma visão externa de todo o meu percurso ao longo do estágio, isto é, consigo perceber este período como um todo e analisá-lo dessa forma, enquanto ao longo do estágio só conseguia refletir momento a momento não me permitindo ter uma análise global de todo o enquadramento.

Analisando de uma forma global o estágio, é visível o desempenho de várias tarefas ligadas à gestão do clube, na área do *marketing*, gestão das competições e gestão do departamento de futsal.

Numa primeira fase e através do acompanhamento do meu orientador no clube – Dr. Constantino Ramos, pude construir uma linha de trabalho crescente desde o período de observação, em que apenas observava o trabalho que o mesmo realizava e onde intervinha pontualmente, avançando posteriormente para um período de ação autónoma, ou seja, uma fase de autonomia em todos os processos inerentes a qualquer área de intervenção que estivesse relacionada com a gestão do clube. Nesta fase foi fundamental uma atitude proativa, com bastantes iniciativas de forma a melhorar a minha conduta. Através de todos estes processos fui percebendo o modo de funcionamento do clube e adaptando-me a este na elaboração dos meus afazeres.

Esta contextualização do gestor com a organização permite que o mesmo esteja bem preparado para colocar em prática os seus conhecimentos de forma a que se enquadre na estrutura onde atua (Pires & Sarmiento, 2001).

Numa fase ainda prematura do estágio fiquei responsável por potenciar a marca do clube e de tratar da comunicação externa, ou seja, definir qual o público-alvo a que pretendíamos chegar. Uma vez que o departamento de *marketing* era praticamente inexistente, foi-me atribuído o cargo de diretor de *marketing* e a responsabilidade de potenciar a marca.

Tratava-se de um desafio enorme, uma vez que a minha formação nada tem a ver com o *marketing*. Contudo a unidade curricular de *marketing* no 1º ano do Mestrado e algum conhecimento da área a nível pessoal e laboral de alguns trabalhos já realizados nesse âmbito, fizeram com que me sentisse seguro e capaz de realizar a tarefa com sucesso.

Inicialmente optei por criar uma conta na rede social – *Instagram*, de forma a conseguir atingir um público-alvo, mais jovem e dinâmico e ao mesmo tempo potenciar o *Facebook*, que era o único canal do clube comunicar com o exterior.

Percebi que existia esta carência em termos digitais e comunicacionais por isso tornava-se imperativo potenciá-las. Como refere Pinto (2018) o fato de uma entidade não possuir algum tipo de *marketing* digital está a prejudicá-la, pois dessa forma não estabelece contacto com os consumidores o que os impede de participar na melhoria da entidade.

Desde o início comecei a desenvolver e elaborar conteúdos nas diferentes plataformas do clube assim como gerir e dinamizar as redes sociais. Nem sempre foi fácil gerar conteúdo, e acima de tudo conteúdo que fosse válido e apelativo ao nosso público-alvo. Esta foi um dos maiores desafios com que me deparei, e prova disso e como já evidenciei neste relatório, foram as alterações que os *layouts* informativos – *Match Day* e *Resultado* foram sofrendo ao longo do percurso até perceber através do feedback que era transmitido pelos fãs qual o *layout* ideal.

A par destas tarefas fui desenvolvendo vídeos promocionais e motivacionais para jogos importantes, esta foi das tarefas que maior *stress* gerou, pois neste campo para além da ideia que pretendemos aplicar são necessários conhecimentos técnicos de informática e multimédia que não possuo. Todavia foi um desafio bastante enriquecedor porque após a conclusão dos vídeos realizados o feedback da direção e equipa técnica foi muito bom, conseguindo centenas de partilhas nas redes sociais.

Como ponto menos positivo, destaco o facto de não ter conseguido operacionalizar o *website* do clube. Após uma análise e reflexão sobre esta tarefa, não posso só dirigir o insucesso desta ação à falta de recursos financeiros do clube, pois se tivesse sido mais exigente e criterioso na escolha da empresa assim como mais insistente durante a fase de construção do mesmo, provavelmente teríamos o *website* operacional.

Toda a minha experiência no departamento de *marketing* foi bastante positiva, pois permitiu-me melhorar os meus conceitos e conhecimentos de *marketing* assim como aplicá-los. Permitiu-me ainda melhorar minha criatividade

pois muitas vezes faltam-nos ideias e o facto de ter que estar sempre a pensar em formas de cativar o nosso *target* permitiu-me ser mais eficiente neste campo; melhorar o meu controlo ao nível do trabalho sob pressão e stress e a forma como comunico para os diferentes públicos.

Não obstante a estas tarefas, havia outras que eram executadas em simultâneo, como a preparação dos jogos. A generalidade da população quando pensa num jogo, cinge-se apenas ao jogo propriamente dito, mas o jogo é mais do que isso, toda a sua envolvência é que permite a sua realização.

Avaliando a minha experiência e satisfação em cada departamento onde desenvolvi o meu estágio, sem dúvida que este foi o que mais satisfação me proporcionou, quer em termos pessoais como profissionais, pois permitiu-me estar em contato direto com os intervenientes do jogo, desde os maiores craques do futsal nacional, a treinadores, árbitros, comitiva da FPF, entre muitos outros elementos que já atuam no universo futsal há muitos anos. Retiro destes momentos inúmeros aspetos positivos sobre futsal, pelas conversas que pude ter com os intervenientes tais como: formas de atuar em várias situações, forma de organização do clube, outras perspetivas de gestão diferentes da minha, diferentes formas de potenciar um clube. Verdadeiras tertúlias que aconteciam nos momentos que antecediam os jogos e o término dos mesmos.

Relativamente ao trabalho realizado, desde a preparação das fichas de jogo na plataforma *Score*, preenchimento do *lineup* da FPF para a comunicação social, comunicação ao *staff* de qual o equipamento a utilizar, preparação da credenciação, momentos que antecediam o dia de jogo, eram momentos de nervosismo, pois uma falha no preenchimento de algum documento traria muitos constrangimentos para o clube. Mesmo depois de todos os documentos estarem finalizados, eram revistos novamente por mim e pelo Diretor Geral – Dr. Constantino Ramos. Felizmente em todos os jogos de qualquer competição, não tivemos falhas e tudo correu dentro da normalidade.

Durante o dia do jogo, sentia uma ansiedade e stress, pois é neste momento que tudo se decide e é colocado à prova o trabalho desenvolvido ao longo da semana. Ser proativo e estar sempre atento de forma a antecipar eventuais problemas ou falhas é o segredo.

A maior dificuldade sentida, durante o jogo, prendia-se com o fato de ter que realizar a estatística e ao mesmo tempo estar a criar conteúdo para as redes sociais. Eram momentos de ansiedade pois tanto uma como outra situação eram fulcrais para o clube. Por um lado, teria de fazer a estatística no momento porque em alguns jogos não tinha forma de recuperar imagens para registar os dados, porque não eram transmitidos na TV, por outro lado os conteúdos para as redes sociais tinham que ser colocados em tempo real para informar os nossos seguidores.

As atividades não se prendiam só no sentido de potenciar a marca Modicus e a organização dos jogos, mas também em idealizar formas de modernizar o clube, tarefa essa que julguei que iria ser complicada pela mentalidade um pouco fechada e amadora dos dirigentes e pessoas afetas ao clube, mas que se desvaneceu quando propus um *software* de gestão do clube. Esta plataforma serviria para alojar toda a informação burocrática existente apenas num único local e que fosse de fácil e rápido acesso. Desta forma conseguíamos colmatar uma das grandes falhas do clube, por isso a decisão de contratar a plataforma *Emjogo*. Foi uma decisão vencedora que trará certamente menos preocupações e mais organização ao clube.

Antes de chegar a esta solução tive de realizar um processo de análise interna e perceber que falhas existiam na organização do clube e de que forma poderíamos melhorar. Estes processos de reflexão são fulcrais para que sejamos um gestor bem-sucedido. É necessário identificar o problema e encontrar uma solução e neste caso foi o que fiz.

Para além desta solução para modernizar a gestão do clube e de forma proativa tentei negociar um eventual patrocínio, com uma marca conhecida do público em geral. Esta tarefa não foi bem-sucedida pela ambição que tinha em relação ao patrocinador, ou seja, deveria ter feito uma melhor análise do mercado. Apesar da abordagem não ter sido a melhor, penso que também o dossier de *marketing* deveria estar mais explícito e atrativo. Analisando posteriormente todo o processo, desde a abordagem à forma como enviamos o dossier, penso que seguimos os trâmites necessários ainda que sem sucesso.

Contudo retiro desta experiência notas que me serão muito úteis para no futuro possa ser mais assertivo nestas negociações.

Refletindo acerca da minha participação no processo de certificação de entidade formadora da FPF, foi onde me debrucei durante todo o ano, e a tarefa que me fazia depender de outras pessoas o que gerava um grande nível de stress devido aos prazos de entrega, pois muitos dirigentes do clube ainda encaravam este processo como excêntrico e dessa forma muitas vezes ignoravam os pedidos solicitados. Todavia foi um processo árduo que permitiu desenvolver várias atividades em diferentes áreas do clube e percebê-lo não só do ponto de vista da gestão como do ponto de vista funcional e chegar à conclusão que muitas vezes o que projetamos no *backoffice* não se torna possível na prática e que temos que ajustar todo o processo. Toda esta organização de tarefas e documentos era fundamental para corresponder a todas as solicitações exigidas pela FPF.

Também ocorreram atividades que não estavam previstas no plano de estágio e que me permitiram adquirir competências numa área mais prática e ligada ao jogo – observação e análise de jogos. Foi uma tarefa exigente e bastante difícil numa fase inicial pois não tinha qualquer tipo de formação ou base para o fazer. Quando me ofereci para realizar a tarefa tinha essa consciência, mas com a experiência que adquiri como atleta e alguma pesquisa sobre o assunto consegui ir melhorando a cada análise e ir cada vez mais ao pormenor facilitando a análise ao corpo técnico. Tanto esta tarefa como a realização da estatística de jogo, mesmo não sendo parte integral do plano de estágio, foram atividades que serviram para perceber que mesmo não dominando a tarefa sou capaz de a realizar. Permitiu-me também adquirir conhecimentos multidisciplinares em outras áreas do clube que são fundamentais, mesmo não estando ligadas à gestão. Mas é muito importante que um gestor tenha a perceção que estas áreas que muitas vezes não estão a seu cargo são essenciais e dessa forma pode melhorar as dinâmicas da equipa conseguindo encontrar uma solução para a ausência dessas funções. Como refere Lopes (2017) “a gestão desportiva...existe para solucionar problemas pela aplicação de teorias e ferramentas de gestão...”.

Posso referir que não existiu nenhuma atividade que não tenha gostado de realizar e/ou participar. Todavia surgiram algumas dificuldades que me limitaram a execução de determinadas tarefas. O condicionamento de recursos financeiros e de recursos humanos assim como o enorme volume de trabalho para realizar provocou atrasos em algumas tarefas que de outra forma poderiam ser resolvidas prontamente.

Realizando uma análise mais global ao clube, penso que se refletiram inúmeras melhorias, ou seja, notou-se um crescimento da marca e potenciação do clube, uma vez que foram introduzidas muitas novidades. Prevê-se uma estagnação, porém se o clube decidir ver toda esta inovação como investimento e não como um gasto, a margem de progressão continua a ser enorme.

Este estágio permitiu-me desenvolver competências e habilidades que considero importantes para o desempenho futuro enquanto gestor do desporto. Terminei-o mais capacitado de todas as componentes que envolvem a gestão, com mais conhecimentos e ferramentas do que no início do mesmo. Esta evolução também foi perceptível na interação com todo o *staff* da equipa e estrutura do clube que me foram incluindo gradualmente e dando cada vez mais autonomia e responsabilidades.

Desta forma pude desenvolver competências ao nível da comunicação, adaptabilidade e capacidade de lidar com indivíduos de gerações diferentes, ou seja, a diferença de idades entre eu (estagiário) e os elementos dos recursos humanos do clube é significativa. Todos os indivíduos da estrutura do futsal sénior são de uma idade superior, com diferenças culturais, económicas o que pode gerar algum tipo de conflitos. No entanto através de uma comunicação eficiente e clara fomos colmatando estas diferenças de pensamento e formas de atuar. O incentivo ao companheirismo e trabalho em equipa pois todos estamos a trabalhar para o mesmo objetivo, o que é fundamental. Esta adaptabilidade e flexibilidade é essencial de forma a evitar conflitos desnecessários. Posso considerar que esta competência que fui trabalhando ao longo do EP será muito importante para o meu futuro de forma a poder acompanhar e a adaptar-me a mudanças do mercado (evolução da modalidade e clubes) ou mudanças internas que possam acontecer numa organização.

A par destas competências desenvolvidas a versatilidade também foi moldada, a capacidade de me adaptar a diferentes cenários, diferentes pessoas, humildade e capacidade para ouvir feedbacks de forma a alinhar ideias com a organização.

Outras competências que foram adquiridas e desenvolvidas foram a capacidade de planejar e de definir estratégias. O facto de ter que planejar atempadamente todas as atividades a desenvolver para a evolução e potenciação da marca Modicus, o facto de ter que definir e priorizar tarefas na orientação da equipa de forma a evitar distrações e ser mais eficiente permitiram-me conseguir dar resposta a todos os compromissos e dessa forma conseguir uma boa gestão do tempo.

A inovação e a criatividade são também essenciais para o crescimento e sucesso de uma organização. Estas duas competências tiveram que ser amplamente trabalhadas por mim e sempre colocadas à prova durante o estágio através da criação de conteúdos para as redes sociais. O facto de ter que estar sempre atualizado e a par das tendências do *target* que procurava atingir e mesmo do que os outros clubes faziam, fez com que estas capacidades fossem potenciadas.

Como forma de conclusão não poderia deixar de referir todas as vantagens que adquiri com este estágio que me proporcionou vivências e aprendizagens que serão bastante úteis no meu futuro profissional, tudo isto através da observação e execução das mais variadas tarefas.

Os contactos estabelecidos com todos os profissionais da área e fora dela, proporcionaram momentos de ensinamento extraordinários aliados à satisfação pessoal de estar em contacto com figuras muito importantes do futsal nacional.

Foi um estágio que permitiu colocar à prova todas as minhas capacidades, mas acima de tudo percebi que a minha presença e as minhas tarefas serviram para melhorar o clube e esse esforço foi reconhecido não só por todos os intervenientes do clube como por elementos afetos à FPF. Este fator é motivo de orgulho e motivação para continuar a trabalhar arduamente como até então.

CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES E PERSPETIVAS FUTURAS

6. Conclusões e Perspetivas Futuras

“Precisamos de saber onde estamos, precisamos de saber para onde queremos ir, precisamos de saber como lá chegar.”

(Gustavo Pires, 2003)

Iniciando este último capítulo com a frase do autor Gustavo Pires, todo este processo do EP e da elaboração do relatório assenta nesta ideia: é preciso realizar uma análise ponderada da situação presente, perspetivar o futuro de forma cuidada e perceber qual o melhor método ou caminho para nos tornarmos num gestor do desporto capaz e eficaz quando idealizamos o futuro.

Conclui-se assim todo o processo de elaboração deste relatório de estágio que traduz todas as aprendizagens adquiridas ao longo de todo o processo formativo do Mestrado. Assim torna-se importante encerrar este ciclo de experiências vividas.

Apesar deste curto período de trabalho na entidade e antecipação do final do estágio presencial, devido à pandemia, é garantido que foram exercitadas várias aprendizagens, em múltiplas áreas de atuação e adquiridas competências que serão úteis para um futuro como gestor do desporto.

Estas aprendizagens e conhecimentos permitiram-me perceber que é necessário realizar mudanças no paradigma da gestão. Os hábitos instaurados e as rotinas de vários anos estão já ultrapassadas e não permitem que a dinâmica da entidade seja melhorada. Como refere Bento (1999) "aquilo que funcionava bem no passado provavelmente não serve no presente e não deverá ser usado num futuro próximo". O trabalho de comunicação e articulação interna foi fulcral para derrubar estas barreiras que existiam de forma que todos seguissemos o mesmo caminho.

Apesar das dificuldades sentidas, findo este percurso, posso dizer que o balanço é bastante positivo, não só pelas melhorias na organização do clube como no aumento da visibilidade que o mesmo teve a nível nacional.

A nível individual todos os meses que cooperei com o Modicus foram intensos, com momentos bons e de euforia contrastando com momentos de

dúvida e angústia, no entanto a experiência, ensinamentos e competências vão ser importantes para o meu desenvolvimento enquanto gestor do desporto.

Existem algumas ilações que retirei e que considero fundamentais no final deste caminho e que se prendem com a organização do clube:

- I. O clube são as pessoas que nele trabalham todos os dias, todas estas pessoas dedicam muito do seu tempo, sem qualquer retorno financeiro, em prol do bom nome e reputação da instituição;
- II. Os canais de comunicação são vitais para o bom funcionamento do clube;
- III. Devemos respeitar as tradições, processos e procedimentos estabelecidos mesmo que não sejam de acordo com os nossos ideais. Todavia é possível incrementar mudanças, mas sem as aplicar forçadamente;
- IV. Manter um bom ambiente com todos os colaboradores é fundamental para conseguirmos atingir os nossos objetivos;
- V. Funções bem delimitadas são fulcrais para o cumprimento de objetivos de forma célere.

Perante o descrito anteriormente, penso ter cumprido todas as metas porque sempre respeitei todos os colaboradores e procedimentos do clube. Estou extremamente grato pela liberdade que a instituição me concedeu para potenciar os meus conhecimentos e enriquecer as minhas competências.

Quanto aos objetivos propostos no início do estágio, posso referir que foram largamente cumpridos. Desde a oportunidade de vivenciar novas realidades e experiências na forma como é gerido um clube e como se organizam e preparam todas as competições permitindo conquistar a tão desejada autonomia na preparação dos mesmos. Também o contacto com outros agentes desportivos, do clube ou externos (por exemplo delegados da FPF e clubes adversários), permitiram-me vislumbrar outras maneiras de atuar e antecipar eventuais problemas, fator fundamental para cumprir mais um dos objetivos propostos inicialmente – desenvolver contactos com profissionais na área da gestão e potenciar os conhecimentos para aumentar a notoriedade e qualidade organizacional do clube.

Esta constante vontade de evoluir e aprender permite que as pessoas e os clubes se desenvolvam, que não fiquem desatualizados e dessa forma perspetivo um bom futuro na área da gestão de clubes que não participam em competições profissionais. Atualmente existem vários cursos a serem lecionados orientados para a gestão de clubes e equipas, além dos que existem nas universidades, como por exemplo o curso de *Team Manager* e Formação de Dirigentes Desportivos, desenvolvidos sob a alçada da *Portugal Football School*. Estes cursos permitem capacitar os dirigentes desportivos e dotá-los de mais competências para que desempenhem de forma mais eficaz as suas funções.

Futuramente todas as aprendizagens adquiridas serão importantes para a realização de novas atividades profissionais. O meu futuro profissional passa sem sombra de dúvidas por exercer o cargo de gestor do desporto num clube que participa em competições profissionais, por isso todas as tarefas desempenhadas e interação com os profissionais no ativo permitiram-me adquirir conhecimentos e competências sobre os aspetos operacionais de uma organização, o que me fará um profissional mais completo.

A minha preocupação foi dar resposta às carências evidentes que o Modicus tinha, quer na sua comunicação exterior e interior como a nível de procedimentos operacionais. Através da interligação de conhecimentos teórico-práticos foi possível intervir e desempenhar as várias atividades de forma mais eficiente.

Em suma, toda esta experiência e caminho percorrido superou as expetativas, onde destaco o trabalho de equipa entre os vários elementos do clube e a facilidade e generosidade com que me receberam e integraram, o que facilitou todos os processos de aprendizagem e desenvolvimento pessoal. Como refere Mintzberg (2009) adquirir competências pessoais e interpessoais como pensamento e planeamento estratégico, orientação de indivíduos e comunicação. Estas realidades multidisciplinares determinam a valorização de qualquer gestor.

Após terminar este ciclo de estudos e perante a prestação no meu estágio, o Modicus propôs-me um vínculo laboral remunerado na função de gestor do

desporto a fim de dar continuidade às atividades e projetos que abracei ao longo deste período.

Esta oportunidade é muito importante para mim pois além da confiança revelada também me dá segurança e alento para implementar estas e outras ideias potenciando o departamento de gestão do clube.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Referências Bibliográficas

- Abreu, F. R. F. (2015). *A crescente importância do Marketing Digital e a sua implementação nas estratégias de comunicação integrada das empresas*. Lisboa: Dissertação de Mestrado apresentada a Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade de Lisboa.
- Almeida, H. P. d. (2016). *Redes Sociais e Comunicação de Eventos Desportivos*. VAN, disponível em <https://van.pt/redes-sociais-e-comunicacao-de-eventos-desportivos/>
- Andrade, J. R. d. (2007). *O jogo de futsal: técnico e tático na teoria e na prática*: Gráfica Expoente.
- Augusto, P. M. C. (2015). *Perfil dos Dirigentes Desportivos de Futebol Não Profissional – Um estudo de caso sobre os Dirigentes Desportivos do Distrito de Lisboa*. Lisboa: Dissertação de Mestrado apresentada a Universidade de Lisboa - Faculdade de Motricidade Humana.
- Azevedo, C. S. M. d. (2014). *Relatório de Estágio realizado no Departamento de Marketing do Sporting Clube Olhanense - Mestrado em Marketing*. Algarve: Relatório de Estágio apresentado a Faculdade de economia da Universidade do Algarve.
- Bento, J. O. (1999). *As autarquias e as políticas desportivas - da mudança e da sobrevivência do clube desportivo*. Santo Tirso.
- Buján, P. S. (2004). *Técnicas de marketing deportivo*. Madrid: Editorial Gymnos.
- Campos, M. S. P. (2019). *Impacto das Redes Sociais no Marketing Desportivo - O caso do Instagram na Adidas*. Lisboa: Dissertação de Mestrado apresentada a Universidade Lusófona de Humanidade e Tecnologias - Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias da Informação.
- Cardia, W. (2004). *Marketing e Patrocínio Esportivo*. Porto Alegre: Bookman.
- Celma, J. (2018). *MANAGEMENT PARA GESTORES DEL DEPORTE: Liderazgo, funciones y técnicas directivas* (2 ed.). Barcelona: OPTIMUS Marketing and Management.
- Chelladurai, P. (2006). *Human Resource Management in Sport and Recreation* (2 ed.): Human Kinetics.

- Chelladurai, P. (Ed.). (1995). *Gestão do Desporto: Revista Ludens* (14 ed. Vol. 15).
- Chiavenato, I. (1999). *Visão e Acção Estratégicas*. São Paulo: Editora Makron Books.
- Constantino, J. M. (1999). *Desporto, Política e Autarquias* Lisboa: Livros Horizonte.
- Constantino, J. M. (2002). *Um novo rumo para o desporto*: Livros Horizonte.
- Correia, A., Biscaia, R., & Menezes, V. (2014). *Lições de marketing do desporto*. Recife: Editora Universitária da UFPE.
- Correia, A., Sacavém, A., & Colaço, C. (2006). *Manual de Fitness e Marketing - para a competitividade dos ginásios e health clubs*. Lisboa: Visão e Contextos.
- Drucker, P. (1998). *Introdução à administração* (3 ed.). São Paulo: Pioneira.
- Educação, D. G. d. Futsal. *Desporto Escolar* Consult. 21/02/2021, disponível em <https://desportoescolar.dge.mec.pt/futsal>
- Falcão, M. (2019). O estado de Portugal em toda a matéria de redes sociais [Versão eletrónica]. *Dinheiro Vivo*, disponível em <https://www.dinheirovivo.pt/opiniao/o-estado-de-portugal-em-materia-de-redes-sociais/>.
- Fernandes, C., & Castro, P. (2005). Guia prático para associações sem fins lucrativos. *Câmara Municipal do Seixal* Consult. 25 Fevereiro de 2021, disponível em https://www.cm-seixal.pt/sites/default/files/documents/02_13_06_documentos_guiapratico.o.pdf
- Ferran, A. R. (2005). *Estrategias de comunicación publicitaria - el uso del deporte en la publicidad televisiva en España*. Murcia: Quaderna Editorial.
- Ferreira, B. (2020). A História do futsal/ Futebol de Salão. *Fútbol Emotion* Consult. 18/02/2021, disponível em <https://www.futbolemotion.com/pt/blogs/com-a-ponta-do-pe/esta-e-a-historia-do-futsal-futebol-de-salao>
- Ferreira, R., Sousa, J., & Vieira, M. (2017). Os Clubes e as Sociedades Desportivas: Regimes Aplicáveis e Tributação. *RFF - Sociedade de*

Advogados disponível em
[https://www.rfadvogados.com/xms/files/KNOW_HOW/Newsletters/2017/5 -
Maio /Os clubes e as sociedades desportivas regimes aplicaveis
e tributa o.pdf](https://www.rfadvogados.com/xms/files/KNOW_HOW/Newsletters/2017/5_Maio/Os_clubes_e_as_sociedades_desportivas_regimes_aplicaveis_e_tributao.pdf)

Ford, H. (2018). *My Life and Work*: LULU PRESS.

Freguesias.PT. Caracterização/ Censos da população. *Junta de Freguesia de Sandim* Consult. 29-05-2020, disponível em
https://www.freguesias.pt/portal/caracterizacao_freguesia.php?cod=131715

Freitas, H. A. (2014). *Implementação do Modelo de Formação no Clube de Futebol de Serzedo*. Porto: Dissertação de Mestrado apresentada a FADEUP.

Fumagal, R., & Louzada, R. (2009). *O Modelo de Gestão do São Paulo Futebol Clube*. México: Razon y Palbra.

Gil, J. F. L. (2018). *A comercialização no desporto: gestão orientada para a promoção do clube*. Porto: Dissertação de Mestrado apresentada a Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Homem, F. (1998). *O Sócio do Clube Desportivo, da Caracterização à participação na vida do Clube* (83 ed. Vol. 14): Revista Horizonte.

Hur, Y., Ko, Y. J., & Claussen, C. (2011). *Acceptance of sports websites: a conceptual model*: International Journal of Sports Marketing & Sponsorship.

Joaquim, B. A., Batista, P. M., & Carvalho, M. J. (2011). *Revisão Sistemática sobre o perfil de competências do gestor desportivo*. Rio Grande do Sul - Brasil: Movimento - Revista da Escola de Educação Física.

Junior, J. A. d. S. (2013). Futsal: história, evolução e sistemas [Versão eletrónica]. *EFDeportes*, 184. Consult. 18/02/2021, disponível em
<https://www.efdeportes.com/efd184/futsal-historia-evolucao-e-sistemas.htm>.

Kotler, P. (2000). *Marketing Management – Analysis, Planning, Implementation and Control* New Jersey: Prentice-Hall.

- Lagae, W. (2005). *Sports Sponsorship and Marketing Communications: A European Perspective*. Harlow Pearson Education Limited.
- Leal, M., & Quinta, R. (2001). *O treino no futebol. Uma conceção para a formação*. Braga: Edições APPACDM de Braga.
- Lopes, J. (2017). *Gestão do Desporto - Manual de curso de treinadores, Grau III*. Porto: Instituto Português do Desporto e Juventude, I.P.
- Lopes, R. M. G. (2016). *A utilização das redes sociais nos clubes desportivos da 2ª Liga Portuguesa - Importância do Facebook Enquanto Elemento de Mix de Comunicação e Como Reforço da Notoriedade da Marca*. Vila Nova de Famalicão: Dissertação de Mestrado apresentada a Universidade Lusíada
- 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* Vila Real: Dissertação de Doutoramento apresentada a Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.
- Maisfutebol. (2016). Futsal: Portugal - Sérvia com uma audiência média de 460 mil espectadores [Versão eletrónica]. *Maisfutebol*, disponível em <https://tvi24.iol.pt/tvi24/07-02-2016/futsal-portugal-servia-com-audiencia-media-de-460-mil-espectadores>.
- Marktest. (2019). Os Portugueses e as Redes Sociais 2019. *Marktest* Consult. 13 de maio de 2021, disponível em [https://www.marktest.com/wap/private/images/Logos/Folheto Portugueses Redes Sociais 2019.pdf](https://www.marktest.com/wap/private/images/Logos/Folheto_Portugueses_Redes_Sociais_2019.pdf)
- Masteralexis, L., Barr, C., & Hums, M. (2009). *Principles and Practice of Sport Management* (3 ed.). Ontario: Jones and Bartlett Publishers.
- Matos, P. (2001). *Motivos, Dificuldades e Formação do Dirigente Desportivo do Concelho de Santo Tirso*. Porto: Dissertação de Mestrado apresentada a Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Meenaghan, T. (2001). *Understanding sponsorship effects - Psychology & Marketing* (Vol. 18).
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco Berrett-Koehler Publishers, Inc.

- Molina, G. (2012). *Management Deportivo: del club a la empresa deportiva*. Madrid: Librerías Deportivas Esteban Sanz.
- Mullin, B., Hardy, S., & Sutton, W. (1993). *Marketing Deportivo*. Barcelona: Paidotribo.
- Pedersen, P., Parks, J., Quarterman, J., & Thibault, L. (2011). *Contemporary Sport Management* (4 ed.). USA: Human Kinetics Publishers.
- Pedroso, C. A., Menezes, V., Sarmiento, J. P., & Albuquerque, R. (2010). Perfil do gestor desportivo das federações olímpicas do Estado de Pernambuco. *efdeportes*, disponível em <https://www.efdeportes.com/efd145/perfil-do-gestor-desportivo-das-federacoes-olimpicas.htm>
- Pereira, P. M. (2013). *Marketing Desportivo Digital: a importância do marketing digital para os clubes desportivos - estudo de caso do F.C. Porto*. Braga: Dissertação de Mestrado apresentada a Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho.
- Pinto, A. (2018). *Plano de Marketing - Associação Desportiva de Valongo*. Porto: Dissertação de Mestrado apresentada a IPAM - Marketing School.
- Pires, B. (2018). Título e aumento do número de praticantes são incentivos para afirmação definitiva [Versão eletrónica]. *Diário de Notícias* disponível em <https://www.dn.pt/desporto/titulo-e-aumento-de-praticantes-sao--incentivos-para-a-afirmacao-definitiva-9175064.html>.
- Pires, G. (2003). *Gestão do Desporto - Desenvolvimento Organizacional*. Porto: APOGESD.
- Pires, G. (2007). *Âgon - gestão de desporto. O jogo de Zeus*. Porto: Porto Editora.
- Pires, G., & Sarmiento, J. P. (2001). *Conceito da Gestão do Desporto. Novos desafios, diferentes soluções* (1 ed. Vol. 1): Revista Portuguesa de Ciências do Desporto.
- Pordata. (2020). Praticantes desportivos federados: total e por todas as federações desportivas. *PORDATA - Base de dados Portugal* Consult. 10 de junho 2021, disponível em

<https://www.pordata.pt/Portugal/Praticantes+desportivos+federados+tota+l+e+por+todas+as+federa%c3%a7%c3%b5es+desportivas-2227>

- Ribeiro, J. P. (2011). *MARKETING DESPORTIVO E AS AUDIÊNCIAS DOS ESTÁDIOS PORTUGUESES*. Lisboa: Dissertação de Mestrado apresentada a Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa - Business School; Instituto Universitário de Lisboa.
- Rodrigues, J. (2016). *O Perfil do Diretor Desportivo nas Organizações Desportivas de Futebol - Proposta de Modelo de Formação*. Lisboa: Dissertação de Mestrado apresentada a Faculdade de Motricidade Humana - Universidade de Lisboa.
- Sá, D., & Sá, C. (2009). *Marketing para desporto - Um jogo empresarial* (3 ed.). Porto: IPAM
- Santos, A. (2002). *Estratégias dos Clubes Desportivos - Estudo comparativo dos clubes portugueses de pequena, média e grande dimensão*.
- Santos, A. R. (2008). *Gestão Estratégica. Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Sarmiento, J. P. (2008). *Uma experiência de dirigismo desportivo: FPH 2004-2008*. Lisboa: Federação Portuguesa de Hóquei.
- Sarmiento, J. P., Pinto, A., & Oliveira, A. E. (2006). *O perfil organizacional e funcional do gestor desportivo em Portugal* (Vol. 20): Revista Brasileira. Educação Física e Esporte.
- Soares, P. M., Fernandes, A. S., & Santos, C. M. (2007). *MEDE: Modelo da Excelência no Desporto; Gestão da qualidade e da Excelência na Gestão do Desporto*. Vila Nova de Gaia: APOGESD - Associação Portuguesa de Gestão do Desporto.
- Sousa, A. M. (2012). *As Organizações Desportivas - Uma investigação social e cultural aplicada às Casas do Sport Lisboa e Benfica*. Lisboa: Dissertação de Doutoramento apresentada a Universidade Lusófona de Humanidade e Tecnologias.
- Sousa, G. (1996). Contributo para repensar o Clube Desportivo à luz do Marketing Estratégico. *Revista Horizonte*, 13(74).

- Teixeira, C. L. (2017). *Influência das Redes Sociais na construção de uma marca - estudo de caso: OfficeLink*. Porto: Dissertação de Mestrado apresentada a IPAM - Instituto Português de Administração e Marketing
- Valentin, A. (2017). *Dirección Deportiva en un Club de Fútbol Profesional*. España: FutbolDLibro.
- Vasquez, T. (2018). *Clube Sportivo Nun'Álvares: Por uma Gestão Desportiva Moderna do clube e do seu Parque Desportivo*. Porto: Dissertação de Mestrado apresentada a Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

ANEXOS

Anexos

Anexo I - Estatutos AD Modicus Sandim

ASSOCIAÇÃO DESPORTIVA
MODICUS SANDIM

MOVIMENTO DINÂMICO E CULTURAL
DE SANDIM



**ALTERAÇÃO DE
ESTATUTOS**

19 DEZEMBRO 2008

ESTATUTOS

CAPÍTULO I **Princípios gerais**

Artigo 1º (Denominação)

A associação adopta a denominação de ASSOCIAÇÃO DESPORTIVA MODICUS SANDIM – Movimento Dinâmico Cultural de Sandim, adiante abreviadamente designada por A.D. MODICUS SANDIM.

Artigo 2º (Natureza e Princípios Fundamentais)

1. A A.D. MODICUS SANDIM é uma pessoa colectiva de direito privado, constituída sob a forma de associação sem fins lucrativos.
2. A A.D. MODICUS SANDIM rege-se pelos seguintes princípios:
 - a) Princípio de liberdade de associação;
 - b) Princípio da independência, exercendo a sua actividade com total autonomia em relação ao Estado, aos partidos políticos, às organizações religiosas ou quaisquer outras que possam implicar a perda de independência dos seus órgãos representativos;
 - c) Princípio da democraticidade, através da eleição livre e democrática de todos os seus órgãos sociais.

Artigo 3º (Objecto Social)

1. A A.D. MODICUS SANDIM tem como objectivo principal o fomento e a prática do desporto, nas suas diversas modalidades, o desenvolvimento e a prática da educação e cultura física e a promoção de actividades recreativas, culturais e sociais, quer através dos seus associados, quer através das equipas representativas da associação.
2. Para a prossecução do objecto social, a A.D. MODICUS SANDIM propõe-se ainda:
 - a) Promover a divulgação das modalidades junto das escolas e da população em geral;
 - b) Criar e desenvolver actividades no campo cultural, nomeadamente nas artes plásticas, música, literatura, cinema e fotografia, entre outras;
 - c) Desenvolver campanhas de alfabetização e educação ambiental;
 - d) Articular e manter relações de cooperação com outros clubes congéneres, instituições afins e organismos oficiais;
 - e) Filiar-se em organismos de âmbito regional ou nacional, representativos das modalidades que pratica.

Artigo 4º
(Duração e Sede)

A A.D. MODICUS SANDIM durará por tempo indeterminado e tem a sua sede na freguesia de Sandim, no concelho de Vila Nova de Gaia.

CAPÍTULO II
Símbolo, bandeira e equipamentos

Artigo 5º
(Símbolo)

A A.D. MODICUS SANDIM tem como símbolo uma pomba branca num círculo azul, no qual está também gravada a designação abreviada da associação.

Artigo 6º
(Bandeira)

A bandeira é constituída por um rectângulo de cor branca, tendo ao centro o símbolo da A.D. MODICUS SANDIM.

Artigo 7º
(Equipamento)

1. O equipamento para as modalidades desportivas é constituído por camisola azul e calção branco.
2. Quando por imposição regulamentar de qualquer prova ou outro motivo justificável, for necessário mudar o equipamento estabelecido no número que antecede, a A.D. MODICUS SANDIM deverá adoptar um equipamento alternativo ostentando sempre as cores azul e branca, com uma ou ambas as cores.

CAPÍTULO III
Sócios

Artigo 8º
(Admissão)

1. Podem ser sócios da A.D. MODICUS SANDIM todas as pessoas singulares ou colectivas, nacionais ou estrangeiras, que, por si ou por seus legais representantes, requeiram a sua admissão, nos termos dos presentes estatutos.
2. Os menores de 18 anos não poderão ser admitidos sem autorização escrita dos respectivos encarregados de educação.

Artigo 9º
(Categorias)

Os sócios poderão ser efectivos e beneméritos:

- a) São sócios efectivos as pessoas singulares ou colectivas que se proponham contribuir para a realização do objecto social da A.D. MODICUS SANDIM e cuja admissão seja aprovada pela Direcção;
- b) Podem ser sócios beneméritos, as individualidades ou instituições que hajam prestado relevantes serviços em prol da A.D. MODICUS SANDIM, merecendo a distinção a este título, por deliberação da Assembleia Geral.

Artigo 10º
(Direitos)

Entre outros, são direitos dos sócios:

- a) Participar nas Assembleias Gerais;
- b) Eleger e ser eleito para os órgãos sociais;
- c) Requerer a convocação da Assembleia Geral, nos termos do disposto no artº 18º, nº 4.
- d) Propor a admissão de novos associados;
- e) Frequentar a sede e outras instalações da associação e utilizá-las nos termos regulamentares;
- f) Representar a associação se para tal for devidamente mandatado.

Artigo 11º
(Deveres)

São deveres dos sócios, entre outros:

- a) Pagar pontualmente as quotas e outras contribuições pecuniárias a que esteja obrigado;
- b) Respeitar as normas de funcionamento da associação, estabelecidas nos presentes Estatutos e nos regulamentos internos e cumprir e fazer cumprir as deliberações dos órgãos sociais;
- c) Participar nas reuniões da Assembleia Geral;
- d) Aceitar e desempenhar com zelo e diligência os cargos para que sejam eleitos ou os serviços para que sejam convidados pelos titulares dos órgãos sociais;
- e) Contribuir para o progresso e prestígio da associação, abstendo-se da prática de actos ou omissões que prejudiquem os interesses materiais ou morais da associação.

Artigo 12º
(Exercício de Direitos)

1. Os sócios só podem exercer os direitos referidos no artº 10º, caso se comprove o regular e atempado pagamento das quotas.
2. Os sócios efectivos só gozam dos direitos consignados nas alíneas b), c) e d), do artº 10º, seis meses após a sua admissão.

Artigo 13º
(Sanções Disciplinares)

1. Os sócios que violarem os preceitos estatutários e regulamentares, serão punidos, conforme a sua gravidade, com as seguintes sanções:
 - a) Repreensão simples;
 - b) Repreensão registada;
 - c) Suspensão dos direitos de sócio até um ano;
 - d) Expulsão.
2. A aplicação das sanções previstas nas alíneas b), c) e d), do número anterior, fica dependente da instauração de processo disciplinar.
3. Compete à Direcção deliberar sobre a aplicação das sanções, com excepção da alínea d), do nº 1, que incumbe, em exclusivo, à Assembleia Geral, sob proposta da Direcção.
4. Das decisões da Direcção, em matéria disciplinar, caberá sempre recurso para a Assembleia Geral.
5. Os sócios que deixarem de pagar as quotas no período de seis meses, serão notificados pela Direcção para procederem à respectiva liquidação, sob pena da suspensão de direitos, podendo inclusivamente incorrer na perda da qualidade de sócio, caso a situação não seja regularizada no prazo de três meses após a suspensão de direitos.

CAPÍTULO IV
Órgãos Sociais

SECÇÃO I
Disposições Gerais

Artigo 14º
(Órgãos Sociais)

Os órgãos sociais da A.D. MODICUS SANDIM são a Assembleia Geral, a Direcção, o Conselho Fiscal e o Conselho Geral.

Artigo 15º
(Mandato)

Os órgãos sociais serão eleitos pela Assembleia Geral e a duração dos respectivos mandatos é de dois anos.

Artigo 16º
(Actas)

Das reuniões dos órgãos sociais serão sempre lavrada actas, assinadas por todos os presentes, ou quando respeitem à Assembleia Geral, pelos titulares da respectiva Mesa.

Secção II
Assembleia Geral

Artigo 17º
(Assembleia Geral)

1. A Assembleia Geral é o órgão deliberativo da associação e é constituída por todos os sócios no pleno gozo dos seus direitos.
2. A direcção dos trabalhos compete à Mesa da Assembleia Geral, constituída por um Presidente, um primeiro e um segundo Secretários, que serão eleitos, por maioria simples, de entre os membros que a compõem.
3. Será ainda eleito um suplente que se tornará efectivo, na medida em que se verificar a vacatura de alguns dos membros efectivos.
4. Compete ao Presidente da Mesa convocar a Assembleia Geral, presidir às reuniões e dirigir os trabalhos.
5. Compete aos Secretários coadjuvar o Presidente na orientação dos trabalhos e elaborar as actas das reuniões e substituí-lo nas suas ausências e impedimentos.

Artigo 18º
(Convocação)

1. A Assembleia Geral reúne ordinariamente duas vezes por ano:
 - a) Até 31 de Julho, para aprovação do Plano de Actividades e Orçamento da Direcção para o ano seguinte;
 - b) Até 31 de Outubro, para análise, discussão e votação do Relatório de Actividades e Contas da Direcção relativos ao ano anterior, documentos que deverão ser acompanhados pelo Parecer do Conselho Fiscal.
2. As reuniões são convocadas pelo Presidente da Mesa, por meio de editais, afixados nos lugares de estilo, com uma antecedência nunca inferior a oito dias.
3. Nas convocatórias deverá constar a ordem de trabalhos, bem como o dia, hora e local onde decorrerá a reunião.
4. A Assembleia Geral reunirá extraordinariamente sempre que seja convocada pelo Presidente da Mesa ou requerida a sua convocação pela Direcção, pelo Conselho Fiscal ou por, pelo menos, 25% do total dos sócios, na plenitude do exercício dos seus direitos.

ARTIGO 19º
(Competência da Mesa)

Compete à Mesa dirigir, orientar e disciplinar os trabalhos da Assembleia Geral, representá-la, e designadamente:

- a) Decidir sobre os protestos e reclamações respeitantes aos actos eleitorais, sem prejuízo de recurso nos termos legais;
- b) Organizar os processos eleitorais;
- c) Conferir posse aos titulares dos órgãos sociais eleitos.

Artigo 20º
(Competência da Assembleia Geral)

Compete à Assembleia Geral:

- a) Eleger a Mesa, a Direcção e o Conselho Fiscal;
- b) Aprovar o Relatório de Actividades e Contas;
- c) Aprovar o Orçamento e o Plano de Actividades;
- d) Destituir os titulares dos órgãos sociais;
- e) Alterar os estatutos;
- f) Deliberar sobre a extinção da associação;
- g) Aprovar os regulamentos internos, sob proposta da Direcção;
- h) Deliberar sobre o montante das quotas;
- i) Aprovar, sobre proposta da Direcção, as decisões de expulsão dos sócios;
- j) Decidir sobre os recursos interpostos pelos sócios, relativamente às decisões da Direcção, em matéria disciplinar;
- k) Aprovar a readmissão de sócios efectivos e conferir o título de sócio benemérito;
- l) Deliberar sobre a constituição de direitos de superfície e alienação, aquisição ou oneração de imóveis;
- m) Tomar todas as deliberações não compreendidas nas atribuições legais ou estatutárias dos outros órgãos sociais.

Artigo 21º
(Funcionamento)

1. A Assembleia Geral só poderá constituir-se, em primeira convocatória, caso estejam presentes, pelo menos, 50% dos sócios.
2. Caso não se verifique o quórum previsto no número anterior, a Assembleia Geral poderá reunir 30 minutos depois, qualquer que seja o número dos sócios presentes, desde que a convocatória refira expressamente tal procedimento.
3. As deliberações da Assembleia Geral são tomadas por maioria simples dos sócios presentes, com excepção das competências previstas nas alíneas e) e f), do artigo anterior.

Secção III
Direcção

Artigo 22º
(Direcção)

1. A Direcção é constituída por um número ímpar de membros efectivos, num mínimo de cinco e um máximo de quinze.
2. A Direcção será composta por um Presidente, de a um a sete Vice-Presidentes, um ou dois Secretários, um ou dois Tesoureiros, e Vogais, no número sobranete de elementos.
3. Serão ainda eleito um número de suplentes equivalente a um terço dos membros da Direcção, que se tornarão efectivos, pela ordem em que constarem na lista, e à medida que se verificar a vacatura de algum dos efectivos.

Artigo 23º
(Competência)

1. A Direcção é o órgão colegial de planeamento, execução e gestão da A.D. MODICUS SANDIM, competindo-lhe, entre outras funções:
 - a) Representar a associação perante quaisquer pessoas ou entidades, em juízo ou fora dele, podendo constituir mandatários, nomeadamente quando se trate de conferir poderes especiais para confessar, desistir ou transigir, nos termos da lei processual ou em qualquer acordo extrajudicial;
 - b) Executar as decisões da Assembleia Geral;
 - c) Aprovar a admissão de novos sócios;
 - d) Elaborar o registo e manter organizado o ficheiro dos sócios;
 - e) Promover a arrecadação de receitas e a liquidação de despesas;
 - f) Organizar o registo contabilístico e documental dos actos de gestão financeira;
 - g) Admitir e dispensar funcionários ou colaboradores, fixando as condições a cumprir por ambas as partes;
 - h) Estabelecer as condições e autorizar a utilização das instalações da associação;
 - i) Promover a realização de actividades no âmbito do objecto social;
 - j) Aplicar as sanções disciplinares aos sócios;
 - k) Requerer a convocação extraordinária da Assembleia Geral;
2. Compete ainda à Direcção, elaborar e submeter à aprovação da Assembleia Geral:
 - a) O Orçamento e o Plano de Actividades;
 - b) O Relatório de Actividades e Contas;
 - c) Os regulamentos internos;
 - d) A proposta de aplicação da pena de expulsão dos sócios à Assembleia Geral;

Artigo 24º
(Funcionamento)

1. A Direcção deverá reunir ordinariamente, pelo menos uma vez por mês, competindo ao Presidente convocar as reuniões.
2. As deliberações da Direcção são tomadas por maioria de votos dos presentes, cabendo ao Presidente o voto de qualidade.
3. A convocação das reuniões terá de ser efectuada com, pelo menos, três dias de antecedência em relação à data fixada.
4. A Direcção reunirá extraordinariamente sempre que seja convocada pelo seu Presidente ou requerida a sua convocação pela maioria dos seus membros.

Artigo 25º
(Vinculação)

A A.D. MODICUS SANDIM obriga-se, em quaisquer actos ou contratos, mediante a intervenção de dois dos membros da Direcção, sendo um deles obrigatoriamente o Presidente.

Secção IV
Conselho Fiscal

Artigo 26º
(Conselho Fiscal)

1. O Conselho Fiscal é constituído por três membros efectivos, sendo um Presidente, um Secretário e um Relator.
2. Será ainda eleito um suplente que se tornará efectivo, na medida em que se verificar a vacatura de alguns dos membros efectivos.

Artigo 27º
(Competência)

O Conselho Fiscal é o órgão de fiscalização financeira, competindo-lhe nomeadamente:

- a) Verificar os balancetes de receita e despesa, conferir os documentos de receita e de despesa e a legalidade dos pagamentos efectuados;
- b) Emitir parecer sobre o Relatório de Actividades e Contas da Direcção;
- c) Reunir com a Direcção sempre que o entenda conveniente e dar parecer sobre os assuntos da sua esfera de competência, sempre que tal lhe seja solicitado;
- d) Requerer a convocação extraordinária da Assembleia Geral;
- e) Solicitar à Direcção quaisquer documentos ou peças contabilísticas necessárias à cabal execução da tarefa que lhe está confiada.

Artigo 28º
(Funcionamento)

1. O Conselho Fiscal deverá reunir ordinariamente, pelo menos, uma vez por ano, competindo ao Presidente convocar a reunião.
2. As deliberações do Conselho Fiscal são tomadas por maioria de votos dos presentes, cabendo ao Presidente o voto de qualidade.
3. A convocação das reuniões terá de ser efectuada com, pelo menos, três dias de antecedência em relação à data fixada.
4. O Conselho Fiscal reunirá extraordinariamente sempre que seja convocado pelo seu Presidente ou requerida a sua convocação pela maioria dos seus membros.

Secção V
Conselho Geral

Artigo 29º
(Conselho Geral)

1. O Conselho Geral é constituído:
 - a) Por todos os sócios que estejam no pleno gozo dos seus direitos e que hajam desempenhado a função de Presidentes da Mesa da Assembleia Geral, da Direcção ou do Conselho Fiscal;
 - b) Por um número até dez elementos, nomeados pela Direcção, obrigatoriamente sócios com mais de dez anos de inscrição;
 - c) Por um número até dez personalidades de reconhecido mérito desportivo ou outras directamente interessadas na prossecução do objecto social da A.D. MODICUS SANDIM, também nomeadas pela Direcção.
2. Fazem também parte do Conselho Geral, por inerência, os Presidentes da Mesa da Assembleia Geral, da Direcção e do Conselho Fiscal em funções ou os seus legítimos substitutos.
3. A presidência do Conselho Geral é exercida pelo Presidente da Direcção.

Artigo 30º
(Competência)

- O Conselho Geral tem carácter, exclusivamente, consultivo e compete-lhe:
- a) Dar parecer sobre todos os assuntos que lhe sejam expostos por qualquer órgão social da A.D. MODICUS SANDIM;
 - b) Propor sobre tudo o que considere de utilidade para a associação, ao nível das actividades desportiva, administrativa, cultural, recreativa e social;
 - c) Sugerir a convocação de qualquer órgão social ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral.

Artigo 31º
(Funcionamento)

1. O Conselho Geral reunirá, pelo menos, uma vez por ano, competindo ao Presidente convocar a reunião.
2. As deliberações do Conselho Geral são tomadas por maioria de votos dos presentes, cabendo ao Presidente o voto de qualidade.
3. A convocação das reuniões terá de ser efectuada com, pelo menos, oito dias de antecedência em relação à data fixada.
4. O mandato dos membros do Conselho Geral é coincidente com o mandato dos titulares dos órgãos sociais da A.D. MODICUS SANDIM.

Artigo 36º
(Despesas)

As despesas da A.D. MODICUS SANDIM são as que resultam do exercício das suas actividades, em cumprimento dos estatutos, dos regulamentos internos e as que lhe sejam impostas por lei.

CAPITULO VI
Disposições finais

Artigo 37º
(Alteração dos Estatutos)

As deliberações sobre a alteração dos estatutos só poderão ser tomadas com o voto favorável de 75% dos sócios presentes na Assembleia Geral.

Artigo 38º
(Extinção da Associação)

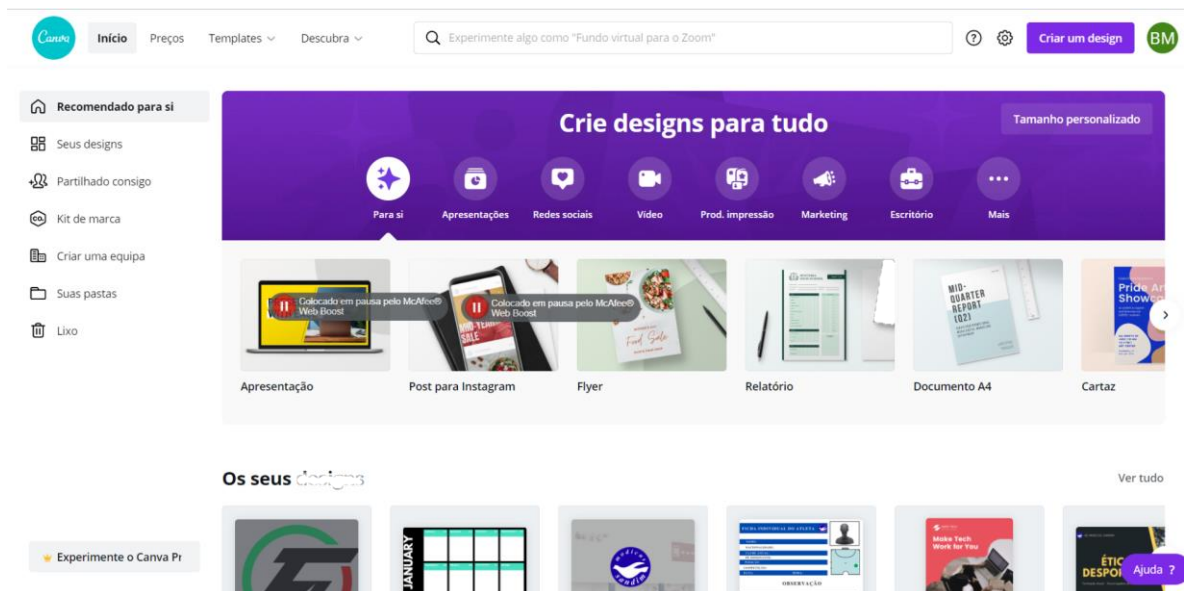
1. As deliberações sobre a extinção da A.D. MODICUS SANDIM requerem o voto favorável de 75% da totalidade dos associados no pleno gozo dos seus direitos estatutários, em Assembleia Geral expressamente convocada para o efeito.
2. A Assembleia Geral que deliberar sobre a extinção, terá obrigatoriamente que definir a quem serão atribuídos os bens propriedade da associação.

Artigo 39º
(Casos Omissos)

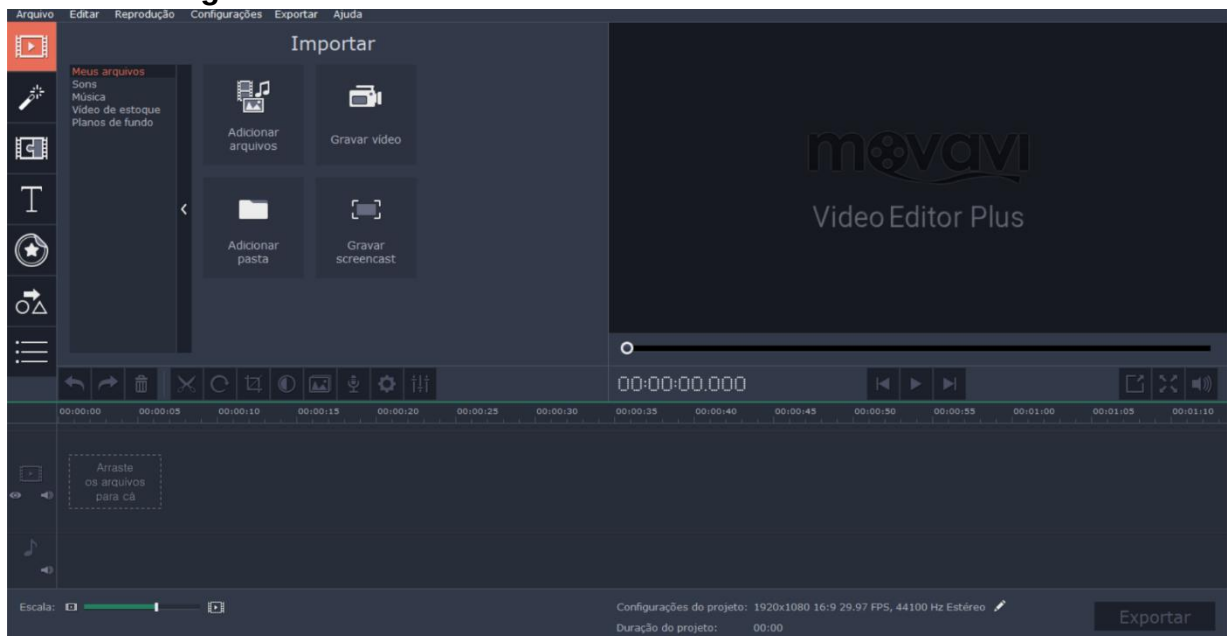
Os casos omissos nos presentes estatutos serão analisados e resolvidos, em primeira instância, pela Direcção, com recurso para a Assembleia Geral.

Anexo II - Programas de criação de conteúdos

- Programa de *Design Canva*



- Programa de Vídeo – Movavi



Anexo III - Calendário mensal dos jogos



CALENDÁRIO LIGA PLACARD FUTSAL 2019/2020

Setembro

7 Leões de Porto Salvo (C) | 17H Transmissão Canal 11
14 Portimonense (F) | 18H Transmissão Canal 11
22 AD Fundão (C) | 21H Transmissão Canal 11
28 Belenenses (F) | 19H

Anexo IV - Layouts de eventos do clube

- Aniversário de atletas



- Jantar de Natal



- **Layout Natal**



- **Layout Dia do Pai**

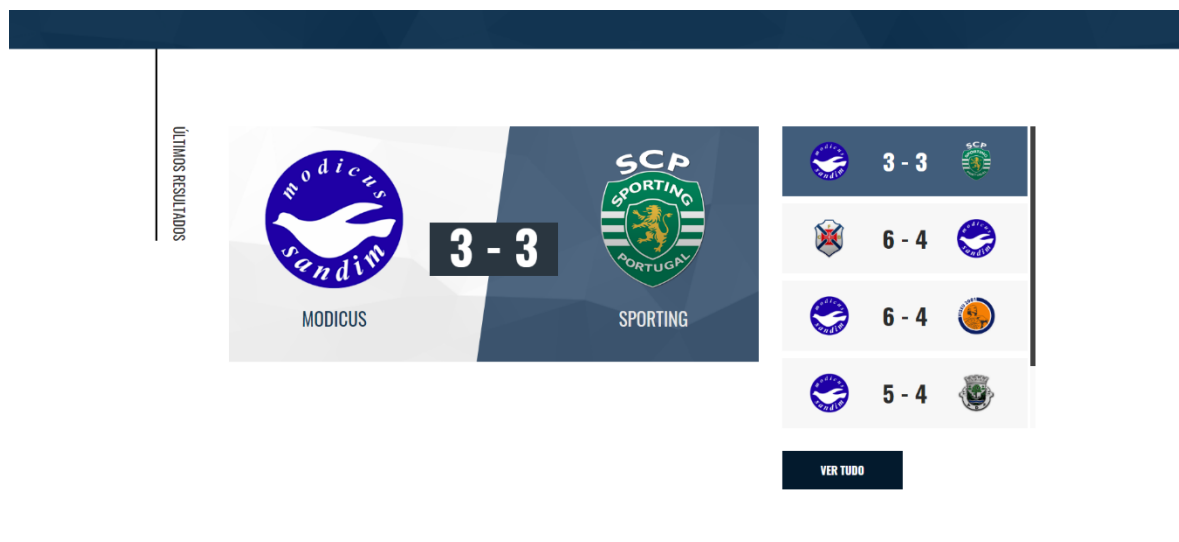


Anexo V - Protótipo do Website

- Cabeçalho



- Corpo do site



Anexo VI - Plataforma Score



FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE FUTEBOL

Score

Ligado como: Modicus de Sandim, Ad Modicus/Cartest  0





FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE FUTEBOL

eÁrbitro

Ligado como: Associação Desportiva Modicus Sandim , Ad Modicus/Cartest  0





Associação Desportiva Modicus Sandim
3755



Liga Placard
Jornada 3
23-09-2019 21:00
PAVILHÃO MOV DIN CLUI SANDIM MODICUS



ASSOCIAÇÃO DESPORTIVA FUNDÃO
70

☆ Editar ficha de jogo

1

Jogadores

2

Agentes desportivos

3

Resumo

Jogadores: Associação Desportiva Modicus Sandim/Cartest

Convocado	Foto	Licença	Nome	#	Titular	Suplente	Guarda-redes	Capitão	Subcapitão
☒		725568	Fabio Daniel Marques Lima	9	☐	☐	☐	☐	☐

XLI

score.fp.pt/Arbitro/MatchSheet/Club/CreateOrEdit/matchId=1467656

Convocado	Foto	Licença	Nome	#	Titular	Suplente	Guarda-redes	Capitão	Subcapitão
☒		725568	Fábio Daniel Marques Lima	9	☐	☐	☐	☐	☐
☒		958548	João Filipe Pinheiro Augusto	17	☐	☐	☐	☐	☐
☒		851840	João Filipe Sousa Lopes	15	☐	☐	☐	☐	☐
☒		502473	Joel Ricardo Ribeiro Queiros	25	☐	☐	☐	☐	☒
☒		906592	Oscar Tiago Neves Santos	10	☐	☐	☐	☒	☐
☒		942848	Rafael Cristiano Monteiro Fonseca	8	☐	☐	☐	☐	☐
☒		853073	Rui Pedro Teixeira Cardoso	1	☐	☐	☒	☐	☐
☒		970262	Tiago Andre Moreira Carvalho	16	☐	☐	☒	☐	☐
☒		897106	Tiago Andre Santos Fernandes	19	☐	☐	☐	☐	☐
☒		1222355	Uesler Augusto Schaefer	6	☐	☐	☐	☐	☐
☒		1221337	Willian Rigo Pereira	14	☐	☐	☐	☐	☐
☒		1288559	Denilson Oliveira Lima	5	☐	☐	☐	☐	☐

1 Jogadores 2 Agentes desportivos 3 Resumo

Equipa técnica :

Critério pesquisa:

Pesquisa:

Inserir dirigente existente

Tipo identificação	Núm. identificação	Nome	Foto	Banco suplementar	Função	Função banco suplementar
CC	097858714ZY1	Antonio Almeida Lopes		☐	<input data-cs="2" data-kind="parent" type="text" value="Selecione..."/>	
NIC	6638591	Antonio Joaquim Lopes Queijas		☐	<input data-cs="2" data-kind="parent" type="text" value="Selecione..."/>	
NIC	9864004	Antonio Manuel Pinto Fonseca		☐	<input data-cs="2" data-kind="parent" type="text" value="Treinador"/>	
BI	6619309	Fernando Constantino Augusto Ramos		☐	<input data-cs="2" data-kind="parent" type="text" value="1º Delegado"/>	
NIC	13005055	Filipe Andre Neves Gomes		☐	<input data-cs="2" data-kind="parent" type="text" value="Selecione..."/>	
NIC	6493013	Ilídio Luis Rodrigues Monteiro		☐	<input data-cs="2" data-kind="parent" type="text" value="Selecione..."/>	

1 Jogadores 2 Agentes desportivos 3 Resumo

Convocados

Licença	#	Nome
970262	16	Tiago Andre Moreira Carvalho (GR)
906592	10	Oscar Tiago Neves Santos
1222355	6	Uesler Augusto Schaefer
851840	15	João Filipe Sousa Lopes
942848	8	Rafael Cristiano Monteiro Fonseca
725568	9	Fábio Daniel Marques Lima
958548	17	João Filipe Pinheiro Augusto
1221337	14	Willian Rigo Pereira
502473	25	Joel Ricardo Ribeiro Queiros
853073	1	Rui Pedro Teixeira Cardoso (GR)
897106	19	Tiago Andre Santos Fernandes
1288559	5	Denilson Oliveira Lima

Equipa técnica

Função	Núm. identificação	Nome
--------	--------------------	------

502473	25	Joel Ricardo Ribeiro Queiros
853073	1	Rui Pedro Teixeira Cardoso [GR]
897106	19	Tiago Andre Santos Fernandes
1288559	5	Denilson Oliveira Lima

Equipa técnica

Função	Num. identificação	Nome
Treinador	NIC 9864004	Antonio Manuel Pinto Fonseca
Treinador adjunto	NIC 11354985	Ricardo Filipe Silva Ferreira

Dirigentes

Função	Num. identificação	Nome
Fisioterapeuta	NIC 12764584	Ivo Fernando Barbosa Ribeiro
1º delegado	BI 6619309	Fernando Constantino Augusto Ramos
2º delegado	NIC 8620699	Joaquim Jorge Lopes Cruz

Banco suplementar

Função	Num. identificação	Nome
-	-	-

CancelarAnteriorSubmeter

↑

Anexo VII - Ficha de jogo



Federação
Portuguesa de
Futebol

FUTSAL

Prova Liga Placard

Jogo nº 510.01.112.0

Jorn./Elim. nº 16

Clube Visitado AD Fundão

Clube Visitante Modicus CARTEST

Data 18-01-2020 16:00

Pavilhão PAV MUN FUNDÃO

Localidade FUNDÃO

Clube Ad Modicus/Cartest

Código 3731

Nº 1 ☒ GR	Licença nº 853073 Nome Rui Pedro Teixeira Cardoso		Nº 14 ☐ GR	Licença nº 1221337 Nome Willian Rego Pereira	
Nº 12 ☒ GR	Licença nº 970041 Nome Leonel Paulo Pinto Monteiro		Nº 15 ☐ GR	Licença nº 851840 Nome Joao Filipe Sousa Lopes	
Nº 16 ☒ GR	Licença nº 970262 Nome Tiago Andre Moreira Carvalho		Nº 19 ☐ GR	Licença nº 897106 Nome Tiago Andre Santos Fernandes	
Nº 5 ☐ GR	Licença nº 1288559 Nome Denisson Oliveira Lima		Nº 24 ☐ GR	Licença nº 1108284 Nome Ricardo Andre Freitas Goncalves	
Nº 6 ☐ GR	Licença nº 1222355 Nome Uesler Augusto Schaefer		Nº 25 ☐ GR	Licença nº 502473 Nome Joel Ricardo Ribeiro Queirois	
Nº 8 ☐ GR	Licença nº 942848 Nome Rafael Cristiano Monteiro Fonseca		Nº ☐ GR	Licença nº _____ Nome _____	
Nº 9 ☐ GR	Licença nº 725568 Nome Fabio Daniel Marques Lima		Nº ☐ GR	Licença nº _____ Nome _____	
Nº 10 ☐ GR	Licença nº 906592 Nome Oscar Tiago Neves Santos		Nº ☐ GR	Licença nº _____ Nome _____	

Capitão(ã) da Equipa: Jogador(a) nº 10

Sub-capitão(ã) da Equipa: Jogador(a) nº 25

Jogadores(as) não utilizados(as):

Visto do(a) Árbitro(a)



Federação
Portuguesa de
Futebol

FUTSAL

Banco de Supelentes (outros agentes desportivos)

TREINADOR
(Letras)
Doc. NIC
9864004
Nº documento de identificação
Nome Antonio Manuel Pinto Fonseca

TREINADOR ADJUNTO
(Letras)
Doc. NIC
11354985
Nº documento de identificação
Nome Ricardo Filipe Silva Ferreira

1º DELEGADO
(Letras)
Doc. CC
097858714ZY1
Nº documento de identificação
Nome Antonio Almeida Lopes

2º DELEGADO
(Letras)
Doc. NIC
6638591
Nº documento de identificação
Nome Antonio Joaquim Lopes Queilhas

FISIOTERAPEUTA
(Letras)
Doc. NIC
12764584
Nº documento de identificação
Nome Ivo Fernando Barbosa Ribeiro

(Letras)
Doc. [] []
[] [] [] [] [] [] [] []
Nº documento de identificação
Nome _____

(Letras)
Doc. [] []
[] [] [] [] [] [] [] []
Nº documento de identificação
Nome _____

(Letras)
Doc. [] []
[] [] [] [] [] [] [] []
Nº documento de identificação
Nome _____

(Letras)
Doc. [] []
[] [] [] [] [] [] [] []
Nº documento de identificação
Nome _____

Banco Suplementar

(Letras)
Doc. [] []
[] [] [] [] [] [] [] []
Nº documento de identificação
Nome _____

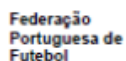
(Letras)
Doc. [] []
[] [] [] [] [] [] [] []
Nº documento de identificação
Nome _____

(Letras)
Doc. [] []
[] [] [] [] [] [] [] []
Nº documento de identificação
Nome _____

(Letras)
Doc. [] []
[] [] [] [] [] [] [] []
Nº documento de identificação
Nome _____

(Letras)
Doc. [] []
[] [] [] [] [] [] [] []
Nº documento de identificação
Nome _____

(Letras)
Doc. [] []
[] [] [] [] [] [] [] []
Nº documento de identificação
Nome _____



Foram advertidos (as) os (as) jogadores (as) n.ºs:

Nº da camiseta

Foram expulsos (as) por acumulação de faltas leves (2º cartão amarelo) os (as) jogadores (as) nºs:

Nº da camiseta

Foram expulsos (as) ou considerados (as) expulsos(as) os (as) jogadores (as) nºs:

Nº da camiseta

Decisão através da marcação de pontapés da marca da grande penalidade:

Nº da camisola

Foram advertidos seguintes agentes desportivos:

Foram expulsos os seguintes agentes desportivos:

Observações do(a) árbitro(a)	Resultado Final	Visitado	/	Visitante
Nº de espetadores:				

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

Tomel conhecimento

`o(a) delegado(a)`

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

Anexo VIII - Programa Taça da Liga

Dia 8 de janeiro (quarta-feira)

21h15 → Concentração CCD Matosinhos

21h45 → Treino

Dia 9 de janeiro (quinta-feira)

19h00 → Concentração CCD Matosinhos

20h45 → Jogo Futsal Azeméis vs Modicus

Dia 10 de janeiro (sexta-feira)

17h00 → Treino pavilhão Modicus

19h30 → Jantar

21h00 → Check-in no Hotel

00h00 → Recolher aos quartos



Dia 11 de janeiro (sábado)

09h30 → Pequeno-almoço

13h00 → Almoço

14h45 → Saída para o jogo da meia final (17h00)

20h00 → Jantar

00h30 → Recolher aos quartos

Dia 12 de janeiro (domingo)

09h45 → Pequeno-almoço

13h30 → Almoço

16h45 → Lanche

17h45 → Saída para a final (19h45)

Partilha de Quartos

Fábio Lima – Rui Cardoso

Joel – Trapa

Óscar Santos – Cigano

Willian Carioca – Uesler

Tiaguinho – Quaresma

Denisson – Leo

Rafa – Careca

Ricardo Ferreira – António Fonseca

Ilídio Monteiro – Bruno Pereira

Ivo Ribeiro – António Lopes

