



A Gestão do Departamento de Formação de um Clube de Futebol: Estágio profissionalizante realizado no Rio Ave Futebol Clube

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. Vítor Manuel Carvalho Viana

Bruno Rafael Arantes Monteiro

Porto, 2020

Monteiro, B. (2020). *A Gestão do Departamento de Formação de um Clube de Futebol: Estágio profissionalizante realizado no Rio Ave Futebol Clube*. Porto: B. Monteiro. 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; EVENTOS DO DESPORTO; FUTEBOL DE FORMAÇÃO; RIO AVE FUTEBOL CLUBE.

Agradecimentos

A realização do presente relatório de estágio foi sustentada por um grupo de pessoas que sempre se mostraram disponíveis para auxiliar, apoiar e incentivar, sem estas muitos dos objetivos alcançados não eram possíveis, assim, resta-me agradecer.

À minha segunda casa durante muitos anos, a Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, que me ofereceu todas as condições para uma formação académica de excelência e deu-me a oportunidade de conhecer pessoas fantásticas que também contribuíram para essa formação.

À Prof^a Doutora Maria José Carvalho, orientadora do estágio profissionalizante e professora durante o meu percurso académico, sempre me presenteou com os seus conselhos e orientação para que o meu trabalho fosse realizado da melhor forma possível, sempre com boa disposição.

Ao Rio Ave Futebol Clube e em especial ao seu departamento de formação, que me deu a oportunidade de integrar esta organização, obtendo mais conhecimento e colocando em prática todos os conhecimentos teóricos adquiridos anteriormente.

Ao Doutor Vítor Viana que realizou a supervisão do estágio evidenciando sempre apoio, de forma pessoal e profissional, orientação e acima de tudo confiança no meu trabalho como estagiário de gestão do desporto.

A toda a minha família e amigos por todo o suporte dado durante os meus vinte e quatro anos de vida, acreditando sempre nas minhas decisões e mostrando incentivo. Sem o carinho, amizade e apoio emocional destas pessoas, os meus objetivos nunca seriam alcançados.

A todos, um muito obrigado.

Índice Geral

Agradecimentos	III
Índice Geral	V
Índice de figuras	IX
Índice de quadros	XI
Índice de anexos	XIII
Resumo	XV
Abstract	XVII
Lista de abreviaturas	XIX
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1: ENQUADRAMENTO BIOGRÁFICO E PLANO DE ESTÁGIO.....	7
1.1. Das vivências desportivas à gestão do desporto	9
1.2. Motivações e expectativas	11
1.3. Objetivos do estágio	12
1.4. Plano de estágio	13
CAPÍTULO 2: REVISÃO DA LITERATURA	17
2.1. Desporto – conceitos e aplicações	19
2.2. Da gestão à gestão do desporto	23
2.2.1. Os eventos do desporto	27
2.2.2. Marketing do desporto.....	33
2.3. As intervenções e competências dos gestores do desporto	38
2.4. Do associativismo ao associativismo do desporto	45
2.5. As organizações empresariais no desporto	51
2.5.1. SADs e SDUQs.....	52
2.6. Futebol – o desporto rei	54

2.6.1. O futebol de formação.....	56
CAPÍTULO 3: CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE DE ESTÁGIO.....	59
3.1. Identificação e localização	61
3.2. Missão, visão e valores.....	62
3.3. História do Clube e da SDUQ	63
3.4. Palmarés e conquistas.....	65
3.5. Órgãos Sociais.....	67
3.5.1. Organograma do Rio Ave Futebol Clube, Futebol SDUQ	68
3.5.2. Propriedades da SDUQ.....	69
3.5.3. Organograma do Departamento de Formação	69
3.6. Instalações.....	74
CAPÍTULO 4: REALIZAÇÃO DA PRÁTICA PROFISSIONAL	77
4.1. Integração no departamento de formação do Rio Ave Futebol Clube ...	79
4.2. Polo de Guilhabreu da “Escola de Futebol – Os Tubas”	82
4.2.1. Recrutamento de treinadores.....	83
4.2.2. Divulgação	85
4.2.3. Preparação dos materiais desportivos	93
4.2.4. Controlo dos treinos e contacto com encarregados de educação...	94
4.3. Atividades mensais da “Escola de Futebol – Os Tubas”	97
4.3.1. setembro	101
4.3.2. outubro	102
4.3.3. novembro	105
4.3.4. dezembro	108
4.3.5. janeiro	109
4.3.6. fevereiro	111

4.4. Gestão do departamento de formação	113
4.4.1. Processo de certificação da FPF	114
4.4.2. Organização de eventos	116
4.4.2.1. Torneio interno.....	118
4.4.2.2. Treinos temáticos	120
4.4.2.3. Torneio interno de Natal	122
4.4.2.4. Treino de Carnaval	123
4.4.2.5. Organização dos campos de férias	125
4.4.3. Atividades variadas	128
4.4.3.1. Gestão e requalificação de recursos materiais	129
4.4.3.2. Eleição do atleta do mês	131
4.4.3.3. Elaboração de documentos	133
4.5. Atividades durante a pandemia Covid-19	136
CAPÍTULO 5: REFLEXÃO CRÍTICA E COMPETÊNCIAS ADQUIRIDAS	139
CONCLUSÕES E PERSPETIVAS PARA O FUTURO.....	147
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	151
ANEXOS	XXI

Índice de figuras

Figura 1 - Estádio da Avenida	64
Figura 2 - Estádio dos Arcos	65
Figura 3 - Organograma do RAFC, Futebol SDUQ	68
Figura 4 - Organograma do departamento de formação do RAFC	70
Figura 5 - Nova imagem da escola de futebol do RAFC, 2019	82
Figura 6 - Cartaz de divulgação do polo de Guilhabreu, 2019	86
Figura 7 - Panfleto de divulgação do polo de Guilhabreu (frente), 2019	86
Figura 8 - Panfleto de divulgação do polo de Guilhabreu (verso), 2019.....	86
Figura 9 - Fotografia autografada de Pedro Amaral, 2019	89
Figura 10 - Fotografia final da visita à Escola Básica de Parada, 2019	90
Figura 11 - Tubas com os alunos da Escola Básica de Mosteiró, 2019	91
Figura 12 - Desenhos dos alunos da Escola Básica de Mosteiró, 2019.....	92
Figura 13 – Registo fotográfico do treino inaugura, 2019I.....	93
Figura 14 - Papel informativo para os pais - Atividade Mensal, 2019.....	99
Figura 15 - Cartaz informativo da Atividade Mensal, 2019	100
Figura 16 - Divisão do campo da atividade mensal de novembro, 2019	106
Figura 17 - Exemplo de patrocínio na atividade, 2019	107
Figura 18 - Divisão do campo da atividade mensal de dezembro, 2019	108
Figura 19 - Divisão do campo da atividade mensal de janeiro, 2019	110
Figura 20 - Fotografia com o patrocínio na atividade mensal, janeiro 2020 ...	111
Figura 21 - Divisão do campo da atividade mensal de fevereiro 2020	113
Figura 22 - Slide da apresentação das alterações das leis de jogo, 2020	116
Figura 23 - Esquema das estações do treino de finalização, 2020	120
Figura 24 - Panfleto alusivo ao treino de Carnava, 2020I.....	123

Figura 25 - Registo fotográfico do treino de Carnaval, 2020	124
Figura 26 - Divisão do campo do treino de Carnaval, 2020	124
Figura 27 - Panfleto do campo de férias de Natal, 2019	126
Figura 28 - Diploma de participação no campo de férias de Natal, 2020	128
Figura 29 - Folhas de identificação dos cacifos, 2019.....	130
Figura 30 - Diploma de atleta do mês, 2020.....	131
Figura 31 - Imagem da mascote para o desafio da Páscoa, 2020	137

Índice de quadros

Quadro 1 – Plano de estágio realizado no departamento de formação do RAFC entre 2019 e 2020	14
Quadro 2 – Plano da elaboração do relatório de estágio realizado no departamento de formação do RAFC entre 2019 e 2020.....	15
Quadro 3 – Atribuição de treinadores a cada escalão, época 2019/20	84
Quadro 4 - Tabela de pontuação da atividade mensal de outubro 2019	103
Quadro 5 – Tempo por atividade para cada grupo.....	105
Quadro 6 – Planeamento anual de atividades.....	117
Quadro 7 – Atletas eleitos para atleta do mês e respetiva categoria	132
Quadro 8 – Distribuição dos estagiários pelos treinos das equipas do departamento de formação	134

Índice de anexos

Anexo 1 - Lista de escolas próximas do polo	XXII
Anexo 2 - Notícia da visita à Escola Básica de Parada.....	XXIII
Anexo 3 - Notícia da visita à Escola Básica de Mosteiró.....	XXIV
Anexo 4 - Exemplo de um mapa de presenças do polo de Guilhabreu.....	XXIV
Anexo 5 - Termo de responsabilidade.....	XXV
Anexo 6 - Ficha de inscrição de atletas.....	XXVI
Anexo 7 - Documento orientador para treinadores - Encontro de escolas ...	XXXI
Anexo 8 - Documento orientador para treinadores - Atividade temática	XXXIII
Anexo 9 - Autorização de recolha de dados pessoais.....	XL
Anexo 10 - Seguro desportivo	XLI
Anexo 11 - Documento orientador do torneio interno	XLII
Anexo 12 - Documento orientador do treino de finalização	XLVI
Anexo 13 - Documento orientador do treino de <i>skills</i>	LII
Anexo 14 - Documento orientador do treino de Carnaval	LVIII
Anexo 15 - Horários do campo de férias de Natal	LX
Anexo 16 - Bolas dos grupos da escola de futebol	LXII
Anexo 17 - Ocupação do ringue polidesportivo das Caxinas	LXIII
Anexo 18 - Questionário de satisfação para a equipa de arbitragem.....	LXIV
Anexo 19 - Perfil do atleta por posição (Traquinas)	LXV
Anexo 20 - Exemplo de agenda de treinos individuais.....	LXVII

Resumo

O presente relatório de estágio decorre da realização do estágio profissionalizante desenvolvido 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.

O estágio profissionalizante foi realizado no Rio Ave Futebol Clube, mais concretamente no departamento de formação e decorreu entre agosto de 2019 e maio de 2020.

Este documento tem como principais objetivos caracterizar de forma exaustiva a entidade acolhedora do estágio, assim como apresentar e descrever todas as atividades que lá foram realizadas. Paralelamente, efetuou-se uma revisão da literatura acerca das áreas de conhecimento mais diretamente relacionadas com os âmbitos do estágio em causa. São, igualmente, elaboradas um conjunto de reflexões críticas e conclusões que resultaram de todo o trabalho desenvolvido durante os meses de estágio.

Foram realizadas atividades em dois âmbitos distintos, a gestão do novo polo da escola de futebol do clube, onde foram desenvolvidas atividades de auxílio no recrutamento de treinadores, de marketing, de gestão de materiais desportivos e de controlo dos treinos e contacto com encarregados de educação. Foram também realizadas atividades no departamento de formação do clube, como: elaboração das atividades mensais, organização de eventos, auxílio no processo de certificação e atividades do quotidiano do departamento de formação.

Poder-se-á concluir que foram meses de aprendizagem e de evolução pessoal e profissional, que excederam as iniciais expectativas, e que foram desenvolvidos conhecimentos e competências essenciais para o futuro profissional do estagiário no âmbito da gestão do desporto.

Palavras-chave: GESTÃO DO DESPORTO; MARKETING DO DESPORTO; EVENTOS DO DESPORTO; FUTEBOL DE FORMAÇÃO; RIO AVE FUTEBOL CLUBE.

Abstract

This internship report is the result of the professional internship developed in the scope of the 2nd year of the 2nd cycle of studies in Sports Management and was prepared for the purpose of obtaining a Master's degree in Sports Management, by the Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

The professional internship was held at Rio Ave Futebol Clube, more specifically in the youth department and took place between August 2019 and May 2020.

This document has as main objectives to characterize exhaustively the host entity of the internship, as well as present and describe all the activities that were carried out there. At the same time, a literature review was carried out on the areas of knowledge most directly related to the scope of the internship in question. A set of critical reflections and conclusions are also drawn up that resulted from all the work carried out during the internship months.

Activities were carried out in two distinct areas, the management of the new polo of the football school of the club, where activities were developed to assist in the recruitment of coaches, marketing, management of sports materials and control of training and contact with guardians. Activities were also carried out in the club's youth department, such as: preparation of monthly activities, organization of events, assistance in the certification process and daily activities of the training department.

It can be concluded that there were months of learning and personal and professional evolution, which exceeded the initial expectations, and that essential knowledge and skills were developed for the intern's professional future in the scope of sport management.

Keywords: SPORTS MANAGEMENT; SPORTS MARKETING; SPORTS EVENTS; YOUTH FOOTBALL; RIO AVE FUTEBOL CLUBE.

Lista de abreviaturas

FIFA	Fédération Internationale de Football Association
FPF	Federação Portuguesa de Futebol
IPDJ	Instituto Português do Desporto e Juventude
RAFC	Rio Ave Futebol Clube
SAD	Sociedade Anónima Desportiva
SD	Sociedades Desportivas
SDUQ	Sociedade Desportiva Unipessoal por Quotas

INTRODUÇÃO

O desporto é uma das áreas da sociedade que se encontra em constante evolução e as pessoas que exercem cargos diretivos nos clubes, associações e federações devem ser cada vez mais qualificadas de forma a acompanhar esta evolução crescente. O mestrado em Gestão Desportiva desenvolve um conjunto de conhecimentos e fomenta o desenvolvimento de várias competências, assim como a utilização de ferramentas úteis e indispensáveis para uma melhor gestão das organizações desportivas.

É imprescindível no séc. XXI qualquer organização ter gestores do desporto para potenciarem os seus recursos, o futebol sendo a modalidade de maior gosto dos portugueses necessita ainda mais da gestão do desporto e dos seus operadores para continuar a atrair público, para isso é necessário maximizar a formação, ter estruturas mais capacitadas, obtendo assim reconhecimento pela população em geral. Dada a ligação existente ao futebol, enquanto jogador e treinador, tornou-se útil adquirir conhecimentos e competências na área, o que será útil para o futuro profissional e para realização pessoal do estagiário. Nesse sentido ao ingressar no mestrado em gestão desportiva, foi logo equacionado fazer no segundo ano um estágio profissionalizante de modo a contactar com as organizações do futebol e poder desenvolver mais competências e um quadro relacional dentro desta modalidade.

É fruto desta realidade o presente relatório de estágio que foi realizado com o objetivo de se concluir o 2º ciclo em Gestão Desportiva, obtendo assim o título de mestre em Gestão Desportiva pela Faculdade de Desporto da Universidade do Porto. O estágio foi realizado no departamento de formação do Rio Ave Futebol Clube (RAFC), com a orientação da Prof.^a Doutora Maria José Carvalho.

O estágio profissionalizante decorreu entre agosto de 2019 e maio de 2020, com a supervisão do Dr. Vítor Viana, um dos coordenadores do departamento de formação do RAFC.

A intervenção do estagiário desenvolveu-se tanto no departamento de formação do clube como no departamento de formação do RAFC, Futebol SDUQ, isto porque o departamento engloba as equipas do RAFC, mais concretamente da

escola de futebol até aos sub13, assim como engloba as equipas do RAFC, Futebol SDUQ que são as equipas desde os sub14 até aos sub19.

Após esta introdução é apresentado um enquadramento biográfico do estagiário onde consta todo o seu percurso desportivo, seja como atleta ou treinador, assim como as opções académicas que o fizeram chegar até ao mestrado em Gestão Desportiva. De seguida são apresentadas as motivações e expectativas referentes à realização do estágio no departamento de formação do RAFC, assim como os objetivos que foram estabelecidos. Por último, é apresentado o plano das atividades a realizar no estágio, assim como o plano de elaboração do presente relatório de estágio.

O capítulo da “revisão de literatura” é o que se segue, onde é apresentado o estado da arte relativamente aos temas relacionados com a realização do estágio, exibindo assim uma contextualização teórica do trabalho efetuado. Inicialmente são apresentados conceitos relativos ao desporto e a todas as suas aplicações na sociedade, assim como as áreas em que este atua e tem efeitos. De seguida é realizada uma ponte entre os conceitos e as características inerentes à gestão até aos conceitos e características da gestão do desporto, assim como o seu surgimento. A partir daí são focadas áreas mais específicas que estão diretamente relacionadas com a gestão do desporto, como os eventos do desporto a relevância do marketing do desporto, de seguida é a apresentada a forma como o gestor do desporto intervém e quais as suas competências. Finalizadas as temáticas diretamente relacionadas com a gestão do desporto, é explanada a história do associativismo e os seus conceitos, fazendo uma ligação ao associativismo do desporto, onde são apresentados conceitos acerca das federações desportivas, associações promotoras de desporto, clubes desportivos e clubes de praticantes. É também realizada um enquadramento teórico no que diz respeito às organizações empresariais no desporto, passando pelas formas de sociedades desportivas e as suas diferenças. Este capítulo é finalizado com a história da modalidade de futebol e alguns dos seus conceitos, passando pelo futebol de formação, a sua evolução e importância.

O capítulo seguinte intitula-se como “caracterização da entidade de estágio”, aqui é apresentada a instituição acolhedora para do estágio profissionalizante, neste caso o RAFC. Inicialmente é identificado o clube em questão e a sua localização, seguido da missão, visão e valores pelos quais o clube se rege, assim como todas as suas conquistas e palmarés. Este capítulo é finalizado com a apresentação dos órgãos sociais do clube, de forma a mostrar como está organizada a sua hierarquia e como está organizado o departamento de formação, de seguida são apresentadas as instalações do complexo desportivo do RAFC.

O quarto capítulo refere-se à “realização da prática profissional”, aqui são apresentadas de forma detalhada todas as atividades que foram desenvolvidas no decorrer do estágio profissionalizante, desde as atividades referentes ao novo polo da escola de futebol do RAFC até à gestão do departamento de formação, passando pela organização das atividades mensais e pelo processo de certificação da formação.

No quinto capítulo é apresentada a “reflexão crítica e competências adquiridas”, onde é elaborada uma análise crítica de todos os meses de estágio, refletindo sobre como cada atividade influenciou o estagiário e quais as competências e conhecimentos que se desenvolveram e evoluíram.

Para finalizar, nas “conclusões e perspetivas para o futuro” é realizado um balanço final de todo o estágio profissionalizante, apresentado os resultados no que diz respeito aos objetivos propostos, assim como a influência que o estágio teve na vida profissional e pessoal do estagiário. O capítulo é finalizado com as perspetivas para o futuro no que diz respeito às funções a realizar na área da gestão do desporto.

CAPÍTULO 1

ENQUADRAMENTO BIOGRÁFICO E PLANO DE ESTÁGIO

1.1. Das vivências desportivas à gestão do desporto

Durante toda a vida do estagiário, o desporto sempre foi uma companhia assídua, este caminho percorrido foi essencial para o interesse pela área da Gestão do Desporto.

Toda a família sempre foi muito ligada ao desporto, mais concretamente ao futebol, seja como adeptos ou praticantes e desde criança existiu influência e encorajamento a acompanhar o clube preferido da família. Apesar deste interesse pela modalidade, não houve uma insistência desde muito cedo para começar a praticar futebol num clube desportivo, mas passava os dias com a bola nos pés, fosse na escola, fosse em casa, fosse na rua com amigos.

Aos onze anos houve um pedido à família para ingressar num clube de futebol do concelho da Maia, este pedido foi o conjugado da obsessão pelo futebol e da pressão social existente, pois os colegas de turma e amigos mais próximos jogavam todos neste clube, o que foi essencial para surgir interesse.

Terminado o nono ano de escolaridade tinha que decidir qual seria o curso que a frequentar no ensino secundário e o desporto foi a primeira opção, desde cedo existiu uma decisão de que o futuro profissional fosse na área que mais paixão suscitava, o desporto. Sendo assim não existiu hesitação e foi feita a inscrição no Curso Tecnológico de Desporto na Escola Secundária do Castelo da Maia. Foi durante o período do ensino secundário que nasceu o interesse pela gestão do desporto, desde o primeiro dia houve um incentivo a trabalhar de forma mais prática e muito desse trabalho passava pela organização de eventos, área inerente à gestão do desporto. Começamos por pequenos eventos escolares como o corta-mato, as caminhadas e BTT e os torneios inter-turmas de várias modalidades. No final do curso surgiu a maior experiência, até então, na organização de eventos, a turma com a ajuda dos professores organizou um torneio nacional de Goalball e tratou de todos os assuntos desde os alojamentos, transportes de equipas, alimentação, preparação dos espaços, quadros competitivos e angariação de fundos. Foi uma atividade que deu muito trabalho e que fez perceber que no futuro gostaria de exercer função de organização de eventos do desporto.

Após o ensino secundário deu-se seguimento à formação académica e procedeu-se à candidatura ao curso de Ciências do Desporto na Faculdade de Desporto da Universidade do Porto e quando surgiu o momento de optar por um ramo de especialização, não houve hesitação e a opção passou pelo ramo da Gestão Desportiva. Apesar de estar ligado ao futebol e de estar a dar os primeiros passos como treinador de futebol, a opção foi pelo ramo da gestão do desporto e paralelamente frequentar a formação como treinador pela via dos cursos de treinador. Esta decisão foi tomada a partir da vontade em obter mais conhecimentos e ferramentas na área da gestão do desporto, pois na área do futebol existiam outras opções que não a via académica.

Terminada a licenciatura, a vontade era dar seguimento à formação académica na área da gestão do desporto, sendo assim foi feita a candidatura ao Mestrado de Gestão Desportiva e fui aceite. O primeiro ano foi bastante importante pois foram lecionados vários conhecimentos e ferramentas essenciais para a aplicação num contexto prático, a curto prazo no estágio profissionalizante.

1.2. Motivações e expectativas

A escolha de realizar o estágio num clube de futebol surgiu pelo facto de ser uma modalidade que me acompanhou durante toda a minha vida, tanto como atleta, assim como treinador. O objetivo sempre foi estagiar num clube de futebol, principalmente para perceber como funciona toda a organização ao nível dos seus vários âmbitos da gestão do desporto, pois o único contacto até então com este tipo de organizações foi como treinador.

As expectativas eram altas pois o estágio seria realizado no departamento de formação do RAFC, que é atualmente uma instituição de grande relevância no futebol português e principalmente na zona norte do país. Seria uma grande oportunidade para conhecer as dinâmicas e orgânica do departamento de formação de um clube com esta dimensão, o que fez com que existisse algum receio devido à falta de familiarização com uma organização tão grande.

Relativamente às atividades a desenvolver, o estagiário tinha como grande objetivo vivenciar toda a realidade da gestão do departamento de formação do RAFC, assumindo um papel ativo e estando envolvido em todas as situações inerentes a este tipo de gestão. Mesmo assim deu-se início ao estágio sem grandes expectativas em relação a esta situação, talvez derivado a questões de personalidade, evitando ser confrontado com um sentimento de desilusão que levasse a uma perda de motivação e interesse.

Quanto à vertente pessoal existiu uma enorme vontade de encontrar qual seria a vocação dentro da área da gestão do desporto e de colocar em prática todos os conhecimentos que foram lecionados anteriormente. Foi também uma grande oportunidade de mostrar valor profissional de modo a ambicionar futuramente ficar inserido no clube em questão.

Por último, seria o ambiente ideal para desenvolver conhecimentos e competências de comunicação, organizacionais e de planeamento, com a ambição de marcar pela diferença e ser visto como uma mais valia para o clube.

1.3. Objetivos do estágio

Os objetivos que foram traçados e propostos a ser atingidos na realização do estágio no Departamento de Formação do RAFC foram divididos em objetivos gerais e específicos e são os seguintes:

Objetivos gerais:

- Desenvolver competências na área da gestão do desporto;
- Aplicar os conhecimentos teóricos adquiridos anteriormente num contexto prático;
- Fomentar o contacto e estreitar a relação com os profissionais da área da gestão do desporto de modo a incrementar mais conhecimentos e competências;
- Desenvolver competências relacionais com os gestores dos vários departamentos do clube, encarregados de educação e parceiros.

Objetivos específicos:

- Compreender o funcionamento e orgânica do departamento de formação de um clube de futebol;
- Desenvolver competências inerentes à gestão de eventos, ao marketing do desporto e à gestão do futebol;
- Aplicar os conhecimentos teóricos de gestão de eventos, marketing do desporto e gestão do futebol num contexto prático;
- Intervir nos procedimentos logísticos e diferentes atividades do departamento;
- Dinamizar e gerir atividades específicas para a escola de formação do clube de forma a englobar diversos intervenientes (atletas, treinadores, familiares e parceiros).

1.4. Plano de estágio

O estágio profissionalizante foi realizado no Departamento de Formação do RAFC e teve a duração de onze meses, começando em agosto de 2019 e terminando em junho de 2020. As atividades de estágio decorriam todos os dias úteis entre as 14:30h e as 19:30h e aos sábados entre as 8h e as 13h, sendo que se contabilizaram mais de 500 horas de estágio, não tendo havido alterações significativas entre as atividades planeadas e efetivamente realizadas.

Em reunião com o supervisor de estágio foram definidas quais as atividades que iriam ser desenvolvidas no decorrer do estágio, com o objetivo de abranger várias áreas no que diz respeito à gestão de um departamento de formação de um clube de futebol. Este planeamento foi delineado de maneira a que os objetivos para este estágio fossem atingidos, os do estudante e os da entidade acolhedora.

As principais atividades que foram definidas para o estagiário realizar foram divididas em duas grandes categorias: gestão do novo polo da Escola de Futebol do RAFC e a gestão do departamento de formação do RAFC. Na primeira as atividades foram maioritariamente relacionadas com a gestão do espaço em dias de treino, o trabalho logístico para que o polo comesse a funcionar e a sua divulgação. Na segunda, as atividades foram focadas na dinamização do departamento de formação, através da implementação de novas atividades para os atletas, a realização das atividades mensais da escola de futebol e o apoio no trabalho diário do departamento de formação. No quadro 1 encontram-se todas as atividades a realizar e o respetivo mês.

Quadro 1 – Plano de estágio realizado no departamento de formação do RAFC entre 2019 e 2020

Atividades		AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
Gestão do novo polo	Treinos do novo polo											
	Divulgação do novo polo											
	Recrutamento de treinadores para o novo polo											
	Material para o novo polo											
	Contactos com EE											
Gestão do departamento de formação	Gestão do departamento de formação											
	Eventos da Escola de Futebol											
	Processo de certificação do Departamento de Formação											
	Campos de Férias da Escola de Futebol											

Quadro 2 – Plano da elaboração do relatório de estágio realizado no departamento de formação do RAFC entre 2019 e 2020

TAREFA	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI
Introdução							
Motivações e expectativas							
Objetivos do estágio							
Revisão da literatura							
Caracterização da entidade de estágio							
Realização da prática profissional							
Reflexão crítica/Competências adquiridas							
Conclusões/Perspetivas futuras							
Referências bibliográficas							

O quadro 2 diz respeito ao cronograma da elaboração do relatório de estágio, que apresenta o momento da realização de cada capítulo integrante deste documento. Os primeiros capítulos realizados foram as motivações e expectativas, assim como os objetivos do estágio, ambos finalizados em novembro. De seguida a caracterização da entidade de estágio, a finalizar em dezembro, e a revisão da literatura, a terminar em fevereiro. O capítulo realizado após a revisão da literatura foi a realização da prática profissional, escrito durante todos os meses de estágio. Por último e no mês de maio o relatório finalizou-se com a realização dos seguintes capítulos: introdução, reflexão crítica e competências adquiridas e conclusões e perspetivas futuras. Durante toda a realização do relatório de estágio o capítulo das referências bibliográficas foi constantemente atualizado.

CAPÍTULO 2
REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Desporto – conceitos e aplicações

O desporto faz parte do dia-a-dia das populações por todo o mundo, existe um grande número de pessoas que praticam uma atividade desportiva e estão inseridos em clubes desportivos, associações e federações. De acordo com o Instituto Português do Desporto e Juventude (IPDJ, 2020) em Portugal no ano de 2017 existiam mais de seiscentos e vinte e quatro mil praticantes federados, assim como dez mil e setecentos e quarenta e oito clubes, distribuídos por todas as modalidades.

De acordo com Carvalho *et al.* (2012), apesar dos números de Portugal, no que diz respeito à prática desportiva na Europa, serem dos mais baixos, o desporto continua a ser praticado, visto, falado e consumido por milhares de portugueses, através da televisão, pelas vozes políticas, pelo consumo de produtos desportivos e através dos jornais desportivos.

Segundo a Carta Europeia do Desporto (1992), “Entende-se por “desporto” todas as formas de atividades físicas que, através de uma participação organizada ou não, têm por objetivo a expressão ou o melhoramento da condição física e psíquica, o desenvolvimento das relações sociais ou a obtenção de resultados na competição a todos os níveis.

Por outro lado, segundo Parlebas (2008) o desporto é definido por todo o tipo de exercícios ou atividades físicas com a finalidade da realização de uma performance e cuja execução passa principalmente por um elemento previamente definido, como por exemplo: uma distância, um tempo, um obstáculo ou um adversário, assim como o próprio atleta. No desporto é necessária a presença de um organismo superintendente, de modo a definir uma codificação, uma regulamentação e uma estabilização da sua prática com o objetivo das atividades serem realizadas em qualquer parte do mundo em condições idênticas.

O mesmo autor refere que o desporto para ser desporto deve ter em conta três critérios imprescindíveis: a atividade motora, a competição regulamentada e a institucionalização. A primeira porque em todo o desporto existe a componente motora, aliando também situações verbais e cognitivas. A competição

regulamentada é crucial para que exista desporto, uma atividade física, por mais intensa que seja não pode ser considerada desporto sem estar inserida num contexto competitivo, caso contrário, qualquer atividade física seria considerada desporto. Por último a institucionalização, que raramente é tomada em conta e apresenta-se como um critério crucial para a definição do que é ou não desporto.

Na perspetiva de Garcia (2009), não é possível ainda encontrar uma definição para desporto que englobe todas as formas desta atividade e excluir aquilo que não seja desporto. O denominador comum em todas as formas de desporto é o ser humano. O desporto é visto como um produto da liberdade dos cidadãos, resultante do desenvolvimento do capitalismo, da redução do tempo de trabalho e aumento de tempo livre.

O desporto que conhecemos atualmente com as estruturas existentes, as regras e os seus princípios é um produto do desenvolvimento das sociedades. A sua conformação social foi determinada pelas três prioridades do paradigma da revolução industrial, que são a organização, o rendimento e o triunfo (Carvalho *et al.*, 2012).

De acordo com Bento (2007), se o desporto antigamente era visto como uma atividade orientada apenas para o alto rendimento e a competição organizada e para a fortificação de estereótipos relacionados com a masculinidade, atualmente é uma prática acessível a todos, independentemente da idade, condição física ou sociocultural. O desporto atualmente apresenta mais finalidades, como por exemplo: a recreação e lazer, a saúde, a estética corporal e a reabilitação.

Segundo Santos (2015), o desporto cada vez mais apresenta-se como um fenómeno de cariz social de grande importância e com isto revelam-se várias implicações no que diz respeito às relações entre todas as sociedades humanas. Ao contrário de outras áreas de intervenção social, o desporto tem sempre em conta o ser humano como um todo, dando importância à dimensão motora, à dimensão afetiva e à dimensão cognitiva. Carvalho *et al.* (2012) reforçam esta ideia, afirmando que o desporto assume uma posição de grande importância na dinâmica social e acrescentam que não é apenas uma forma de entretenimento,

mas também uma poderosa força nos países mais desenvolvidos, economicamente falando.

O desporto abrange todas as expressões que definem o ser humano: espírito, alma, emoção, imanência e transcendência, o que faz desta atividade a forma mais conseguida de elegia do Corpo (Santos, 2015).

Bento (2007) afirma que o desporto é pedagógico e educativo pois coloca-nos obstáculos para ultrapassar e apresenta a necessidade de lidar com as regras e agir corretamente com os outros. A procura do sucesso através da exercitação e a procura de melhor rendimento do que o outro também são razões que justificam o carácter pedagógico e educativo do desporto. O autor também apresenta como razões para o carácter pedagógico e educativo do desporto o esforço inerente, a socialização que promove nas crianças e jovens num modelo de vida assente no empenho e na disponibilidade para a correção do erro, assim como a satisfação pela vitória pessoal e a admiração pelo sucesso do próximo.

Num outro entendimento, o desporto pode ser classificado como uma junção de economia, ciência, investigação, ensino e promoção social, isto atribui ao desporto um certo nível de importância e de responsabilidade social. Tudo isto deve significar uma atenção e suporte adequados da parte de quem ocupa os cargos políticos, pois os interesses do poder político e económico por vezes coincidem com os interesses do desporto (Santos, 2015).

Ao longo dos últimos anos o desporto foi-se tornando mais profissional, o que gerou novas formas de consumo desta atividade como o desporto de lazer e o desporto escolar, gerando biliões de dólares anuais em todo o mundo (Azevêdo, 2009).

De acordo com o Silva (2009), a partir do 25 de abril e da adesão à Comunidade Europeia, Portugal dispõe de mais e modernas instalações desportivas de todos os tipos. Os técnicos e os treinadores têm cada vez mais melhores qualificações. Existem mais e melhores regulamentos, assim como normas desportivas, dirigentes e gestores competentes e espaço para projetos de investigação no panorama desportivo. Todas estas melhorias fazem com que o país apresente melhores resultados desportivos nas competições internacionais.

Podemos concluir que o desporto se apresenta como um instrumento com uma grande contribuição para a formação da identidade de um país, graças às suas características de ordem pedagógica, de saúde e de integração, trata-se de um fenómeno cultural e social que apresenta cada vez mais uma grande importância cada vez mais reconhecida por todas as pessoas, assim como pelos estados dos países (Silva, 2009).

2.2. Da gestão à gestão do desporto

O termo gestão é proveniente do latim *gestio* e corresponde ao ato ou efeito de gerir ao administrar (Groppo, 2006). No ponto de vista de Pires & Lopes (2001), a palavra gestão tem um múltiplo sentido, isto porque dependendo do seu contexto, esta palavra tem a característica de pode assumir vários sentidos.

A gestão é uma atividade presente em todos os setores da sociedade, todos desenvolvem ações e comportamentos que são elementos da gestão, isto diz-nos que o quotidiano exige cada vez mais um conjunto de ferramentas que nos permita analisar contextos, definir objetivos, implementar estratégias e avaliar resultados (Lopes *et al.*, 2017).

De acordo com Pires (2005), a gestão já tinha origem anteriormente ao momento em que surgiram os empregos organizados de acordo com a burocracia desenhada pela sociedade industrial. Exemplo disso era a gestão do tempo, que era controlada pelo sol, pelas condições climatéricas ou até pelas necessidades que surgiam em cada dia.

Segundo Pitts (2001) uma área de estudo como a gestão é composta pelo conhecimento da literatura relativa à teoria e à prática, assim como aos profissionais que formam outros profissionais, por aqueles que desenvolvem a teoria e pelos que colocam essa teoria em prática. Uma área de estudo é também composta pelas organizações que se dispõem ao avanço dessa determinada área, assim como a formação profissional e credibilidade que esta obtém através da sociedade. As empresas, seja qual for o seu ramo, procuram sempre a perenização, ou seja, a consolidação de sua existência, por meio de resultados financeiros positivos ao longo do tempo (Azevêdo, 2009).

De acordo com Mintzberg (2003), uma organização é estruturada de acordo com as atividades que desempenha, sendo a soma total da forma pela qual o trabalho é dividido em várias tarefas, assim como a coordenação que existe entre elas.

Segundo Arraya (2014), a gestão apresenta certos processos fundamentais. Em primeiro lugar o processo de planificação que diz respeito ao estabelecimento de uma linha de trabalho como forma de atingir os objetivos pretendidos. A organização consiste na elaboração de linhas orientadoras que levem à

execução do plano anteriormente idealizado. O processo de seleção está relacionado com o trabalho de análise das tarefas e das necessidades de cada setor. Por último, a liderança e a motivação são os processos que garantem o cumprimento do trabalho. Todos os processos apresentados anteriormente estão intimamente relacionados com a tomada de decisão, esta deve ser realizada de forma consciente.

Concluindo, a gestão é definida como o conjunto das funções de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar, através das quais são determinados os meios para as organizações desempenharem as suas funções e atingirem os seus objetivos (Pires, 2007).

A crescente popularidade do desporto gerou mudanças significativas neste setor, principalmente na melhoria dos equipamentos desportivos devido ao surgimento de empresas relacionadas com o setor desportivo e ao desenvolvimento de serviços de apoio às atividades de organizações desportivas (Mangra *et al.*, 2015).

Ricardo & Vinãs (2012) acrescenta que devido ao crescente interesse público e às mudanças visíveis, o desporto tem de a necessidade de uma gestão especializada, que tenha em conta as oscilações constantes na oferta e procura existentes, em todas as vertentes do panorama desportivo.

Tanto a tecnologia como as organizações e a sociedade, avançam a uma alta velocidade e o desporto não foge à regra, tendo que acompanhar estes avanços e moldando-se à atualidade. Tendo em conta esta evolução surgiram questões organizacionais e questões de gestão que tornaram necessária a implementação de um novo domínio, a gestão do desporto (Pires, 2007). Para Androniceanu (2008), a gestão do desporto surgiu como uma necessidade para se dar o desenvolvimento das questões organizacionais, orientando-se para os objetivos e os resultados, estimulando as pessoas para este sentido com custos reduzidos.

Historicamente, a gestão do desporto como uma área de atuação existe desde que uma pessoa organizava um evento relacionado com o desporto e recreação ou quando alguém produzia equipamentos para serem utilizados em atividades

desportivas e de recreação. Atualmente a gestão do desporto é praticada pelas maiores indústrias existentes, existindo vários gestores desportivos com bastantes oportunidades pela frente (Pitts, 2001).

De acordo com Pires & Lopes (2001), a gestão do desporto pode justificar-se de acordo com duas perspetivas diferentes. A primeira refere que a gestão do desporto existe porque apresenta soluções para a resolução de problemas, trata-se de gerir rotinas, pois todas as organizações têm rotinas para processar e quanto melhor forem realizadas, mais capacidade tem a organização para idealizar e desenvolver novos projetos. A segunda é a perspetiva académica, pois a gestão do desporto também existe pelo facto de procurar respostas originais aos problemas imprevisíveis que surgem.

Bartoluci (1994) apresenta como definição de gestão do desporto, um processo de organização, que tem como finalidade atingir objetivos desportivos previamente estabelecidos, através do uso de recursos, que por vezes podem ser limitados. Chelladurai (1995) define a gestão do desporto como a coordenação de processos, pessoas, recursos, tecnologias e contingências situacionais, conduzindo a uma produção e troca competente dos serviços desportivos. No ponto de vista de Bateman & Snell (1996), gestão do desporto é o processo de trabalho entre as pessoas e os seus recursos, de modo a realizarem os objetivos da organização desportiva, de maneira eficaz.

A gestão desportiva pode ser considerada uma área profissional e de investigação académica relativamente recente, isto porque surgiu nos Estados Unidos, no final dos anos 60 com o objetivo de atender às necessidades provenientes do Desporto Universitário, das Ligas Profissionais e do espetáculo desportivo, isto é, partiu, principalmente, das necessidades existentes no setor privado do desporto americano (Pires & Lopes, 2001).

Segundo Lopes *et al.* (2017), a gestão do desporto surgiu na América do Norte a partir do momento que os clubes profissionais sentiram a necessidade da prática de uma gestão semelhante à das empresas, onde os jogos desportivos são considerados o produto e os adeptos são considerados o cliente. Quanto à realidade europeia, a gestão do desporto surge e desenvolve-se através da

implementação de programas desenvolvidos pelas autarquias, como o “Desporto para Todos”.

Segundo Pires & Lopes (2001), a gestão tem vindo a complexificar-se, obrigando a um esforço complementar aqueles que, no mundo do desporto, querem acompanhar esta evolução, esta causada pela própria complexidade da dinâmica social.

Como Pires & Lopes (2001) já identificavam um conjunto de ideias fundamentais para a gestão do desporto e no nosso entendimento essas ideias ainda se mantêm, estando, contudo, mais consolidadas, passamos a referi-las. Em primeiro lugar, a crise existente no desporto moderno, tornando necessário a implementação de novas mentalidades no que diz respeito ao desenvolvimento. A complexidade gerada pelas práticas desportivas é a segunda ideia fundamental, esta obriga a uma sistematização das teorias da gestão desportiva. Em terceiro lugar, surgiram várias organizações diretamente relacionadas com a gestão desportiva, o que permitiu a criação de uma área de conhecimento e intervenção profissional. A existência de investigação científica é a quinta ideia fundamental. Em quinto lugar, as oportunidades profissionais que estão a surgir nesta área, onde aparece um quadro de oportunidades de emprego para as novas gerações. Por último, a formação superior em Gestão do Desporto, é vista como uma nova garantia a nível do sistema, onde há uma forte pressão provocada pelos alunos que concluem os estudos nas universidades.

De acordo com Soares (2012), a gestão do desporto especializada e eficaz é cada vez mais necessária, isto devido ao nível de complexidade que foi atingido pelas seguintes áreas do contexto desportivo:

- Instalações desportivas;
- Eventos desportivos;
- Associativismo;
- Programas desportivos;
- Alta competição;
- Espetáculos desportivos;
- Turismo ativo;

- Formação desportiva;
- Saúde e bem-estar;
- Educação pelo desporto.

Sendo a gestão do desporto uma plataforma de várias áreas do saber, procuramos realizar uma revisão sobre os eventos do desporto a relevância do marketing do desporto, em função da prática profissionalizante realizada e que incidiu nestes domínios.

2.2.1. Os eventos do desporto

É na Antiguidade que encontramos a origem dos eventos e estes passaram por diversos períodos da história da humanidade, até aos dias de hoje. Durante este tempo, os eventos foram adquirindo características económicas, sociais e políticas das sociedades que representavam cada uma dessas épocas (Matias, 2007).

Dependendo do desenrolar dos acontecimentos e da forma de atuação, o evento pode gerar efeitos positivos assim como negativos, num conjunto de várias áreas, como por exemplo: política, económica, social, cultural, turística e ambiental (Allen *et al.*, 2002).

O evento, independentemente da sua tipologia, é cada vez mais uma forma de fomentar a junção de pessoas e pode ser visto como um meio de lazer ou até de manifestação relativa a certos setores da sociedade. Aliás, segundo Ferrand (2007) durante a história da humanidade as manifestações de massas serviram como um meio de poder e condicionamento, partilhando-se emoções, por vezes de forma dúbia ou até incontrolável.

De acordo com Zannella (2013), um evento é considerado uma concentração ou reunião de pessoas ou entidades num local e data previamente definidos, com o objetivo de celebrar determinados acontecimentos e estabelecer uma rede de contactos seja de que natureza for, como por exemplo comercial, cultural, desportiva ou até científica.

Atualmente os eventos estão mais relacionados com o setor do lazer, evidenciando-se assim como um dos meios de socialização mais populares, oferecendo às pessoas momentos de descontração e diversão (Maussier, 2017).

Os eventos podem ser organizados dentro de várias tipologias e Sarmiento *et al.* (2011) mostram várias categorizações de eventos de acordo com três autores:

- Sachetti (2009): desportivos; sociais; religiosos; políticos; empresariais; setoriais e especiais;
- Poit (2006): três dimensões de definição de eventos: categoria (institucional e promocional), área de interesse (desportivo, cultural, empresarial, etc.) e tipo (congresso, conferência, palestra, etc.);
- Madeira *et al.* (2007): especiais (desportivos ou culturais) e de participação (sociais, ecológicos, lazer e entretenimento) ou podem ser classificados relativamente à sua periodicidade: de oportunidade, únicos, esporádicos e permanentes;

Os eventos do desporto são semelhantes aos eventos de outro carácter, existindo diferenças nos pormenores que estão inerentes a cada área de intervenção. Esta ideia é corroborada por Sarmiento *et al.* (2011), que dizem que os eventos desportivos não diferem dos outros tipos de eventos, existindo apenas algumas particularidades que devem estar na ordem de trabalhos no momento da sua organização. No evento do desporto existe uma interação entre várias entidades (que trabalham em conjunto para uma realização eficaz do evento) e a população para quem o evento é realizado. Os mesmos autores afirmam que a gestão de eventos é uma atividade que todos os profissionais da área de desporto desempenham em algum momento, quer seja na escola, empresa, autarquia ou no movimento associativo, sendo cada um destes eventos dimensionados à realidade onde são realizados e de acordo com os objetivos estabelecidos.

Segundo Correia *et al.* (2001), o evento do desporto é considerado uma experiência de carácter subjetivo, de difícil mensuração, sendo uma grande parte integrante do acontecimento os atletas e os espetadores. É também encarado como uma festa por parte da sociedade, um local de emoção, excitação, excesso, vitória e abandono.

Os eventos do desporto geram uma enorme atividade económica, começando mesmo antes do evento, isto porque existem várias necessidades e gastos inerentes à sua realização. Assim, é necessária uma gestão cuidada e um planeamento bem delineado em todo o tipo de eventos, isto porque não são apenas os grandes eventos que geram economia, os pequenos que se realizam diariamente também o fazem (Azevêdo, 2009).

Lopes *et al.* (2017) acrescentam que o evento do desporto atingiu uma certa dimensão que obrigou a todas as organizações relacionadas com a organização destes eventos a ter um nível de especificidade cada vez mais elevado, sendo capazes de ultrapassar as dificuldades que os eventos proporcionam através de soluções eficazes. Todos os fatores envolventes da organização de um evento trouxeram também uma imposição de conhecimentos de áreas diversificadas, como a economia, marketing, direito, engenharia e gestão de recursos humanos.

Existem vários tipos de eventos no contexto desportivo e estes são categorizados de maneiras diferentes de acordo com alguns autores seja pela sua dimensão ou pela sua periodicidade.

Para Sarmento *et al.* (2011), os eventos são divididos em quatro tipos de acordo com a sua dimensão:

- Mega eventos: nível internacional com duração superior a oito dias;
- Grandes eventos: nível internacional com participação de milhares de atletas e espetadores;
- Pequenos eventos: nível nacional ou internacional com duração limitada e pequena participação de atletas e espetadores;
- Micro eventos: jogos de campeonatos e torneios de menor relevância competitiva.

Boyer *et al.* (2007) dividem os eventos do desporto em quatro diferentes tipos também diferenciados pela dimensão:

- Tipo A: eventos de nível mundial, de grande dimensão e envolvimento, como por exemplo os Jogos Olímpicos e fases finais de campeonatos do mundo;

- Tipo B: eventos de nível nacional, estruturados e com regularidade, como por exemplo as taças de cada país;
- Tipo C: eventos de nível nacional que têm uma variabilidade de ocorrência, mas estão bem delineados no tempo;
- Tipo D: eventos de que apresentam uma regularidade, como por exemplo os jogos de campeonatos das modalidades.

Por outro lado, Stylianos & Fernandes (2019) destacam seis tipos de eventos do desporto, apresentados como os mais comuns:

- Jogos: fazem parte de um campeonato, onde existe uma classificação, podendo ou não existir um campeão;
- Torneio: pode ser uma sequência de jogos ou disputa com carácter polidesportivo ou não, em que se define a classificação de um ou mais concorrentes, sem que exista um confronto obrigatório entre todos os participantes, geralmente realizados no espaço temporal curto, existindo ou não um campeão;
- Campeonato: sequência de jogos ou disputa de apenas uma modalidade, em que se define a classificação de um ou mais concorrentes, existindo confronto entre todos os participantes, geralmente é de longa duração;
- Copa: nomenclatura que é utilizada em várias competições desportivas, cujo troféu final é por norma uma taça;
- Olimpíada: com um período de quatro anos, a olimpíada tem como evento inaugural os Jogos Olímpicos;
- Evento misto: uma competição como a copa do Mundo de futebol.

Até o evento do desporto se realizar passa por um conjunto de etapas e fases que fazem parte do processo natural da organização de um evento para que este seja um sucesso.

Para Sarmento *et al.* (2011) o evento do desporto tem uma organização que se realiza em quatro etapas distintas:

- Ideia – nesta etapa é onde se encontra a solução para o problema existente, através da imaginação de cenários baseados em experiências passadas e eventuais abstrações;
- Conceção e planeamento – é o momento de entrosamento entre a ideia inicial e a realidade possível, é o momento se começam a definir fatores como a data, local, duração, orçamento, designação, tipo, parceiros, apoios e concorrência, assim como todos os riscos inerentes à realização do evento;
- Realização – corresponde ao momento da realização do evento, neste momento é necessária uma preparação para superar todas as eventualidades não planeadas que possam ocorrer. Todos os meios devem estar concentrados no desenrolar das ações atribuídas e devem também detetar qualquer situação não planeada assim como a sua solução.
- Avaliação – este processo não diz respeito apenas a uma autoavaliação realizada pela organização do evento, existe também uma heteroavaliação feita por todos os intervenientes no evento seguida da elaboração de um relatório final que será discutido por todos os participantes. Este relatório é de extrema importância para se realizar uma avaliação de todas as estratégias que foram inicialmente definidas e para se perceber se as alterações operadas durante o processo se justificaram. O relatório deve também conter um dossier de imprensa de modo a se apurar a dimensão que o evento atingiu na comunicação social.

Os mesmos autores apresentam três fases que fazem parte de um evento do desporto. A primeira fase diz respeito ao pré-evento, onde se desenvolvem estratégias de comunicação de modo a suscitar interesse e expectativa junto do público-alvo. O evento apresenta-se como a grande razão de todo o projeto, onde se focam todas as energias e atenções. O pós-evento tem como objetivo manter o interesse do público-alvo para uma eventual reedição do evento, através de um conjunto de iniciativas.

Para que os eventos do desporto decorram dentro da normalidade e para que estes atinjam os seus objetivos, existe uma coordenação de vários

departamentos que trabalham em prol do mesmo objetivo. De acordo com Sarmiento *et al.* (2011), os departamentos existentes são os seguintes: financeiro, jurídico, operações, logística e o departamento de marketing. O departamento financeiro diz respeito a todas as normas relacionadas com a aquisição e pagamento de serviços e compras, cumprindo todos os constrangimentos orçamentais previamente definidos. Quanto ao departamento jurídico, a este compete respeitar todas as normas relativas aos espetáculos desportivos e toda a regulamentação laboral e estabelecimento correto e adequado dos contratos de prestação de serviços e aquisição de bens. O departamento das operações assegura todas as ações essenciais para cumprir as necessidades básicas dos intervenientes no evento, como o transporte, alimentação e alojamento, assim como as questões inerentes à segurança, acreditação, primeiros socorros, relações públicas, gestão de recursos humanos, instalações e equipamentos. A logística diz respeito ao conjunto de atividades sem as quais os eventos não conseguem atingir os seus objetivos, desde as mais banais como os materiais para as tarefas administrativas até às tecnologias mais avançadas que podem ser necessárias em certos momentos do evento em questão. Finalmente, o departamento de marketing diz respeito a todas as ações de comunicação e divulgação que são praticadas pela organização do evento, como a promoção, o *merchandising*, a publicidade e os patrocinadores.

Por último, os eventos do desporto também têm como objetivo corrigir e se possível melhorar os níveis de qualidade de vida das populações, principalmente através da conceção de mais-valias estruturais que garantam a proteção de vários nichos ecológicos urbanos, rurais, marítimos, fluviais ou aéreos. O efeito dos eventos desportivos no setor do turismo também são perfeitamente visíveis, assumindo grande dependência e interesse nesta área de negócios, através da movimentação de grandes grupos de adeptos, existindo um enorme impacto económico, assim nasce o interesse de certas regiões em se candidatarem a anfitriãs para determinados eventos e assumirem investimentos para o conseguirem (Lopes *et al.*, 2017).

2.2.2. Marketing do desporto

Nos dias de hoje o marketing é uma área que deve estar constantemente presente nos clubes de futebol, assim como em todas as organizações desportivas. É uma área de grande importância no que diz respeito à interação e comunicação que os clubes realizam, assim como é imprescindível para a divulgação de eventos e ações promovidas por essas organizações.

Segundo Skacel (2005), o marketing pode ser considerado como as ações realizadas para se conseguir que mais consumidores usem mais serviços ou adquiram mais produtos, diz respeito à satisfação de mais necessidades com mais frequência. As atividades de marketing devem ter como objetivo uma melhoria contínua do valor adicionado aos produtos e serviços, oferecendo-os assim ao cliente de maneira a que ele se sirva da melhor forma possível. Isto porque a manutenção de clientes e a possível angariação de novos depende dos níveis de satisfação que o consumidor apresenta.

O mesmo autor defende que as atividades de marketing têm como objetivo visar o consumidor, assim devem-se preocupar com os seguintes parâmetros:

- O que o cliente quer;
- Quando ele o quer;
- Onde ele o quer;
- Como ele o quer comprar;
- Quanto é que ele está disposto a pagar.

De acordo com Stylianos & Fernandes (2019), o cenário atual é competitivo e o cliente disfruta de várias opções de escolha. É necessário oferecer ao cliente um motivo de escolha diferente e relevante, uma proposta de valor superior dos produtos, serviços ou ideias. É necessário posicionar o produto, serviço ou ideia na mente do consumidor, esse é o objetivo das estratégias de marketing: conquistar o coração do cliente.

Segundo Da Costa & Sarmiento (2012), nas primeiras edições dos Jogos Olímpicos, o papel do marketing era quase nulo, eram poucos os recursos levantados por meio de propaganda e existiam poucas oportunidades de

exploração comercial, apesar de existirem algumas mensagens de empresas com carácter publicitário no programa do evento. Também no futebol a implementação do marketing do desporto não foi de fácil execução, isto porque a *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA) não permitia que as camisolas dos jogadores apresentassem publicidade, sendo a primeira marca a entrar no futebol a *Stock* (fábrica de bebidas) que divulgou a sua marca nos estádios em Itália.

O desporto é uma das áreas mais recentes a proceder à aplicação das técnicas e conceitos relacionados com o marketing, com a finalidade de atrair mais adeptos e manter a fidelidade e lealdade dos existentes. Ao contrário dos vários mercados que existem, o mercado desportivo rege-se bastante pelo grande envolvimento e pela paixão que os adeptos depositam, no desporto o produto final tem uma grande relevância na vida das pessoas (Lencastre & Brito, 2016).

O desporto apresenta um mediatismo de tamanha dimensão que os lucros financeiros provenientes em termos publicitários são muito superiores ao próprio impacto do desporto enquanto uma atividade económica. O marketing do desporto explora todas as vertentes que o desporto oferece, servindo vários objetivos sociais: saúde, entretenimento, económicos e políticos, assim como o fair-play, o cumprimento de regras e a qualidade das instalações. Possui também várias atividades que são capazes de agradar aos diversos condicionalismos sociais, económicos, geográficos e culturais (Lopes *et al.*, 2017).

A grande luta dos gestores de marketing das empresas é colocar os seus produtos no mercado, e ter em conta que quando patrocinam alguém o objetivo é beneficiar o seu produto e não patrocinar apenas porque existe uma ligação sentimental com o desporto em questão. Tudo é um negócio, a empresa ajuda enquanto a equipa ajuda a atrair mais clientes (Stylianios & Fernandes, 2019).

Segundo Azevêdo (2009), a boa atuação dos gestores de marketing é responsável por grande parte das receitas que o desporto tem vindo a atingir, devido uma boa estimulação do consumo de produtos desportivos, levando a prática desportiva a ser transferida para a prática de consumo de produtos

desportivos por parte de biliões de pessoas, prática esta que inicialmente era apenas direcionada para os atletas de alto nível.

O marketing do desporto diz respeito ao conjunto de ações produzidas no sentido de satisfazer as necessidades, assim como as expectativas e preferências do consumidor. Estas ações podem ser aplicadas em dois segmentos, primeiro o de produtos e serviços que estão diretamente relacionados com o consumidor de desporto; o segundo diz respeito às ações de marketing de variados produtos e serviços que usam o desporto como forma de comunicação com os consumidores, que também são consumidores desportivos (Sá & Sá, 1999).

No ponto de vista de Da Costa & Sarmento (2012), o marketing do desporto é uma área que tem as suas próprias características e que relaciona duas formas de interação: o “marketing do desporto” e o “marketing no desporto”. A primeira diz respeito às técnicas de marketing que têm como objetivo a promoção de uma determinada modalidade, a segunda representa a forma como o desporto é integrado nas atividades de uma empresa de bens ou serviços.

De acordo com Sá & Sá (2008), existem três características específicas do marketing do desporto que de certa forma obrigam os gestores a optar por práticas mais inovadoras de então, de modo a atingirem os resultados esperados. A primeira diz respeito ao facto das organizações desportivas competirem e cooperarem em simultâneo, pois apesar de rivais em termos competitivos, no que diz respeito à modalidade em questão se ambas as organizações estiverem num bom momento, o desporto só tem a ganhar, existem mais adeptos, mais visibilidade e as marcas a envolverem-se mais. A segunda é o facto do consumidor de desporto se considerar um *expert* na matéria, não são raras as vezes que se detetam adeptos nas bancadas a mostrarem supostas competências de atleta, treinador ou até dirigente. A última característica mostra-se como uma das maiores dificuldades na gestão de marketing do desporto, o facto de os resultados serem inconsistentes e imprevisíveis.

No ponto de vista das empresas, a sua participação em organizações desportivas tem como objetivos a adição de características desportivas à

empresa, assim como a divulgação da marca. Estas empresas que investem no desporto são vistas com simpatia por parte do público jovem e dos consumidores em geral devido a duas razões: a empresa está a realizar uma boa ação social, investindo na cultura e lazer, oferecendo algum ao público além dos produtos e serviços; a segunda razão diz respeito à empresa se aproximar do público, pois através do desporto esta consegue comunicar com as pessoas, mostrando que está presente. O desporto move emoções, ideais e paixões do seu público, possibilitando através da parceria a relação das empresas com estas emoções, surgindo assim uma oportunidade de mercado para estas instituições que investem nas organizações desportivas (Sousa *et al.*, 2005).

O marketing do desporto, tal como várias áreas que trabalham em conjunto com o fenómeno desportivo, deve-se recriar constantemente e estar preparado com soluções viáveis para a evolução e todas as mudanças que possam surgir. Da Costa & Sarmiento (2012) reforçam esta ideia afirmando que o futuro reserva o desenvolvimento de novos produtos, alterações e variações no jogo e nas competições, ajustadas aos modelos televisivos em vigor. Isto significa que pode surgir uma expansão dos mercados já existentes, como por exemplo no voleibol, surgiu o voleibol de praia, uma nova variante com menos jogadores e praticado num ambiente distinto e mesmo assim tornou-se uma modalidade olímpica.

Para concluir, Sylianos & Fernandes (2019) apresentam algumas das estratégias que podem ser aplicadas em ações de marketing do desporto:

- Patrocínio desportivo de equipas, eventos, atletas e modalidades;
- Propagandas simples durante eventos desportivos, seja em publicidade televisiva, placas publicitárias ou compra de espaços físicos no local do evento;
- Publicidade através dos atletas, como por exemplo, as crianças a fazer propaganda;
- Estampar o nome da empresa nas camisolas;
- Investimento em compras de espaços publicitários como roupa do atleta ou boné;
- Licenciamento;

- Franquia;
- Promoções em vendas;
- Ações de relacionamento com o consumidor, fornecedores ou parceiros.

O marketing do desporto está presente nos clubes de futebol com maior dimensão, assim como nos clubes com menor dimensão. Para os de menor dimensão, o marketing do desporto funciona como uma forma de aumentar a quantidade de adeptos de maneira ganharem maior expressão no contexto nacional. Em relação aos clubes de maior dimensão, serve como uma oportunidade de fidelizar os adeptos e alcançar um prestígio nacional de maior dimensão, ou até internacional (Junior *et al.*, 2017).

No que diz respeito às técnicas de marketing do desporto que os clubes de futebol adotaram para aumentar a receita financeira, Estender (2013) refere que foram implementadas lojas especializadas em material esportivo com a marca do clube, formas de facilitar a compra de bilhetes para os jogos por parte dos sócios e promoções com o objetivo de aproximar os adeptos do clube, que antigamente apenas assistiam ao jogo e atualmente participam em vários eventos e ações do clube. O mesmo autor acrescenta que estão a surgir novas modalidades nestes clubes, tendo como objetivo o aumento de visibilidade e mostrar-se como um clube inovador e referência para outros que procuram novas oportunidades de negócio.

2.3. As intervenções e competências dos gestores do desporto

O desporto e as organizações desportivas encontram-se numa constante evolução e para estas acompanharem o trajeto que está a ser traçado devem contratar pessoas qualificadas com conhecimento aplicado à gestão do desporto, pessoas capazes de gerir e inovar constantemente, combatendo assim a ideia estabelecida de que apenas pessoas com experiência prática são capazes de gerir eficazmente uma organização desportiva.

A profissão de gestor do desporto é considerada recente, tendo como principal função possibilitar uma gestão de excelência em diversas organizações, órgãos, instituições ou empresas que sejam direcionadas para o âmbito desportivo (Mangra *et al.*, 2015).

A gestão do desporto apresenta-se como um sistema onde se encontram soluções que conduzam à solução de determinados problemas. Esta solução de problemas é uma função esperada dos licenciados na área que devem ser capazes de formular perguntas, problematizar as questões, sistematizar possíveis soluções e escolher qual a mais ajustada às circunstâncias (Pires & Lopes, 2001).

De acordo com Azevêdo (2009), existe a necessidade de profissionais que assumam o papel de gestor do desporto nos clubes, utilizando técnicas e métodos para uma boa administração dos recursos que são movimentados nas organizações, sempre com o objetivo de alcançar os melhores resultados financeiros, sociais e desportivos. Pois quando as organizações criam o seu quadro de gestores tendo em conta apenas eleições, indicações de pessoas por serem de confiança ou outras formas de eleição que não tenham em conta a qualificação e as competências para alcançar os objetivos pretendidos, a instituição muito provavelmente será um fracasso. O mesmo autor acrescenta que deve existir uma procura constante de gestores qualificados que trabalhem para o desenvolvimento da organização, em substituição a “diretores” que se aproveitam das atividades desenvolvidas pela instituição. Existe ainda algum preconceito por parte de quem constitui as organizações desportivas em receber

peessoas com conhecimento que é transportado da formação académica (Pires & Lopes, 2001).

Durante muito tempo, as funções inerentes à gestão do desporto têm vindo a ser desempenhadas por profissionais designados de diretor técnico, administrador, técnico e dirigente desportivo, apesar das atividades desempenhadas serem idênticas. Não obstante esta designação, o perfil de competências de cada um destes é similar ao do gestor desportivo (Joaquim *et al.*, 2011).

Segundo Stylianos & Fernandes (2019), o gestor do desporto é a pessoa contratada para gerir uma determinada organização ou setor de uma organização desportiva, evento desportivo ou até a carreira de um atleta. É normalmente selecionado para estas funções devido à sua formação e experiência e subordinado a outro gestor numa posição mais alta do ponto de vista hierárquico.

O gestor do desporto pode realizar atividades relacionadas como o planeamento, a organização ou até o controlo, ou seja, atividades que são diretamente ligadas ao ramo administrativo. Tal como confirma Tubino *et al.* (2007), o dirigente do desporto é a pessoa que ocupa um cargo na área da administração dentro de uma organização desportiva. Joaquim *et al.* (2011) acrescentam que os gestores do desporto podem assumir funções variadas e níveis hierárquicos distintos dentro das organizações desportivas, dependendo da dimensão da respetiva atividade e da tipologia da instituição. O contexto profissional, a especialidade e os níveis de intervenção são fulcrais para se proceder a uma identificação do perfil de competências que se identifica com cada um destes gestores desportivos.

O papel do gestor numa organização passa por planear, organizar, dirigir e controlar o trabalho dos outros, com a finalidade de atingir um resultado. Assim, o desenvolvimento do trabalho do gestor pode ser medido e avaliado em função da eficácia e eficiência dos resultados alcançados (Maçãs, 2006).

Algumas das características que o gestor do desporto deve possuir são: conhecimento desportivo, habilidade na negociação, planeamento estratégico,

conhecimento legal, motivação e análise dos recursos humanos (Vieira & Stucchi, 2007).

Segundo Battaglia (2003) o gestor do desporto deve carregar um leque de conhecimentos e competências multidisciplinares, concretamente conhecimentos da área legal, práticas de higienização, os vários regulamentos das diversas modalidades e manter a excelência na prestação de serviços. Joaquim *et al.* (2011) acrescentam as competências mais valorizadas em gestores desportivos são as seguintes: o controlo da organização, as técnicas de comunicação, a publicidade, o financiamento, a sensibilização do público, o patrocínio, a gestão de eventos, a elaboração de orçamentos e o marketing.

No ponto de vista de Venliles (2005), um profissional na posição de gestor do desporto deve possuir um conjunto de capacidades de integração e liderança, deve ter também uma grande experiência organizacional e a capacidade de desenvolver relações interpessoais. O gestor do desporto para além de orientar e dirigir, deve também fornecer estímulos e motivação de maneira a levarem as pessoas a atingir níveis altos de desempenho profissional. Já Anchieta (2010), considera que um gestor desportivo eficaz possui certas características, nomeadamente: concentração, capacidade de estimulação de esforços coordenados, apresentação clara de ideias, análise de resolução de problemas, tomada de decisão e medição de sucesso através do estabelecimento de metas e objetivos a cumprir.

Stylianios & Fernandes (2019), apresentam um conjunto de competências e habilidades necessárias para um bom administrador:

- Competências:
 - Identificação de problemas e formulação de soluções;
 - Desenvolvimento de um raciocínio lógico, crítico e analítico sobre a organização em questão;
 - Poder de decisão em questões de planeamento, organização, direção e controlo;
 - Poder de negociação, mediação e gestão de conflitos;
 - Elaboração e interpretação de cenários.

- Habilidades:
 - Relacionamento interpessoal;
 - Visão geral da organização;
 - Liderança;
 - Adaptabilidade;
 - Criatividade e inovação;
 - Atitudes;
 - Ética;
 - Compromisso;
 - Profissionalismo;
 - Proatividade;
 - Motivação.

Mesmo sendo características inerentes a um bom administrador, é claramente visível que são aplicáveis ao gestor do desporto e às competências e habilidades necessárias a uma boa atuação.

Devido a uma evolução crescente nas organizações desportivas, o gestor do desporto não tem apenas funções que abrangem a compreensão de diversas responsabilidades, mas também a própria complexidade da gestão do desporto em si. Estas funções não são sempre sequenciais, assim, os gestores necessitam de reverter a funções anteriores para realizar os ajustes necessários (Gillentine & Crow, 2015).

Tendo o gestor do desporto as competências anteriormente descritas, este pode desempenhar várias funções e segundo Lopes *et al.* (2017) este pode atuar em várias categorias profissionais, tais como: diretor técnico, diretor geral, secretário técnico, diretor de instalações, técnico de pelouros desportivos de autarquias, gestor de eventos desportivos, diretor comercial ou até gestor da área de marketing.

Como foi referido anteriormente o gestor do desporto pode desempenhar várias funções e Pires & Lopes (2001) enumeraram alguns dos ambientes onde estes podem atuar:

- Estruturas do poder público, relacionadas com o desporto;

- Confederações, federações e ligas desportivas;
- Clubes sociais e desportivos;
- Clubes desportivos de competição;
- Academias de atividade física;
- Empresas de serviços desportivos;
- Empresas de marketing e publicidade relacionadas com produtos desportivos;
- Empresas que considerem a prática desportiva na sua política;
- Instalações desportivas;
- Empresas de prestação de serviços de ensino desportivo.

O desporto está em constante evolução e num contexto tecnológico turbulento e apesar do perfil do gestor e das oportunidades de trabalho existentes, nunca se pode considerar num ambiente fechado, deve procurar manter uma formação contínua e não perder a capacidade de inovação e de comprometimento com os projetos em desenvolvimento (Lopes *et al.*, 2017).

Por último e quanto à formação que existe na gestão do desporto, gostaríamos de dar relevo a uma iniciativa da Federação Portuguesa de Futebol (FPF) que teve um grande impacto no número de participantes e na formação na área da gestão do desporto. Está relacionada com a formação do denominado dirigente do desporto que sempre existiu nas organizações desportivas e que é entendido como um gestor do desporto, mas por vezes tem falta de conhecimento específico da sua área de atuação. Os dirigentes do desporto são nada mais nada menos que gestores do desporto e a sua formação tem ganho cada vez mais importância no panorama desportivo atual, assim, a FPF inaugurou em 2017 o Curso de Formação Inicial de Dirigentes, onde os formandos ganham e desenvolvem competências nas seguintes áreas:

- **Organização e gestão:** desenvolvimento de competências necessárias para a organização e gestão de um clube desportivo;
- **Planeamento:** desenvolvimento de um planeamento estratégico para o bom funcionamento de um clube desportivo;

- **Liderança:** desenvolvimento de competências pessoais e interpessoais para adotar papéis de liderança em contextos desportivos;
- **Pessoas e media:** transmissão de princípios necessários à construção e gestão de um programa eficaz de relações com os media e as organizações desportivas;
- **Direito do desporto:** aquisição de conhecimentos jurídicos fundamentais à operação com maior responsabilidade e segurança no meio desportivo;
- **Financeiro:** aquisição de competências para uma gestão financeira mais adequada nos clubes desportivos;
- **Marketing e comunicação:** proporcionar competências para uma gestão fiscal mais adequada nos clubes;
- **Arbitragem:** promover conhecimentos essenciais sobre os princípios fundamentais das leis de jogo de futebol;
- **Disciplina:** aquisição de conhecimentos sobre o regulamento disciplinar das provas organizadas pela FPF, assim como sobre os regulamentos de prevenção da violência e de anti-dopagem;
- **Ética no futebol:** promoção do futebol como um instrumento educativo para a aquisição de valores. Conhecimentos e competências que possibilitem o desenvolvimento de um futebol mais ético e menos violento;
- **Tecnologia:** abordagem da importância da utilização das tecnologias na melhoria do funcionamento dos clubes desportivos;
- **Registos e transferências de jogadores:** promoção de conhecimentos essenciais sobre inscrições, transferências, contratações e protestos;
- **Recursos humanos:** aquisição de princípios necessários à construção e gestão de um programa eficaz de relações com os media e organização desportivas;
- **Riscos da atividade de dirigente:** definição dos princípios de integridade, lealdade, respeito, verdade e incerteza, fundamentais do futebol e sensibilização para fenómenos desviantes da corrupção e manipulação de jogos e resultados.

Desde esse momento a *Portugal Football School* da FPF, tem vindo a promover vários cursos que estão diretamente relacionados com áreas inerentes à gestão do desporto, nomeadamente:

- Curso de Formação de Diretores das Entidades Formadoras;
- Curso Executivo de Marketing no Futebol;
- Curso Executivo de Direito do Futebol;
- Curso de Formação de Gestores de Equipas – *Team Manager*;
- Curso de Gestão e Manutenção de Instalações Desportivas;
- Curso de Organização e Gestão de Eventos Desportivos.

2.4. Do associativismo ao associativismo do desporto

O termo associativismo é definido pelo Dicionário Priberam da Língua Portuguesa como um “movimento organizado ou prática de associação de grupos sociais, nomeadamente de grupos laborais ou sectoriais”.

De acordo com Matos (2001), o movimento associativo sofreu alterações ao longo do tempo, uma consequência da evolução social global que levou a uma alteração do funcionamento das estruturas que o suportavam e constituíam. O autor refere também que as associações que se foram gerando, tiveram muitas das vezes na sua origem razões de ordem musical, humanitária ou até de beneficência, assim como laços de solidariedade entre os constituintes.

Segundo Coelho (2008), a emergência do associativismo está diretamente relacionada com as condições sociais que se estabeleceram com a atual sociedade industrial, o associativismo é caracterizado pela sua complexidade, heterogeneidade e pelo centramento em novos setores da vida social. O mesmo autor acrescenta que o associativismo tem um papel específico na regulação social, assim como assume um papel de relevância na reestruturação e criação de novas redes de sociabilidade.

Existem associações de várias naturezas e nem todas têm como objetivo a contribuição para o desenvolvimento democrático depende sempre do tipo de organização, dos valores e das atividades que sustentam essa associação. Existem certas associações em que os seus objetivos não vão ao encontro da cidadania democrática, outras recrutam pessoas com características semelhantes, não procurando uma confiança generalizada e outras inserem os associados em ações de voluntariado social, afastando-se de ações de caráter político (Ferreira, 2008).

Segundo Coelho (2008), os grupos começaram a lutar e a afirmar a sua identidade quando surgiu a possibilidade da formação de associações. As organizações de tipo associativo são um dos eixos nucleares de qualquer política de desenvolvimento, pois são fundamentais na construção de solidariedades, expressam a forma de viver em comunidade e favorecem o exercício da democracia e da cidadania. Exemplo disto são as associações de voluntariado,

que não são movidas pelo lucro financeiro e são constituídas normalmente por voluntários, que se mobilizam para atingir fins sociais.

Existe uma grande diferença entre as associações que é ditada pelo tipo de envolvimento que praticam e nos efeitos que resultam desse envolvimento. O associativismo passivo apresenta menos oportunidades para realizar uma promoção de socialização cívica, política ou até cultural, o associativismo ativo tem um maior número de oportunidades através de um envolvimento pleno de todos os membros na vida da associação (Ferreira, 2008).

De acordo com Viegas (2010), os efeitos das associações podem ser divididos em três diferentes níveis:

- Efeitos a nível individual: aumento da informação, do sentimento de participação, do sentido crítico, da tolerância social e política e das virtudes cívicas em geral;
- Efeitos a nível da esfera pública: representação de interesses de grupos; contribuição para a discussão pública e deliberação democrática;
- Efeitos institucionais: representação de interesses, identidades e orientações normativas, suporte de ações coletivas de protesto e resistência, funções de coordenação e regulação e papel subsidiário na implementação de políticas públicas.

O mesmo autor apresenta uma tipologia de associações que são divididas da seguinte forma:

- Associações de integração social: associações de solidariedade social e religiosas, associações desportivas culturais e recreativas e associações de pais e moradores;
- Associações de interesses de grupo: sindicatos, ordens, associações profissionais e de pensionistas e associações empresariais ou financeiras;
- Associações que expressam os novos movimentos sociais: associações de defesa dos direitos da cidadania, associações de consumidores, associações ecologistas e ambientais e associações de defesa dos animais.

Todas as pessoas são livres de criar ou integrar uma associação, desde que cumpram as regras previamente estabelecidas pelo Art.º 46º da Constituição da República Portuguesa:

1. “Os cidadãos têm o direito de, livremente e sem dependência de qualquer autorização, constituir associações, desde que estas não se destinem a promover a violência e os respetivos fins não sejam contrários à lei penal.
2. As associações prosseguem livremente os seus fins sem interferência das autoridades públicas e não podem ser dissolvidas pelo Estado ou suspensas as suas atividades senão nos casos previstos na lei e mediante decisão judicial.
3. Ninguém pode ser obrigado a fazer parte de uma associação nem coagido por qualquer meio a permanecer nela.
4. Não são consentidas associações armadas nem de tipo militar, militarizadas ou paramilitares, nem organizações racistas ou que perfilhem a ideologia fascista.”

Segundo Ferreira (2008) para analisar o efeito resultante do envolvimento associativo, é necessário proceder a uma diferenciação entre as associações desportivas e não desportivas, isto porque por vezes o facto de pertencer a uma associação desportiva diz respeito apenas à prática de desporto e não a uma relação efetiva com a organização e a vida associativa. Nas associações desportivas, os membros são mais vistos como clientes do que associados ativos. O efeito benéfico que as associações podem ter nos seus associados, não depende apenas das atividades ou ações que promovem, mas sim do estatutos que os associados obtêm. A promoção do estatuto de cliente é muito visível nas associações desportivas, mas isso não é necessariamente impeditivo de se observar um efeito de socialização benéfico nestas associações.

Segundo Carvalho *et al.* (2012), apesar de existirem registos de associações anteriormente, o primeiro clube desportivo em Portugal foi a Real Associação Naval de Lisboa que foi fundada em 1856 e seguida por outros clubes passados vinte anos, como o Club Fluvial Portuense e o Club Equestre de Sintra. Com o aparecimento das modalidades desportivas, o número de clubes desportivos

teve um grande crescimento. Assim, surgiram as primeiras associações regionais e as federações desportivas, de modo a criar uma organização institucional a partir da base do desporto, os clubes desportivos.

As associações desportivas, entidades centenárias e reguladas pelo código civil, têm como objetivo a oferta e o desenvolvimento da atividade desportiva junto das populações, assim como são uma fonte de promoção desportiva. Assim, através do Decreto-Lei n.º 279/97, de 11 de outubro, as associações promotoras de desporto são definidas como “agrupamentos de clubes, de praticantes ou outras entidades que tenham por objeto exclusivo a promoção e organização de atividades físicas e desportivas, com finalidades lúdicas, formativas ou sociais, que não se compreendam na área de jurisdição própria das federações desportivas dotadas do estatuto de utilidade pública desportiva e que se constituam nos termos deste diploma”.

No mesmo não, através do Decreto-Lei nº 272/97, de 8 de outubro, foram constituídos os clubes de praticantes que são as entidades que visam a promoção e a organização de atividades físicas e desportivas com finalidades lúdicas, formativas ou sociais. Estes clubes devem adotar a denominação da atividade física ou desportiva que promovem e organizam, assim como se podem inscrever nas organizações nacionais correspondentes, de modo a participar em competições desportivas, caso sejam titulares do estatuto de utilidade pública desportiva. Por último, os clubes devem possuir estatutos próprios que prevejam um funcionamento democrático e a livre adesão e autonomia em relação a qualquer outra organização.

Existe uma certa complexidade no que diz respeito ao associativismo desportivo, os clubes desportivos são representados por associações regionais, federações nacionais e federações internacionais e esta atribuição é decidida através de fatores de proximidade geográfica e por modalidade desportiva. Existe uma estrutura em pirâmide que permite o desenvolvimento de uma cultura organizacional própria e é caracterizada por estabelecer níveis de dirigentes que atuam no seu respetivo nível (Lopes *et al.*, 2017).

De acordo com o IPDJ (2020), o associativismo representa uma estratégia para o desenvolvimento local do desporto, da cultura e da juventude, pois através da sua proximidade aos cidadãos promove o crescimento da oferta de atividades e fomenta hábitos de cidadania ativa. O IPDJ (2020) acrescenta que o desenvolvimento anteriormente referido é definido pelos seguintes fatores: aumento do número de praticantes e elementos, níveis de regularidade e frequência desportiva e cultural, número de organismos de acolhimento e redes de infraestruturas, número de modalidades que são praticadas, abrangência do público e os resultados que são alcançados.

Para além das associações promotoras de desporto e dos clubes de praticantes, já acima mencionados, ao nível do associativismo desportivo devemos fazer uma abordagem específica às federações desportivas e aos clubes desportivos.

Na Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto, Lei n.º 5/2007, de 16 de janeiro, os clubes desportivos são pessoas coletivas de direito privado, são constituídos sob a forma de associação sem fins lucrativos, tendo como objetivo fomentar a prática de modalidades desportivas.

No que respeita às federações desportivas é no artigo 14.º desta Lei que se observa o conceito a elas destinado e que é também recolhido no Regime Jurídico das Federações Desportivas, concretamente no artigo 2.º do Decreto-Lei n.º 248-B/2008, de 31 de dezembro, como sendo pessoas coletivas constituídas sob a forma de associação sem fins lucrativos, englobando todas as entidades que promovam, pratiquem ou contribuam para o desenvolvimento da respetiva modalidade e que preencham os seguintes requisitos:

1. “Se proponham, nos termos dos respetivos estatutos, prosseguir, entre outros, os seguintes objetivos gerais:
 - 1.1. Promover, regulamentar e dirigir a nível nacional a prática de uma modalidade desportiva ou de um conjunto de modalidades afins ou associadas;
 - 1.2. Representar perante a Administração Pública os interesses dos seus filiados;

- 1.3. Representar a sua modalidade desportiva, ou conjunto de modalidades afins ou associadas, junto das organizações desportivas internacionais, bem como assegurar a participação competitiva das seleções nacionais;
2. Obtenham o estatuto de pessoa coletiva de utilidade pública desportiva.”

No que diz respeito aos clubes desportivos, o artigo 26.º da Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto refere que são pessoas coletivas de direito privado, constituídas sob a forma de associação sem fins lucrativos, que fomentam a prática direta de modalidades desportivas.

No futebol, cada distrito possui uma associação que tutela o futebol de formação e sénior a nível distrital, tal como refere o artigo 31.º do Decreto-Lei n.º 248-B/2008, de 31 de dezembro: “os clubes participantes em quadros competitivos de âmbito territorial específico agrupam-se em associações de clubes organizadas de acordo com a área geográfica em que decorram as respetivas competições”. O mesmo artigo acrescenta que as associações trabalham por delegação da federação desportiva onde estão inseridas, exercendo as funções que lhes são atribuídas. Atualmente existem vinte e duas associações de futebol tuteladas pela FPF, distribuídas por todo o país.

Concluindo, o desporto sendo cada vez mais visto como matéria de interesse público para o governo, assim como para as autarquias, em cooperação com as estruturas associativas e empresariais. Não podemos deixar de sublinhar que é uma incumbência que tem a sua concretização na colaboração com as estruturas associativas, quer sejam federações, associações ou clubes desportivos. Desta forma, o associativismo desportivo assume um papel de grande importância no desenvolvimento desportivo a nível nacional.

2.5. As organizações empresariais no desporto

De acordo com Capelo (2014), o desporto começou a ser visto como uma verdadeira indústria, que gera lucros monetários de grandes dimensões. Dada esta grande evolução do panorama desportivo, surgiram as sociedades desportivas (SD), como uma forma de potenciar as características inerentes ao desporto através de uma gestão do tipo empresarial. Deste modo, os clubes desportivos a participar em competições desportivas profissionais, tiveram a necessidade de adaptar a sua estrutura e funcionamento para um certo nível de profissionalismo e rigor. As SD tinham como objetivo atenuar o endividamento excessivo dos clubes, resultado de uma gestão descuidada e pouco eficiente, remediando assim os resultados negativos da relação dos clubes desportivos com o desporto profissional. A implementação de uma gestão cuidada e qualificada, ao invés de uma gestão pautada pela emoção e orientada apenas para os resultados desportivos, era a principal missão das SD.

A primeira vez que surgiu uma referência legal no que diz respeito às SD em Portugal foi através da Lei de Bases do Sistema Desportivo no ano de 1990. Neste documento ficaram bem definidas três referências às SD: o direito dos clubes promoverem em exclusividade a constituição de sociedades desportivas, a reserva do direito a esta constituição para os clubes que participam nas competições profissionais e a aplicação de medidas que protegem os direitos dos sócios, o interesse público e o património desportivo do clube (Lima, 2016).

Apesar de em 1995 ter havido uma tentativa legislativa para instaurar a criação das sociedades desportivas, o seu fracasso determinou que em 1997, através do Decreto-Lei n.º 67/97, de 3 de abril, se tivesse deliberado o seguinte: o clube participante numa competição reconhecida como profissional ou constituía uma sociedade desportiva ou ficaria sujeito a um regime especial de gestão. A ausência de controlo da gestão de uma atividade que gera tanto lucro e da responsabilização das pessoas que geriam os clubes, gestores desportivos sem o perfil necessário para assumir estas funções, eram problemas que se evidenciavam. Com isto pretendia-se que a SAD permitisse o enquadramento das atividades económicas, com modos de gestão transparentes e com a

responsabilização dos agentes envolvidos nesta gestão, assim como na fiscalização da sociedade (Novo, 2017).

O mesmo autor refere que o regime especial de gestão não teve sucesso a alcançar o fim a que se propunha pela reduzida capacidade das suas normas, isto porque muito clubes optaram por ele para evitarem um controlo exigente. O mesmo sucedeu com o Decreto-Lei 67/97, este decreto não atingiu os objetivos propostos, pois surgiu uma desigualdade entre os clubes presentes nas competições profissionais face aos modelos apertados de gestão das SADs.

2.5.1. SADs e SDUQs

De maneira a colocar todos os clubes no mesmo plano de responsabilidade, surgiu o Decreto-Lei n.º 10/2013, de 25 de janeiro, que estabeleceu o regime jurídico das SD, definiu assim que todos os clubes desportivos participantes em competições profissionais seriam obrigados a constituir uma SAD ou uma Sociedade Desportiva Unipessoal por Quotas (SDUQ).

No que diz respeito ao capital social destes dois tipos de sociedade, o artigo 6.º do Decreto-Lei n.º 10/2013, de 25 de janeiro, refere que o capital social mínimo das SADs que participem na 1ª Liga deve ser correspondente a 1 milhão de euros e 250 mil euros para as SDUQs. Caso a participação ocorra na 2ª Liga, os valores serão 200 mil euros para as SADs e 50 mil euros para as SDUQs. Na eventualidade que uma sociedade desportiva subir à 1ª Liga, deve garantir o capital social mínimo correspondente a esta competição. Para as sociedades que pretendam participar noutras competições profissionais, o capital social mínimo deverá ser de 250 mil euros caso optem por uma SAD ou 50 mil euros caso optem por uma SDUQ.

Em relação à divisão das ações das SADs e das SDUQs também existem diferenças, que são referidas nos artigos 10.º e 11.º no Decreto-Lei n.º 10/2013, respetivamente. Nas SADs existem duas categorias no que diz respeito às suas ações, a categoria A são as ações que se destinam a ser subscritas pelo clube fundador, nos casos em que a sociedade tenha sido constituída nos termos da alínea c) do artigo 3.º (“pela personalização jurídica de uma equipa que

participe ou pretenda participar, em competições desportivas.”), a categoria B são as restantes ações. Quanto às SDUQs, o capital deve ser representado por uma quota indivisível pertencente integralmente ao clube fundador.

O artigo 15.º do Decreto-Lei n.º 10/2013 refere como deverá ser praticada a administração da sociedade:

1. “O órgão de administração da sociedade é composto por um número de membros, fixado nos estatutos, no mínimo de um ou de dois gestores executivos, consoante se trate de uma sociedade desportiva unipessoal por quotas ou de uma sociedade anónima desportiva.
2. Os membros executivos dos órgãos de gestão devem dedicar-se a tempo inteiro à gestão das respetivas sociedades.
3. A sociedade desportiva deve comunicar anualmente à entidade organizadora das competições desportivas profissionais, em termos a definir pela mesma, a identidade dos respetivos gestores executivos.”

Por último, existem também algumas incompatibilidades no que diz respeito à administração das sociedades, tal como é exposto no artigo 16.º. Os titulares de órgãos sociais de federações ou associações desportivas de clubes da modalidade em questão e os praticantes profissionais, treinadores e árbitros em exercício nessa mesma modalidade não podem ser administradores ou gestores de sociedades desportivas. “Aos gestores de sociedades desportivas aplica-se igualmente o regime das incompatibilidades estabelecidas para os demais dirigentes desportivos na lei geral e em normas especiais, designadamente de carácter regulamentar, relativas à modalidade a que respeitam.”

2.6. Futebol – o desporto rei

De acordo com a FIFA (2020), o futebol começou a ser praticado da forma que se pratica atualmente na Grã-Bretanha, em meados do século XIX. A FIFA refere também que esta modalidade desportiva surgiu oficialmente em 1863 em Inglaterra, resultando da separação entre o *Football Rugby* e o *Football Association*, momento onde se discutiram as normas e regulamentos do futebol entre os clubes e as faculdades de Londres, dando assim origem à Associação de Futebol de Inglaterra, contando com cinquenta clubes membros.

Em Portugal o futebol surgiu nos finais do século XIX, tendo sido importado por estudantes portugueses regressados de Inglaterra. A primeira exibição desta modalidade foi realizada em outubro de 1888 e a primeira partida no ano seguinte, em janeiro. Após algumas partidas e demonstrações, o futebol começou a chamar a atenção da alta sociedade, posteriormente difundiu-se um pouco por todo o país, através da prática nos colégios e da fundação de clubes (Neves, 2013).

Guilherme (2004) considera que o futebol é um confronto entre duas equipas, que podem ser vistas como sistemas, assim como vários subsistemas que são representados pelos atletas, que trabalham em conjunto para alcançar um objetivo comum. De acordo com Garganta (2002), o futebol ocupa uma posição de importância na atualidade, sendo acima de tudo uma expressão de educação física e um campo de aplicação da ciência, não sendo apenas visto como um espetáculo desportivo.

“Como outras atividades em que o desempenho humano adquire um sentido de transcendência, o Futebol desperta paixões, suscita críticas e inspira artistas. Neste sentido, pode dizer-se que o melhor dele está nos muitos mundos que contém e que dá ao Mundo” (Garganta, 2004, p. 227).

Ao longo dos tempos, o futebol tem sido uma modalidade cada vez mais requisitada por praticantes e espetadores, assim como o número de treinadores, árbitros e dirigentes tem vindo a aumentar progressivamente. Uma das consequências deste crescimento é a visibilidade que este jogo tem, o que faz com que a responsabilidade do futebol se revelar como um exemplo de boas

práticas e de desenvolvimento do ser humano e da sociedade tenha vindo a aumentar (Garganta *et al.*, 2013).

O futebol é considerado em muitos países o seu principal desporto e move paixões e emoções junto das pessoas que o acompanham, assim como ocupa uma grande parte das atenções da comunicação social. A nível de formação é um desporto que ocupa grande parte das escolhas dos jovens para realizarem a sua prática desportiva, a nível profissional é uma modalidade que gera e move uma grande quantia de dinheiro. Apesar de o futebol profissional ser a maior fonte de rendimento no que a esta modalidade diz respeito, a formação nos últimos anos tem tido maior atenção por parte dos clubes, isto pode ser justificado pelo mercado atual, pois existe cada vez mais uma grande aposta em jovens jogadores de qualidade que são contratados por quantias muito elevadas.

Segundo Hamil & Chadwick (2010), é uma modalidade que tem vindo a mostrar uma enorme evolução, passou de uma atividade considerada social, informal e lúdica para as crianças, a uma atividade que merece a atenção de grandes empresas internacionais. É cada vez mais visto como uma própria indústria que tem vindo a ser gerida num contexto empresarial. Azevêdo (2009) reforça esta ideia, afirmando que principalmente o futebol passou de uma grande adesão pela parte dos praticantes e adeptos para uma grande potência económica, o desporto passou de uma grande adesão pela parte dos adeptos passando assim a ser abordado como um negócio.

Denominado de “desporto-rei” em grande parte dos países, o futebol tem sido uma grande fonte de crescimento financeiro em vários setores, como por exemplo: empresas de artigos desportivos, turismo e publicidade, assim como oferece às populações distração, alegria e saúde (Gomes, 2009).

Com esta evolução que o futebol atravessa, a atenção a outros aspetos como a formação é cada vez maior e como reforça Loureiro (2008), através desta evolução e das exigências de rendimento que existem atualmente, a formação de jogadores de futebol tornou-se um aspeto primordial, com objetivo de estes no futuro oferecerem rendimento ao clube.

2.6.1. O futebol de formação

Para Roxburgh & Turner (2005), o futebol é uma modalidade para todos e não apenas para a elite, no futebol não existe tamanho, forma, cor ou fé. É uma atividade que transmite valores educacionais, benefícios para a saúde e oportunidades a nível social, assim como é um excelente meio para o desenvolvimento pessoal e desportivo.

Assim, o futebol deve funcionar como uma escola num sentido abrangente, não apenas como um meio de formação de jogadores profissionais, mas também como um meio de desenvolvimento dos atletas como seres humanos, oferecendo ferramentas para estes desenvolverem a sua inteligência, cultura e socialização (Barnerat *et al.*, s.d.).

Por estes motivos anteriormente apresentados, o futebol é cada vez mais uma das opções preferidas para os jovens praticarem desporto, esta ideia é suportada pelo IPDJ (2020) com dados reportados a 2017, que nos mostram que nesse mesmo ano dos mais de trezentos e sessenta e três mil praticantes de formação federados em Portugal, até ao escalão de sub19, mais de cento e vinte e quatro mil eram praticantes de futebol.

Como foi dito anteriormente, a formação desportiva deve ser o mais abrangente possível, não se focando apenas no desenvolvimento da prática da modalidade e segundo Pereira (2007), os objetivos da formação desportiva são os seguintes:

- Contribuir para a formação integral dos atletas, através da adoção de um estilo vida sadio e ativo;
- Promover uma atividade multidisciplinar em sintonia com as características do desenvolvimento, expectativas e motivação dos atletas;
- Promover a aquisição de capacidades técnicas de base para uma formação desportiva abrangente;
- Visar a aquisição de comportamentos e regras de carácter cívico e desportivo;
- Tornar o atleta autónomo, agindo com inteligência;
- Formar jogadores para a integração nas equipas seniores.

Apesar disto, o principal objetivo da formação desportiva está direcionado para o rendimento, a formação de atletas para servirem as equipas principais dos clubes. Isto faz com que por vezes a formação seja vocacionada apenas para o resultado, deixando para segundo plano o verdadeiro sentido da formação (Loureiro, 2008).

O processo de formação do jogador de futebol é considerado mais complicado do que em outras áreas, existindo várias etapas de desenvolvimento e seleção. Apesar da formação se apresentar como uma grande fonte financeira e como uma forma de alimentar equipas vencedoras, os clubes de futebol deixaram de a encarar como a única fonte para estes fins, adotando novas técnicas que conduzem ao aumento de capital para se construírem equipas competitivas (Estender, 2013).

Segundo Lemos (2005) é de grande urgência o investimento na formação e nos atletas com talento, pois é uma forma de aliviar os clubes de futebol no que diz respeito às suas finanças, assim como é possível garantir um nível competitivo mais elevado em todas as competições.

CAPÍTULO 3

CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE DE ESTÁGIO

O estágio profissionalizante referente ao mestrado em Gestão Desportiva foi realizado no RAFC durante a época 2019/2020, tendo início no mês de agosto e sendo finalizado no mês de maio. O RAFC é um clube quase centenário, celebrando em 2020 o seu 81º aniversário, clube que em maio de 2013 constituiu uma SDUQ devido à publicação do Decreto-Lei n.º 10/2013, de 25 de janeiro. Trata-se de um clube monodisciplinar, onde são apenas praticadas as modalidades de futebol e futsal.

3.1. Identificação e localização

O RAFC está sediado no município de Vila do Conde, localizado no distrito do Porto que conta com cerca de 79 500 habitantes. A origem deste concelho remonta ao ano de 953, para lá da fundação do território português.

Principalmente durante o século XVI, Vila do Conde atingiu notoriedade no que diz respeito à sua vertente comercial e marítima através de uma grande incidência na construção naval (Câmara Municipal de Vila do Conde, 2019).

Segundo a Câmara Municipal de Vila do Conde (2019), este concelho continua a imortalizar as suas tradições através da construção de museus e da requalificação de espaços e monumentos que contam a história da cidade. Também procura manter a dinâmica de uma cidade vocacionada para o futuro, através da implementação de várias iniciativas e atividades.

Vila do Conde é composta por 21 freguesias e 7 uniões de freguesias, contando também com cerca de 18 km de praias, o que faz com que este concelho seja uma conjugação da ruralidade, mais a interior, e da urbanização, mais a litoral (Câmara Municipal de Vila do Conde, 2019).

3.2. Missão, visão e valores

A missão do Rio Ave Futebol Clube divide-se em três grandes objetivos. Em primeiro lugar, o envolvimento do clube na sociedade proporcionando aos atletas, familiares, sócios, adeptos e comunidade em geral a oportunidade de pertencerem a um clube, assente nos valores de ética, solidariedade, respeito, união, paixão, fidelidade e companheirismo. Em segundo lugar, a promoção da prática do futebol promovendo o crescimento e desenvolvimento desportivo e social da comunidade através da prática do futebol, especialmente dos mais jovens, com uma organização profissional para uma prestação de serviços de qualidade, reforçando a posição de clube de referência. Por último, a formação de atletas profissionais para a equipa sénior formando jovens futebolistas em todas as vertentes, nomeadamente, ao nível desportivo e social, assente nos valores essenciais e seguindo uma metodologia de treino própria, definida e desenvolvida no clube.

A visão do RAFC passa em grande parte por manter uma proporcionalidade e reciprocidade entre o crescimento da cidade de Vila do Conde e o crescimento do clube, englobando todos os fatores inerentes a este progresso.

O clube acredita que a sua aproximação aos adeptos através do espetáculo desportivo que é o futebol, arrecada um vasto conjunto de valências como o aumento de toda a envolvimento ao clube em termos de atletas, treinadores, sócios, simpatizantes e à comunidade em geral.

O RAFC trabalha para ser uma organização profissional em todos os sentidos, pois apenas assim pode caminhar para um aumento quantitativo e qualitativo dos seus objetivos com a garantia de sucesso para cada vez mais ser uma referência no futebol nacional.

É uma prioridade o acolhimento e a aposta nos atletas mais jovens, oferecendo as melhores condições para a uma boa prática desportiva, através de meios e ferramentas de crescimento e desenvolvimento.

Existe uma filosofia do clube, estabelecida através de um conjunto de linhas gerais e específicas que procuram direcionar e orientar a trajetória da organização, não esquecendo a formação de atletas.

Com esta organização e metodologia o RAFC estará muito mais próximo de conseguir atingir os seus objetivos, criando equipas competitivas nos escalões de formação e com capacidade para atingir o objetivo máximo, colocar atletas de formação nas seleções nacionais e na sua equipa sénior.

O RAFC defende e pratica um conjunto de valores que estão presentes em todos os momentos, mais concretamente: a ética, o rigor, a responsabilidade, o espírito de equipa, a solidariedade, a competência, o empenho e a competitividade.

3.3. História do Clube e da SDUQ

Segundo o RAFC (2019) no ano de 1939 um grupo de cinco residentes de Vila do Conde tinham como objetivo elevar o nome de Vila do Conde, para isso fundaram um clube de futebol, o RAFC. Estes amigos eram: João Pereira dos Santos, José Amaro, Albino Moreira, Ernesto Braga e João Dias e constituíram a direção do clube, com as seguintes funções:

- Presidente – João Pereira dos Santos;
- Vice-Presidente – Albino Moreira;
- 1º Secretário – João Dias;
- 2º Secretário – Ernesto Braga;
- Tesoureiro – José Amaro.

Esta primeira direção do clube teve à sua frente a árdua tarefa de criar de raiz uma nova instituição, angariar jogadores, criar equipamentos e a parte mais complicada, criar um estádio. Durante cerca de um ano, a equipa do RAFC treinava no “velódromo”, localizado em Vila do Conde.

O nome do clube que se mantém atualmente “Rio Ave Futebol Clube”, foi escolhido através de uma votação, onde também constavam os nomes “Vilacondense Futebol Clube” e “Vila do Conde Sport Club”.

Também em 1939, realizou-se o primeiro jogo do RAFC em Beiriz, freguesia situada no concelho da Póvoa do Varzim, onde se concretizou com um resultado negativo, mas fica marcado na história como o primeiro jogo do clube de Vila do Conde.

No ano seguinte, em 1940, surgiu o primeiro estádio do RAFC, situado na Avenida Baltazar Couto e com um nome alusivo a este local, o “Estádio da Avenida” (fig.1). Neste estádio, que viria a ser demolido, foi onde o clube alcançou as suas primeiras conquistas, como o título de campeão promocional da Associação de Futebol do Porto e o título de campeão regional da 3ª Divisão da Associação de Futebol do Porto.



Figura 1 - Estádio da Avenida

O dia 18 de janeiro de 1941 será sempre lembrado na história deste clube como um marco de grande importância, isto porque foi o dia que o RAFC teve direito à sua primeira Assembleia Geral e segundo o jornal “Renovação” houve a presença de um grande número de associados. Posteriormente foram publicados os estatutos do clube em Diário de Governo no dia 23 de setembro do mesmo ano, após a aprovação por parte da Direção Geral de Educação Física, Desportos e Saúde Escolar.

Como o clube começou a ser uma presença assídua na Primeira Divisão, começaram a surgir novas necessidades, o que levou à construção do novo e atual estádio, o “Estádio dos Arcos” (fig.2), em 1984. Foi neste estádio que o RAFC alcançou a notoriedade que tem hoje em dia, através de conquistas de lugares cimeiros da Primeira Divisão e qualificações para as competições europeias.



Figura 2 - Estádio dos Arcos

No ano de 2013, o RAFC necessitou de alterar os seus estatutos após a publicação do Decreto-Lei n.º 10/2013, de 25 de janeiro, onde se procedeu a uma reformulação do regime jurídico das sociedades desportivas, impondo que a participação em competições desportivas profissionais se concretizasse sob a forma jurídica societária. As entidades desportivas de natureza associativa ou aquelas que pretendessem constituir uma sociedade desportiva, podiam optar entre a constituição de uma SAD ou de uma SDUQ.

Tal como foi referido anteriormente o RAFC constituiu uma SDUQ, existindo atualmente as duas organizações de forma independente, apesar da estreita ligação existente, ao ponto de o organograma da RAFC, Futebol SDUQ, ser o organograma que congrega o RAFC.

3.4. Palmarés e conquistas

O RAFC atualmente é reconhecido por todos os portugueses como um dos principais clubes de futebol do nosso país, mas apesar disso e das suas boas prestações, este clube não apresenta um palmarés recheado. Segundo o RAFC (2019), a nível regional e logo nos primeiros anos de existência mostrou-se como um clube ambicioso e de grande nível, conquistando em 1941/42 o título de Campeão Promocional da AF Porto, na época seguinte o título de Campeão Regional da 3ª Divisão da AF Porto e a Taça da AF Porto em 1966/67.

Na época de 1979/80, o clube chegou pela primeira vez à elite do futebol português, a 1ª Divisão, o que representa um marco histórico. Apesar do RAFC não ter qualquer título conquistado na 1ª Divisão, já conquistou títulos nacionais em divisões inferiores, nomeadamente o título de campeão da 3ª Divisão Nacional em 1976/77, o título da 2ª Divisão em 1985/86 e dois títulos de campeão da Segunda Liga Portuguesa em 1995/96 e 2002/2003 (ZeroZero, 2019).

A modalidade de futsal é relativamente recente no RAFC, iniciando em 2002/2003, a única conquista nesta modalidade aconteceu na época 2011/2012 através do título de campeão da II Divisão de Futsal (ZeroZero, 2020).

Desde que a SDUQ se constituiu, o clube começou a atingir resultados e conquistas nunca antes vivenciadas, na época de 2013/14 o RAFC, Futebol SDUQ teve uma das suas épocas mais memoráveis e de grandes feitos alcançando duas finais nas taças domésticas de Portugal. Ambas contra o Sport Lisboa e Benfica, o clube perdeu as finais da Taça de Portugal e da Taça da Liga, mas mesmo assim garantiu a presença inédita na segunda prova de clubes mais importante da Europa, a Liga Europa, após ter eliminado no play-off da prova a equipa sueca do *Elfsborg* (RAFC, 2019). Apesar de ter ficado pelo caminho na fase de grupos da prova, foi um feito enorme e um momento de grande orgulho para a estrutura, sócios e simpatizantes do RAFC e para o concelho de Vila do Conde.

Por último, na época de 2016/17, o RAFC, Futebol SDUQ alcançou a fase de qualificação da Liga Europa devido à grande época que realizou no ano anterior, mas desta vez acabou por ser eliminado no conjunto das duas mãos, após dois empates (0-0 e 1-1) na 3ª pré-eliminatória frente à equipa checa do *Slavia Praha* (ZeroZero, 2019).

3.5. Órgãos Sociais

Após a imposição legislativa de uma criação de uma sociedade desportiva para a participação em competições desportivas profissionais, o RAFC constitui uma sociedade comercial desportiva unipessoal por quotas (SDUQ) no dia 27 de maio de 2013, com o nome de Rio Ave Futebol Clube, Futebol SDUQ, Lda.

Segundo a informação disponibilizada no seu site o RAFC, Futebol SDUQ apresenta, atualmente, os seguintes órgãos sociais:¹

- **Assembleia-geral:**
 - **Presidente** – Amândio José Couteiro da Silva
 - **Vice-Presidente** – Carlos Alfredo Neves da Silva
 - **1º Secretário** – Armando Carlos Fernandes Mesquita
 - **2º Secretário** – Isabel Maria Barbosa Alves Barros do Bompastor
- **Direção:**
 - **Presidente** – António da Silva Campos
 - **Vice-Presidente** – Eng.º José Edmundo Alves Moreira Alexandre
 - **Secretário Geral** – Dr. Ernesto Manuel da Costa Ramalho
 - **Tesoureiro** – Eng.º Luiz Manoel de Almeida Raposo
- **Conselho Fiscal:**
 - **Presidente** – Dr. Augusto Manuel Fonseca da Silva
 - **1º Secretário** – Dr. Ilídio Dos Santos Lacerda
 - **2º Secretário** – Carlos Sousa Lopes

Atualmente existe ainda um conjunto alargado e pessoas a colaborar com os vários departamentos do clube, no que diz respeito ao apoio às equipas e aos vários departamentos do clube, nomeadamente vice-presidentes e vogais.

¹ Rio Ave Futebol Clube. Órgãos Diretivos. <https://rioavefc.pt/clube/orgaos-directivos/>

Consult. 17 nov 2019, disponível em

3.5.1. Organograma do Rio Ave Futebol Clube, Futebol SDUQ

Através da análise da fig.3 podemos ver a disposição funcional existente no RAFC, Futebol SDUQ através da interpretação do organograma do RAFC. Onde estão presentes os vários órgãos sociais, assim como departamentos e serviços existentes neste clube, entre os quais o departamento de formação onde foi realizado o presente estágio.

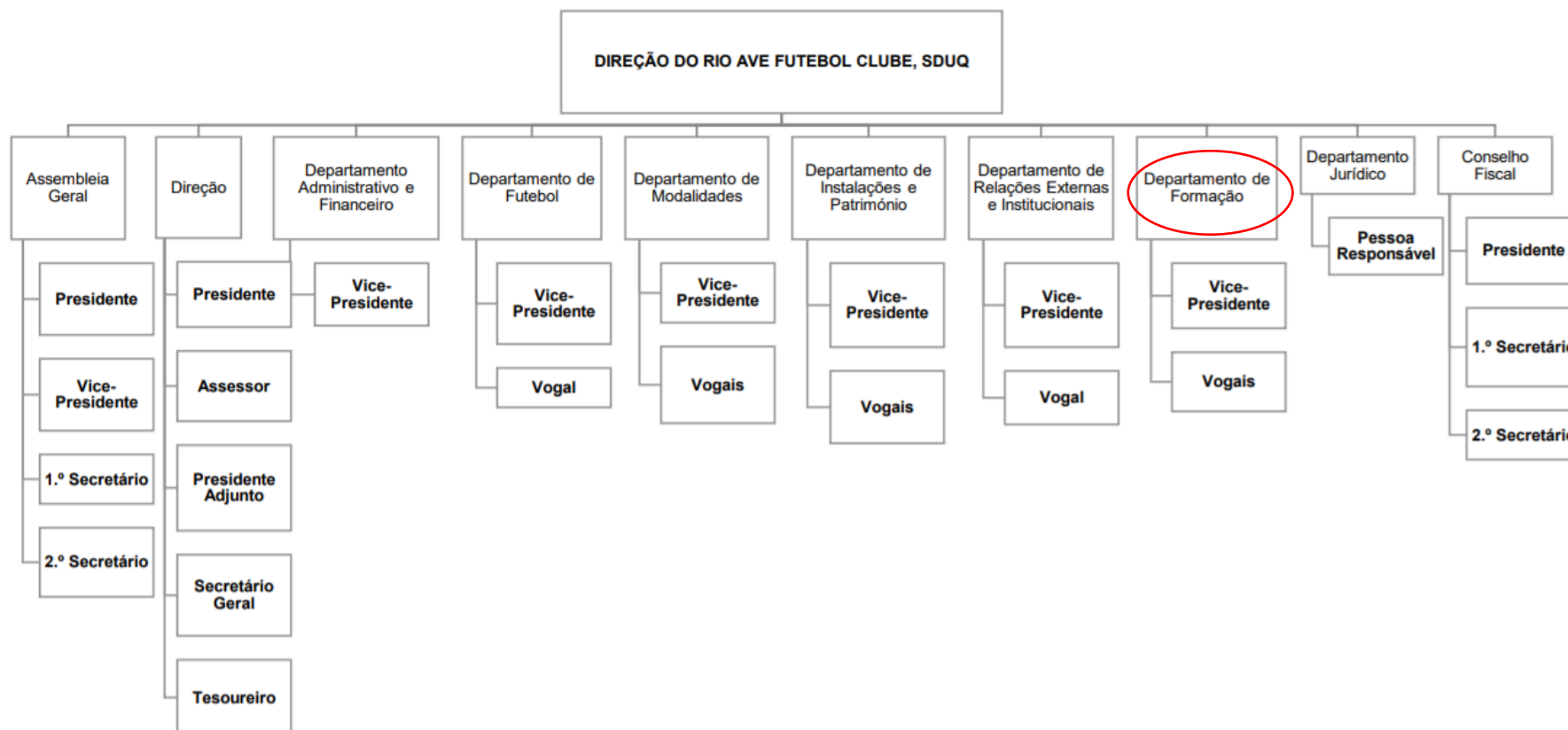


Figura 3 - Organograma do RAFC, Futebol SDUQ

3.5.2. Propriedades da SDUQ

De acordo com o RAFC, Futebol SDUQ (2019) existem ativos fixos tangíveis que são contabilizados no custo de aquisição, acrescidos nas despesas que lhes são imputáveis e deduzidos das correspondentes depreciações e das eventuais perdas por imparidade.

Atualmente a SDUQ detém as seguintes propriedades com o respetivo saldo sem contabilizar as depreciações e perdas de imparidade acumuladas:

- Edifícios e outras construções – 1.324.804 euros;
- Equipamento básico - 129.273 euros;
- Equipamento de transporte – 262.721 euros;
- Equipamento administrativo – 219.524 euros;
- Outros ativos tangíveis – 9.918 euros;
- Investimentos em curso – 56.231 euros.

Após as depreciações e perdas de imparidade acumuladas, o valor líquido dos ativos fixos tangíveis é de 1.321.867 euros.

3.5.3. Organograma do Departamento de Formação

De seguida vamos analisar como o departamento de formação está organizado e quais as funções de cada uma das suas áreas. Através da análise da (fig.4) constatamos que no topo da hierarquia se encontra o Presidente António da Silva Campos, seguido do Vice-Presidente responsável pelo departamento de formação, Paulo Calhão.

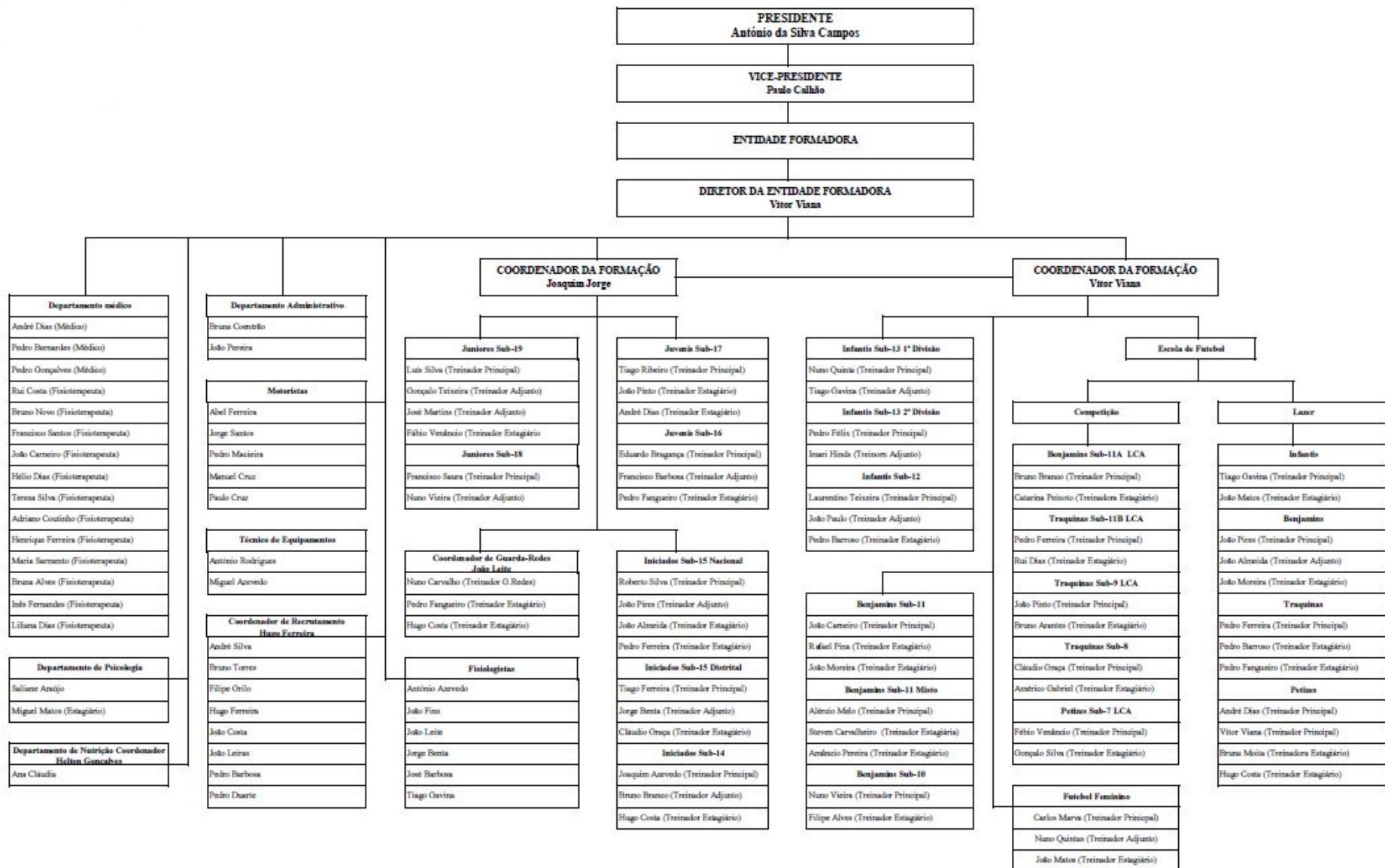


Figura 4 - Organograma do departamento de formação do RAFC

Coordenação da formação

O departamento de formação do RAFC conta com dois responsáveis, ambos com o cargo de Coordenador da Formação, o coordenador Vítor Viana é responsável pela escola de lazer e pelos escalões de base até aos sub13. O coordenador Joaquim Jorge é responsável por todas as equipas que competem a nível nacional e correspondentes equipas “B”.

Os coordenadores da formação são quem organiza todas as atividades que são destinadas aos escalões de formação do RAFC. Devem garantir também que todo o trabalho realizado no clube esteja de acordo com as linhas traçadas no modelo de jogo geral. O recrutamento das equipas técnicas é também da responsabilidade dos coordenadores da formação, assim como juntamente com as equipas técnicas são responsáveis pelo recrutamento de novos atletas. Por último, o grande objetivo dos coordenadores de formação é a criação de equipas competitivas que alcancem níveis de excelência para atingir o objetivo máximo do departamento de formação, a colocação de atletas na equipa sénior.

No departamento de formação do RAFC existem dezasseis equipas de competição, distribuídas por todos os escalões existentes: Petizes, Traquinas, Benjamins, Infantis, Iniciados, Juvenis e Juniores. Para estas equipas estão atribuídos quarenta e seis treinadores, incluindo os treinadores que fazem parte do departamento de guarda-redes.

Para além das equipas de competição, no RAFC existem também a escola de lazer “Os Tubas”, onde os atletas não participam em nenhuma competição federada. A escola de futebol “Os Tubas” é destinada para jovens entre os quatro e os treze anos e tem os seguintes objetivos: contribuir para a formação integral do atleta, promover hábitos de vida saudável, proporcionar aos alunos um conjunto de vivências sócio-afetivas promotoras de uma cidadania responsável, consciente e participativa e formar, desenvolver e melhorar as capacidades cognitivas, psicológicas, técnicas, táticas, condicionais e coordenativas específicas do futebol.

Departamento médico/fisiologia/psicologia/nutrição

O departamento médico é constituído por três médicos e doze fisioterapeutas, existindo ainda um departamento de fisiologia com seis profissionais, um departamento de psicologia com uma psicóloga e um estagiário e um departamento de nutrição com uma nutricionista. Todos estes departamentos trabalham em conjunto para garantir a manutenção do estado de saúde de todos os atletas, assim como o aumento de rendimento e a reabilitação de lesões.

Departamento administrativo

Quanto ao departamento administrativo, este é assegurado por dois funcionários que garantem a gestão do departamento de formação, João Pereira e Bruna Coentrão. Este departamento é responsável por todas as questões de logística e existem várias atividades a ser cumpridas, tais como: elaboração dos mapas de jogos e treinos, controlo de presenças dos treinadores e atletas, inscrição dos atletas, requisição de transportes, reservar os voos e hotéis para os jogos realizados nas ilhas, atribuição de passes de transportes públicos aos atletas, elaboração dos documentos necessários para a realização dos jogos e respetivo controlo (capas; fichas de jogo; fichas de estatística), elaboração e atualização de regulamentos do clube e tratamento dos castigos e multas que possam surgir e coordenar toda a logística inerente ao centro de estágios de atletas do clube.

Técnicos de equipamentos

O departamento de formação conta com dois técnicos de equipamentos e estes têm funções tanto nos dias de jogo como nos dias de treino. Nos dias de jogo o técnico de equipamentos deve preparar as duas malas que são entregues a cada escalão, uma com o equipamento de jogo e coletes para os suplentes e outra com os casacos para os jogadores suplentes, assim como preparar o espaço de jogo e preparar a receção aos árbitros, devem também reportar qualquer falta de equipamento quando este volta à rouparia depois de utilizado. Durante a semana, nos dias de treino, os técnicos de equipamento devem preparar os cestos com o material de treino para os treinadores, assim como fornecer a roupa de treino aos atletas.

Para além das funções anteriormente descritas, os técnicos de equipamentos são também responsáveis pela manutenção das instalações. Estas funções focam-se em: garantir os balneários com todas as condições de higiene necessárias, controlar se existem falhas a nível de equipamentos e instalações e controlar as entradas de pessoal estranho nas instalações.

Motoristas

Existe a necessidade de realizar viagens para recolher alguns jogadores que estão mais deslocados de Vila do Conde, assim o clube conta com cinco motoristas para realizar estas viagens, três carrinhas de nove lugares, dois carros de cinco lugares e um autocarro. Os motoristas são também responsáveis pelas viagens para os jogos fora, assim como toda a logística no que diz respeito aos transportes. Estas tarefas de logística são as seguintes: controlar o seguro e a revisão dos veículos, controlar os quilómetros efetuados em cada viagem e organizar os mapas de utilização de veículos.

3.6. Instalações

O complexo desportivo do RAFC, Futebol SDUQ tem como instalação desportiva principal o Estádio dos Arcos que conta com a capacidade para 13 mil espetadores e onde se realizam os jogos da equipa profissional e dos Sub23 que competem na Liga Revelação, conta ainda com dois campos sintéticos de futebol de 11, um campo sintético de futebol de 7 e um campo de relva natural (fig.5).

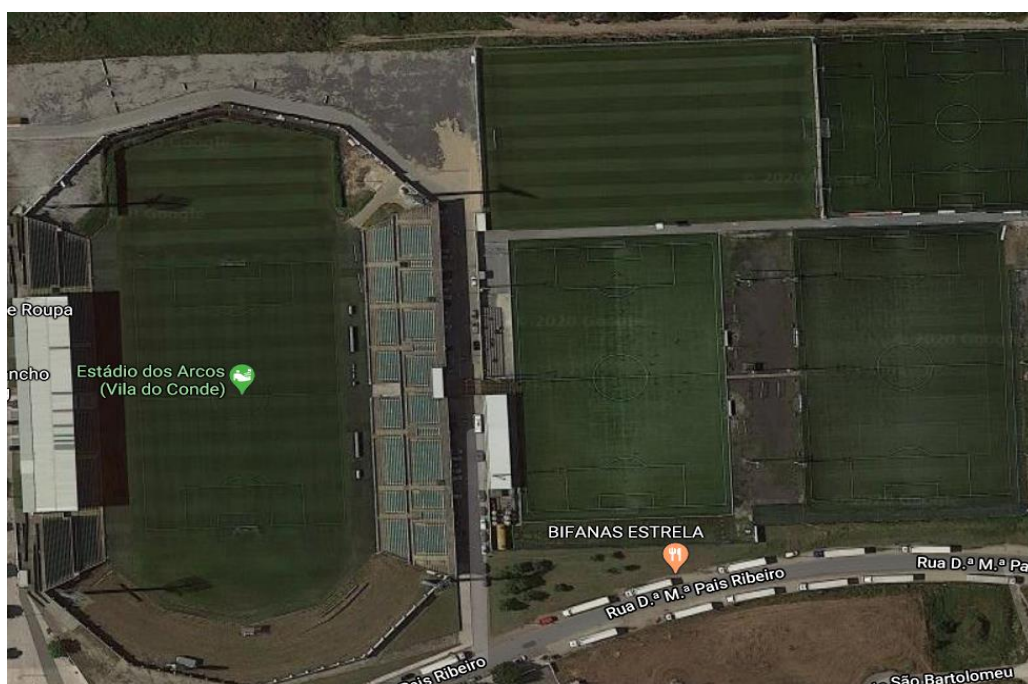


Figura 5 - Complexo Desportivo Rio Ave FC, 2020

As instalações do departamento de formação encontram-se incorporadas na bancada visitante do Estádio dos Arcos assim como na sua retaguarda. Aqui estão presentes os três campos sintéticos destinados às equipas de formação e os vários gabinetes, tais como: secretaria do departamento de formação, Sub23 e Futsal, sala de reuniões, balneários (treinadores, atletas, árbitros e equipas visitantes), rouparia do departamento de formação, arrecadação de equipamento desportivo e vestuário, rouparia e arrecadação da equipa Sub23, gabinete médico, gabinete de fisioterapia, gabinete da coordenação técnica e sala de trabalho para o staff do departamento de formação. Todas as instalações alocadas na bancada visitante do Estádio dos Arcos irão ser deslocadas para um novo edifício que está a ser construído entre os campos sintéticos, pois esta bancada será demolida futuramente.

Na secretaria do departamento de formação é onde o trabalho de logística é realizado pelo departamento administrativo e conta com duas secretárias com computadores, onde o trabalho é realizado pelos dois funcionários. É aqui que também se encontra a sala de reuniões. É na secretaria onde se encontra todo o arquivo de documentos e dossiers relacionados com o departamento de formação.

Quanto aos balneários existe um destinado aos treinadores do RAFC, um para os árbitros, três para equipas visitantes e três para as equipas do RAFC.

A rouparia é o local de trabalho dos técnicos de equipamentos, aqui está presente o material desportivo que será destinado aos treinos das várias equipas e que é dividido pelos escalões. No andar superior encontra-se o armazém do vestuário desportivo para treinos e jogos.

Na arrecadação de equipamento desportivo existem vários armários que estão distribuídos por todos os escalões, estes servem para guardar as bolas e qualquer material desportivo que pertença exclusivamente ao escalão em questão. Existe também uma arrecadação que é destinada a todo o material que é para o uso de todos os escalões em geral, aqui está armazenado o seguinte material desportivo: cones, estacas, arcos, redes para tabela, barreiras e bolas de ténis para treinos mais específicos.

O gabinete médico é o local onde são realizadas as consultas médicas aos atletas que o necessitarem. Esta sala conta com uma secretária para o médico, uma maca e armários destinados ao armazenamento de documentos relacionados com as questões médicas dos atletas. No gabinete de fisioterapia estão colocadas as macas para os atletas receberem os tratamentos e o material destinado à reabilitação dos atletas.

O gabinete da coordenação técnica é o local de trabalho dos dois coordenadores técnicos do departamento de formação. Neste local existem duas secretárias com computador para os dois coordenadores, arquivo de documentação, uma impressora para o uso geral dos coordenadores e treinadores e um local destinado ao armazenamento de todos os troféus conquistados pelas equipas de formação do RAFC.

A sala de trabalho para o staff técnico é o local onde realizo o meu trabalho diariamente, aqui existe uma mesa de reuniões por onde passam a toda a hora treinadores dos vários escalões, um quadro tático, uma televisão e um projetor para as análises de jogos e três computadores.

O Complexo Desportivo do RAFC conta com três campos sintéticos e no local que está entre estes campos, encontra-se em construção as novas instalações do departamento de formação. Nos três campos são diariamente realizados treinos de todas as equipas, mas apenas os campos nº1 e nº2 são destinados à realização de jogos oficiais, ambos com as dimensões de futebol de 11. No campo nº1 é onde se realizam os jogos oficiais de futebol de 11 e no campo nº2 realizam-se os jogos oficiais de futebol de 7 e alguns de futebol de 11, quando é necessário. O campo nº3 destina-se apenas à realização de treinos e conta com as dimensões de futebol de 7.

CAPÍTULO 4
REALIZAÇÃO DA PRÁTICA PROFISSIONAL

Neste capítulo serão descritas, de forma pormenorizada, todas as atividades que foram realizadas no decorrer do estágio profissionalizante e os processos do inerentes ao desenvolvimento destas.

O estágio foi iniciado em agosto de 2019, a partir desse momento era um objetivo ser visto como uma mais valia para o departamento de formação do RAFC e como uma solução para potenciais problemas que pudessem surgir. Todas as tarefas foram realizadas com o maior compromisso e rigor, de modo a que os objetivos fossem atingidos com sucesso.

A intervenção do estagiário desenvolveu-se tanto no departamento de formação do clube como no departamento de formação do RAFC, Futebol SDUQ, isto porque o departamento engloba as equipas do RAFC, mais concretamente da escola de futebol até aos sub13, assim como engloba as equipas do RAFC, Futebol SDUQ que são as equipas desde os sub14 até aos sub19. Apesar das entidades serem realidades com natureza jurídica distinta, uma é um clube desportivo praticamente centenário e a outra é uma sociedade desportiva recém constituída, muitas das atividades que se desenvolveram estão muito relacionadas entre si, sendo que na prática existem dificuldades em se diferenciar onde são realizadas umas atividades e onde são realizadas outras. Sendo assim, de agora em diante sempre que o departamento de formação do RAFC for referido, ora se refere ao do clube, ora se refere ao da SDUQ.

4.1. Integração no departamento de formação do Rio Ave Futebol Clube

Antes de se dar início ao estágio, existia algum nervosismo e ansiedade pelo facto de este se realizar na instituição conceituada no futebol de formação em Portugal, de certa forma era fora da zona de conforto, apesar de existir uma ligação ao futebol durante a maioria da minha vida, nunca existiu contacto direto com uma organização desta dimensão.

Todo este processo se iniciou no mês de março, onde foi realizado o contacto com um dos coordenadores da formação do RAFC, via LinkedIn, para se apresentar a possibilidade de realizar o estágio nesse clube. A resposta foi quase imediata e foi agendada uma reunião nas instalações do RAFC para o dia 22 de março. Esta reunião serviu para os dois coordenadores do departamento de

formação conhecerem o candidato a estagiário, apresentar os objetivos inerentes ao estágio, as funções pretendidas pela organização e os termos em que o estágio poderia ser realizado. No início do mês de maio, foi comunicada a decisão que o estágio foi aceite.

O estágio começou no dia 19 de agosto e nesta primeira semana o objetivo foi o estagiário ser apresentado a todos os colaboradores do clube (funcionários, treinadores, diretores, fisioterapeutas, médicos e atletas) com os quais iria existir um contacto constante ao longo da época desportiva. Também se procedeu a uma apresentação aos departamentos com os quais iria existir uma interação, mas menos recorrente, como foi o caso do departamento de marketing e a loja verde (loja representativa do RAFC). Por último, foi feita a apresentação junto do responsável pelas instalações do Parque de Jogos Municipal Bernardino Marques, local onde estava sediado o novo polo da “Escola de Futebol – Os Tubas” cuja gestão fazia parte das atividades propostas para o estágio. Todos se apresentaram bastante disponíveis, prestáveis e prontos a ajudar no que fosse necessário. Um dos pontos fundamentais para uma integração mais efetiva, foi o facto de o local de trabalho ser a sala de trabalho para o staff, onde estão constantemente colaboradores do RAFC de todas as áreas, promovendo assim um contacto e interação constante com várias pessoas.

No decorrer do estágio, que estabeleci mais contacto com o estagiário foi o orientador de estágio e coordenador do departamento de formação do RAFC, Vítor Viana, era quem delegava as atividades a realizar, auxiliava em todas as dificuldades que surgissem e cooperante em todo o trabalho no decorrer do estágio. Com os funcionários do departamento administrativo também existiu muita interação, era com que estes que se verificava a disponibilidade de espaços para a realização de atividades, a disponibilização de documentos necessários, requisição de viaturas ou material e envio de e-mails para determinadas entidades, no fundo eram as pessoas procuradas para o auxílio em determinadas questões logísticas.

Todos os colaboradores do clube tiveram um peso importante na realização dos objetivos propostos e para desempenhar as funções que foram atribuídas. As pessoas mostraram confiança e fizeram o estagiário sentir-se útil para a

organização, o que foi fundamental para existir à vontade e motivação para a realização do estágio.

4.2. Polo de Guilhabreu da “Escola de Futebol – Os Tubas”

Na época desportiva 2019/20, o departamento de formação RAFC decidiu expandir a sua escola de futebol para outros locais pertencentes ao concelho de Vila do Conde, mas deslocados das instalações do clube. A decisão passou por criar dois novos polos da escola de futebol nas freguesias de Guilhabreu e Aveleda no Parque de Jogos Municipal Bernardino Marques e no Parque de Jogos do Aveleda Futebol Clube, respetivamente. A criação destes dois polos deu também o pontapé de saída na nova imagem da escola de futebol do RAFC (fig.5), agora denominada “Os Tubas”, como alusão à mascote oficial do clube que tem, por si só, enorme afinidade com o público mais jovem.



Figura 5 - Nova imagem da escola de futebol do RAFC, 2019

O objetivo destes novos polos é principalmente a aproximação junto de uma população mais vasta do concelho de Vila do Conde, através de uma proposta de prática de futebol para jovens entre os 4 e os 13 anos que podem vestir a camisola do Rio Ave FC sem saírem da sua freguesia, tendo para isso o clube celebrado uma parceria com a autarquia e juntas de freguesia locais no sentido da utilização dos espaços desportivos ali existentes. Os treinos ocorrem essencialmente entre as segundas e quintas-feiras, com uma atividade mensal a um sábado do mês.

As funções desempenhadas neste polo foram relacionadas com o recrutamento de treinadores, a divulgação, a preparação do material, contacto com atletas e encarregados de educação e controlo dos treinos.

Inicialmente esta seria a única atividade do estágio, mas foi feito um pedido ao responsável para o estágio ser alargado ao departamento de formação do RAFC, de modo a se desenvolverem competências mais aprofundadas e que exigissem outro tipo de intervenções e reflexões, este pedido foi aceite.

4.2.1. Recrutamento de treinadores

Devido à dimensão do departamento de formação da RAFC e ao número de equipas existentes, era complicado destacar treinadores que já trabalhavam no clube para o novo polo da escola de futebol. Ainda no mês de agosto procedeu-se ao recrutamento de novos treinadores que assumissem estas funções, uma atividade que foi complicada devido ao facto de ser uma altura do ano onde a maioria dos treinadores já estão inseridos nos clubes.

A primeira tarefa realizada foi o contacto com treinadores já conhecidos de modo a perceber se existia interesse e disponibilidade, onde era explicado o novo projeto e transmitidas todas as informações acerca do funcionamento dos treinos. Após estes contactos, procedeu-se à publicação de anúncios alusivos à possibilidade de trabalhar no RAFC, estes anúncios foram publicados nos vários grupos de *Facebook* existentes que são direccionados para treinadores de futebol e para oportunidades de trabalho em clubes de futebol. Todos os interessados enviaram mensagem via *Messenger*, onde foram desfeitas as dúvidas existentes como o número e os dias de treinos por semana, os escalões etários em questão e a remuneração, após o esclarecimento das dúvidas foi pedido o currículo a todos os candidatos.

Recolhidos os currículos de todos os candidatos, os coordenadores do departamento de formação e o estagiário realizaram a sua análise e decidiram quais os treinadores que *a priori* tinham o perfil indicado para desempenhar as funções pretendidas. Foram escolhidos sete candidatos e posteriormente estes foram contactados e agendaram-se entrevistas presenciais com cada um deles, todos no mesmo dia com horários diferentes. Estas entrevistas tiveram

como principal objetivo conhecer mais profundamente os candidatos e de certo modo tentar perceber o perfil que estes apresentavam era o mais adequado para trabalhar no clube. Numa primeira fase os candidatos foram encorajados a se apresentarem, explicando o percurso que fizeram como treinadores de futebol e expondo quais as suas motivações e objetivos para uma potencial integração no RAFC. Posteriormente os coordenadores do departamento de formação apresentaram aos candidatos quais os objetivos que o clube pretendia com o trabalho deles nos polos da escola de futebol, expondo também qual a metodologia de trabalho que está enraizada no departamento e quais os horários

Quadro 3 – Atribuição de treinadores a cada escalão, época 2019/20

	HORÁRIO PÓLO GUILHABREU					
	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	SÁBADO
4 - 6 anos		18:30-20:00 Américo		18:30-20:00 Américo		ATIVIDADE MENSAL
7 - 8 anos		18:30-20:00 Américo		18:30-20:00 Américo		
9 - 10 anos	19:00-20:30 Jorge Castro		19:00-20:30 Jorge Castro			
11 – 13 anos	19:00-20:30 Miguel Ferreira		19:00-20:30 Miguel Ferreira			

a desempenhar.

O quadro 3 mostra-nos os três treinadores que foram selecionados para trabalharem no novo polo da escola de futebol e após as entrevistas procedeu-se à atribuição de equipas a cada um destes treinadores. Este processo foi conduzido através do perfil indicado dos treinadores para cada um dos escalões etários, perfil este que foi traçado e compreendido pelo departamento de formação nas entrevistas.

Após recrutamento de treinadores se finalizar, foi executada a última tarefa que se tratou da atribuição dos equipamentos aos novos treinadores. Foram realizados telefonemas com os três treinadores de modo a perceber quais os tamanhos pretendidos, posteriormente os treinadores deslocaram-se às

instalações do departamento de formação e atribuímos a cada um o seguinte equipamento: um fato de treino, um polo, uma *t-shirt* e um casaco.

Esta atividade foi bastante enriquecedora, pois foi uma situação nunca antes vivenciada e inserida numa área da gestão do desporto de grande importância, a competência relacional com intervenientes. Foi demonstrada confiança no estagiário da parte dos coordenadores do departamento de formação a partir do momento em que a seleção de candidatos foi exclusivamente realizada por este.

4.2.2. Divulgação

Como este polo se tratava de uma novidade, tanto na dinâmica do clube, como na freguesia onde estava situado, era necessária uma divulgação forte e próxima das pessoas de forma a se mostrar do que se tratava este polo e de captar o máximo de atletas possível. Apesar da importância desta atividade, pecou por tardia, pois apenas se iniciou no momento em que o estágio teve início, a meio do mês de agosto e a inauguração do polo seria em setembro, assim a divulgação continuou mesmo após se dar início às atividades.

Tudo começou numa reunião onde estiveram presentes os coordenadores do departamento de formação, o estagiário e todos os funcionários do departamento de marketing e que serviu para se definir as estratégias a praticar para a divulgação do polo e para se apresentar os cartazes (fig.6) e panfletos (fig.7 e 8) que iriam ser utilizados. As estratégias definidas foram as seguintes: entrega de panfletos e afixação de cartazes nas freguesias circundantes do polo e na freguesia de Guilhabreu, apresentação do polo aos donos de estabelecimentos de convívio, divulgação nas escolas e treino de inauguração do polo. No final da reunião, foram levantados todos os cartazes e panfletos para se proceder à sua entrega.

osTubas
RIO AVE FC FORMAÇÃO

NOVOS POLOS

HORÁRIO POLO AVELEDA

	2º	3º	4º	5º
4 - 6 ANOS	18:30 20:00		18:30 20:00	
7 - 8 ANOS	18:30 20:00		18:30 20:00	
9 - 10 ANOS		19:00 20:30		19:00 20:30
11 - 12 ANOS		19:00 20:30		19:00 20:30

HORÁRIO POLO GUILHABREU

	2º	3º	4º	5º
4 - 6 ANOS	18:30 20:00		18:30 20:00	
7 - 8 ANOS	18:30 20:00		18:30 20:00	
9 - 10 ANOS		19:00 20:30		19:00 20:30
11 - 12 ANOS		19:00 20:30		19:00 20:30

CONTACTOS SECRETARIA/ESPAÇO VERDE TELEFONE: 252 640 590
E-MAIL: GERAL@RIOAVEFC.PT

SECRETARIA/DEP. FUTEBOL JUVENIL TELEFONE: 252 216 455
E-MAIL: DEP_JUVENIL@RIOAVEFC.PT

Figura 6 - Cartaz de divulgação do polo de Guilhabreu, 2019

osTubas
Escola Guilhabreu
RIO AVE FC FORMAÇÃO

**O RIO AVE
ESTÁ EM GUILHABREU**

Figura 7 - Panfleto de divulgação do polo de Guilhabreu (frente), 2019

REQUISITOS DE INSCRIÇÃO
ÉPOCA 2019/20

FICHA DE INSCRIÇÃO;
AUTORIZAÇÃO DO PAI, MÃE OU RESPONSÁVEL LEGAL DO ALUNO;
APRESENTAÇÃO DO CC E DO BOLETIM DE VACINAÇÃO;
DUAS FOTOGRAFIAS;
DECLARAÇÃO MÉDICA COMPROVATIVA DE ROBUSTEZ DO ALUNO.

CONTACTOS SECRETARIA/ESPAÇO VERDE TELEFONE: 252 640 590
E-MAIL: GERAL@RIOAVEFC.PT

SECRETARIA/DEP. FUTEBOL JUVENIL TELEFONE: 252 216 455
E-MAIL: DEP_JUVENIL@RIOAVEFC.PT

HORÁRIO

	2º	3º	4º	5º
4 - 6 ANOS	18:30 20:00		18:30 20:00	
7 - 8 ANOS	18:30 20:00		18:30 20:00	
9 - 10 ANOS		19:00 20:30		19:00 20:30
11 - 12 ANOS		19:00 20:30		19:00 20:30

Figura 8 - Panfleto de divulgação do polo de Guilhabreu (verso), 2019

A primeira ação de divulgação a ser executada foi a entrega de panfletos alusivos à chegada do RAFC à freguesia de Guilhabreu. Este tipo de divulgação, inicialmente, foi feito apenas na freguesia onde o Polo estava sediado de maneira a mostrar à população que o RAFC marcava lá presença. Inicialmente os locais visitados na freguesia foram todos os cafés, mercados, cabeleireiros, lojas e todos os estabelecimentos e locais onde pudessem passar várias pessoas. Em todos estes locais foi entregue uma série de panfletos e de seguida era realizada uma pequena apresentação do polo, onde foi explicado que o RAFC se queria aproximar da população do concelho de Vila do Conde e dar a oportunidade a todas as crianças e jovens dessas zonas de vestirem a camisola do clube que representa o concelho a nível nacional. Também se transmitiu todas as informações relativas ao funcionamento dos treinos, como os horários, dias e local e o método de inscrição. De seguida todas as dúvidas que surgiram foram esclarecidas e as pessoas foram encorajadas a passar palavra, de maneira à mensagem chegar de forma mais rápida a toda a população da freguesia.

Posteriormente, todas as atividades de divulgação referidas acima foram estendidas a outros locais e freguesias, de modo a expandir o novo polo pelo máximo de pessoas possível. As freguesias visadas foram: Labruge, Vilar do Pinheiro, Modivas, Aveleda, Lavra, Pedras Rubras e Castêlo da Maia. Em todas estas freguesias seguiram-se os mesmos procedimentos da freguesia de Guilhabreu: entrega de panfletos, apresentação do polo, transmissão de informações úteis e esclarecimento de dúvidas. Todas estas ações realizaram-se também nos cafés, lojas, mercados, cabeleireiros e todos os estabelecimentos e locais de possível convívio. Para além destas ações foram também afixados cartazes em todos os estabelecimentos visitados, na freguesia de Guilhabreu e nas freguesias circundantes, assim como em locais públicos de grande afluência e paragens de autocarro.

Terminadas estas ações de divulgação, passou-se a uma próxima fase relacionada com as visitas às escolas primárias próximas do polo, de modo a incentivar diretamente as crianças a quererem experimentar os treinos da escola de futebol. Inicialmente foi feita uma pesquisa destas escolas que foram organizadas numa lista onde refere o nome das escolas, a morada e os

contactos (Anexo 1), este documento que tinha sido requisitado pelo departamento de marketing foi realizado e enviado para que este realizasse os contactos diretamente com as escolas. O departamento decidiu visitar uma série de escolas e promover o RAFC juntos destas, mas foram visitadas apenas duas escolas com o objetivo de praticar várias ações de divulgação de forma a cativar as crianças a experimentar os treinos do novo polo. A função de incentivar os alunos a treinarem no novo polo do RAFC foi do estagiário e as duas escolas em questão foram a Escola Básica de Para e a Escola Básica de Mosteiró.

A Escola Básica de Parada foi a primeira a ser visitada, essencialmente por ser a escola presente na freguesia onde o polo está sediado. Antes de se dar início às atividades, realizou-se uma pequena reunião entre o diretor da escola, o estagiário e os membros do departamento de marketing para se transmitir ao diretos como iriam decorrer as atividades a desenvolver. Tudo se iniciou com a entrada da mascote do RAFC, o tubas, na escola que interagiu com as crianças durante largos minutos, pois o entusiasmo era tanto que os alunos estavam constantemente na brincadeira com ele e fazer a perguntas. Foram convidados dois jogadores profissionais do RAFC a comparecerem nesta ação de divulgação, o Filipe Augusto e o Pedro Amaral, e enquanto as crianças estavam entretidas com a mascote do clube, os jogadores prestaram declarações à comunicação social (Anexo 2). De seguida todos se dirigiram para uma das salas de aula da escola, onde iriam decorrer todas as ações seguintes. Inicialmente foi realizada uma sessão de apresentação do novo polo, nesse momento foi explicado às crianças que o RAFC estava mais perto delas a partir daquele momento e que era possível elas praticarem lá futebol, existiu um incentivo constante para que estas comparecessem no polo, convencendo os seus encarregados de educação. Foram transmitidas informações relativamente aos horários, ao local e ao funcionamento dos treinos. Após esta pequena apresentação seguiu-se uma entrega dos panfletos alusivos ao polo para que as crianças levassem para casa e mostrassem aos seus pais.

Terminada a apresentação do novo polo da escola de futebol, deu-se início ao momento mais esperado pelas crianças, a interação entre estas e os jogadores do RAFC. Num primeiro momento os alunos realizaram uma sessão de perguntas aos jogadores, este momento já estava pré-estabelecido entre o

RAFC e a escola, onde cada aluno já levava duas questões preparadas, uma para o Filipe Augusto e outra para o Pedro Amaral. Estas perguntas estavam relacionadas maioritariamente com os feitos que os jogadores já alcançaram e o estilo de vida que eles praticam.

Finalizada a sessão de perguntas todos os alunos se organizaram para um de cada vez irem junto aos jogadores e receberem uma fotografia autografada (fig.9) de cada um, durante este momento os alunos também aproveitaram para falar um pouco com os jogadores e colocar algumas perguntas que ainda não tinham tido a oportunidade de colocar.



Figura 9 - Fotografia autografada de Pedro Amaral, 2019

Para finalizar, deu-se início à sessão de fotografias dos alunos com os jogadores e com a mascote e por último foi tirada uma fotografia de todos os alunos, jogadores e mascote juntos (fig.10).



Figura 10 - Fotografia final da visita à Escola Básica de Parada, 2019

A segunda escola a ser visitada foi a Escola Básica de Mosteiró e todas as atividades decorreram com muita semelhança à visita da Escola Básica de Parada.

Após a chegada à escola reuniram-se os responsáveis pela direção da escola, o estagiário, o coordenador do departamento de formação e os funcionários do departamento de marketing para se transmitir todas as informações relativas às atividades que iriam ser desenvolvidas. Antes de se dar início à ação de divulgação, os jogadores profissionais do RAFC presentes, Tarantini e Vitó, responderam a algumas questões colocadas pela comunicação social (Anexo 3).

Enquanto os alunos não saíam das aulas que estavam a decorrer procedemos à preparação do espaço, colocando um cartaz com a imagem da mascote do RAFC e com a mensagem “O Tubas vai à escola”, organizando as mesas onde os jogadores se iriam colocar para responder a questões e realizar a sessão de autógrafos e organizando as cadeiras para os alunos se sentarem. Quando os alunos saíram das suas aulas deu-se início às ações de divulgação e tudo começou com a normal euforia em redor da mascote (fig.11), onde as crianças brincaram com ela durante alguns minutos. De seguida todos se direccionaram ao átrio da escola onde estava montado todo o cenário para se realizarem as atividades e de seguida deu-se início às ações de divulgação.



Figura 11 - Tubas com os alunos da Escola Básica de Mosteiró, 2019

Em primeiro lugar, realizou-se uma pequena apresentação do novo polo da escola de futebol do RAFC, onde se explicou que agora é mais fácil as crianças daquela zona jogarem no clube que representa o concelho, pois ele está mais perto delas. Também se apelou para que os alunos falassem em casa aos pais sobre o novo polo, de modo a convencê-los a levá-los lá a experimentar. Todas as informações como os horários, o local e o funcionamento dos treinos também foram transmitidas. Para finalizar este assunto, foram entregues aos alunos os panfletos informativos do polo de Guilhabreu para que os levassem para casa e mostrassem aos seus encarregados de educação.

De seguida, tal como na primeira escola os alunos colocaram questões aos dois jogadores, com uma pequena diferença, nesta escola os alunos colocaram o braço no ar aleatoriamente e colocavam a sua questão, isto porque ao contrário do que aconteceu na Escola Básica de Parada, nesta escola os alunos não tinham questões previamente preparadas. Após as perguntas aos jogadores os alunos levantaram-se um de cada vez para receberem uma fotografia autografada de cada um dos jogadores e para entregarem uma surpresa a estes, um desenho alusivo ao RAFC (fig.12).

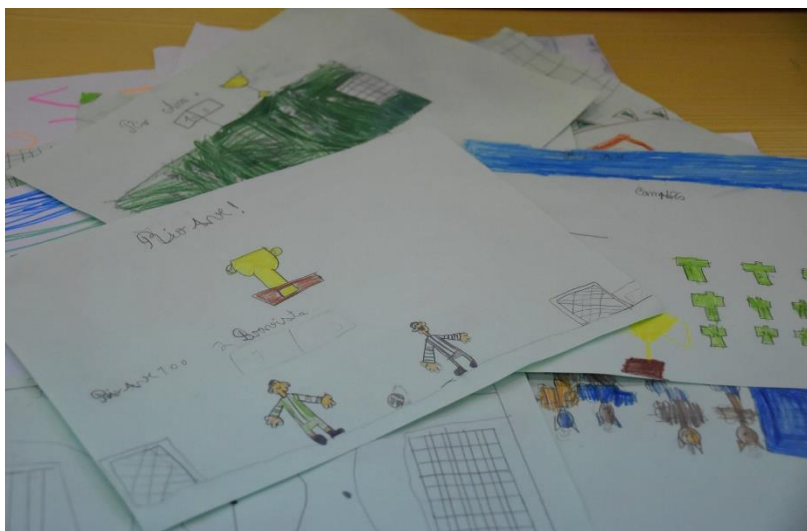


Figura 12 - Desenhos dos alunos da Escola Básica de Mosteiró, 2019

No fim desta atividade os alunos receberam uma última surpresa por parte dos jogadores Tarantini e Vitó, estes ofereceram bilhetes para jogo entre o RAFC e o Boavista Futebol Clube para todos os alunos e as suas famílias, um momento que suscitou muita alegria e ânimo em todas as crianças.

Finalizadas as ações de divulgação todos chegaram a um consenso, a divulgação deveria ter sido iniciada muito tempo antes à data que se iniciou, pois devido a esta data tardia a captação de novos atletas foi muito difícil e o primeiro ano deste polo não teve a adesão que se perspectivava. Esta data também foi tão tardia, pois algumas questões logísticas foram retardadas por terceiros e não existia a certeza que o polo fosse avançar.

A inauguração do novo polo da escola de futebol “Os Tubas” foi realizada no dia um de setembro de 2019 e o principal objetivo desta atividade foi mostrar à população da freguesia de Guilhabreu a presença do RAFC, criando um momento de muita atividade e movimento no horário do treino. Para este treino inaugural foi convidada a equipa sub 15B do RAFC de modo a integrar os jovens que fossem experimentar num contexto de equipa. Durante todo o treino estiveram presentes membros da direção do clube que fizeram declarações à imprensa que estava presente com o objetivo de apresentar o novo projeto do clube a toda à sociedade em geral. No final do treino todos os atletas foram surpreendidos pela presença da mascote do RAFC e pelo guarda-redes da equipa de sub 23 que aproveitou para falar um pouco aos atletas, transmitindo algumas mensagens de motivação e responsabilidade, de seguida também

prestou declarações aos órgãos de comunicação social presentes. Tudo terminou com uma foto de grupo com os atletas presentes, os treinadores, o guarda-redes Carlos Alves da equipa de sub 23 e a mascote do clube (fig.13).



Figura 13 – Registo fotográfico do treino inaugura, 2019I

Todas estas atividades inseridas no marketing do desporto, com pendor na comunicação e divulgação evidenciaram-se bastante enriquecedoras para o crescimento do estagiário na área da gestão do desporto. Foi fomentada uma comunicação em diferentes níveis o que foi importante para uma evolução desta competência. Existiu comunicação com donos de estabelecimentos e os seus clientes, com diretores e professores de escolas, com crianças, com pessoas mais jovens e com pessoas mais velhas, esta variedade de pessoas com quem existiu comunicação foi fulcral para a adequação desta competência em vários contextos distintos. A par disto, estas atividades também foram importantes para perceber como se desenvolve a divulgação de uma nova iniciativa e quais as dificuldades que surgem.

4.2.3. Preparação dos materiais desportivos

O material desportivo para o polo de Guilhabreu já tinha sido requisitado antes de o estágio a começar, mas ainda não tinha sido entregue ao clube. Este material inicial para o polo dizia respeito a balizas, bolas, coletes, cones, arcos, barreiras, sacos e sinalizadores.

A primeira encomenda a ser entregue nas instalações do clube foram as balizas, as bolas, os sacos e os coletes. Ainda no Estádio dos Arcos, encheram-se todas as bolas que seriam destinadas ao novo polo, foram marcadas com o grupo a que pertenciam e posteriormente divididas pelos sacos de cada grupo. Também foram divididos os coletes pelos vários escalões, cada um ficou com um cesto com 20 coletes de quatro cores diferentes. Através de uma viatura do clube, todo este material desportivo foi transportado para o polo de Guilhabreu e lá procedeu-se à montagem das balizas, foram destinadas quatro balizas para o polo, duas mini-balizas e duas balizas de futebol de cinco, existindo já no local duas balizas de futebol de sete e duas balizas de futebol de 11.

Numa outra fase foi recebida a segunda encomenda que continha material desportivo para o uso comum de todos os escalões do polo, mais especificamente: cones, sinalizadores, barreiras e escadas de coordenação. Todo este material foi igualmente transportado do Estádio dos Arcos para o polo de Guilhabreu através de uma viatura do clube.

4.2.4. Controlo dos treinos e contacto com encarregados de educação

Em todos os dias de treino no polo de Guilhabreu da escola de futebol “Os Tubas”, o estagiário foi destacado para ser a pessoa responsável do RAFC presente no local. Esta pode ser considerada a tarefa mais rotineira de todo o estágio, pois diariamente as tarefas efetuadas dentro desta atividade eram praticamente as mesmas.

Tudo se iniciava com a chegada ao polo, no Parque de Jogos Municipal Bernardino Marques, a primeira coisa a fazer era a abertura dos balneários que iriam ser utilizados pelas equipas e de seguida era preparado todo o material para estar à disposição dos treinadores. Eram abertos os aloquetes colocados nas balizas, que existiam de modo a evitar que alguém que não o RAFC as usasse, de seguida eram colocadas as bolas, os coletes e todos os restantes materiais de treino no relvado para estarem à disposição do treinador e por último eram colocadas as garrafas com água para os atletas se hidratarem.

O controlo das presenças dos atletas já inscritos no polo foi também uma das tarefas atribuídas, para isso foi realizada uma grelha (Anexo 4) para se proceder

a esse registo. Cada atleta tem um número que lhe está atribuído e antes de cada treino tinha de se dirigir ao responsável presente no polo e dizer esse número para que a sua presença fosse registada. No final de cada mês o mapa de presenças devidamente preenchido era enviado para a secretaria do polo principal do RAFC para que as presenças dos atletas fossem inseridas na base de dados do clube.

Em todos os treinos o estagiário marcou presença até ao seu término, durante o treino era prestado o auxílio que as equipas pudessem necessitar e no fim era novamente armazenado todo o material assim como era feita uma vistoria aos balneários utilizados para se apurar se estava tudo dentro da normalidade, caso não estivesse essa informação era transmitida às pessoas responsáveis do departamento de formação RAFC.

No que diz respeito ao contacto com os encarregados de educação, este era realizado sempre que existiam dúvidas para esclarecer e questões relacionadas com o funcionamento do polo e dos próprios treinos, mas o momento onde o contacto foi mais acentuado foi nas situações onde novos atletas vinham experimentar os treinos no polo.

Quando surgia um novo atleta para experimentar os treinos do polo de Guilhabreu, a primeira situação a tratar era a assinatura do termo de responsabilidade (Anexo 5) por parte do encarregado de educação de modo a desresponsabilizar o RAFC por qualquer lesão ou sinistro que pudesse ocorrer durante o treino efetuado.

Após o preenchimento do termo de responsabilidade, era transmitido que o atleta apenas tinha direito a um treino experimental, assim como todas as informações essenciais relativas ao funcionamento dos treinos caso existisse uma inscrição, como a mensalidade, os horários dos treinos, a existência e essência das atividades mensais e os preços dos equipamentos que são necessários adquirir para se praticar futebol nas escolas do RAFC. De seguida era entregue a ficha de inscrição dos atletas na escola de futebol do RAFC (Anexo 6), assim como existia um auxílio no preenchimento esta. A ficha de inscrição consiste inicialmente numa identificação biográfica do atleta, de seguida é declarada uma autorização por parte do encarregado de educação para o atleta participar na escola de futebol do RAFC e por fim é assinada uma autorização para o clube

proceder a uma recolha e tratamento de dados, assim como utilizar os direitos de imagem. Na ficha de inscrição estão também anexados o regulamento em vigor da escola de futebol e os requisitos para a inscrição para além da ficha e das autorizações, como a apresentação do cartão de cidadão e do boletim de vacinas, duas fotografias e uma declaração médica comprovativa de robustez física.

Esta atividade apresentou-se com uma importância acrescida, pois fomentou o desenvolvimento das competências de gestão e do sentido de responsabilidade devido ao facto de existir uma preocupação constante de gerir o funcionamento dos treinos dentro da normalidade e oferecendo todas as condições necessárias a todos os atletas e membros das equipas técnicas. No que diz respeito à comunicação com os encarregados de educação é reforçada a ideia anteriormente apresentada, que refere que através da comunicação com uma grande variedade de pessoas existiu uma evolução no sentido da adequação da capacidade comunicativa em contextos distintos e com recetores diferenciados.

4.3. Atividades mensais da “Escola de Futebol – Os Tubas”

Como foi referido anteriormente no RAFC existe uma escola de futebol denominada de “Os Tubas”, é destinada a atletas com idades compreendidas entre os quatro e os treze anos e não é de carácter competitivo federado, alguns dos seus objetivos são a promoção de um estilo de vida saudável assim como proporcionar experiências que promovam uma cidadania mais responsável e um desenvolvimento de competências a todos os níveis. Para além dos dois treinos semanais, estes atletas têm acesso a uma atividade mensal, normalmente no último ou penúltimo sábado do mês, onde vivenciam experiências diferentes das que estão habituados no dia-a-dia, como encontros com outras escolas de futebol ou conjuntos de atividades inseridas numa temática pré-definida.

A organização das atividades mensais ocupou grande parte do trabalho desenvolvido durante o estágio, sempre em colaboração com o supervisor do estágio e coordenador do departamento de formação. Este processo seguiu uma linha de trabalho idêntica em todas as atividades, as especificidades inerentes a cada atividade mensal serão apresentadas posteriormente nos capítulos destinados a cada mês.

A primeira preocupação era definir qual seria a atividade a desenvolver no mês em questão, se seria um encontro com outras escolas ou se seria uma atividade temática onde não existisse competição federada. Apesar de estar presente a ideia de que não queríamos que as atividades mensais se tornassem repetitivas, tínhamos a convicção de que era importante os atletas da escola sentirem o que é a competição pelo menos nesses momentos, assim a maioria destas atividades trataram-se de encontros com outras escolas, sempre com a preocupação de tentar não repetir os adversários que eram convidados.

Após a definição da atividade era realizada uma pequena reunião com os membros do departamento administrativo de modo a se proceder à marcação dos campos necessários para a atividade se realizar. Era neste momento que definia a data e hora da atividade mensal, pois o dia dependia sempre de existir ou não disponibilidade de campos no complexo do RAFC, o que por vezes era difícil devido à grande densidade de equipas a competir pelo clube. Caso a atividade não se tratasse de um convívio com outras escolas de futebol, era realizada uma manhã temática e para isso procedia-se à marcação de espaços

camarários, de maneira aos atletas passarem por uma experiência diferente, mas o procedimento era o mesmo, os espaços e os horários eram definidos e o departamento administrativo procedia à sua marcação através de um contacto com a câmara municipal.

Tratando-se de um encontro com outras escolas de futebol, após a data e horários estarem definidos, era altura de começar os contactos com os coordenadores dessas escolas de modo a garantirmos que todas as nossas equipas tinham um adversário. A prioridade era sempre convidar escolas que tivessem uma dimensão similar à escola do RAFC de modo a colmatar todos os campos montados, tendo todos os grupos da nossa escola um adversário. Quando isto não era possível era convidado o número necessário de equipas que garantisse a ocupação de todos campos preparados para a atividade. O departamento de formação já tinha na sua posse uma vasta lista de contactos dos coordenadores de várias escolas de futebol e o estagiário através dos seus conhecimentos adicionou alguns contactos que lá não constavam, assim, os convidados eram sempre contactados via telefone através da lista de coordenadores existente. Se a atividade não fosse um encontro de escolas, mas sim uma atividade temática, este passo não existia e passava-se ao passo seguinte após a definição de data e horário.

O próximo passo era a transmissão de todas as informações necessárias da atividade aos treinadores dos grupos da escola de futebol. Para isto era transmitido no grupo de treinadores do *whatsapp* o dia e a hora da atividade para eles se organizarem, posteriormente era realizado e enviado um documento orientador (Anexo 7) onde estavam descritas todas as informações relativas à atividade. No caso do evento se tratar de um encontro com outras escolas de futebol, inicialmente era apresentada a data e a hora da atividade, juntamente com a identificação dos campos destinados à prática. De seguida, constava um esquema ilustrativo que mostrava de que maneira os campos deveriam ser montados de modo a aproveitar o máximo de espaço possível, assim como o material necessário para a montagem destes campos e a realização dos jogos. Por último, eram apresentados os adversários que cada grupo iria defrontar. Dependendo da atividade, este documento poderia também apresentar outras informações que seriam únicas para a atividade em questão, como a existência

de desafios ou compromissos publicitários. Finalmente, este documento era também partilhado com os responsáveis pelas escolas de futebol que iriam participar na atividade, mas apenas com as seguintes informações: local, data, hora, escolas convidadas e esquema dos campos.

Caso a atividade a desenvolver não fosse um encontro de escolas de futebol, mas uma atividade temática, o documento orientador (Anexo 8) para os treinadores tinha várias diferenças. Inicialmente era semelhante, era referido o local, a hora e o material necessário, mas de seguida eram apresentadas todas as atividades que os atletas iam desenvolver durante a atividade, com um pequeno esquema e a sua descrição. Depois continha um pequeno horário que definia a ordem das atividades que cada escalão realizava e quanto tempo despendiam em cada uma delas, finalmente era apresentada uma tabela de pontuações para os atletas de cada grupo.

O próximo passo após a atividade estar planeada era passar aos encarregados de educação todas as informações pertinentes em relação à atividade. Para a mensagem passar de forma eficaz, eram adotadas duas formas de divulgação, primeiro era entregue a todos os treinadores um pequeno papel com todas as informações (fig.14) que devia ser entregue aos atletas no final do treino, a segunda forma de divulgação era a afixação de cartazes com as informações essenciais da atividade mensal (fig.15) em locais estratégicos, nos pontos de recolha e de receção dos atletas.

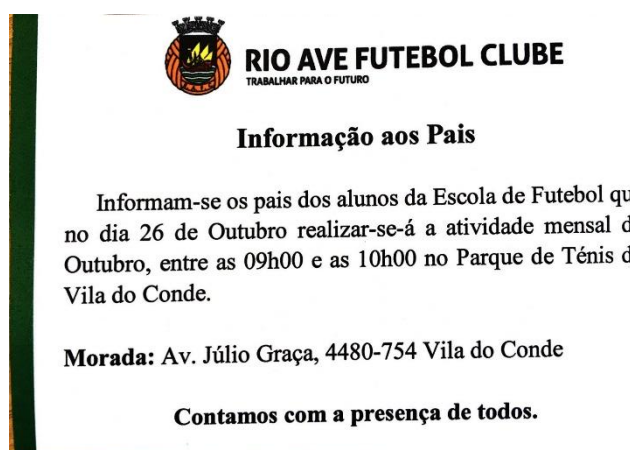


Figura 14 - Papel informativo para os pais - Atividade Mensal, 2019

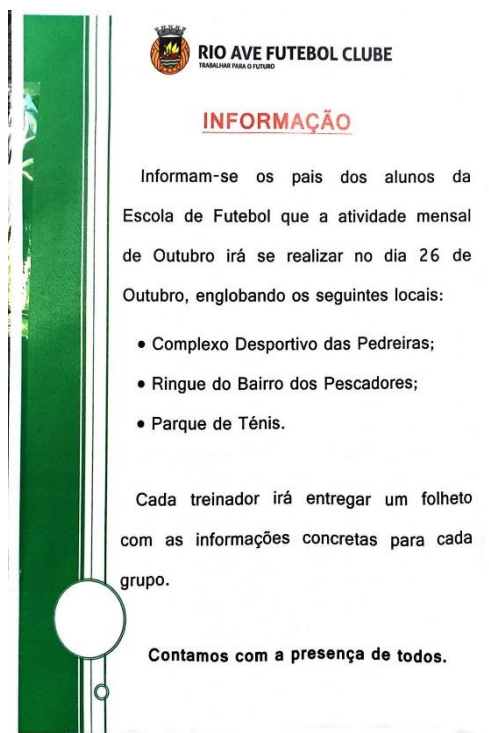


Figura 15 - Cartaz informativo da Atividade Mensal, 2019

No dia da atividade, a primeira tarefa a realizar era preparação do espaço de jogo de acordo com o esquema pré-definido e anteriormente enviado aos treinadores e ao coordenador da escola adversária, no caso de ser um encontro de escolas de futebol. Neste caso são preparados quatro campos de futebol de três com oito mini-balizas, três campos de futebol de cinco com seis balizas de futebol de cinco e um campo de futebol de sete com duas balizas de futebol de sete, o outro campo destinado à atividade não necessita de preparação pois é o campo nº3 do complexo do RAFC, destinado à prática de futebol de sete. Todos os campos à exceção dos de futebol de sete, eram marcados através de sinalizadores. A preparação do espaço era auxiliada por todos os treinadores da escola de futebol. Quando existiam desafios para os atletas do RAFC fazerem após os jogos do encontro de escolas, estes eram também montados antes de toda a atividade se iniciar. Se o evento em questão não se tratasse de um encontro de escolas, esta preparação do espaço era igualmente realizada, mas de acordo com as atividades que se iriam desenvolver, eram montadas todas as estações previamente definidas.

Finalizada a preparação do espaço procedia-se à receção das equipas, num primeiro momento era realizada uma abordagem junto dos responsáveis das escolas convidadas para se explicar todos os procedimentos da atividade como

o tempo dos jogos, a dinâmica de rotação pelos campos existentes, perceber se traziam atletas suficientes e esclarecer qualquer dúvida que existisse. De seguida era feito encaminhamento de todos os atletas e staff aos balneários que lhes estavam destinados. No caso de ser uma atividade mensal temática esta tarefa não existia, pois a atividade era realizada apenas para os atletas da escola de futebol do RAFC.

Enquanto a atividade decorria, independentemente da sua natureza, as principais funções eram tirar fotografias para posteriormente a atividade ser promovida no *site* e nas redes sociais do clube, assim como auxiliar todos os intervenientes em qualquer situação em que a ajuda fosse necessária.

Finalizada a atividade, a única tarefa a ser realizada era a arrumação do espaço juntamente com os treinadores, guardando todo o material no local correto de maneira a não se danificar ou perder algo.

A organização das atividades mensais foi uma atividade que ofereceu muito trabalho, pois como foi descrito anteriormente, eram realizadas várias tarefas para que esta se desenvolvesse com sucesso e dentro da normalidade. Foi bastante importante para se desenvolverem contactos com outros clubes, enriquecendo assim a rede de contactos existente. O sentido de responsabilidade também foi apurado, devido ao facto de existir uma preocupação constante em realizar as tarefas com sucesso para que não existissem problemas que afetassem a atividade em questão.

De seguida serão apresentadas todas as atividades mensais desenvolvidas no decorrer do estágio do departamento de formação do RAFC.

4.3.1. setembro

A primeira atividade mensal da época 2019/20 foi a única em que o futebol ficou de parte, oferecendo aos atletas outros estímulos através da prática de jogos tradicionais, fugindo um pouco à rotina. Esta atividade estava inserida no evento “Outono no Parque”, organizado pela Câmara Municipal de Vila do Conde.

Decorreu entre as 10 horas e as 11:30 horas no dia 28 de setembro, tendo como local o Parque Urbano João Paulo II. Foram realizados vários jogos tradicionais

organizados pelos treinadores de cada grupo da escola de futebol, uma forma de proporcionar um dia diferente a todos os atletas.

Nesta atividade, o trabalho do estagiário apenas foi realizado no dia do evento, colaborando no transporte do material necessário e auxiliando em todas as necessidades logísticas que surgiam no decorrer da atividade. A pouca atuação nesta atividade mensal deve-se ao facto de esta já estar organizada no momento em que o estágio se iniciou, isto porque a escola de futebol participa nesta iniciativa da câmara municipal todos os anos e a primeira atividade mensal já se trata de uma rotina realizada todos os anos.

4.3.2. outubro

Para o mês de outubro decidimos realizar uma manhã de futebol de rua para os atletas da escola de futebol, aproveitando os vários espaços desportivos camarários. Foram realizados vários desafios e jogos reduzidos de futebol em ringues de cimento, oferecendo uma experiência diferente aos atletas, deixando as chuteiras de lado. Esta atividade foi realizada entre as 9 e as 12 horas no dia 26 de outubro em três espaços distintos.

Devido à grande dimensão da escola de futebol foram requisitados junto da Câmara Municipal de Vila do Conde três espaços desportivos de modo a dividi-los por todos os grupos. Os grupos mais novos, entre os quatro e os seis anos, ficaram no Complexo Desportivo das Pedreiras, os atletas com sete e oito anos no Parque de Ténis e os atletas mais velhos, entre os nove e os treze anos, realizaram a atividade no Ringue do Bairro dos Pescadores. No Complexo Desportivo das Pedreiras existiram dois horários, o primeiro e segundo grupos dos quatro aos seis anos realizaram a atividade entre as 9 e as 10:30 horas e o terceiro e quarto grupos realizaram a atividade das 10:30 às 12 horas. Quanto ao Parque de Ténis, cada grupo dos sete aos oito anos teve direito a uma hora de atividade entre as 9 e as 12 horas. Finalmente, no Ringue do Bairro dos Pescadores o grupo dos onze aos treze anos realizou a atividade entre as 9 e as 10:30 horas e o grupo de nove e dez anos entre as 10:30 e as 12 horas. Esta divisão foi feita de acordo com a dimensão de cada grupo, de modo a que o

espaço disponível não se tornasse insuficiente para a realização da atividade em boas condições.

No dia anterior à atividade, foi colocado ao dispor dos treinadores o material necessário para se realizarem todas as atividades propostas em cada local, nomeadamente sete bolas da marca “Lacatoni”, devido a serem a mais degradadas eram as ideais para o piso em questão, trinta sinalizadores, vinte coletes e doze cones de duas cores diferentes. Os treinadores dos primeiros grupos a realizar as atividades em cada local tiveram de se deslocar ao departamento de formação para recolher este material já organizado e pronto a levar.

Quadro 4 - Tabela de pontuação da atividade mensal de outubro 2019

Nome	Pontuações					
	Bola na Barra	Tiro ao Alvo	Jogo dos Números	“Ténis-Bol” ou “Fut-Bowling”	Torneio	Total

Tal como podemos verificar no quadro 4, cada grupo realizou seis atividades distintas relacionadas com a prática do futebol de rua, na sua maioria eram desafios e cada um tinha um sistema de pontuações, finalmente era realizado um torneio dentro do grupo, também com a atribuição de pontuações que seriam referidas numa tabela própria. As pontuações apenas tinham como objetivo criar um sentimento de competição entre os atletas, no fim o vencedor não era sequer anunciado.

A primeira atividade, tal como o nome indica, consistia em acertar com a bola na trave a partir de um local definido pelo treinador, no caso dos atletas mais novos

o objetivo seria acertar no poste. Cada atleta tinha cinco oportunidades e era atribuído um ponto sempre que este acertasse no alvo.

De seguida o “fut-bowling” que se tratava de um jogo entre duas equipas com três bolas no terreno. No meio do campo existia uma linha marcada com seis cones altos e objetivo passava por cada equipa derrubar os seus três cones, quando o fizessem todos os membros da equipa recebiam um ponto.

A terceira atividade era o tiro ao alvo, onde os treinadores definiam um local de remate e colocavam vários alvos na baliza com recurso ao material existente como coletes e cones, cada alvo teria uma pontuação. O atleta com mais pontos durante a atividade recebia três pontos na classificação final, o segundo melhor dois pontos e assim sucessivamente.

O jogo dos números era a quarta atividade, aqui o treinador responsável dividia os seus atletas em dois grupos e atribuía um número a cada um, formando uma fila. Ao sinal do treinador, dizendo um número, os atletas das duas equipas correspondentes a esse número tinham de partir em direção à bola e tentar fazer golo. Era atribuído um ponto por cada golo.

A quinta atividade denominava-se de “ténis-bol”, um jogo de ténis adaptado ao futebol, onde os atletas organizados em equipas de três ou quatro não podiam deixar a bola tocar duas vezes no seu campo e deviam colocá-la no campo adversário. Eram atribuídos três pontos a cada atleta da equipa vencedora.

Por último, o grupo era dividido em várias equipas e realizava-se um torneio de forma rotativa, onde sempre que uma equipa perdia ou realizava dois jogos seguidos devia dar lugar à próxima equipa. Eram realizados jogos de curta duração e atribuídos três pontos a cada atleta por cada vitória.

Quadro 5 – Tempo por atividade para cada grupo

Local	CD das Pedreiras		Parque de Ténis			Ringue do B. dos Pescadores	
Grupo/Hora	4-6 anos 1º grupo 9 - 10:30	4-6 anos 2º grupo 10:30 - 12	7-8 anos 1º grupo 9 - 10	7-8 anos 2º grupo 10 - 11	7-8 anos 3º grupo 11 - 12	9-10 anos 9 - 10:30	11-13 anos 10:30 - 12
Atividade							
Bola na Barra	10min	10min	5min	5min	5min	10min	10min
Tiro ao Alvo	15min	15min	10min	10min	10min	15min	15min
Jogo dos Números	15min	15min	10min	10min	10min	15min	15min
“Ténis – bol”						20min	20min
“Fut-bowling”	20min	20min	15min	15min	15min		
Torneio	30min	30min	20min	20min	20min	30min	30min

Tal como podemos verificar no quadro 5, as atividades propostas foram atribuídas de acordo com as características de cada grupo, assim como o tempo de exercitação em cada uma delas.

Foi uma atividade onde não surgiram muitas dificuldades e os atletas aderiram com muita afluência e com grande entusiasmo. As condições climatéricas também ajudaram, pois foi uma manhã de sol convidativa à prática de atividade física.

4.3.3. novembro

A atividade mensal de novembro realizou-se no dia 17 entre as 9 e as 10:15 horas no campo n.º 2 do complexo desportivo do RAFC e no Parque de Ténis de Vila do Conde, foi necessário requisitar o segundo espaço junto da câmara municipal devido à indisponibilidade dos restantes campos existentes no

complexo desportivo do RAFC. Esta atividade tratou-se de um encontro entre escolas de futebol e o campo n.º 2 foi dividido em quatro campos de futebol de três, três campos de futebol de cinco e um campo de futebol de sete (fig.16).



Figura 16 - Divisão do campo da atividade mensal de novembro, 2019

Nos campos de futebol de três, os nossos atletas dos quatro aos seis anos realizaram jogos frente aos atletas dos Leões da Lapa Futebol Clube, nos campos de futebol de cinco foi realizado um torneio interno entre os atletas dos grupos de sete e oito anos e no campo de futebol de sete os atletas entre os onze e os treze anos defrontaram os atletas da equipa Outeiro Maior. Os nossos atletas de nove e dez anos realizaram a sua atividade no Parque de Ténis, defrontando os atletas dos Leões da Lapa Futebol Clube. O tempo de jogo e a forma de rotação das equipas eram acordados entre os treinadores de ambas as escolas, apenas tinham de respeitar o tempo existente para a atividade.

O material utilizado para a preparação do espaço desta atividade foram oito balizas pequenas, seis balizas de futebol de cinco e duas balizas de futebol de sete, assim como cem sinalizadores para a marcação dos campos e os sacos das bolas pertencentes a cada grupo da escola de futebol. Nesta atividade também foi realizado um desafio no final, para a sua preparação foram necessários dois sinalizadores, três cones, uma baliza de futebol de cinco e uma rede de pontuações.

O desafio acima referido foi realizado para o RAFC mostrar a todos os intervenientes na atividade o seu novo patrocínio para a escola de futebol, a empresa “Imperial”, uma fábrica de chocolate sediada na cidade de Vila do Conde. Este desafio foi separado e três estações dividindo todos os atletas por elas, devido à necessidade de que esta fosse uma atividade rápida devido ao

tempo curto que estava destinado à utilização do campo. Derrubar três cones em três tentativas era a primeira estação, na segunda era utilizada a rede de pontuações e o objetivo era fazer a maior pontuação possível em três oportunidades de remate, a terceira era uma simples bola na barra em que cada atleta tinha três oportunidades. Nestas estações existiam produtos ou pequenos cartazes alusivos ao patrocinador (fig. 17), com o objetivo de mostrar o patrocínio a todos os presentes na atividade, assim como partilhar fotografias destes desafios patrocinados pela “Imperial” nas redes sociais. No final da atividade foram distribuídos pequenos chocolates oferecidos pelo patrocinador a todos os atletas do RAFC e das equipas convidadas.



Figura 17 - Exemplo de patrocínio na atividade, 2019

Nesta atividade tudo se desenrolou com normalidade e sem problemas, à exceção da presença das escolas convidadas. Como é normal no planeamento deste tipo de atividades mensais, eram realizados contactos com vários clubes de maneira a apurar a sua disponibilidade em marcar presença e quais as condições que poderiam oferecer. Após vários contactos foi encontrada uma escola de futebol que se mostrou disponível para participar na atividade mensal de novembro, garantindo atletas de todas as idades de maneira a preencher todos os campos existentes, esta foi sempre a nossa prioridade, conseguir que todos os nossos atletas tivessem adversário, com o mínimo de escolas convidadas possível, principalmente para se controlar com mais eficácia a

logística de balneários, que ao fim-de-semana é bastante complicado devido ao elevado número de jogos realizados no complexo desportivo do RAFC. O problema surgiu quando essa escola nos contactou dois dias antes da atividade e informou que não estaria presente, devido às possíveis condições climáticas. Assim surgiu um dos grandes desafios do estágio, convidar equipas à última da hora para a atividade. Felizmente após alguns contactos com coordenadores com boa relação com o coordenador da escola de futebol, foi possível convidar duas equipas que nos garantiram atletas para defrontar três dos nossos quatros escalões, daí a razão de os grupos de sete e oito anos terem realizado um torneio interno, pois não foi possível encontrar um adversário a tempo.

4.3.4. dezembro

Tal como a atividade mensal de novembro, a do mês de dezembro tratou-se de um encontro entre escolas de futebol. Esta atividade teve lugar apenas no complexo desportivo do RAFC, nomeadamente nos campos n.º 2 e 3 e ocorreu entre as 10:30 e as 12 horas do dia 21 de dezembro.

O campo n.º 2 foi novamente dividido de forma a se montarem quatro campos de futebol de três, três campos de futebol de cinco e um campo de futebol de sete (fig.18), o campo n.º 3 não necessitou de qualquer preparação pois este já é destinado à prática de futebol de sete.



Figura 18 - Divisão do campo da atividade mensal de dezembro, 2019

Todos os escalões da escola de futebol realizaram os seus jogos frente aos atletas da academia do Futebol Clube Maia Lidador. Devido à dimensão desta academia não foi necessário convidar outras escolas de futebol, isto porque o Futebol Clube Maia Lidador tinha atletas suficientes para competir em todos os campos existentes. Tal como é normal nestes encontrados que são promovidos pela escola de futebol do RAFC, o tempo de jogo e a forma de rotação das equipas eram acordados entre os treinadores de ambas as escolas, apenas tinham de respeitar o tempo existente para a atividade.

O material utilizado para a preparação do espaço desta atividade foram oito balizas pequenas, seis balizas de futebol de cinco e duas balizas de futebol de sete, assim como cem sinalizadores para a marcação dos campos e os sacos das bolas pertencentes a cada grupo da escola de futebol.

Como se tratava do mês de dezembro e de uma data próxima do natal, decidimos proporcionar uma surpresa a todos os atletas presentes na atividade e aproveitar a parceria que existe entre o clube e o “McDonalds” de Vila do Conde, oferecendo a cada atleta um menu *happy meal*, que foram recolhidos no restaurante enquanto a atividade se desenvolvia.

Apesar de ter sido uma atividade marcada pela grande afluência dos atletas, talvez por ser a última do ano e ser próxima do natal, durante a sua realização iniciou-se um temporal que tornou a prática d futebol complicada, ainda mais nos atletas com idades mais reduzidas. A escola de futebol convidada também tomou a decisão de abandonar a atividade, terminando mais cedo do que a hora prevista. Ainda assim muitos atletas permaneceram no local e receberam a surpresa que já tinha sido anunciada.

4.3.5. janeiro

A atividade mensal do mês de janeiro foi novamente um encontro de escolas de futebol realizado no complexo desportivo do RAFC, no dia 18 entre as 9 e as 10 horas. Os campos utilizados para esta atividade foram o n.º 1 e n.º 3, como é normal o nº1 foi dividido (fig.19) para os grupos mais novos, os de sete e oito anos e os de nove e dez anos realizarem os seus jogos, o campo n.º 3 foi utilizado para o escalão dos onze aos treze anos realizar o seu jogo.



Figura 19 - Divisão do campo da atividade mensal de janeiro, 2019

Nos campos de futebol de três, os atletas dos quatro aos seis anos realizaram jogos frente aos atletas da Geração Benfica de Vila Nova de Gaia e da Associação Desportiva de Esposende, nos campos de futebol de cinco os atletas de sete e oito anos defrontaram o Futebol Clube Pedras Rubras e a Associação Desportiva e Cultural Remelhe, quanto ao campo de futebol de sete, os atletas de nove e dez anos realizaram um jogo frente aos atletas da mesma idade da Associação Desportiva e Cultural Remelhe. No campo n.º 3 os nossos atletas dos onze aos treze anos realizaram a sua atividade defrontando os atletas do mesmo escalão da Associação Desportiva de Esposende. O tempo de jogo e a forma de rotação das equipas eram acordados entre os treinadores de ambas as escolas, apenas tinham de respeitar o tempo existente para a atividade.

O material utilizado para a preparação do espaço desta atividade foram oito balizas pequenas, seis balizas de futebol de cinco e duas balizas de futebol de sete, assim como cem sinalizadores para a marcação dos campos e os sacos das bolas pertencentes a cada grupo da escola de futebol.

Nesta atividade a parceria entre o clube e a empresa “Imperial” foi novamente demonstrada a todos os intervenientes. A empresa ofereceu ao departamento de formação do RAFC um tubo gigante de “pintarolas”, um dos produtos que lá é produzido. Este tubo serviu para ser utilizado em todas as fotografias tiradas às equipas no final da atividade (fig.20). Todos os atletas receberam também pequenos chocolates fabricados pela “Imperial”.



Figura 20 - Fotografia com o patrocínio na atividade mensal, janeiro 2020

No decorrer da atividade foram também tiradas várias fotografias onde este objeto aparecia, de modo a que o patrocinador tivesse visibilidade através da publicação destas fotografias nas redes sociais do clube.

Esta atividade foi a que teve mais sucesso no que diz respeito ao número de atletas presentes, em todos os escalões etários as equipas definidas tinham vários atletas como suplentes, nos escalões em que era possível foram montados mais campos para os atletas se manterem em exercício durante toda a atividade. Uma das principais razões para esta grande afluência pode ter sido o facto de as condições meteorológicas se apresentarem como favoráveis para a prática do futebol.

4.3.6. fevereiro

No mês de fevereiro a atividade mensal foi distinta de todas as outras, pela primeira vez as equipas da escola de futebol do RAFC foram participar num encontro de escolas fora do complexo desportivo do clube.

Ocorreu a coincidência de recebermos vários convites de escolas distintas e como estes foram endereçados para diferentes escalões da escola de futebol, decidimos aceitar. A atividade desenvolveu-se no dia 22 de fevereiro entre as 9 e as 12 horas, dependendo do local onde se realizou.

Os atletas mais novos, entre os quatro e os seis anos deslocaram-se a Esposende para defrontar os atletas da academia da Associação Desportiva de

Esposende. Os atletas de dez e onze anos foram até à freguesia de Carvalhal para defrontar os atletas da escola de futebol da Associação Desportiva de Carvalhal. Por último, o escalão etário mais avançado, os atletas entre os onze e os treze anos, deslocaram-se a Vila Chã para defrontar a União Desportiva de Vila Chã.

Para esta atividade foi necessário realizar uma gestão das deslocações dos treinadores, já que foi realizada fora de portas. Os atletas deslocaram-se com os seus pais, mas como é normal no clube, os treinadores dispõem de carros para se deslocarem para os jogos fora de casa. Como a escola de futebol tem muitos treinadores, apenas os principais de cada grupo acompanharam a sua equipa e foi necessário realizar um ajuntamento devido à disponibilidade de apenas dois carros. Assim, um carro destinou-se aos treinadores do escalão de dez e onze anos, pois o encontro deste escalão foi realizado num local mais distante dos restantes. Quanto aos escalões dos quatro aos seis anos e dos onze aos treze anos, os treinadores tiveram de se agrupar em apenas um carro e deslocaram-se para os dois locais, os treinadores que se deslocaram a Esposende deixaram primeiro os treinadores que foram para Vila Chã e depois prosseguiram para a sua atividade, na volta foram novamente a Vila Chã para apanhar os treinadores que lá estavam.

Os convites endereçados ao escalão de sete e oito anos não eram compatíveis com a disponibilidade do clube, assim decidimos realizar um encontro no complexo desportivo do RAFC apenas para este escalão. Foram convidadas as equipas deste escalão de dois clubes, o Grupo Desportivo Cavalões e o Grupo Desportivo Macieira. Assim realizou-se uma preparação de campos menor à normal por apenas se tratar de um escalão, esta atividade foi realizada no campo n.º 3 do complexo (fig.21).

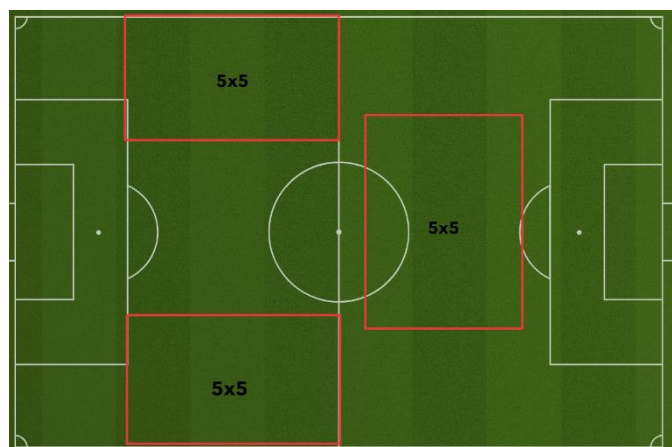


Figura 21 - Divisão do campo da atividade mensal de fevereiro 2020

No dia da atividade o estagiário marcou presença no complexo desportivo do RAFC e tudo se desenvolveu com normalidade, a tarefa também ficou facilitada devido ao facto de ser uma atividade de menor dimensão, já que a maioria dos atletas participou em encontros fora do complexo do clube. Apenas uma ocorrência onde foi necessário intervir, os pais dos atletas das equipas convidadas entraram em zonas interditas para conseguirem ver os jogos, assim foi necessário encaminhá-los para o local destinado para esses efeitos.

Sem estar previamente definido, esta atividade apresentou-se como a última atividade mensal da escola de futebol “Os Tubas” devido ao início da pandemia que se instalou no nosso país, consequência do novo corona vírus.

4.4. Gestão do departamento de formação

Nesta secção serão descritas as atividades que foram realizadas no âmbito da gestão do departamento de formação do RAFC. Todas as atividades tiveram como objetivo a melhoria das condições de trabalho para os funcionários do departamento, assim como a melhoria das condições da prática para todos os atletas. Foi também visada a dinamização e inovação de atividades para os atletas da escola de futebol.

4.4.1. Processo de certificação da FPF

Antes de se iniciar a descrição das atividades realizadas neste âmbito, é apresentado um pequeno enquadramento do processo de certificação de acordo com a FPF (2018).

Este processo iniciou-se no ano de 2015, isto porque de acordo com a legislação, se um clube pretendesse efetuar um contrato de formação com um atleta, deveria obter uma certificação de entidade formadora na sua respetiva federação. Tem como objetivo avaliar, reconhecer e certificar a atividade de todas as entidades que oferecem formação desportiva nas modalidades de futebol e futsal, contribuindo assim para uma elevação dos padrões de qualidade na formação dos praticantes destas modalidades em Portugal. A partir da época 2018/19, todos os clubes que possuem formação ficaram sujeitos a este processo, independentemente do seu enquadramento competitivo.

Após este processo as entidades são distinguidas de acordo com nível que apresentam no seu processo de formação. Esta distinção é atribuída após a entidade passar por vários passos, Inicialmente o clube deve-se registar na plataforma indicada para este fim, de seguida deve realizar um enquadramento inicial, respondendo a algumas questões que vão definir qual o nível de certificação a que a entidade se propõe, seguido de uma autoavaliação da caracterização atual do clube. Após a autoavaliação, é realizada uma visita técnica por parte da FPF, para apurar se autoavaliação corresponde à realidade, o que irá resultar num relatório preliminar. Após uma possível audiência de interessados, onde a entidade pode contestar qualquer situação mencionada no relatório preliminar, é apresentado o relatório final que indicará qual a classificação da entidade em questão.

Como se pode constatar no que acima foi referido, o processo de certificação da FPF é bastante longo e trabalhoso, pois todas as situações inerentes ao clube devem ser documentadas como prova de que na verdade existem. Esta tarefa é realizada por norma pelo departamento administrativo do clube, mas como a carga de trabalho era tanta, o estagiário foi requisitado para auxiliar em alguns momentos deste processo. Foram atribuídas duas tarefas nesta atividade, primeiro a introdução dos atletas entre os seis e os dez anos na plataforma do

processo de certificação, a segunda tarefa foi a realização de uma apresentação com as alterações das leis de jogo.

Na primeira tarefa o procedimento era o mesmo para todos os atletas, mas foi de longa duração derivado à quantidade elevada de atletas existentes e à informação que era necessário colocar na plataforma. Inicialmente, era realizada a entrada na plataforma da FPF através das credenciais do clube, cedidas pelo departamento administrativo e de seguida era direcionado para a área de registo de praticantes. Numa primeira fase, era necessário referir qual a associação desportiva e clube do atleta que se iria registar, de seguida eram inseridas as informações pessoais do atleta, que eram cedidas pelo departamento administrativo, através de uma lista com as informações necessárias para o registo dos atletas: nome completo, data de nascimento, género, número de identificação e modalidade praticada. Após a inserção de todas estas informações, eram anexados dois documentos obrigatórios para este registo, primeiro a declaração de autorização de recolha de dados pessoais (Anexo 9) e depois o seguro desportivo (Anexo 10), aqui era inserido o mesmo documento para todos os atletas, pois tratava-se do seguro que o clube possui. Este procedimento foi repetido inúmeras vezes para se registarem os atletas que estavam em falta, esta atividade foi realizada de forma a aliviar a carga de trabalho que o departamento administrativo estava a enfrentar no momento de organização de todo o material para o processo de certificação.

A apresentação das alterações das leis de jogo tratou-se da segunda tarefa no que diz respeito ao processo certificação da FPF. A época futebolística 2019/20 apresentou novas leis no que diz respeito ao desenrolar do jogo de futebol e uma das tarefas a realizar para o processo de certificação era a apresentação destas alterações por parte das equipas técnicas aos seus atletas. Posto isto, foi realizada uma apresentação *Power Point* com as novas regras e posteriormente foi passada às equipas técnicas de cada escalão.

Para se realizar este documento foi utilizada a publicação da FIFA denominada de “Leis de Jogo 2019/2020: Alterações e clarificações”, aqui estavam presentes todas as novas leis de jogo e clarificadas em texto pormenorizado, o trabalho realizado consistiu em sistematizar todas estas informações e colocá-las numa apresentação mais apelativa e de melhor compreensão por parte dos atletas (fig.21).

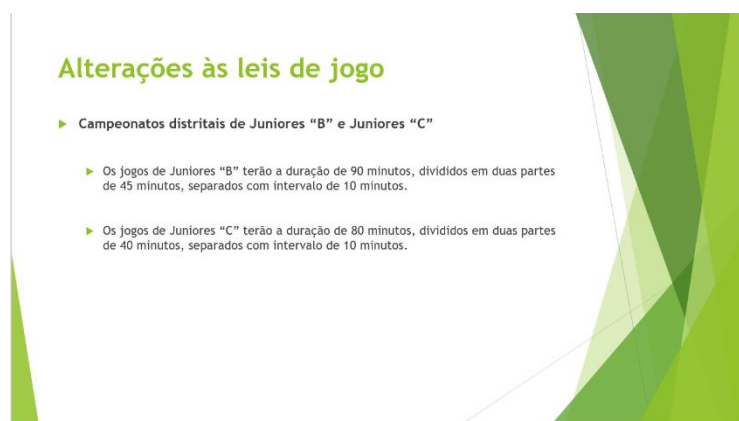


Figura 22 - Slide da apresentação das alterações das leis de jogo, 2020

A atividade relativa ao auxílio no processo de certificação da FPF foi realizada com facilidade pois era intuitiva, onde era apenas necessário colocar informações na plataforma e sistematizar informação num documento de *Power Point*. O único ponto negativo nesta atividade foi facto de o registo de atletas se tornar cansativo devido à repetição constante do mesmo processo no registo de cada atleta. Por outro lado, foi uma atividade positiva pois existiu um primeiro contacto com a plataforma oficial da FPF e deu para entender como é o funcionamento do processo de certificação, porque apesar de serem apenas realizadas duas tarefas no que a este processo diz respeito, existiu sempre um acompanhamento deste processo junto do departamento administrativo, por uma questão de interesse pessoal.

4.4.2. Organização de eventos

No departamento de formação do RAFC existiu constantemente o objetivo de oferecer aos atletas experiências variadas, aproveitando sempre a oportunidade de quebrar a rotina do treino. Estas experiências foram atividades, sempre relacionadas com o futebol, que celebravam datas festivas ou treinos onde era definida uma temática relacionada com o treino de futebol e eram criadas várias

estações com o objetivo de trabalhar essa temática. Todas estas atividades eram direcionadas principalmente aos atletas da escola de futebol, pois estes não competem de forma federada e existe uma maior disponibilidade em alterar a rotinas dos seus treinos, os escalões de competição mais novos também participaram em algumas das atividades, quando existia um acordo com os seus treinadores.

Quadro 6 – Planeamento anual de atividades

Data	Atividade
28/set	Atividade Mensal: “Outono no Parque” – Jogos Tradicionais
26/out	Atividade Mensal: Manhã de Futebol de Rua
22ou29/nov	Atividade Mensal
21/dez	Atividade Mensal - Natal
23/dez	Torneio Interno de Natal
24ou31/jan	Atividade Mensal
22/fev	Atividade Mensal
24/fev	Treino – Carnaval
19/mar	Treino – Dia do Pai
28/mar	Atividade Mensal
9/abr	Treino – Páscoa
25/abr	Atividade Mensal – Dia da Liberdade
5/mai	Treino – Dia da Mãe
23ou30/mai	Atividade Mensal
2/jun	Treino – Dia Mundial da Criança
20ou27/jun	Atividade Mensal – Praia

O quadro 6 foi elaborado no início do estágio com o objetivo de se definir quais seriam as atividades a desenvolver durante a época desportiva 2019/20, para além das atividades mensais decidiu-se celebrar o Natal, a Páscoa, o dia do pai

e da mãe e o dia mundial da criança. Para além de celebrar estas datas festivas, ficou também decidido realizar pontualmente treinos diferentes e inovadores, onde os atletas recebessem estímulos diferentes do treino convencional. Todas estas atividades aqui referidas serão descritas pormenorizadamente nos tópicos abaixo.

A organização destas atividades apresentou-se como um desafio pois existiu uma preocupação constante em oferecer aos atletas novas experiências e em estimular de formas diferentes os atletas em cada atividade. A maior dificuldade foi principalmente a conceção e idealização de cada uma das atividades, procurando sempre exercícios diferentes e formas de diversão distintas, para que os atletas não sentissem monotonia nestas atividades. Realçar apenas o facto de que as atividades não foram todas realizadas devido à pandemia causada pelo Corona Vírus, a última destas atividades que se realizou foi o treino de carnaval.

4.4.2.1. Torneio interno

Como foi referido anteriormente, os alunos da escola de futebol do RAFC praticam a modalidade exclusivamente de forma lúdica, à exceção das atividades mensais que consistem em encontros de escolas de futebol, ainda sim nenhum destes atletas pratica de forma federada. Posto isto, o departamento de formação decidiu criar uma iniciativa em que os atletas tivessem oportunidade de estar em contacto mais momentos de competição, fomentar a responsabilidade através do compromisso estabelecido com a equipa e para promover ainda mais a socialização entre os atletas.

A iniciativa realizada foi um torneio dentro de cada uma das equipas da escola de futebol nos vários espaços desportivos do concelho de Vila do Conde e quando os treinadores entendessem ser o melhor momento, realizando pelo menos duas jornadas por mês.

Inicialmente foi elaborado um documento orientador (Anexo 11) com todas as informações essenciais, para ser transmitido a todos os treinadores da escola de futebol. A marcação de jogos era feita pelo treinador responsável de grupo junto do coordenador da escola de futebol, para se proceder à marcação do espaço

camarário onde estes iriam ser realizados. O material necessário para cada um destes jogos eram as bolas, coletes e águas que deveriam ser recolhidos previamente no departamento de formação, os atletas deveriam participar nestes jogos com o seu equipamento do RAFC e com o uso e sapatilhas.

Cada equipa deveria ser devidamente inscrita numa tabela própria presente no documento orientador, onde cada uma delas deveria ser identificada pelo nome de um jogador do plantel sénior do RAFC e por um símbolo escolhido ou desenhado pelos seus membros. As equipas eram definitivas até ao final da época desportiva.

No que diz respeito ao torneio em si, foi definido que cada grupo devia realizar um mínimo de dois jogos por mês, nos grupos com apenas duas equipas realizavam-se jogos de cinquenta minutos, caso existissem três equipas era realizado um torneio triangular com jogos de vinte minutos e caso o grupo fosse composto por quatro equipas era realizados dois jogos de trinta minutos, alterando sempre os adversários em cada jornada realizada. As pontuações eram indicadas na tabela classificativa presente no documento orientador e foi decidido que sempre que um ou mais atletas faltassem ao jogo era retirado um ponto à equipa, de maneira a promover um sentimento de responsabilidade com a equipa por parte dos atletas. Todos os grupos eram divididos em equipas de cinco elementos mais suplentes, à exceção dos grupos dos quatro aos seis anos, que eram divididos em equipas de três atletas mais suplentes. A equipa vencedora em cada grupo iria receber um prémio que nunca foi definido devido ao cancelamento das atividades desportivas.

Após todas as normas do torneio estarem definidas e depois dos treinadores receberem o documento orientador, foi agendada uma reunião com todos os colaboradores da escola de futebol. Para esta reunião foi preparada uma apresentação em *Power Point* com todas as informações relativas ao funcionamento deste torneio, tal como no documento orientador. Esta reunião serviu principalmente para se esclarecerem todas as dúvidas que tinham surgido por parte dos treinadores e para os ouvir, apresentando também as suas sugestões e opiniões em relação ao funcionamento deste torneio.

O trabalho realizado para esta atividade finalizou-se após a reunião com todos os intervenientes, isto porque a partir desse momento a organização dos jogos estava sob a responsabilidade do treinador de cada grupo.

4.4.2.2. Treinos temáticos

No dia 3 de dezembro de 2019 decidiu-se organizar o primeiro treino temático da época 2019/20, um treino que foi essencialmente dedicado a estações de treino de finalização para todos os grupos da escola de futebol. Este treino realizou-se no campo nº1 do complexo desportivo do RAFC

Tal como em todas as atividades, foi elaborado um documento orientador (Anexo 12) para ser transmitido a todos os treinadores envolvidos, com todas as informações essenciais relativamente a este treino especial.

Para este treino foram organizadas nove estações de finalização a dobrar, de forma a que os atletas não perdessem muito tempo em filas de espera para realizar os exercícios. Um dos objetivos foi criar várias estações distintas utilizando todo o material que o departamento tem à sua disposição, de forma a que os atletas sentissem que todas as estações se tratavam de diferentes desafios e nunca encontrando semelhanças entre elas.

Numa fase inicial foi transmitido aos treinadores da escola de futebol qual o espaço que cada um iria ter para preparar a sua estação, isto porque no espaço destinado à atividade também existiam equipas de competição a treinar. Para isso foi realizado um esquema ilustrativo da divisão de espaço para as diferentes estações (fig.23).



Figura 23 - Esquema das estações do treino de finalização, 2020

Tal como foi referido acima, cada uma das estações foi preparada pelos treinadores de cada grupo e estes mantiveram-se na sua estação até ao final do treino, apenas os atletas de cada grupo realizavam uma rotação no sentido dos ponteiros do relógio. Em cada uma das estações os atletas realizavam os exercícios durante seis minutos e ao fim desse tempo passavam para a próxima.

O material necessário para a realização desta atividade foi o seguinte: catorze balizas pequenas e médias, uma rede de pontuações, vinte cones altos, quatro barreiras, quarenta sinalizadores, duas redes de passe e as bolas de cada grupo da escola de futebol.

Durante a atividade o trabalho foi maioritariamente focado no auxílio na preparação das estações, assim como o encaminhamento dos atletas para a estação seguinte. Também foi prestado auxílio logístico durante todo o treino, de modo a solucionar todas as situações de dificuldade que surgiam por parte dos treinadores e atletas. No final da atividade procedeu-se à arrumação do espaço juntamente com os treinadores da escola de futebol.

O segundo e último treino temático possível de realizar na época desportiva foi o treino de *Skills* que se realizou no dia 6 de fevereiro e foi essencialmente focado na realização de estações de técnica individual para os atletas da escola de futebol.

Novamente foi realizado um documento orientador (Anexo 13) com todas as informações essenciais da atividade e a descrição de cada um dos exercícios propostos.

A dinâmica da preparação das estações e do seu local foi igual ao treino de finalização, tal como está referido acima. O esquema das estações utilizado também foi o mesmo que está acima ilustrado (fig.23), pois as condições para a realização da atividade foram exatamente as mesmas. Também a rotação dos atletas foi realizada da mesma forma que no treino de finalização, assim como a manutenção dos treinadores durante todo o treino na estação que prepararam.

O material utilizado para a realização desta atividade foi o seguinte: quatro cones altos, dezasseis cones médios de três cores diferentes, cento e quarenta sinalizadores e as bolas de cada grupo da escola de futebol.

Tal como no primeiro treino temático, as tarefas durante o treino de *Skills* pela preparação de todas as estações de técnica individual juntamente com os treinadores e o encaminhamento dos atletas para as estações que se deveriam dirigir. Neste treino também houve um apoio logístico durante toda a sua realização e no final foi realizada a arrumação do espaço e todo o material utilizado.

4.4.2.3. Torneio interno de Natal

Para se assinalar a época natalícia junto dos atletas da escola de futebol do RAFC, o treino do dia 23 de dezembro foi alterado para um torneio interno dentro de cada um dos grupos. Esta atividade ocorreu no local e hora normal do treino, no campo n.º 1 do complexo desportivo do RAFC entre as 18 e as 19:30 horas.

Nesta atividade não existiu um grande trabalho logístico para a sua preparação, pois foi tudo realizado no horário normal e sem grandes alterações, apenas a adição de características inerentes à data a celebrar. Tudo se desenvolveu nestes modos pois o objetivo desta atividade era apresentar-se como uma surpresa para os atletas, estes pensavam que iam ter um treino normal. Sendo assim, apenas os treinadores foram notificados de como se iria desenvolver este treino especial.

A atividade tratou-se de um torneio interno dentro de cada grupo, tal como foi referido anteriormente, os treinadores responsáveis prepararam o espaço do seu treino como fazem normalmente, mas neste treino já tinham definido as equipas previamente, para organizar o torneio em questão. Foram também entregues a cada um dos treinadores um gorro de natal com a cor verde, de forma a assinalar a data e a representar as cores do clube.

Mais uma vez, o patrocinador “Imperial” cedeu brindes para oferecer aos atletas no Natal, assim no fim deste torneio cada atleta recebeu um pai Natal de chocolate.

O trabalho realizado durante a atividade passou essencialmente pelo registo fotográfico do torneio e pelo apoio logístico aos treinadores. Na preparação do espaço não existiu auxílio pois toda a organização do espaço foi igual à de um treino normal. No final da atividade para além de se proceder à entrega dos

brindes a todos os atletas, também foram captadas fotografias de todos os grupos com os brindes, de modo a exibir o patrocínio nas redes sociais do clube.

4.4.2.4. Treino de Carnaval

De forma a se assinalar o Carnaval, o treino do dia 24 de fevereiro foi diferente para os atletas da escola de futebol do RAFC. Foi organizado um treino de caráter lúdico no campo n.º 1 do complexo desportivo do clube, entre as 18 e as 19 horas.

Como é normal neste tipo de atividades extra da escola de futebol, foi elaborado um documento orientador (Anexo 14) com todas as informações essenciais do treino para os treinadores entenderem qual o objetivo da atividade e como esta se iria desenvolver.

A atividade foi essencialmente de caráter lúdico, como foi referido anteriormente, os atletas foram incentivados e encorajados a comparecerem no treino mascarados da forma que entendessem, através da comunicação dos treinadores e através da distribuição de panfletos (fig.24) a todos os treinadores que posteriormente os entregaram aos atletas.



Figura 24 - Panfleto alusivo ao treino de Carnava, 2020I

Este treino especial iniciou-se com alguns exercícios lúdicos que foram propostos no documento orientador, uma forma dos atletas se divertirem praticando atividade física não relacionada com o futebol. No restante treino os treinadores foram encorajados a dividir os seus grupos em várias equipas, dependendo do número de atletas e dos jogos que iriam realizar. Para isso, o espaço da atividade foi dividido em vários campos de futebol de três, cinco e sete, tal como é visível no esquema (fig.25). No final da atividade os atletas de cada grupo elegeram a melhor máscara dentro da equipa.



Figura 26 - Divisão do campo do treino de Carnaval, 2020

Tal como nas outras atividades, o trabalho realizado durante o seu desenvolvimento focou-se no registo fotográfico do treino (fig.26), assim como no apoio logístico aos treinadores responsáveis, auxiliando em todas as dificuldades que surgissem ou colmatando algumas necessidades, como por exemplo de material. No final da atividade realizou-se a arrumação do espaço e de todo o material utilizado.



Figura 25 - Registo fotográfico do treino de Carnaval, 2020

4.4.2.5. Organização dos campos de férias

Como é habitual no departamento de formação do RAFC, são organizados campos de férias para atletas do clube e crianças externas dos quatro aos catorze anos e idade e são realizados durante as interrupções das atividades letivas, nas férias de natal, páscoa e de verão.

O primeiro contacto com a organização de um campo de férias foi relativo ao das férias de natal, que se realizou 18 de dezembro e 3 de janeiro. Inicialmente foram decididas quais as atividades a praticar durante o campo de férias e foi elaborado um horário (Anexo 15) para cada dia deste período onde estavam presentes todas as atividades, que tinham sido previamente definidas, que os participantes iriam desenvolver ao longo das três semanas.

Quando se definiram as atividades um dos fatores que mais foi tido em conta foi combater a monotonia que poderia surgir junto dos participantes, assim existiu um esforço para que o campo de férias não se focasse demasiado no complexo desportivo do RAFC, utilizando espaços existentes na cidade de Vila do Conde e realizando visitas a locais de importantes no município. Deste modo, os atletas realizaram atividades desportivas, maioritariamente relacionadas com a aprendizagem do futebol, no complexo desportivo do clube e em espaços desportivos camarários, usufruíram da biblioteca municipal, realizaram também visitas à fábrica de chocolate “Imperial”, ao Estádio dos Arcos e ao quartel de bombeiros de Vila do Conde.

Após estarem definidas todas as atividades a realizar no campo de férias, deu-se início à marcação dos espaços necessários para estas se desenvolverem. Numa primeira fase foram reservados junto do departamento administrativo todos os campos, nos horários já definidos, que eram necessários utilizar no complexo do clube, de maneira a não existir treinos coincidentes, pois nas férias de Natal os treinadores podem marcar treinos no horário que entenderem, desde que tenham um campo disponível. De seguida foi transmitido ao departamento administrativo quais os espaços camarários e os horários de utilização definidos, para que os funcionários realizassem o contacto com a câmara municipal de maneira a reservar estas instalações. Foram reservados os seguintes espaços: pavilhão de desportos, pavilhão do parque de ténis, parque de jogos e a secção de videojogos e informática da biblioteca municipal.

Quanto à divulgação do campo de férias de Natal, para além do trabalho do departamento de marketing nas redes sociais e na afixação e vários cartazes no complexo, foram realizadas duas tarefas neste sentido. Inicialmente foram realizadas chamadas telefónicas a todos os encarregados de educação dos ex-participantes nos campos de férias anteriores, transmitindo a mensagem de que as inscrições estavam abertas, informando quais os dias em que a iniciativa iria decorrer, assim como o preço de inscrição e a sua variabilidade, eram também esclarecidas todas as dúvidas que existiam por parte dos encarregados de educação. A segunda ação de divulgação consistiu na entrega de panfletos alusivos ao campo de férias (fig. 27) a todos os treinadores dos escalões compreendidos entre os quatro e os catorze anos, fossem da escola de futebol ou das equipas de competição. Após os treinadores receberem estes panfletos, entregaram aos seus atletas no fim do treino do dia em questão, para que estes levassem a mensagem para casa.



Figura 27 - Panfleto do campo de férias de Natal, 2019

Após as inscrições encerrarem todos os encarregados de educação dos inscritos foram contactados via telemóvel para se realizar uma primeira abordagem quanto ao funcionamento do campo de férias. Esta chamada serviu para se transmitirem algumas informações essenciais antes de se iniciar as atividades, primeiro foi transmitida a hora aconselhada para os participantes se apresentarem no departamento de formação do RAFC, de seguida os

encarregados de educação foram informados de qual o material que os educandos deviam levar para o campo de férias, como: dois equipamentos desportivos, chuteiras e sapatilhas e material de banho, por último era questionado aos encarregados de educação se os participantes apresentavam alguma restrição alimentar, isto porque é o RAFC que disponibiliza todas as refeições durante o dia.

Durante o campo de férias, todos os dias era realizada a receção aos participantes por volta das 8:45 da manhã, que eram encaminhados para a sala e reuniões do departamento e formação enquanto não chegavam todos, neste momento eles estavam à vontade para jogar algo entre eles, estar no telemóvel, utilizar a televisão, o que quisessem fazer. Antes de as atividades se iniciarem o lanche da manhã era preparado e colocado na carrinha do clube, assim como todo o material necessário para as atividades a realizar fora do complexo. De seguida era realizado o transporte dos participantes, nas carrinhas do clube, para o local destinado. Quando se chegava ao local era feita a primeira abordagem com a pessoa responsável pelas instalações para se questionar quais os balneários destinados ao campo de férias, era também discutido o tempo em que o espaço estava disponível e se existia a possibilidade de um alargamento e qual o material que essas instalações tinham à nossa disposição.

Enquanto as atividades decorriam durante o dia, era prestado um constante auxílio aos treinadores no que dizia respeito a questões logísticas e de material de treino, assim como eram captadas várias fotografias e todas as atividades para posteriormente serem publicadas nas redes sociais do clube. O transporte dos participantes era realizado sempre que existiam deslocações para outras instalações que não o complexo desportivo do RAFC, assim como os lanches da tarde eram igualmente preparados aos da manhã e colocados nas carrinhas ou na sala e reuniões, dependendo do local onde o lanche iria ser realizado.

No final do dia e após os participantes tomarem o seu banho, era realizada a sua entrega aos respetivos encarregados de educação, com a logística ao contrário da receção e participantes, estes permaneciam na sala de reuniões realizando as atividades que bem entendessem e à medida que os encarregados de educação chegassem ao departamento de formação, eram entregues.

Finalizado o campo de férias, foi elaborado um diploma de participação (fig. 28) para se entregue aos participantes juntamente com uma *t-shirt* alusiva ao RAFC, assim quando estes materiais estavam prontos a ser entregues, todos os encarregados de educação foram contactados via telemóvel para se dirigirem à loja do clube e levantar estas lembranças.



Figura 28 - Diploma de participação no campo de férias de Natal, 2020

Existiu também uma iniciação à organização do campo de férias da Páscoa, onde começou a ser elaborado o plano de atividades e respetivo horário, mas devido à pandemia que se instalou derivado ao Corona Vírus o departamento de formação fechou portas e o campo de férias foi cancelado.

A organização do campo de férias foi uma nova experiência onde foi ganha experiência principalmente na área da gestão logística, pois as principais responsabilidades foram executadas nesta vertente. O único ponto negativo foi o número reduzido de inscrições na terceira semana o que resultou no cancelamento das atividades, existindo assim um reembolso a todos os inscritos nessa mesma semana.

4.4.3. Atividades variadas

No decorrer do estágio foram realizadas várias atividades para além das anteriormente descritas, no dia-a-dia surgiam necessidades que precisavam de ser colmatadas. Algumas atividades pontuais, outras mais alongadas no tempo, mas todas com o objetivo de melhorar as condições de trabalho e a dinâmica do departamento e formação do RAFC. Nesta secção serão apresentadas essas atividades que foram realizadas.

4.4.3.1. Gestão e requalificação de recursos materiais

Após todas as épocas desportivas o departamento de formação do RAFC fica com muito do seu material danificado devido ao grande número de atletas que praticam futebol no clube. Posto isto, existe a necessidade de substituir este material com a aquisição novos materiais e com a requalificação dos que ainda é possível realizá-lo.

Numa primeira fase foi realizado o levantamento das encomendas do novo material desportivo para o departamento de formação, neste momento apenas foi necessário transportar o material para a arrecadação correspondente. Estas encomendas continham o seguinte material: bolas, sacos para bolas, sinalizadores, cones, arcos e coletes. Após o novo material ser colocado no local indicado, iniciou-se uma seleção das balizas que poderiam ser requalificadas e das que não serviam mais para uma prática desportiva em segurança. Finalizada esta diferenciação, foi necessário a montagem de seis balizas novas, para que pelo menos cada grupo da escola de futebol tivesse direito a duas, isto garantia que os outros escalões teriam sempre acesso a balizas no momento dos seus treinos. Também foram requalificadas duas redes de treino de finalização que estavam por utilizar durante bastante tempo devido ao facto de a rede estar rasgada, foram colocados alguns remendos para que esta se tornasse funcional novamente. Durante o decorrer da época desportiva, foram reparadas balizas sempre que necessário, aproveitando peças das balizas que já não eram utilizadas por não apresentarem todas as condições de segurança.

Após o assunto das balizas estar finalizado, passou-se para o levantamento das necessidades de cada grupo da escola de futebol no que diz respeito às bolas, apenas foram visadas estas equipas porque nesse momento já todos os escalões de competição possuíam novas bolas e novos sacos. Inicialmente foi elaborado um documento (Anexo 16) após para se apurar quantas bolas cada grupo possuía e a sua marca e se o número era adequado para o número de atletas, posteriormente também existiu uma verificação do estado das bolas e dos sacos de cada grupo. De seguida analisou-se os dados recolhidos e procedeu-se à resolução das necessidades de cada grupo, inicialmente todos os sacos das bolas foram substituídos devido ao estado degradado dos existentes, numa segunda fase foram substituídas todas as bolas degradadas e foram

adicionadas também bolas novas de forma a existir uma bola para cada atleta do grupo.

Após cada grupo já ter o seu material normalizado, procedeu-se à reestruturação da arrecadação onde cada grupo guarda as suas bolas. Este local estava um pouco confuso e não existia uma identificação nos cacifos, cada treinador guardava o seu saco das bolas onde entendesse. Para corrigir esta falta de organização foram elaboradas folhas de identificação (fig.19) para se dividir cada cacifo para um certo grupo de equipas, tornando esta arrecadação mais organizada e com um acesso mais fácil e intuitivo.



Figura 29 - Folhas de identificação dos cacifos, 2019

Esta atividade apesar de mais prática, apresentou-se como bastante positiva devido à existência do sentimento de utilidade para com o departamento de formação, pelo facto de existir uma ajuda na melhoria das condições de cada uma das equipas. Também existiu um desenvolvimento do sentido de organização, ao se realizar a reestruturação da arrecadação do material de cada equipa.

4.4.3.2. Eleição do atleta do mês

Na época 2019/2020 o departamento de formação do RAFC tomou a decisão de passar a eleger um atleta do mês em cada um dos grupos da escola de futebol. Esta iniciativa teve como principal objetivo oferecer ainda mais um incentivo aos atletas para participarem com motivação, empenho e bom comportamento em todos os treinos e atividades organizadas para a escola de futebol. Para esse fim foi elaborado o diploma (fig. 30), nesta atividade o objetivo foi criar um documento atrativo para os atletas, onde constam menções à escola de futebol e ao clube, assim como o atleta eleito e qual a categoria em que se destacou.



Figura 30 - Diploma de atleta do mês, 2020

A eleição dos atletas do mês era da inteira responsabilidade dos treinadores de cada grupo, assim no final de cada mês era realizado um contacto com cada um destes treinadores de forma a transmitirem quais os dois atletas que iriam receber o diploma no mês em questão e qual a categoria em que cada um se destacava. Estas categorias referidas estavam completamente ao critério dos treinadores, poderiam ser relativas ao comportamento, a atitudes que se realçaram durante o mês ou qualidades técnicas que se evidenciaram. Após este contacto eram preparados todos os diplomas a ser atribuídos, colocando o nome e a categoria no modelo já criado, de seguida estes eram impressos e agrupados por equipas para depois serem entregues aos treinadores, juntamente com o

diploma era oferecido também um pequeno brinde ao atleta, normalmente um chocolate oferecido pelo patrocinador “Imperial”.

Quadro 7 – Atletas eleitos para atleta do mês e respetiva categoria

Grupo	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Tiago/Bruna	Santiago Guedes Empenho	Enzo Sousa Evolução	Rodrigo Teixeira. Evolução	Daniel Costa Evolução	Salvador Martins Assiduidade				
	Diego Gavina Evolução	Daniel Roque Empenho	Gustavo Senra Evolução	Raffaello Machado Empenho					
João/Fábio	David Pereira Assiduidade	Duarte Brito Comportamento	Diogo Fonseca Empenho	Duarte Batista Desempenho	Martim Eiras Desempenho				
		João Cambas Empenho	Martim Eiras Comportamento		Martim Silva Comportamento				
Gonçalo	Rafael Lima Assiduidade	Dinis Santos Evolução	Benedito Moita Evolução	Diego Gonçalves Empenho	Rafael Lima Assiduidade				
				Guilherme dos Santos Empenho	Dinis Silva Empenho				
Rui	Francisco Queiroz Assiduidade	José Cardoso Dedicação	Frederico Almeida Assiduidade	Ivo Marques Empenho	Rodrigo Silva Comportamento				
	Martim Alves Empenho	Rodrigo Augusto Evolução	Francisco Queiroz Empenho	Miguel Fonseca Desenvolvimento	Alexandre Machado Esforço				
P. Barroso	Diogo Cruz Dedicação	Gonçalo Rosa Assiduidade	Dinis Campos Empenho	Diogo Pinto Criatividade	Gonçalo Gomes Desenvolvimento				
		Pedro Lima Empenho	Gui Barros Assiduidade	David Pereira Dedicação	Rodrigo Pereira Dedicação				
João Pinto	Vicente Araújo Comportamento	Diogo Costa Assiduidade	Rodrigo Pinto Assiduidade	Diogo Costa Assiduidade	Paulo Braga M. Pé Esquerdo				
		Gonçalo Lopes Evolução	Rodrigo Campos Evolução	Rodrigo Campos Evolução	Miguel Sousa Evolução				
			Tomás da Mata Finalização	Vasco Vieira Liderança	Guilherme Alves Liderança				
André/Catarina	Flávio Gonçalves Compromisso		Guilherme Duarte Compromisso	Gonçalo Pedreira Compromisso	Gustavo Ramos Assiduidade				
			Paulo Nunes Evolução	Gonçalo Teixeira Compromisso	João Azevedo Desempenho				
João/Tomás	Diogo Cruz Dedicação	Mariana Santos Assiduidade	Leandro Machado Educação	Leandro Vidal Empenho	Rúben Milhazes Pontualidade				
		Martim Rodrigues Empenho	Lisandro Ferreira Superação	João Miguel Assiduidade	Tomás Castro Evolução				

O quadro 7 foi elaborado com o objetivo de se criar uma base de dados com todos os atletas que fossem escolhidos pelos seus treinadores para atleta do mês. Serviu como uma ferramenta para controlar quais os treinadores que estavam em falta no que diz respeito à transmissão dos nomes dos atletas e categorias ao estagiário, assim como uma ferramenta útil acessível aos treinadores para que estes tivessem sempre uma ideia de quem recebeu os prémios nos meses anteriores, de forma a evitar repetir atletas.

Esta atividade tornou-se desafiante no momento de criar um diploma de raiz, pois existiu sempre uma preocupação em elaborar algo atrativo para os atletas, que fosse algo que eles lutavam para receber no fim do mês. Em relação às restantes tarefas a realizar nesta atividade, foram de fácil e rápida execução, nas quais não surgiram dificuldades.

4.4.3.3. Elaboração de documentos

Com o decorrer do estágio profissionalizante iam surgindo várias situações provenientes do quotidiano da gestão de um departamento de formação e para se resolver, situações estas que serão abaixo clarificadas. Para se resolver essas situações e de forma a armazenar toda a informação, foram elaborados alguns documentos.

Devido à grande densidade de atletas presentes nos treinos da escola de futebol, foi necessário deslocar uma vez por semana uma equipa, para que todos os grupos usufríssem do espaço necessário para o seu treino. Assim, ficou decidido que, de forma rotativa, os grupos de sete e oito anos iriam realizar o treino de terça-feira fora do complexo desportivo do RAFC, mais concretamente no Ringue Polidesportivo das Caxinas. Para se definir os dias em que cada grupo se iria deslocar a este local para treinar, foi elaborado um documento (Anexo 17) onde foi especificado quais os dias de cada mês em que isto iria acontecer. Após a conclusão deste documento, foi enviado aos treinadores em questão para que estes agendassem estas datas e comunicassem antecipadamente aos pais dos atletas a alteração do local do treino.

Numa outra fase, surgiu a ideia de recolher informação junto das equipas de arbitragem dos jogos realizados no complexo desportivo do RAFC. A informação que se queria recolher dizia respeito maioritariamente às condições oferecidas pelo clube, em todas as suas vertentes. Para se realizar uma recolha eficaz destes dados foi elaborado um questionário de satisfação para os árbitros (Anexo 18), onde constam dez perguntas direcionadas para as condições de higiene e das instalações assim como a sua conservação, a acessibilidade e segurança, o comportamento dos vários intervenientes que integram o clube e alimentação fornecida às equipas de arbitragem. O objetivo era este questionário ser entregue no final de cada jogo pelo delegado representante do RAFC no jogo em questão, mas devido ao cancelamento das provas de formação esta iniciativa não se iniciou, ficando adiada para a época seguinte.

Quadro 8 – Distribuição dos estagiários pelos treinos das equipas do departamento de formação

DISTRIBUIÇÃO ESTAGIÁRIOS					
NOME	2ªf	3ªf	4ªf	5ªf	6ªf
Diogo		GR 19:30 – 20:15		GR 19:30 – 20:15	
Maria	SUB 15B 19:30 – 21:00	SUB 15B 19:30 – 21:00		SUB 15B 19:30 – 21:00	
José Pedro	SUB 13B 19:00 – 20:30		SUB 13B 19:00 – 20:30		
David	SUB 13B 19:00 – 20:30		SUB 13B 19:00 – 20:30	SUB 13B 19:00 – 20:30	
Fátima		SUB 13A 19:30 – 21:00		ESCOLINHAS + SUB 13A 18:00 – 21:00	
Henrique	SUB 10 19:00 – 20:30	SUB 10 19:00 – 20:30		ESCOLINHAS 18:00 – 19:30	
Tiago		SUB 14 19:00 – 20:30			
Miguel		SUB 16 19:30 – 21:00	SUB 16 19:30 – 21:00		SUB 16 19:30 – 21:00
Bruna	FEMININO + SUB 13B 19:00 – 22:00	ESCOLINHAS 18:00 – 19:30	SUB 13B 19:00 – 20:30	ESCOLINHAS + 13B + FEM 18:00 – 22:30	
Rui		ESCOLINHAS 18:30 – 19:30		ESCOLINHAS 18:30 – 19:30	
Luís		ESCOLINHAS 18:00 – 19:30		ESCOLINHAS 18:00 – 19:30	
Rodrigo	Sub 10/11 19:00 – 20:00	ESCOLINHAS 18:30 – 19:30	Sub 16 19:00 – 20:30	ESCOLINHAS 18:30 – 19:30	

O quadro 8 diz respeito à atribuição de equipas aos estagiários que estão presentes no departamento de formação, provenientes do ensino secundário. Para a realização deste quadro foram contactados todos os estagiários de modo a se apurar qual seria a disponibilidade de cada um, posteriormente e de acordo com essa disponibilidade, os estagiários foram distribuídos por vários escalões, onde a sua presença era mais necessária.

Por último, o departamento de formação decidiu que se deveria traçar um perfil do atleta “tipo” para cada uma das posições em campo, dependendo do escalão em que este atleta integra. Para isso foi elaborado um documento (Anexo 19) onde foram clarificadas todas as características que o departamento de formação do RAFC procura nos atletas por cada posição, características divididas por três dimensões: tática, técnica e física. Estes documentos foram realizados para atletas dos seguintes escalões: traquinas, benjamins, infantis, iniciados, juvenis e juniores. O principal objetivo deste tipo de documentos é criar uma linha orientadora para todos os intervenientes no processo de recrutamento de jogadores, com características necessárias para a aplicação do modelo de jogo implementado no clube.

Na elaboração destes documentos não surgiram grandes dificuldades, pois na maioria dos casos o trabalho era de armazenamento e organização de informações importantes. O último documento referido, do perfil dos atletas,

apresentou-se como o mais desafiante, pois todas as informações lá presentes foram referidas pelo estagiário, devido à sua proximidade com o modelo de jogo do clube. Mas apresentou-se como uma atividade gratificante pois o documento diz respeito à vertente mais prática do futebol, área que é também dominada pelo estagiário.

4.5. Atividades durante a pandemia Covid-19

Após a pandemia instalada pelo Covid-19 em março de 2020 os campeonatos de futebol de formação foram cancelados, assim como os treinos de todas as equipas. Deste modo, era necessário criar estratégias e iniciativas que promovessem o treino da modalidade a todos os atletas da escola de futebol, os restantes escalões ficaram a cargo das suas equipas técnicas.

Inicialmente, foram agendadas reuniões na plataforma *Zoom* com todos os treinadores envolvidos na escola de futebol, ao todo foram agendadas três reuniões de modo a se dividirem os escalões etários, pois o trabalho específico é diferenciado para cada uma destas idades. Assim, foram agendadas reuniões para os grupos dos quatro aos seis anos, para os grupos de sete e oito anos e finalmente para os grupos dos nove aos treze anos. Numa primeira fase, o que ficou decidido foi cada treinador ficar responsável por um dia da semana e enviar um plano de treino para todos os outros, que de seguida iriam encaminhar para as suas equipas.

Logo no início deste trabalho à distância apurou-se que os treinos eram demasiados para os atletas em questão, o que iria levar a uma monotonia e a um desleixe natural. Assim, foram agendadas novamente reuniões com todos os escalões da escola de futebol, nos mesmos moldes que as anteriores, para se discutir a nova dinâmica de treinos. Com o decorrer da reunião ficou decidido qual seria o formato de uma semana de treinos para estes atletas, em primeiro lugar às terças-feiras, quintas-feiras e domingos os atletas não teriam qualquer tipo de treino obrigatório. Os planos de treino convencionais e que haviam sido enviados até à data, continuaram a ser enviados apenas às segundas-feiras e sextas-feiras. A meio da semana, à quarta-feira, os atletas receberam sempre um treino temático, onde o objetivo era que os atletas criassem os seus próprios exercícios, seguindo as instruções que o treinador enviava no plano de treino. Finalmente, decidiu-se criar um momento de competição aos sábados, fomentando a partilha de vídeos entre os atletas das equipas, de modo a ser verificar qual o atleta com melhores resultados. Esta competição era também definida pelo treinador responsável por elaborar o treino desse dia. Para se definir quais os treinadores que ficavam responsáveis pela elaboração dos treinos, foi elaborada uma agenda (Anexo 20) para cada um dos escalões.

Paralelamente aos treinos previamente agendados, os atletas de todos os escalões de formação receberam todas as semanas um desafio denominado de “Rio Ave Challenge”, onde eram incentivados a realizar uma série de desafios e a enviar os vídeos para o seu treinador, de seguida alguns dos vídeos eram selecionados pelo departamento de marketing e publicados nas redes sociais do clube. Estes desafios eram principalmente relacionados com futebol, como por exemplo os atletas terem de acertar num certo número de alvos num determinado tempo ou realizarem três tipos de fintas diferentes. Na semana da Páscoa o desafio foi diferente e direcionado principalmente aos mais novos, onde receberam uma imagem da mascote do clube (fig. 31) e foram desafiados a colori-la da forma que entendessem, mais uma vez os atletas deveriam enviar os seus desenhos identificados para posteriormente serem publicados nas redes sociais do clube.



Figura 31 - Imagem da mascote para o desafio da Páscoa, 2020

Na realização desta atividade não surgiram dificuldades, pois o objetivo inicial era apenas articular e organizar todos os treinadores dos vários escalões, para se definirem as atividades a realizar e o responsável pela sua realização em cada um dos dias. O momento mais desafiante foi a elaboração dos desafios semanais, pois em cada uma destas semanas existia a necessidade de

apresentar uma ideia diferente e inovadora, que ao mesmo tempo fosse divertida para os atletas, assim como tinha de ser diferente das atividades que outros clubes realizavam. O uso da plataforma *Zoom* apresentou-se como um momento enriquecedor, pois foi nada mais nada menos que um momento de aprendizagem e prática de uma ferramenta essencial para os dias de hoje.

CAPÍTULO 5

REFLEXÃO CRÍTICA E COMPETÊNCIAS ADQUIRIDAS

No presente capítulo será realizada uma análise crítica no que diz respeito a todo o desenvolvimento do estágio profissionalizante realizado no RAFC, revendo todas as atividades realizadas, assim como o impacto que estas causaram na formação profissional do estagiário.

A decisão por realizar um estágio de forma a finalizar o mestrado em Gestão Desportiva, foi sempre a primeira opção, isto porque após a conclusão do primeiro ano existia um grande desejo de aplicar os conhecimentos obtidos num contexto prático. O interesse esteve sempre focado na sua realização num clube de futebol, mas este ainda não estava definido devido às funções exercidas como treinador, tudo dependia do futuro profissional do estagiário. Surgindo a oportunidade de estagiar no RAFC, o sentimento foi de excitação perante um desafio tão aliciante, pois tratava-se de um clube com um certo reconhecimento no panorama desportivo nacional e com condições muito acima da média. Tratando-se de uma organização de grande consistência e robustez, a exigência ao nível da gestão do desporto seria naturalmente grande.

Visualizando o estágio de uma forma abrangente, a conclusão que se tira é que este cumpriu todas as expectativas depositadas anteriormente, existindo um trabalho que passou por várias áreas inerentes à gestão de um departamento de formação de futebol, assim como uma familiarização com os vários processos inerentes a este tipo de gestão. Apesar de terem existido atividades onde o nível de dificuldade foi mais elevado, foram os momentos mais desafiantes e que talvez tenham oferecido um maior crescimento profissional ao estagiário, deste modo, o balanço final é bastante positivo pois existe um sentimento de crescimento e de evolução no que diz respeito às competências do estagiário na área da gestão do desporto.

No início existiram sentimentos de nervosismo e apreensão, principalmente devido ao facto de nunca ter existido uma interação com um clube de futebol de uma dimensão tão elevada, o que fez com que se pensasse que a adaptação ao departamento de formação iria ser complicada. Isto não se concretizou, a adaptação foi bastante facilitada e realizada de uma forma rápida muito graças à facilidade de interação que se evidenciou com todo o *staff*, todos se esforçaram para deixar o estagiário à vontade e para transmitir todas as informações que eram importantes para a realização do estágio. Durante as primeiras semanas,

paralelamente a outras atividades, o estágio serviu para se proceder à adaptação e percepção de todo o funcionamento e dinâmicas do departamento de formação do clube, tentando perceber ao máximo como todas as situações se processavam, existindo assim uma familiarização mais afincada com a gestão do departamento.

O supervisor local desde sempre deixou o estagiário à vontade, oferecendo bastante liberdade na realização das atividades propostas, mas sempre com prazos que deviam ser cumpridos. Também existiu sempre a possibilidade de o estagiário apresentar ideias e iniciativas que ajudassem a dinamizar o departamento de formação, sempre com a cooperação do supervisor.

Tudo começou com a gestão de um novo polo da escola de futebol do RAFC, onde foram realizadas várias atividades no sentido de garantir o bom funcionamento desta nova iniciativa e de assegurar todas as condições necessárias para a prática de futebol neste local. Na gestão do polo foram realizadas atividades que fizeram o estagiário enriquecer em várias áreas inerentes à gestão do desporto. Numa primeira fase foi realizado o recrutamento de treinadores para o polo em questão, esta atividade evidenciou-se como bastante produtiva, pois houve um contacto com todos os processos inerentes a este tipo de recrutamento e deu para familiarizar um pouco com a área da gestão de recursos humanos. Também existiu um trabalho intenso no que diz respeito à gestão de recursos materiais necessários para os treinos, que permitiu desenvolver competências relativas ao manuseamento, manutenção e reparação, organização e arrumação dos materiais utilizados. Quanto ao controlo dos momentos de treino do polo, pode-se dizer que foi a atividade que mais contribuiu para o desenvolvimento do estagiário como profissional na gestão do novo polo, aqui desenvolveram-se competências de responsabilidade, gestão das atividades, responsabilidade e assiduidade, onde o responsável máximo representante do RAFC nesses momentos era o estagiário.

A gestão do novo polo da escola de futebol foi crucial no que diz respeito à melhoria das capacidades comunicativas, isto porque existiu comunicação em ambientes e contextos diferenciados. Quanto às ações de marketing realizadas, existiu uma comunicação em vários contextos diferentes, na rua com os cidadãos, nas escolas com professores e crianças e com donos de

estabelecimentos. No controlo dos treinos o contacto foi realizado maioritariamente com treinadores e atletas e muitas vezes com encarregados de educação, onde o estagiário realizava a primeira abordagem para se proceder à inscrição de novos atletas. Todos estes diferentes contextos de comunicação foram importantes para se evoluírem competências comunicacionais e para se praticar a adequação da comunicação realizada em várias situações diferentes com recetores distintos.

Inicialmente o estágio profissionalizante estava apenas destinado à gestão do novo polo da escola de futebol, mas a vontade do estagiário era ingressar no departamento de formação do polo principal do clube, para se familiarizar com a sua gestão e ser parte integrante das suas atividades. Posto isto, foi endereçado um pedido ao supervisor do estágio nesse sentido e este foi aceite, passando a realizar um estágio mais vocacionado para o departamento de formação do RAFC e em paralelo assegurar o controlo dos treinos do polo.

As atividades desenvolvidas para o departamento de formação, apresentaram-se como mais gratificantes para o estagiário, os níveis de motivação para a realização destas também foram mais elevados, devido ao facto de ser um trabalho que ia mais ao encontro dos interesses pessoais.

Muito do trabalho desenvolvido na gestão do departamento de formação foi dedicado à organização de pequenos eventos e atividades para os atletas da escola de futebol. Os eventos realizados foram as atividades mensais que se concretizaram em encontros com outras escolas de futebol ou atividades temáticas, no que diz respeito às atividades foram treinos temáticos, quer fossem para celebrar uma data festiva ou não. O trabalho desenvolvido para a organização destes eventos e atividades fomentou um crescimento profissional e desenvolvimento de competências pessoais e gestionárias tais como o incremento da responsabilidade e comprometimento, o estimular a criatividade e a inovação nas diferentes atividades propostas, para que todos os envolvidos sentissem bem-estar, motivação e boas emoções na prática destas atividades. Mais uma vez o sentido profissional de comprometimento com a ação a desenvolver foi estimulado e incentivado, pois foi necessário manter todas as condições necessárias para a realização destas atividades, assegurando que todas as questões logísticas e todas as dificuldades que surgiam, fossem

solucionadas. Durante todo o trabalho desenvolvido no departamento de formação surgiram várias atividades para executar provenientes do quotidiano de uma organização deste tipo, tais como a manutenção e reparação de recursos materiais e a elaboração de vários documentos, atividades que permitiram apurar e desenvolver decisões e procedimentos próprios para a gestão global de um departamento de formação de futebol. Para além disso, também foram organizados campos de férias e tarefas inerentes ao processo de certificação de clube formador por parte da FPF, o que implicou o desenvolvimento do conhecimento de diferentes exigências no tocante à organização e gestão de atividades e do clube, de forma a corresponder à matriz desenvolvida pela Federação, e consequentemente desenvolver competências no domínio da qualidade de serviços a prestar.

Também ocorreram atividade inesperadas, principalmente devido à pandemia covid-19 que se instalou no nosso país e que resultou no cancelamento das provas e treinos de futebol. Muitas das atividades que continuaram a exigir um grande compromisso com a organização estiveram relacionadas como agendamento de reuniões, compatibilizando horários e comunicando com diversas pessoas, gerindo deste modo o *staff* para a realização de atividades à distância com os atletas. O momento mais desafiante foi a elaboração e organização de desafios semanais para os atletas do clube. Todas as semanas foi necessário criar desafios criativos e aliciantes para os atletas, evitando realizar atividades que outros clubes também realizassem. Neste momento também foi utilizada uma nova tecnologia, a plataforma Zoom, e a consequente aprendizagem de utilização desta nova ferramenta, através da qual eram realizadas todas as reuniões com os treinadores, e que certamente terá um uso acrescido na gestão do desporto nos próximos tempos.

Para além dos conhecimentos e das competências que se desenvolveram com a execução destas atividades, todas as relações que foram fomentadas na realização do estágio profissionalizante foram uma grande fonte de estabelecimento de contactos profissionais com várias pessoas, situação que se pode tornar vantajosa no futuro. Felizmente foram criadas e desenvolvidas relações de amizade com a maioria das pessoas integrantes no *staff* do

departamento, desde coordenadores e treinadores até aos funcionários operacionais.

O mais importante neste estágio profissionalizante foi o sentimento de dever cumprido para com o clube. O estagiário sentiu-se útil devido às atividades realizadas, acreditando que a sua passagem não passou despercebida e foi valorizada pelos intervenientes do departamento de formação, apesar de algumas dificuldades, essas foram ultrapassadas com sucesso e sempre que necessário com a ajuda dos colaboradores. Foram meses de aprendizagem e de evolução pessoal e profissional, sendo que foram desenvolvidos conhecimentos, competências e ferramentas que serão úteis para o futuro na gestão do desporto e especialmente na área do futebol.

CONCLUSÕES E PERSPETIVAS PARA O FUTURO

O presente relatório de estágio traduz, na sua globalidade, as aprendizagens obtidas ao longo do percurso académico realizado, tanto na especialização em Gestão Desportiva referente à licenciatura em Ciências do Desporto, assim como no 2º ciclo de estudos, o mestrado em Gestão Desportiva.

Apesar de terem sido adquiridos vários conhecimentos e competências úteis para a gestão do desporto, existe a convicção de que o futuro reserva muitos anos de aprendizagens. O conhecimento na atualidade evolui muito rapidamente e as suas fontes são diversas, daí refuta-se que o conhecimento total foi adquirido e que se segue a fase de concentração apenas na atividade profissional. A formação em gestão do desporto tem necessariamente de ser feita ao longo da vida profissional, sempre na busca da melhor atualização e maior aprofundamento.

No que diz respeito aos objetivos propostos para a realização do estágio profissionalizante, estes foram alcançados com sucesso, o que torna a experiência do estágio profissionalizante ainda mais satisfatória. Quanto aos objetivos gerais foram desenvolvidas competências inerentes à gestão do desporto, assim como foram aplicados os conhecimentos teóricos obtidos anteriormente. Foram também desenvolvidas relações com profissionais da área da gestão do desporto que contribuíram para um incremento de conhecimentos e competências relacionais e interpessoais. Ademais, as relações intensas com todos os intervenientes diretos no estágio, bem como com parceiros relacionados com a instituição de estágio aumentaram significativamente a rede comunicacional e de gestão para eventuais projetos futuros. Os objetivos específicos também foram cumpridos, existiu uma compreensão em relação ao funcionamento e orgânica do departamento de formação do RAFC, onde também foi possível uma participação nos procedimentos logísticos e atividades inerentes a esse funcionamento. Também existiu uma aplicação e desenvolvimento dos conhecimentos e competências inerentes à gestão de eventos, à gestão do futebol e do marketing do desporto. Por fim, foi possível a realização de eventos e iniciativas para a escola de futebol, de forma a incrementar a participação de todos os seus intervenientes e melhorar a qualidade da formação e a motivação dos atletas e encarregados de educação.

A realização do estágio num clube tão bem organizado foi bastante positiva e de grande importância para o futuro do estagiário enquanto gestor do desporto, isto porque existiu uma compreensão das dinâmicas adotadas pelo RAFC que podem ser úteis e aplicáveis a um futuro contexto no que diz respeito a funções que possam vir a ser desempenhadas noutro clube de futebol. No seguimento desta ideia, as perspetivas para o futuro do estagiário quanto às suas funções profissionais, passam pelo desempenho de funções de gestão do desporto em clubes de futebol, pois é a área mais cativante e motivadora no desfecho do presente estágio profissionalizante.

Concluindo, todas as atividades realizadas no decorrer do estágio tiveram a sua importância, apesar de algumas terem sido mais desafiantes e outras mais monótonas, todas tiveram algo a oferecer e foram fulcrais para a concretização de todos os objetivos definidos previamente. Estamos conscientes que existem ainda outras áreas relacionadas com a gestão do desporto de um departamento de formação e que não interviemos nelas, contudo este estágio profissionalizante foi encarado como uma grande alavanca para o futuro profissional que se aproxima.

Em suma, foi uma boa experiência que excedeu as expectativas. Assim, antevemos que no futuro mais próximo ainda possamos conciliar a intervenção de treinador, com a de gestor operacional num clube de futebol, para evoluirmos, paulatinamente, para a intervenção autónoma de gestor do desporto e/ou empresário constituindo uma escola de futebol. O sonho, também numa fase inicial de uma carreira profissional, tem de comandar a vida, para que se concretizem as realizações mais desafiantes a que nos propomos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, J., O'Toole, W., McDonnell, I., & Harris, R. (2002). *Festival and special event management* (3ªed.). Sydney: John Wiley & Sons.
- Anchieta, T. (2010). *Perfil do gestor desportivo no Amazonas*. Dissertação de Mestrado Apresentada à Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física da Universidade do Porto.
- Androniceanu, A. (2008). *News in public management* (3ª ed.). Bucureste: University Publishing.
- Arraya, M. (2014). As funções e as competências do dirigente/gestor. In M. Arraya & M. N. G. Silva (Eds.), *Tendências contemporâneas da gestão desportiva* (pp. 35-50). Lisboa: Visão e Contextos.
- Assembleia Constituinte (1976). Constituição da República Portuguesa – VII Revisão Constitucional.
- Assembleia da República (2007). Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto. *Diário da República*, 1.ª série, n.º 5/2007, 356-363.
- Associativismo. Consult. 08 abr 2020, disponível em <http://www.idesporto.pt/conteudo.aspx?id=19&idMenu=5>
- Associativismo. Consult. 03 abr 2020, disponível em <https://dicionario.priberam.org/associativismo>
- Azevêdo, P. H. (2009). O Esporte como Negócio: uma visão sobre a gestão do esporte nos dias atuais. *Revista Estudos*, 36(5), 929-939.
- Baguinho Bento, H. (2014). O desporto como meio de formação da condição humana: O que urge ao desporto. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto, (S1A/SIR)*, 25-36.
- Barnerat, T., Crevoisier, J., FIFA, Hoek, F., Redon, P. & Ritschard, M. (s.d.). *FIFA Coaching*. Zollikerberg, Suisse.
- Bartoluci, M. (1994). Sports development and entrepreneurship. *Kineziologija*, 26(1-2), 60-66.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (1996). *Management: Building Competitive Advantage*. 3rd Edit. Chicago: Irwin.

- Battaglia, A. (2003). *Administração de clubes: uma perspectiva inovadora no mercado profissional*. São Paulo: Arte e Ciência.
- Bento, J. O. (2006). Formação e desporto. In Go Tani, G., BENTO, J., Peterson. (Eds.), *Pedagogia do Desporto*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 41-57.
- Bento, J. O. (2007). Em defesa do desporto. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 7(2), 143-144.
- Boyer, L., Musso, D., Barreau, G., Collas, L. B., & Addadl, A. (2007). Organising a Major Sport Event. In J. Camy & L. Robinson (Eds.), *Managing Olympic Sport Organisations* (pp. 279-344). Champaign: Human Kinetics.
- Câmara Municipal de Vila do Conde / História. Consult. 17 nov 2019, disponível em <https://www.cm-viladoconde.pt/pages/409>
- Capelo, M. (2014). *As sociedades desportivas no ordenamento jurídico português*. Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Direito da Universidade Católica Portuguesa.
- Carvalho, M. J., Resende, C., Cirac, M. J. G., & Costa, J. (2012). Desporto, política e direito: Do passado e da atualidade. Enfoque nas autarquias locais. In J. O. Bento & J. M. Constantino (Eds.), *Desporto e municípios: Políticas, práticas e programas* (pp. 39-71). Lisboa: Visão e Contextos.
- Certificação FPF: Enquadramento e etapas (2018). Consult. 1 mai 2020, disponível em https://www.fpf.pt/Portals/0/Certificacao%20FPF%20-%20Enquadramento%20e%20Etapas_1.pdf
- Chelladurai, P. (1995). Gestão do desporto: Definir a área. *Ludens*, 15(4), 67-71.
- clubes e instituições ligadas ao esporte. *Revista DCS - Online - CPTL/UFMS - Três Lagoas*, 1(1), pp. 1-10.
- Coelho, S. L. (2008). *Participação social e associativismo em Portugal: breves apontamentos de um estudo caso de uma associação de promoção do Comércio Justo*. Porto: Instituto de Sociologia da Faculdade da Universidade do Porto.

- Conselho da Europa (1992). Carta Europeia do Desporto. Instituto Português do Desporto e da Juventude Consult. 16 dez 2019, disponível em <http://www.idesporto.pt/DATA/DOCS/LEGISLACAO/Doc120.pdf>
- Correia, A., Ferrand, A., Monteiro, E., Barreau, G., Madaíl, G., Mata, J., Valério, R. & Serra, S. (2001). *Seminário Internacional de Gestão de Eventos Desportivos*. Lisboa: Ministério da Juventude e do Desporto. Centro de Estudos e Formação Desportiva.
- Curso de Formação Inicial de Dirigentes Consult. 21 fev 2020, disponível em <https://www.fpf.pt/Portals/0/Brochura%20Curso%20de%20Dirigentes%20-%205%20educacao%20-%20Out%202019.pdf>
- da Costa, C. P., & Sarmiento, J. P. (2012). O Marketing como um recurso auxiliar para o sucesso profissional na Gestão Desportiva. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 2(2), 163.
- De Lencastre, P., & Brito, C. M. (2016). *Novos Horizontes Do Marketing*. Leya.
- Estender, A. C. (2013). A Importância da administração profissional para os clubes de futebol. *Revista Administração em Diálogo*, 15(3), 18-32.
- Ferrand, A. C. (2007). *La gestion del sponsoring deportivo*. Badalona: Paidotribo.
- Ferreira, P. M. (2008). Associações e democracia: Faz o associativismo alguma diferença na cultura cívica dos jovens portugueses?. *Sociologia, Problemas e Práticas*. (57), 109-130.
- Garcia, R. P. (2009). De um desporto sem ideologias para um desporto com ideias. In E. Afrontamento (Ed.), *O desporto e o estado: Ideologias e práticas* (pp. 309-326).
- Garganta, J. (2002). O treino da tática e da técnica nos jogos desportivos à luz do compromisso cognição-ação. In V. Barbanti, A. Amadio, J. Bento, & A. Marques (Eds.), *Esporte e atividade física: interação entre rendimento e saúde* (pp. 281-306). São Paulo: Manole.
- Garganta, J. (2004). Atrás do palco, nas oficinas do Futebol. In J. Garganta, J. Oliveira & M. Murad (Eds). *Futebol de muitas cores e sabores. Reflexões em torno do desporto mais popular do mundo* (pp. 227-234). Porto: Campo das Letras.

- Garganta, J.; Guilherme, J.; Barreira, D.; Brito, J. & Rebelo, A. (2013). Fundamentos e práticas para o ensino e treino do futebol. In F. Tavares (Ed.), *Jogos Desportivos Coletivos: Ensinar a jogar* (pp.199-263). Porto Editora. FADEUP.
- Gillentine, A., & Crow, R. (2015). *Foundations of sport management*. Morgantown: FiT Publishing.
- Gomes, D. (2009). *Alguns pressupostos determinantes na formação do jovem futebolista*. Porto: Monografia de Licenciatura apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Grosso, L. A. (2006). *Autogestão, universidade e movimento estudantil* (1ª ed.). Campinas: Autores Associados.
- Guilherme Oliveira, J. (2004). *Conhecimento Específico em Futebol: contributos para a definição de uma matriz dinâmica no processo ensino-aprendizagem/treino do jogo*. Porto: Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física da Universidade do Porto.
- Hamil, S., & Chadwick, S. (2010). *Managing football: An International Perspective* (Elsevier: London).
- History of Football – The Origins. Consult 15 abr 2020, disponível em <http://static.fifa.com/about-fifa/who-we-are/the-game/index.html>
- Joaquim, B. A., Batista, P. M., & Carvalho, M. J. (2011). Revisão Sistemática sobre o perfil de competências do gestor desportivo. *Movimento*, 17(1), 255-279.
- Junior, I. P. G., Andrade, L. A. R., & de Araújo Batista, M. (2017). Marketing esportivo no futebol: Um estudo das publicações sobre marketing no meio futebolístico brasileiro. In *Congresso de Gestão, Negócios e Tecnologia da Informação – CONGENTI* (Vol. 1, No. 1).
- Lemos, H. (2005). *Projeto de formação em futebol: Um passo importante para a construção de um processo de formação de qualidade*. Porto: Monografia de Licenciatura apresentada à Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física da Universidade do Porto.

- Lima, J. (2016). *A criação da figura da sociedade anónima desportiva. Que inovações trouxe ao desporto profissional e que benefícios colheram os seus intervenientes*. Lisboa: Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa.
- Lopes, J., Neves, A., Mesquita, I., Sampaio, J., Raposo, A. V., Pereira, J. G., & Serpa, S. (2017). *Gestão do Desporto*. Manual de Curso de Treinadores de Desporto. Grau III. Porto: IPDJ
- Loureiro, F. (2008). *Escolas de futebol: que preocupações?* Porto: Monografia de Licenciatura apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Maças, V. (2006). *O Diretor Desportivo nas Organizações do Futebol em Portugal – Caracterização da atividade dos gestores de desporto nos clubes de futebol profissional e não profissional*. Dissertação de Doutoramento apresentada à Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.
- Mangra, G. I., Mangra, M. G., & Stanciu, M. (2015). Operative Management of Sports Teams. *Annals of The University of Petrosani Economics*, 15(1), 213-222.
- Matias, M. (2007). *Organização de eventos: procedimentos e técnicas*. Editora Manole.
- Matos, P. (2001). *Motivos, dificuldades e formação dos dirigentes desportivos do Concelho de Santo Tirso*. Porto: Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física da Universidade do Porto.
- Maussier, B. (2017). The New Ethical Dimension of Sports Events: a Reflection on the Evolution from the Ancient Greek Olympic Sports Festival to Postmodern Sports Events.(La nueva dimensión ética de los eventos deportivos: una reflexión sobre la evolución desde la antigua fiesta deportiva olímpica griega a los eventos deportivos postmodernos). *Revista Científica Cultura, Ciencia y Deporte*, 12(34), 15-25.

- Mintzberg, H. (2003). *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo. Atlas.
- Neves, A. (2013). *O fenómeno do futebol em Portugal: Estudo de caso concelho da Guarda*. Covilhã: Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade da Beira Interior.
- Novo, D. (2017). *O fim nas sociedades desportivas. Que caminho?*. Porto: Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Direito da Universidade do Porto.
- Parlebas, P. (2008). *Juegos, deporte y sociedad: léxico de praxiología motriz*. Barcelona: Paidotribo.
- Pereira, A. (2007). *A Competição no Processo de Formação dos Jovens Futebolistas em Portugal: Estudo realizado em todas as Associações de Futebol do país*. Porto: Monografia de Licenciatura apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Pires, G. (2005). *Gestão do desporto: Desenvolvimento organizacional*. (2ª ed.). Porto: APOGESD.
- Pires, G. (2007). *Agôn, gestão do desporto: O jogo de Zeus*. Porto: Porto Editora.
- Pires, G. M. V. d. S. & Lopes, J. P. S. d. R. (2001). Conceito de gestão do desporto: Novos desafios, diferentes soluções. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 1(1), 88-103.
- Pitts, B. G. (2001). Sport Management at the Millennium: A Defining Moment. *Journal of Sport Management*, 15, p. 1-9.
- Presidência do Conselho de Ministros (1997). Decreto-Lei n.º 272/97 de 8 de outubro. *Diário da República*, 1.ª série, n.º 252/97, 5430-5431.
- Presidência do Conselho de Ministros (1997). Decreto-Lei nº279/1997 de 11 de outubro. *Diário da República*, 1ª Série, nº11, 5469-5671.
- Presidência do Conselho de Ministros (2008). Decreto-Lei n.º 248-B/2008 de 31 de dezembro. *Diário da República*, 1.ª série, n.º 252, 9300-(415)-9300-(425).

- Presidência do Conselho de Ministros. (2013). Decreto-Lei n.º 10/2013 de 25 de janeiro. *Diário da República*, 1ª Série, n.º 10/2013, 505 – 509.
- Ricardo, H., & Viñas, J. (2012). La planificación estratégica en el deporte municipal. In J. O. Bento & J. M. Constantino (Eds.), *Desporto e Municípios: políticas, práticas e programas* (pp. 131-145). Lisboa: Visão e Contextos, Edições e Representações, Lda.
- Rio Ave Futebol Clube, Futebol SDUQ. Consult. 20 de dez 2019, disponível em: https://www.rioavefc.pt/wp-content/uploads/2020/02/Anexo_Demonstra%C3%A7%C3%B5es_Financeiras-RAFC_18_19.pdf
- Rio Ave Futebol Clube. História. Consult. 17 nov 2019, disponível em <https://www.rioavefc.pt/historia/>
- Rio Ave Futebol Clube. Órgãos diretivos. Consult. 17 nov 2019, disponível em <https://rioavefc.pt/clube/orgaos-directivos/>
- Roxburgh, A. & Turner, G. (2005). Why play football? UEFA: Grassroots football newsletter. Consult. 24 fev 2020, disponível em <https://www.uefa.com/newsfiles/299508.pdf>
- Sá, C. & Sá, D. (2008). *Sports marketing, as novas regras do jogo*. Porto: Edições IPAM.
- Santos, J. A. (2015). A Escola e o Desporto. *Revista Portuguesa de Ciências Do Desporto*, 15(2), 97–102.
- Sarmento, J. P. (2011). O conceito de gestão desportiva: âmbitos de intervenção e perfil de funções. In V. Menezes & C. A. Mulatinho (Eds.), *Gestão do esporte: uma introdução* (pp. 13-36). Recife: Ed. Universitária UFPE.
- Sarmento, J. P., Pinto, A., Silva, C., & Pedroso, C. (2011). O evento desportivo: etapas, fases e operações. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 1(2), 78-96.
- Silva, A. (2009). O estado, os governos e a administração pública desportiva. In E. Afrontamento (Ed.) *O desporto e o estado: Ideologias e práticas* (pp. 67-84).

- Skacel, R. K. (2005). *Plano de marketing*. NBL Editora.
- Soares, P. M. (2012). Sistemas integrados na gestão do desporto: Qualidade, excelência, ambiente, responsabilidade social e segurança e saúde no trabalho. In J. O. Bento & J. M. Constantino (Eds.), *Desporto e Municípios: políticas, práticas e programas* (pp. 273-288). Lisboa: Visão e Contextos, Edições e Representações, Lda.
- Sousa, P., Mattos, L., & Sousa, M. (2005). Marketing esportivo e sua relação com
- Stylianios, G. & Fernandes, J. A., (2019). *Gestão, compliance e marketing no esporte*.
- Tabelas (IPDJ). Consult. 15 abr 2020, disponível em <http://www.idesporto.pt/conteudo.aspx?id=103>
- Tubino, M. J. G., Garrido, F. A. C., & Tubino, F. M. (2007). *Dicionário enciclopédico Tubino do esporte*. Rio de Janeiro: Ed. Senac.
- Venlloles, F.M. (2005). *Manual do gestor de academia*. Rio de Janeiro: Sprint
- Viegas, J. M. L. (2010), “Associativismo, Cidadania e Espaço Público”, in Louis Joinet et al. *Associativismo e Sindicalismo Judiciários. Uma realidade incontornável das Democracias Modernas*. Lisboa: Sindicato dos Magistrados do Ministério Público.
- Vieira, T.P & Stucchi, S. (2007). Relações preliminares entre a gestão esportiva e o profissional de Educação Física. *Conexões: Revista da Faculdade de Educação Física da Unicamp, Campinas*. 5(2), 113-128.
- Zannela, L. (2003). *Manual de organização de eventos: Planejamento e operacionalização*. São Paulo: Editora Atlas.
- ZeroZero. Europa League [Qualificação] 2016/2017. Consult 17 nov 2019, disponível em <https://www.zerozero.pt/edition.php?id=98013>
- ZeroZero. Rio Ave Futebol Clube – Palmarés. Consult. 17 nov 2019, disponível em https://www.zerozero.pt/team_titles.php?id=31
- ZeroZero. Rio Ave Futebol Clube (Futsal) – Palmarés. Consult. 17 nov 2019, disponível em https://www.zerozero.pt/team_titles_detail.php?id=6557

ANEXOS

Anexo 1 - Lista de escolas próximas do polo



- **Escola Básica de Aveleda**
 - Morada: Rua da Igreja, 1720, 4485-021 Aveleda
 - Telefone: 229 284 567
 - E-mail: info@eb1-aveleda.rcts.pt
- **Escola Básica de Carrapata**
 - Morada: Rua Albino Moreira, 4485-767 Vilar
 - Telefone: 229 284 613
 - E-mail: infor@eb1-carrapata.rcts.pt
- **Escola Básica de Parada**
 - Morada: Rua da Fonte de Pedra, 4485-241 Guilhabreu
 - Telefone: 229 820 755
 - E-mail: eb1.n1.parada@escolas.min-edu.pt
- **Escola Básica de Vairão**
 - Morada: Rua Padre Armando Quintas, 100, 4485-663 Vairão
 - Telefone: 252 662 195
 - E-mail: eb1.n1.vairao@escolas.min-edu.pt
- **Escola Básica de Mosteirão**
 - Morada: Rua Central, 1040, 4485-629 Mosteirão
 - Telefone: 966 137 434
 - E-mail: info@eb1-mosteiro-vila-conde.rcts.pt
- **Escola Básica de Igreja de Modivas**
 - Morada: Rua da Longa, 4485-595 Modivas
 - Telefone: 229 284 414
 - E-mail: info@eb1-modivas.rcts.pt
- **Escola Básica de Quinta**
 - Morada: Rua Bernardino José Alves, 4485-073 Fajozes
 - Telefone: 252 662 121
 - E-mail: eb1.quintafajozes@escolas.min-edu.pt
- **Escola Básica Gonçalo Mendes da Maia**
 - Morada: Rua Gonçalo Mendes da Maia
 - Telefone: 229 820 117
 - E-mail: eb1.n2.parada@escolas.min-edu.pt



Rio Ave visita escola primária em Guilhabreu

Filipe Augusto e Pedro Amaral surpreenderam crianças



Anexo 3 - Notícia da visita à Escola Básica de Mosteirão



Anexo 4 - Exemplo de um mapa de presenças do polo de Guilhabreu



ESCOLA DE FUTEBOL

RIO AVE F. C.

Mapa de Presenças

Outubro

2019

N.º	NOME	Id	DIAS																OBS												NB	Observações
			15 17 22 24																Pgt													
			T Q T Q T Q T Q				J F M A M J J A S O N D																									
			1 3 5 7 9 11 13 15	16 18 20 22 24 26 28 30	1 3 5 7 9 11 13 15	16 18 20 22 24 26 28 30	1 3 5 7 9 11 13 15	16 18 20 22 24 26 28 30	1 3 5 7 9 11 13 15	16 18 20 22 24 26 28 30	1 3 5 7 9 11 13 15	16 18 20 22 24 26 28 30	1 3 5 7 9 11 13 15	16 18 20 22 24 26 28 30	1 3 5 7 9 11 13 15	16 18 20 22 24 26 28 30	1 3 5 7 9 11 13 15	16 18 20 22 24 26 28 30														
1339	João Daniel Arteiro Oliveira	0	9	X	X	X	X			X	X														91 5052208 - 91 5027754	Guilhabreu						
1352	Helder Filipe Castro Moreira	0	7	X	X	X	X	X	X	X	X															91 4018231 - 91 5296927	Guilhabreu					
1389	Antonio Carlos Ribeiro Oliveira	0	7	X	X	X	X	X	X	X	X															96 6069446 - 93 2693127 - 91 6636463	Guilhabreu					
1410	Guilherme Ribeiro Oliveira	0	6	X	X	X	X			X	X															91 3000037 - 91 2524582	Guilhabreu					
1439	Pedro Cunha Oliveira	0	8	X	X	X	X	X	X	X	X															96 0620410 - 96 4745539	Guilhabreu					
1440	Simão Pedro Campelo Duarte	0	7	X	X	X	X	X	X	X	X															91 6185209	Guilhabreu					
1450	Jorge dos Santos Laranjeira	0	8	X	X	X	X			X	X	X														917336962 - 916929483	Guilhabreu					
1451	João Marques Gabriel	0	8	X	X	X	X	X	X	X	X															916522282	Guilhabreu					
1452	Margarida Milhazes Santos	0	8	X	X	X	X	X	X	X	X															916418011 - 913432621	Guilhabreu					

Anexo 5 - Termo de responsabilidade

Termo de Responsabilidade

O atleta _____, portador do Cartão de Cidadão nº _____, nascido em ____/____/____, residente em _____, nesta Declaração representado pelo meu Pai/Mãe _____, portador do Cartão de Cidadão nº _____, nascido em ____/____/____, residente em _____, declara sem reservas e para todos os legais efeitos que solicitei, ao Rio Ave Futebol Clube, permissão para efetuar 1 treino o qual me foi concedido. Assumo a total responsabilidade sobre um eventual sinistro/lesão não cabendo ao Rio Ave Futebol Clube qualquer responsabilidade sobre o mesmo sinistro/lesão seja a que titulo for e a todo tempo.

Por ser a minha expressa, livre e voluntária vontade assino a presente declaração.

Vila do Conde, ____ de _____ de 2019

O Representante Legal

Contacto

Proteção de Privacidade

1. Enquanto representante legal do atleta, concordo em fornecer os seus dados pessoais, para arquivo de informação e identificação singular de atleta;
2. Fui informado(a) que a recolha dos dados acima referidos será para uso único e exclusivo pelo Rio Ave FC, não sendo fornecidos a terceiros.

Anexo 6 - Ficha de inscrição de atletas

FICHA DE ATLETA
ESCOLA DE FUTEBOL OS TUBAS
ÉPOCA 2019/20

ALUNO NR: _____ SÓCIO NR: _____

**os Tubas**
RIO AVE FC FORMAÇÃO

FOTO

NOME _____
FILHO DE _____
E DE _____
DATA DE NASCIMENTO ____/____/____ C.C. _____ NIF _____
NATURALIDADE _____ NACIONALIDADE _____
MORADA _____
LOCALIDADE _____ CÓDIGO POSTAL ____ - ____ , ____
TELEFONE RESIDÊNCIA _____ TELEMÓVEL _____
CONTACTO EM CASO DE EMERGÊNCIA _____
E-MAIL _____

ESCOLA ESTÁDIO ☐ AVELEDA ☐ GUILHABREU ☐

VILA DO CONDE, EM ____/____/____ ASSINATURA _____

DADOS VERIFICADOS POR:
A PREENCHER PELO RIO AVE FC

BOLETIM DE VACINAS ☐

OBSERVAÇÕES _____

WWW.RIOAVEFC.PT



REQUISITOS DE INSCRIÇÃO

ÉPOCA 2019/20

FICHA DE INSCRIÇÃO;
AUTORIZAÇÃO DO PAI, MÃE OU RESPONSÁVEL LEGAL DO ALUNO;
APRESENTAÇÃO DO CC E DO BOLETIM DE VACINAÇÃO;
DUAS FOTOGRAFIAS;
DECLARAÇÃO MÉDICA COMPROVATIVA DE ROBUSTEZ DO ALUNO.

CONTACTOS SECRETARIA/ESPAÇO VERDE TELEFONE:

TELEFONE: 252 640 590

E-MAIL: GERAL@RIOAVEFC.PT

SECRETARIA/DEP. FUTEBOL JUVENIL

TELEFONE: 252 216 455

E-MAIL: DEP_JUVENIL@RIOAVEFC.PT

WWW.RIOAVEFC.PT

REGULAMENTO

ÉPOCA 2019/20



OBJECTIVOS

- Contribuir para a formação integral do jovem atleta;
- Promover hábitos de vida saudável (prática regular de exercício físico, hábito de higiene, contacto com a natureza, alimentação saudável, etc.);
- Proporcionar aos alunos um conjunto de vivências sócio - afectivas promotoras de uma cidadania responsável, consciente e participativa;
- Formar, desenvolver e melhorar as capacidades cognitivas, psicológicas, técnicas, tácticas, condicionais e coordenativas específicas desta modalidade desportiva.

DESTINATÁRIOS

- Jovens (masculinos ou femininos) entre os 4 e os 14 anos.

MENSALIDADE

- 25 euros (pagamento deve ser realizado até ao dia 8 do mês correspondente);
- Por cada irmão inscrito na escola haverá lugar a uma redução de 5 euros;
- Desde que é feita a inscrição a ausência nos treinos implica o pagamento da respectiva mensalidade (excepto se for justificada por atestado médico);
- No ato da inscrição, em caso de pagamento anual (10 meses), oferta de uma mensalidade (25 euros).

TREINOS

- Dois treinos semanais (3a e 5a feira das 18:00 às 19:30 horas) realizados no Centro de Treino e Formação do RAFC.
- Os treinos dos atletas com idades compreendidas entre os 4 e os 6 anos serão às 3a e 5a feira das 18:30 às 19:30 horas;
- Uma actividade mensal realizada ao sábado;
 - Os treinos não realizados em que o motivo seja imputado ao RAFC serão agendados oportunamente;
 - É obrigatório a utilização do equipamento da escola (camisola, calção e meia de treino). Este Kit tem o custo de 50 euros e pode ser adquirido nas lojas oficiais do clube;
 - Todos os possíveis alunos da escola do RAFC terão acesso a somente um treino de experiência;
 - As actividades da Escola decorrem de Setembro até ao final de Junho.

OFERTA A TODOS OS ALUNOS

- Acompanhamento de um técnico com formação específica;
- Seguro desportivo;
- Possibilidades de no início dos jogos, dos seniores, acompanharem os jogadores na apresentação ao público (obrigatório o uso do fato de treino da Escola do RAFC);
- Cartão de sócio.



DECLARAÇÃO

PAI, MÃE OU RESPONSÁVEL LEGAL DO ATLETA

NOME _____
PORTADOR DO CC/PASSAPORTE NR. _____

DECLARO PARA OS DEVIDOS EFEITOS QUE AUTORIZO:

NOME DO ATLETA _____

A frequentar a Escola de Futebol do Rio Ave Futebol Clube e a participar nas actividades de treino, competição e inerentes deslocações, bem como outras que venha a ser informado. Mais declaro que me responsabilizarei por realizar todas as diligências no sentido de lhe ser realizado um exame médico prévio que comprove a sua robustez física para a prática desportiva. Caso seja diagnosticado algum impedimento médico informarei de imediato o responsável pela escola.

OBRIGATÓRIO A APRESENTAÇÃO DO ATESTADO MÉDICO

VILA DO CONDE, _____ DE _____ DE _____

ASSINATURA



PROTEÇÃO DE PRIVACIDADE

AUTORIZAÇÃO DE RECOLHA E TRATAMENTO DE DADOS E UTILIZAÇÃO DOS DIREITOS DE IMAGEM

NOME DO ATLETA _____

Eu _____
portador do Cartão de Cidadão Nr _____, emitido em ____/____/____ pelo Arquivo
de Identificação de _____, na qualidade de seu/sua responsável legal, ao
abrigo do disposto no artigo 13o do Regulamento Geral da Proteção de Dados, venho pela
presente declarar que:

1. Enquanto representante legal do atleta, concordo em fornecer os seus dados pessoais, tais como nome completo, morada, número de telemóvel e/ou telefone para arquivo de informação e identificação singular de atleta;
2. Fui informado (a) que a recolha dos dados acima referidos será para uso único e exclusivo pelo Rio Ave FC, não sendo fornecidos a terceiros, e no âmbito da gestão de atletas do clube, para ações de divulgação e campanhas de Marketing;
3. Fui informado (a) que, a qualquer momento e sempre que necessário, poderei solicitar o acesso, alteração ou apagamento dos dados fornecidos, bem como retirar o consentimento e exercer os demais direitos previstos na lei, sem aviso prévio ou justificação, através do endereço de e-mail: geral@rioavefc.pt;
4. Dou o meu consentimento para que os dados fornecidos sejam arquivados pelo tempo mínimo necessário, enquanto a sua inscrição como atleta do clube se mantiver ativa;
5. Na qualidade de seu/sua responsável legal, autorizo a Instituição Rio Ave Futebol Clube a recolher e partilhar materiais audio- visuais (fotografias, videos) onde esteja presente o atleta, criados no âmbito de atividades do clube, prescindindo nestes casos do direito de imagem. A utilização dos mesmo refere-se à sua inclusão em documentos e plataformas de divulgação do clube (por exemplo o jornal, notícias, website, redes sociais e outros registos), publicações de entidades externas (Câmara Municipal de Vila do Conde e outras entidades parceiras do clube) e comunicação social.
6. Fui informado (a) que, caso considere que tenham sido violadas as regras previstas no Regulamento Geral de Proteção de Dados, tenho o direito de apresentar reclamação junto da autoridade de controlo, a Comissão Nacional de Proteção de Dados [CNPD], através dos seguintes contactos:
Telefone: 213928400 / Fax: 213976832 - E-mail: geral@cnpd.pt.

VILA DO CONDE, EM ____/____/____

O REPRESENTANTE LEGAL

Anexo 7 - Documento orientador para treinadores - Encontro de escolas



Atividade Mensal Escola de Futebol “Os Tubas” - Novembro

- **Data:** 17 de novembro
- **Local:** Campo nº2 Complexo Desportivo Rio Ave FC; Parque de Ténis
- **Hora:** 9 – 10:15h
- **Esquema:**



O diagrama mostra um retângulo verde representando o campo de futebol, dividido em três seções principais por linhas brancas. À esquerda, há uma coluna vertical com quatro retângulos pequenos, cada um rotulado '3x3'. Ao lado desta, há uma coluna com três retângulos médios, cada um rotulado '5x5'. À direita, há um único retângulo grande rotulado '7x7'.

- **Equipas convidadas:**
 - Sub 7 (fut3) – Academia de Futebol Indoor 4Caminhos
 - Sub 8/9 (fut5) – Academia de Futebol Indoor 4Caminhos
 - Sub 10/11 (fut7) – Leões da Lapa Futebol Clube (Jogo disputado no Parque de Ténis)
 - Sub 13 (fut7) – Academia de Futebol Indoor 4Caminhos
- **Material necessário:**

○ 8 balizas pequenas (fut3)	○ Bolas de cada grupo
○ 6 balizas médias (fut5)	○ 100 sinalizadores para
○ 2 balizas grandes (fut7)	marcação dos campos



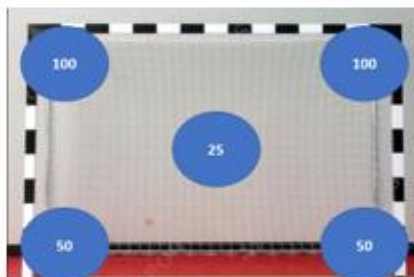
Atividade Mensal Escola de Futebol “Os Tubas” - Novembro

• Desafio Imperial

- No fim dos jogos todos os grupos da “Escola de Futebol – Os Tubas” devem-se dirigir ao campo nº3, para realizar um desafio que será patrocinado pela empresa “Imperial”, no fim cada atleta irá receber uma lembrança.
- O desafio vai consistir em três estações de técnica individual que serão montadas durante a atividade (não pelos treinadores).
 - Grupos – João/Fábio; Tiago/Bruna; Rui; Gonçalo: cada atleta irá ter 3 oportunidades para derrubar 3 cones.



- Grupos – João Pinto; André/Catarina: será montada a rede de pontuações e cada atleta irá ter 3 oportunidades.



- Grupo – Pedro Barroso; Tiago Gavina/João: bola na barra na baliza de futebol de 7, cada atleta irá ter 3 oportunidades.



Anexo 8 - Documento orientador para treinadores - Atividade temática



Atividade Mensal Escola de Futebol “Os Tubas” - Outubro

Manhã de Futebol de Rua

- Local e hora:**
 - Complexo Desportivo das Pedreiras:
 - 4-6 anos – 1º e 2º grupo 9h às 10:30; 3º e 4º grupo 10:30 às 12h.
 - Parque de ténis:
 - 7-8 anos - 1º grupo 9h às 10h; 2º grupo 10h às 11h; 3º grupo 11h às 12h.
 - Ringue Bairro dos Pescadores:
 - 11-13 anos - 9h às 10:30h;
 - 9-10 anos – 10:30h às 12h;
- Material por local:**
 - 7 Bolas (Lacatoni)
 - 20 Coletes
 - 30 Sinalizadores
 - 12 Cones (2 cores)
- Atividades:**
 - Bola na barra/poste:** os treinadores definem um local de remate de acordo com a capacidade dos atletas, cada atleta irá ter 5 oportunidades para colocar a bola na barra, ou poste no caso dos atletas mais novos.
 - Atribuir 1 ponto por cada vez que o atleta acerta na barra.
 - Esquema:**



Atividade Mensal Escola de Futebol "Os Tubas" - Outubro

- o **"Fut-bowling" (4-6 anos / 7-8 anos):** jogos entre duas equipas (número de atletas a definir pelo treinador) e com 3 bolas em jogo. No meio do campo delimitado colocar uma linha feita por 6 cones altos (3 de cada cor, nunca repetidos). No início de cada jogo os dois "capitães" de equipa (mudar de capitão em cada jogo) jogam ao pedra-papel-tesoura para decidir qual a equipa que inicia o jogo com 2 bolas. A partir daqui o jogo inicia e as equipas têm como objetivo derrubar os seus 3 cones, quando o fizerem ganham 1 ponto (realizar o máximo de jogos possível durante o tempo da atividade).
 - *Atribuir 3 pontos a cada elemento da equipa que ganha um jogo.*
- **Esquema:**

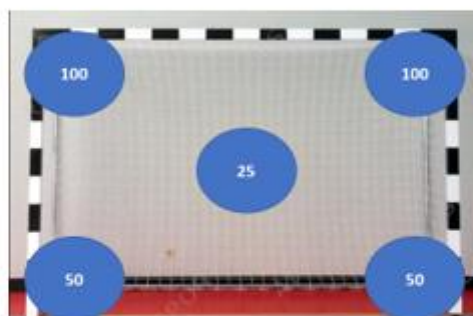




Atividade Mensal Escola de Futebol “Os Tubas” - Outubro

- o **Tiro ao alvo:** os treinadores definem um local de remate de acordo com a capacidade dos atletas. Ao critério do treinador, este irá sinalizar vários alvos na baliza com recurso a material desportivo, p.e. cones, coletes, etc. Deve ser atribuída uma pontuação a cada um dos alvos. Nos grupos de 4-6 anos e 7-8 anos colocar alvos dentro e fora da baliza, mas todos ao nível do chão e atribuir diferentes pontuações a cada um dos alvos.
 - *Atribuir 3 pontos ao atleta com maior pontuação, 2 pontos ao segundo melhor e 1 ponto ao terceiro.*

- **Esquema:**

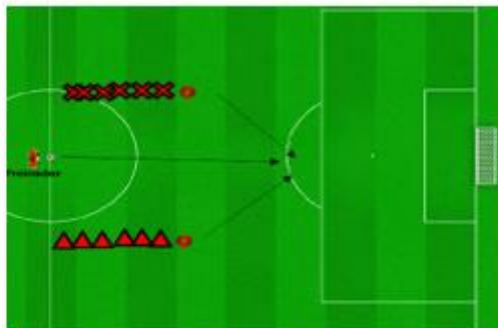


- o **Jogo dos números:** o treinador divide os seus atletas em duas equipas e atribui um número a cada um dos atletas em cada equipa, estes formam uma fila e quando o treinador disser um dos números, os correspondentes de cada equipa partem em direção à bola, tentam ficar com ela e fazer golo. Pontuar as equipas à medida que fazem golo.
 - *Atribuir 1 ponto por cada golo marcado.*



Atividade Mensal Escola de Futebol “Os Tubas” - Outubro

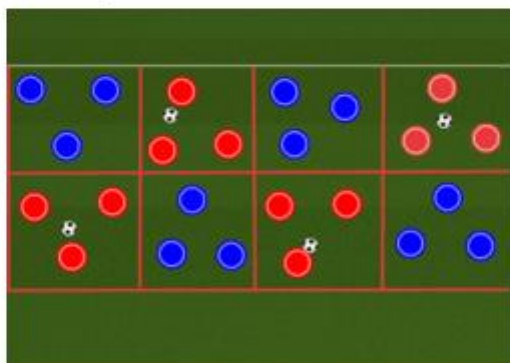
▪ Esquema:



- o **“Tênis-bol”** (9-10 anos / 11-12 anos): jogo de tênis adaptado para o futebol (na ausência de rede usar sinalizadores), onde os atletas não podem deixar a bola tocar duas vezes no seu campo e devem fazer a bola passar para o campo adversário. Dividir os atletas em equipas de 3 ou 4 (caso as idades dos atletas não permitam realizar este jogo, organizar jogos reduzidos 3x3).

- *Atribuir 3 pontos a cada elemento da equipa que ganha um jogo.*

Esquema:



- o **Torneio** – organizar um torneio dentro da própria equipa com jogos curtos (p.e. 3 min.) de forma a todos conseguirem fazer o mesmo número



Atividade Mensal Escola de Futebol “Os Tubas” - Outubro

de jogos. Após os 3 min. trocar a equipa que perdeu, sendo que cada equipa apenas pode realizar 2 jogos seguidos, de modo a todos terem oportunidade de jogar o mesmo tempo.

- *Atribuir 3 pontos a cada elemento da equipa que ganha um jogo.*



Atividade Mensal Escola de Futebol "Os Tubas" - Outubro

- *Horário de atividades por local e escalão*

Local	CD das Pedreiras		Parque de Ténis			Ringue do B. dos Pescadores	
Grupo/Hora	4-6 anos 1º grupo 9 - 10:30	4-6 anos 2º grupo 10:30 - 12	7-8 anos 1º grupo 9 - 10	7-8 anos 2º grupo 10 - 11	7-8 anos 3º grupo 11 - 12	9-10 anos 9 - 10:30	11-12 anos 10:30 - 12
Atividade							
Bola na Barra	10min	10min	5min	5min	5min	10min	10min
Tiro ao Alvo	15min	15min	10min	10min	10min	15min	15min
Jogo das Números	15min	15min	10min	10min	10min	15min	15min
"Ténis - ~~bol~~ "						20min	20min
"Cut-bowling" ~~Cut~~	20min	20min	15min	15min	15min		
Torneio	30min	30min	20min	20min	20min	30min	30min

[illegible]

Anexo 9 - Autorização de recolha de dados pessoais



DECLARAÇÃO

NOME DO PRATICANTE:

[REDACTED], natural de VILA DO CONDE, concelho de VILA DO CONDE, residente em VILA DO CONDE, portador/a do Cartão de Cidadão n.º [REDACTED], válido até 14/05/2023 autorizo a recolha dos dados pessoais tratados pelo Rio Ave Futebol Clube e pela Federação Portuguesa de Futebol, para efeitos de registo de praticantes desportivos.

AS ENTIDADES RESPONSÁVEIS PELO TRATAMENTO DOS DADOS:

RIO AVE FUTEBOL CLUBE:

**RUA D. SANCHO I, 4480-876 VILA DO CONDE
CONTACTO TELEFÓNICO: +351 252 640 590**

A FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE FUTEBOL:

**AVENIDA DAS SELEÇÕES, 1495-433 CRUZ QUEBRADA - DAFUNDO, PORTUGAL
CONTACTO TELEFÓNICO: +351 213 252 700**

Os responsáveis tratarão os dados pessoais recolhidos na presente declaração para efeitos de registos dos respetivos praticantes. Não partilharemos os seus dados pessoais com Terceiros, exceto para dar cumprimento à finalidade para a qual foram recolhidos, quando exigido por lei ou para responder ao processo legal.

O período de tempo durante o qual os seus dados pessoais são conservados é o necessário à finalidade para a qual serão tratados, findo o qual serão destruídos, ou até que exerça o seu direito de retirar o consentimento.

Ao titular dos dados, são garantidos os direitos gratuitos de acesso e consulta aos dados facultados, retificação, limitação de tratamento, oposição, portabilidade e eliminação dos dados, mediante contacto direto com o responsável que submeteu a inscrição.

Ao titular dos dados é ainda concedido o direito a retirar o consentimento em qualquer altura, sem comprometer a licitude do tratamento efetuado com base no consentimento previamente facultado.

O titular dos dados ou o seu representante legal tem, ainda, direito a apresentar reclamação à CNPD ou a outra entidade de controlo competente nos termos da Lei.

As entidades responsáveis pelo tratamento, adotam medidas técnicas e organizacionais adequadas para proteger os seus dados pessoais armazenados nos nossos sistemas contra perda, destruição, acesso não autorizado, alteração ou divulgação.

A sua privacidade é importante para a FPF e, portanto, a FPF nomeou um Encarregado de Proteção de Dados que poderá ser contactado através do endereço eletrónico dpo@fpf.pt. Para obter mais informações, consulte a política de privacidade da FPF em: <http://www.fpf.pt/pt>.

DATA: 11/09/2019

O DECLARANTE (PRATICANTE)

O REPRESENTANTE LEGAL*

*Nos casos em que o titular dos dados (praticante) seja menor de idade

WWW.RIOAVEFC.PT

Anexo 10 - Seguro desportivo

FIDELIDADE
SEGUROS DESDE 1898

CONDIÇÕES PARTICULARES

Nº de Cliente	Data Emissão	Pág.
0003298649	24/09/2019	1/1

Produto Ac. Pessoais Grupo - OTL
Condições Gerais 106 Acidentes Pessoais OTL
Nº de Apólice [REDACTED]
Periodicidade de Pagamento do Prémio ANUAL
Renovação



RM

RIO AVE FUTEBOL CLUBE
PRC REPUBLICA 35 AP 42
VL CONDE CODEX
4481-909 VILA CONDE

Data Início: 01/09/2019 ,renovável por um ano e seguintes Vencimento em: 01/09

	Prémio Comercial	Custo Apólice	Impostos	Total
Prémio Anual	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

Destaques e Cláusulas Particulares aplicáveis à apólice

Ao presente contrato aplica-se a Condição Especial 02 - Seguro Desportivo, cujo teor consta das Condições Gerais e Especiais da apólice.

Grupo

Descrição do Grupo: ATLETAS AMADORES

Nº de pessoas seguras: 238, conforme informação em poder da Companhia

Beneficiário(s): Conforme informação em poder da Companhia.

Coberturas

Capital Franquias/Grau de Desvalorização
Períodos de Carência



(1) - Conforme Declarações e Cláusulas Particulares aplicáveis

Destaques e Cláusulas Particulares aplicáveis



0003298649 11.24.115
24/09/2019 12:14 OTL



Anexo 11 - Documento orientador do torneio interno



Torneio Interno da “Escola de Futebol – os Tubas”

Objetivos

- Dinamizar a “Escola de Futebol – Os Tubas” com mais atividades para os atletas;
- Criar uma rotina de competição aos fins-de-semana para os atletas;
- Fomentar a responsabilidade nos atletas através do compromisso com a sua equipa;
- Promover ainda mais socialização entre os atletas da “Escola de Futebol – Os Tubas”;

Regulamento

Marcação de jogos

- A marcação dos jogos será feita pelo treinador de cada grupo. A data deverá ser oportunamente comunicada ao Coordenador da “Escola de Futebol – Os Tubas”, de modo a se realizar a marcação dos espaços.
- Os jogos serão realizados nos locais disponíveis no concelho de Vila do Conde, p.e., Parque de Ténis, Complexo Desportivo das Pedreiras e Ringue do Bairro dos Pescadores.

Material necessário

- O material necessário para a realização dos jogos (bolas, coletes e águas) será recolhido no departamento de formação do Rio Ave FC, sob a responsabilidade do treinador do grupo em questão.
- Os atletas devem apresentar-se com o equipamento que normalmente usam nos treinos.
- Todos os atletas devem comparecer no local de jogo com sapatilhas, o uso de chuteiras não se aplica neste torneio.

Regras do torneio

- Cada grupo deve realizar no mínimo dois jogos por mês.
- Nos grupos com 2 equipas, realizar jogos de 50min (25min cada parte).
- Nos grupos com 3 equipas, realizar uma espécie de torneio triangular com jogos de 20min.



Torneio Interno da “Escola de Futebol – os Tubas”

- o Nos grupos com 4 equipas realizar 2 jogos de 30 min, p.e., AxB e CxD, alterando sempre os adversários sempre que se realizarem os encontros.
- o A cada vitória serão atribuídos 5 pontos à equipa vencedora e 3 pontos às equipas que empatarem.
- o Sempre que um membro da equipa faltar ao jogo será subtraído um ponto nesse jogo, p.e., em caso de vitória a equipa apenas irá obter 4 pontos e em caso de empate 2 pontos.

Participantes

- o Cada treinador da “Escola de Futebol – Os Tubas” terá que dividir o seu grupo em equipas com aproximadamente o mesmo número de atletas, da seguinte forma:
 - o 4-6 anos – 3 equipas (fut3)
 - o 7-8 anos – 2 equipas (fut5)
 - o 9-10 anos – 4 equipas (fut5)
 - o 11-13 anos – 4 equipas (fut5)
- o As equipas serão definitivas para a restante época desportiva e a cada uma destas equipas deverá ser atribuído o nome de um jogador do Rio Ave Futebol Clube, escolhido pela própria equipa.
- o Após cada jogo o treinador responsável pelo grupo deverá atualizar a tabela de classificação que se irá encontrar neste documento.

Prémios

- o No final da época a equipa vencedora de cada grupo será premiada. (prémio a definir)



Torneio Interno da “Escola de Futebol – os Tubas”

Tabela de pontuações

EQUIPA	Pts	V	E	D	GM	GS	DifG



Torneio Interno da “Escola de Futebol – os Tubas”

Ficha de inscrição (equipa)

Nome da equipa:	SÍMBOLO
Grupo:	
Grito de equipa:	

Nº	Nome do atleta

Anexo 12 - Documento orientador do treino de finalização



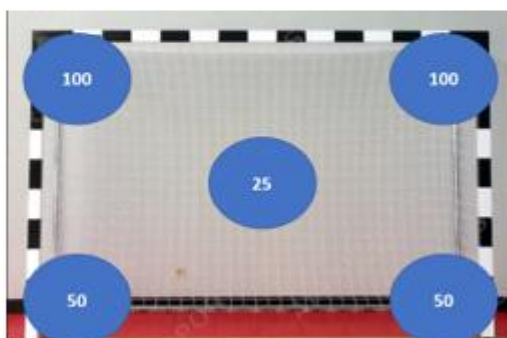
Treino temático da Escola de Futebol "Os Tubas" - FINALIZAÇÃO

Descrição

- No dia 3 de dezembro, o treino será dedicado a estações de finalização para todos os grupos;
- Cada grupo ficará responsável por montar 2 estações de cada uma das estipuladas;
- Ao todo serão 9 estações divididas em 2 de modo a manter sempre os atletas em atividade;
- Na falta de balizas, montar uma com os cones altos;
- Colocar em todas as estações um atleta à baliza, p.e. cada atleta fica 1 minuto na baliza, com exceção das estações onde não é necessário um guarda-redes;
- Os grupos vão estar em cada estação durante 6 minutos, ao fim desse tempo transitam no sentido dos ponteiros do relógio. Cada grupo começa na estação que o treinador responsável montou.

Estações

1



- Montar rede com pontuações disponível no gabinete do departamento de formação, marcar com um sinalizador o local de remate.
- **Responsáveis pela montagem** – João e Fábio (montar apenas uma estação devido à existência de apenas uma rede de pontuações).



Treino temático da Escola de Futebol "Os Tubas" - FINALIZAÇÃO

2



- O atleta deve saltar a pés juntos sobre as barreiras e depois finalizar de cabeça a bola que será lançada pelo treinador.
- Responsáveis pela montagem – Tiago e Bruna

3



- O atleta deve realizar uma finta no cone que se encontra à sua frente, de seguida fazer passar a bola por baixo de uma das barreiras e de seguida rematar à baliza.
- Barreiras disponíveis no gabinete do departamento de formação.
- Responsável pela montagem – Rui



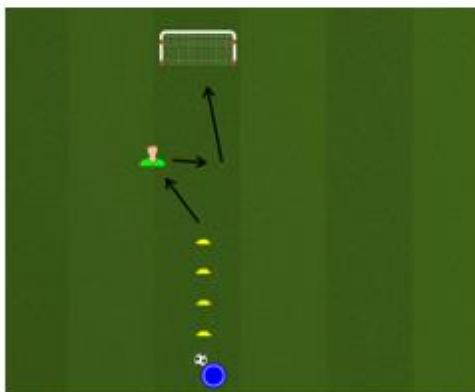
Treino temático da Escola de Futebol “Os Tubas” - FINALIZAÇÃO

4



- Os atletas que se encontram ao lado da baliza, alternadamente, realizam um passe rasteiro para o colega que se encontra na sua diagonal e este finaliza de primeira. Os atletas realizam a rotação para o lado esquerdo.
- Montar a atividade a uma distância considerável. Quando os atletas mais novos a realizarem podem-se aproximar mais do colega de modo a diminuir o nível de dificuldade.
- Responsável pela montagem – Gonçalo

5



- O atleta contorna os sinalizadores utilizando os dois pés, de seguida faz tabela com o treinador e finaliza na baliza.
- Responsável pela montagem – Pedro Barroso



Treino temático da Escola de Futebol “Os Tubas” - FINALIZAÇÃO

6



- Ao sinal do treinador os atletas (1x1) saem do seu local de partida, o primeiro a chegar à bola deve dirigir-se para a baliza e tentar finalizar, o atleta que não ficou com a bola deve impedir a finalização do colega.
- Responsáveis pela montagem – João Pinto e João Paulo

7

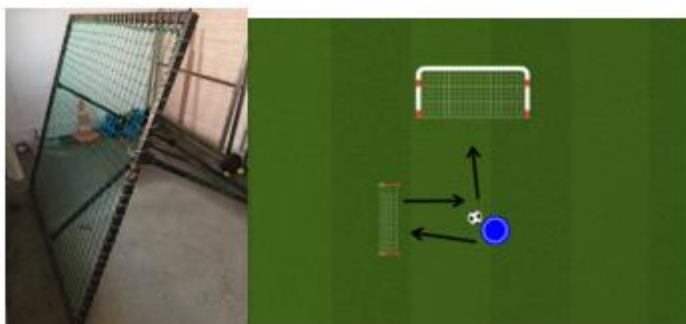


- O atleta começa o exercício com bola de costas para a baliza, ao sinal do treinador deve realizar uma rotação com bola em direção à baliza e finalizar imediatamente.
- A finalização deve ser feita entre o poste o sinalizador mais próximo, de ambos os lados.
- Nesta estação não é necessária a utilização de guarda-redes.
- Responsáveis pela montagem – André Dias e Catarina



Treino temático da Escola de Futebol "Os Tubas" - FINALIZAÇÃO

8



- Nos grupos mais novos, o treinador joga a bola contra a rede e de seguida o atleta deve finalizar ou receber a bola e finalizar.
- Nos grupos com mais capacidade, os atletas jogam a bola contra a rede e de seguida devem finalizar na baliza.
- Utilizar as duas redes disponíveis no contentor do material.
- **Responsáveis pela montagem** – João Almeida e Tomás

9



- 2x1 – os atletas divididos em duas filas devem realizar uma situação de finalização contra um defesa, mal a jogada acabe o jogador que realizou a última ação ofensiva passa a ser defesa e os dois atletas seguintes da fila começam a criar a situação de finalização.
- **Responsáveis pela montagem** – Tiago Gavina e João



Treino temático da Escola de Futebol “Os Tubas” - FINALIZAÇÃO

ESQUEMA DA ESTAÇÕES



Anexo 13 - Documento orientador do treino de *skills*



Treino temático da Escola de Futebol "Os Tubas" - SKILLS

Descrição

- No dia 6 de fevereiro, o treino será dedicado a estações de técnica individual para todos os grupos;
- Cada grupo ficará responsável por uma estação;
- Ao todo serão 9 estações, de acordo com o espaço devem montar o máximo de repetições da estação possível, de modo a manter sempre os atletas em atividade.
- Os grupos vão estar em cada estação durante 6 minutos, ao fim desse tempo transitam no sentido dos ponteiros do relógio. Cada grupo começa na estação que o treinador responsável montou.

Estações

1



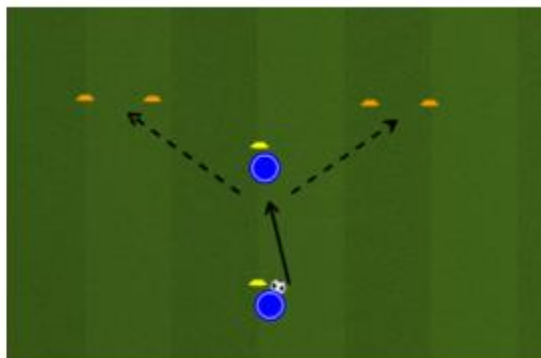
- Finta e mudança de direção – O atleta conduz a bola em direção ao cone, de seguida deve realizar uma finta de forma a mudar de direção, no segundo cone igual. Na primeira vez realizar a mudança de direção para a direita, quando realizar a segunda vez no sentido contrário deve realizar a mudança de direção para a esquerda.
- Responsáveis pela montagem – João e Fábio

1



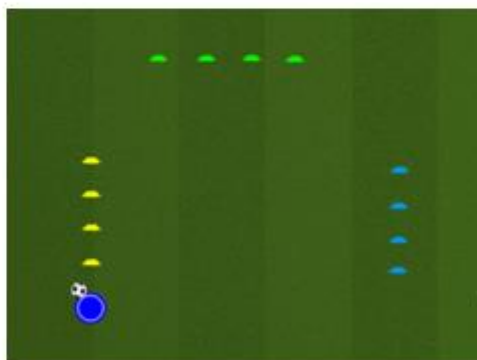
Treino temático da Escola de Futebol "Os Tubas" - SKILLS

2



- Finta e drible – o atleta realiza um passe a colega que está à sua frente e este apenas recebe a bola. Quando este recebe a bola deve dizer “direita” ou “esquerda”. De seguida o atleta que realizou o passe vai ao encontro da bola, realiza uma finta e dribla na direção que o seu colega escolheu.
- Alterar o atleta que recebe a bola a cada minuto.
- Responsáveis pela montagem – Tiago e Bruna

3

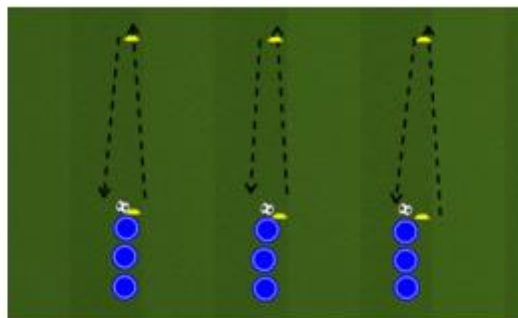


- Condução de bola contornando os sinalizadores – na primeira fila de sinalizadores realizar condução com o pé direito, na segunda fila usar os dois pés alternadamente e na última fila usar apenas o pé esquerdo.
- Responsável pela montagem – Rui



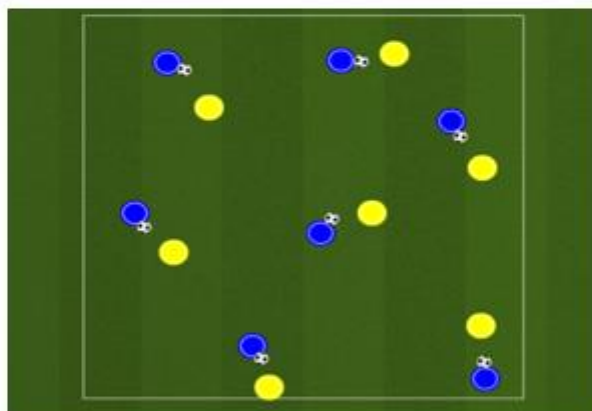
Treino temático da Escola de Futebol "Os Tubas" - SKILLS

4



- Condução de bola + rotação (estafetas) – os atletas devem ser divididos em 3 equipas e realizar uma corrida de estafetas. Conduzem a bola até ao sinalizador, realizam uma rotação à volta dele e voltam ao início.
- Responsável pela montagem – Gonçalo

5



- 2 a 2 com bola apenas com o objetivo de realizar fintas sobre o colega e evitar perder a bola.
- Responsável pela montagem – Pedro Barroso



Treino temático da Escola de Futebol "Os Tubas" - SKILLS

6



- Cada atleta com uma bola, devem realizar condução pelo espaço, desviando-se e fintando os colegas, ao comando do treinador devem realizar 6 toques com a sola do pé alternando sempre os pés.
- Responsáveis pela montagem – João Almeida e Tomás

7



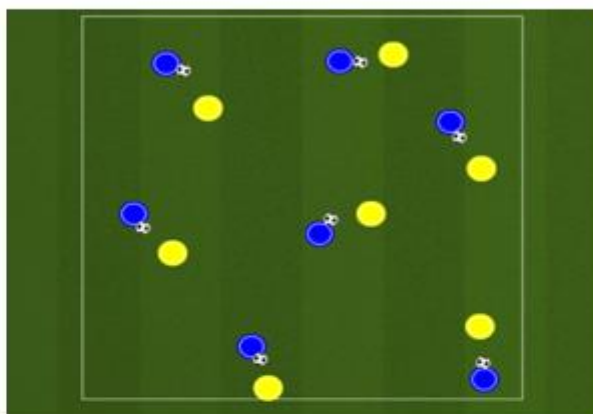
- Os atletas são divididos em pares, o atleta sem bola deve movimentar-se livremente pelo espaço e contornar cones/sinalizadores, o atleta com bola deve contornar um sinalizador com recurso a um drible da mesma cor que não seja o mesmo.



Treino temático da Escola de Futebol "Os Tubas" - SKILLS

- A meio do exercício os pares trocam de funções.
- Utilizar cones/sinalizadores de pelo menos 3 cores diferentes.
- Responsáveis pela montagem – André Dias e Catarina

8

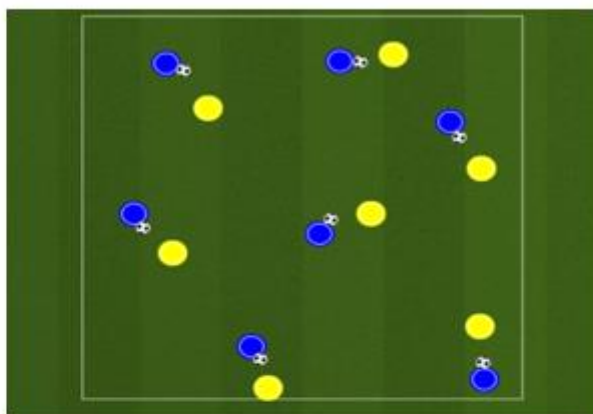


- Passe e recepção – numa primeira fase 2 a 2 realizam passe e recepção enquanto se movimentam pelo espaço. Numa segunda fase um atleta lança a bola com as mãos para o colega e este devolve de primeira, de seguida o atleta sem bola procura outro colega com bola para realizar a mesma ação com ele. A meio do exercício trocar as funções dos atletas.
- Responsáveis pela montagem – João Pinto



Treino temático da Escola de Futebol "Os Tubas" - SKILLS

9



- Concurso de toques na bola - 2 a 2 com bola, um de cada vez, tentam dar maior número de toques na bola sem a deixar cair. A cada ronda, o atleta que deu mais toques recebe um ponto, no fim devem somar todos os pontos que fizeram para se encontrar o vencedor dentro da dupla.
- Responsáveis pela montagem – Tiago Gavina e João

ESQUEMA DA ESTAÇÕES



Anexo 14 - Documento orientador do treino de Carnaval



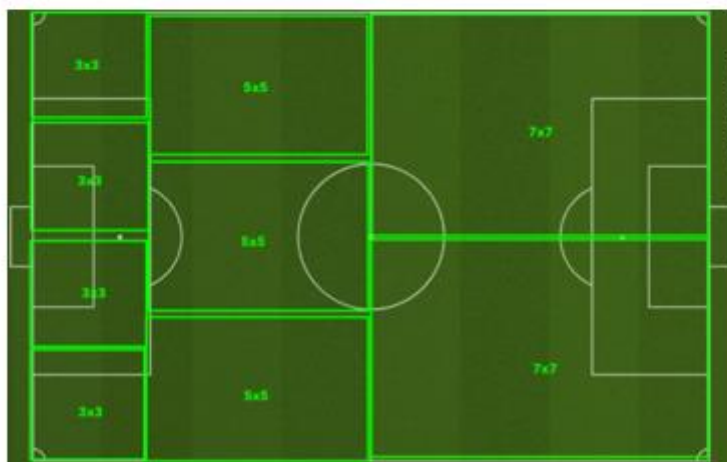
Treino de Carnaval da “Escola de Futebol – os Tubas”

- **Data:** 24 de fevereiro (Segunda-feira)
- **Local:** Campo nº1 do Complexo Desportivo Rio Ave FC
- **Hora:** 18h – 19h

Informações

- Este treino dedicado ao carnaval é de carácter lúdico, de forma a assinalar a data.
- Os atletas devem ser incentivados e encorajados a comparecerem no treino mascarados da forma que entenderem.
- Nos primeiros 15 minutos do treino os atletas realizam um exercício de carácter lúdico, como aquecimento (exemplos em baixo).
- No restante treino, organizar o grupo em 2 equipas (ou mais se necessário) e realizar jogos formais de acordo com o grupo em questão (3x3, 5x5 ou 7x7).
- No final do treino, deve ser escolhido o atleta com a melhor máscara ou mais original, esta votação deve ser realizada pelos atletas.

Esquema

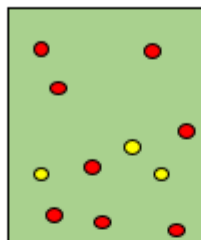




Treino de Carnaval da “Escola de Futebol – os Tubas”

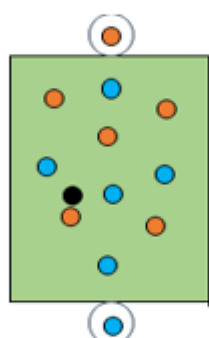
Exercícios lúdicos

1 - Jogo do Gelo



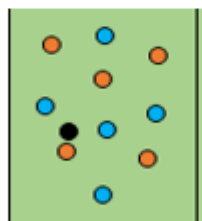
Descrição - 3 atletas escolhidos, aleatoriamente pelo treinador, correm num determinado espaço, de forma a tentar apanhar os colegas de grupo. Os atletas que forem apanhados devem permanecer estáticos de pernas e braços afastados. Esses alunos retornam a fugir logo que um colega livre passe por baixo das suas pernas.

2 - Bola ao Capitão



Descrição - O grupo encontra-se dividido em 2 equipas. Cada equipa tem um capitão que deverá colocar-se dentro do arco no campo da equipa adversária. A equipa com a posse de bola deverá realizar passes entre ela até fazer chegar a bola ao seu capitão, conquistando nesse momento 1 ponto. Durante o jogo, o treinador pode introduzir novas regras como: limite do nº de passes, limite do tempo com a bola na mão, tipo de passe a efetuar e número de passes a efetuar.

3 - Jogo dos 10 passes



Descrição - Grupo dividido em 2 equipas. Cada equipa conquista 1 ponto quando conseguir realizar 10 passes sem perder a posse de bola, ou sem que a mesma seja interceptada pela equipa adversária. No decorrer do jogo o treinador pode introduzir variantes, como: limite do nº de passos, limite do tempo com a bola na mão e tipo de passe a efetuar.

Anexo 15 - Horários do campo de férias de Natal

1ª Semana CAMPO DE FÉRIAS – Natal 2019 RIO AVE FC*			
HORA/DIA	18 Dez 4ªf	19 Dez 5ªf	20 Dez 6ªf
9h	Boas vindas / Apresentação	Receção alunos	Receção alunos
9H30	Pavilhão de desportos (9h às 10h30)	Visita à Imperial (9h às 10h30)	Atividades lúdicas "Parque de Jogos" + Lanche da manhã
10H30	Lanche da manhã	Lanche da manhã	
11H	Técnica Individual	Treino de Finalização	Jogos 3x3
13H	Almoço	Almoço	Almoço
14H	Jogos Tabuleiro	Biblioteca	Jogos Tabuleiro
15H	1x1 Pavilhão de desportos +	Jogo 2x2 Parque de Ténis	Treino com treinador da formação
16H30	Jogos Desportivos + Lanche da Tarde	Lanche da Tarde	Lanche da Tarde
17H	Torneio	Torneio	Torneio
18H	Fim	Fim	Fim
*Programa sujeito a alterações			

2ª Semana CAMPO DE FÉRIAS – Natal 2019 RIO AVE FC*			
HORA/DIA	23 Dez 2ªf	26 Dez 5ªf	27 Dez 6ªf
9h	Boas vindas / Apresentação	Receção alunos	Receção alunos
9H30	Visita ao Estádio dos Arcos	Atividades Lúdicas Pavilhão de Desportos	Técnica Individual
10H30	Lanche da manhã	Lanche da manhã	Lanche da manhã
11H	Torneio de Skills	Treino de Finalização	Jogo 2x2
13H	Almoço	Almoço	Almoço
14H	Jogos Tabuleiro	Biblioteca	Jogos Tabuleiro
15H	1x1 Pavilhão de Ténis	Treino na Praia	Pavilhão de Desportos + Lanche da Tarde
16H30	Lanche da Tarde	Lanche da Tarde	
17H	Torneio	Torneio	Torneio
18H	Fim	Fim	Fim
*Programa sujeito a alterações			

3ª Semana CAMPO DE FÉRIAS – Natal 2019 RIO AVE FC*			
HORA/DIA	30 Dez 2ªf	2 Jan 5ªf	3 Jan 6ªf
9h	Boas vindas / Apresentação	Receção alunos	Receção alunos
9H30	Pavilhão de desportos (9h às 10h30)	Parque de Jogos +	Visita ao quartel dos bombeiros
10H30	Lanche da manhã	Lanche da manhã	Lanche da manhã +
11H	Torneio de Skills	Treino de Finalização	Jogo 2x2
13H	Almoço	Almoço	Almoço
14H	Jogos Tabuleiro	Biblioteca	Jogos Tabuleiro
15H	1x1	Treino de Finalização	Parque de Jogos
16H30	Lanche da Tarde	Lanche da Tarde	Lanche da Tarde
17H	Torneio	Torneio	Torneio
18H	Fim	Fim	Fim
*Programa sujeito a alterações			

Anexo 16 - Bolas dos grupos da escola de futebol



Bolas da "Escola de Futebol – os Tubas"

Escalão/Treinador	Nº atletas	Nº bolas atual/marca
4-6 anos (João/Fábio)	12-15	20 Nike
4-6 anos (Tiago/Bruna)	12	
4-6 anos (Gonçalo)	12	
4-6 anos (Rui)	15	
7-8 anos (João Pinto)	20	6 Lacatoni
7-8 anos (André Dias)	14/15	5 Lacatoni
7-8 anos (Barroso)	17	5 Nike/5 Lacatoni
9-10 anos (João Almeida/Tomás)	27	27 Lacatoni
11-13 anos (Tiago Gavina)	22	14 Nike
Sub7 LCA (Pedro)	8/9	8 Adidas (euro)
Sub8 LCA (Cláudio)	10	12 Adidas (euro)
Sub9 LCA (Bruno)	12	13 Adidas (euro)
Sub 11b LCA (Pedro Ferreira)	13	13 Nike
Sub 11a LCA (Bruno)	12	15 Nike

Anexo 17 - Ocupação do ringue polidesportivo das Caxinas

 Ocupação do Ringue Polidesportivo das Caxinas	
<u><i>Janeiro</i></u>	<u><i>Abril</i></u>
• Dia 7 (terça-feira) – Cláudio G. • Dia 14 (terça-feira) – P. Barroso • Dia 21 (terça-feira) – João Pinto • Dia 28 (terça-feira) – André Dias	• Dia 7 (terça-feira) – Cláudio G. • Dia 14 (terça-feira) – P. Barroso • Dia 21 (terça-feira) – João Pinto • Dia 28 (terça-feira) – André Dias
<u><i>Fevereiro</i></u>	<u><i>Mai</i></u>
• Dia 4 (terça-feira) – Cláudio G. • Dia 11 (terça-feira) – P. Barroso • Dia 18 (terça-feira) – João Pinto • Dia 25 (terça-feira) – André Dias	• Dia 5 (terça-feira) – Cláudio G. • Dia 12 (terça-feira) – P. Barroso • Dia 19 (terça-feira) – João Pinto • Dia 26 (terça-feira) – André Dias
<u><i>Março</i></u>	<u><i>Junho</i></u>
• Dia 3 (terça-feira) – Cláudio G. • Dia 10 (terça-feira) – P. Barroso • Dia 17 (terça-feira) – João Pinto • Dia 24 (terça-feira) – André Dias • Dia 31 (terça-feira) – Cláudio G.	• Dia 2 (terça-feira) – Cláudio G. • Dia 9 (terça-feira) – P. Barroso • Dia 16 (terça-feira) – João Pinto • Dia 23 (terça-feira) – André Dias • Dia 30 (terça-feira) – Cláudio G.

Anexo 18 - Questionário de satisfação para a equipa de arbitragem



Questionário de Satisfação – Equipa de Arbitragem

A procura da melhoria contínua, com vista às melhores condições possíveis, é um dos principais compromissos estabelecidos no Rio Ave Futebol Clube.

Sendo assim, a sua opinião é fundamental para que possamos melhorar e aprimorar alguns aspetos.

Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Este questionário é de natureza confidencial.

1- Muito Insatisfeito 2- Insatisfeito 3 - Pouco Satisfeito 4 - Satisfeito 5 - Muito Satisfeito

Nome (opcional): _____

Jogo em que participou: _____ VS _____ Escalão: _____

Qual o seu nível de satisfação com ...	1	2	3	4	5
1. A receção feita por parte do staff do Rio Ave FC					
2. A acessibilidade ao estacionamento					
3. O estado de conservação do balneário					
4. As condições de higiene e limpeza do balneário					
5. A temperatura da água do balneário					
6. A relação com o delegado de jogo					
7. O comportamento dos atletas do Rio Ave FC					
8. As condições de segurança do Complexo Desportivo					
9. A alimentação fornecida pelo clube					
10. As instalações desportivas do complexo em geral					

Sugestões:

Muito obrigado pela sua colaboração.

Anexo 19 - Perfil do atleta por posição (Traquinas)



Perfil do atleta por posição – TRAQUINAS

Guarda-redes:

Tático	Técnico	Físico
Perceber a posição a ocupar nos vários momentos	Calma com a bola nos pés	Alto
Ser uma solução na fase de criação	Boa reposição de bola com mãos e pés	Ágil
	Bom nas saídas	Forte no salto
	Bom no 1x1	

Defesas centrais:

Tático	Técnico	Físico
Assumir iniciativa na fase de construção	Bom desarme	Ágil
Não dar espaço ao adversário nas suas costas	Segurança no passe	Rápido
Capacidade de marcação e cobertura	Bom no 1x1 defensivo	Forte
Boa recuperação defensiva		Alto

Alas:

Tático	Técnico	Físico
Perceber o momento de dar largura e fechar	Bom cruzamento	Rápido
Boa recuperação defensiva	Forte no 1x1 ofensivo	Resistência
Assumir protagonismo no momento ofensivo	Passe e receção com segurança	Ágil
Ocupar zonas de finalização	Bom no drible/finta	



Perfil do atleta por posição – TRAQUINAS

Médio centro:

Tático	Técnico	Físico
Oferecer-se constantemente ao jogo	Bom remate de longa distância	Resistência
Progressão com bola	Forte no passe curto/longo e receção	Forte no duelo
Saber quais as zonas a ocupar	Forte no 1x1 defensivo/ofensivo	Rápido
	Bom drible/finta	

Avançado:

Tático	Técnico	Físico
Boa pressão na saída do adversário	Forte na finalização	Rápido
Bom jogo de costas para a baliza	Bom a segurar a bola	Forte
Procura de zonas de finalização	Bom no passe curto e receção	Alto
	Forte na finta/drible	

Anexo 20 - Exemplo de agenda de treinos individuais



AGENDA DE TREINOS INDIVIDUAIS – SUB 7

Treinador	Dia
Bruna e Tiago - Competição	11 abril
FOLGA	12 abril
Fábio e João	13 abril
Dia de Brincadeira	14 abril
Rui – Treino Temático	15 abril
Dia de Brincadeira	16 abril
Gonçalo	17 abril
Pedro Barbosa - Competição	18 abril
FOLGA	19 abril
Bruna e Tiago	20 abril
Dia de Brincadeira	21 abril
Fábio e João – Treino Temático	22 abril
Dia de Brincadeira	23 abril
Rui	24 abril
Gonçalo - Competição	25 abril
FOLGA	26 abril
Pedro Barbosa	27 abril
Dia de Brincadeira	28 abril
Bruna e Tiago – Treino Temático	29 abril
Dia de Brincadeira	30 abril
Fábio e João	1 maio
Rui - Competição	2 maio
FOLGA	3 maio
Gonçalo	4 maio
Dia de Brincadeira	5 maio
Pedro Barbosa – Treino Temático	6 maio
Dia de Brincadeira	7 maio
Bruna e Tiago	8 maio
Fábio e João - Competição	9 maio
FOLGA	10 maio