Relatório de Estágio Profissionalizante

O *Team Manager* no futebol de formação – Sporting Clube de Braga

Orientadora: Prof.ª Dra. Maria José Carvalho

Supervisor local: Jorge Alves

João Bernardo Albuquerque Sequeira

Porto, setembro de 2022

Ficha de Catalogação

Sequeira, J. (2022). *O Team Manager no futebol de formação – Sporting Clube de Braga. Relatório de Estágio Profissionalizante.* Porto: J. Sequeira. 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; *TEAM MANAGER*; FUTEBOL DE FORMAÇÃO; SPORTING CLUBE DE BRAGA

Agradecimentos

Ao encerrar mais um ciclo na minha vida, neste caso a minha formação académica, é de colossal importância refletir sobre todos os fatores e contributos que me levaram a esta conquista. Emerge uma incontornável sensação de gratidão, tão intensa que um simples obrigado não chega e qualquer palavra ou frase que eu escolha para a expressar jamais lhe fará justiça, mesmo assim, aqui vai a minha melhor tentativa.

Gostaria de começar por agradecer à Faculdade de Ciências do Desporto da Universidade do Porto que ao longo destes 5 anos de formação superior foi verdadeiramente uma segunda casa para mim, proporcionando-me todas as condições e ferramentas para cultivar o meu conhecimento na área do desporto e onde tive o gosto e o privilégio de conhecer pessoas que levo comigo para a vida. Um enorme obrigado também à Universidade Católica do Porto/Liga Portuguesa de Futebol pela partilha de saberes sustentados numa prática, à Escola Secundária Alves Martins, EB 2/3 Infante D. Henrique, EB 1 de Jugueiros e finalmente ao Jardim Escola de Vildemoinhos de Viseu, onde fiz o meu percurso pelo ensino básico e secundário.

Grato a todos os docentes da faculdade de Ciências do Desporto pelo conhecimento transmitido que sustenta todo este percurso de formação especifica, e em especial à Profª Doutora Maria José Carvalho, que me orientou durante este estágio, sempre com o rigor e competência que lhe são tão característicos, “consciously, we teach what we know; unconsciously we teach who we are” *(Hamachek, 1999)*. Recordo de forma especial os colegas e amigos com que me cruzei e que foram cruciais, pela cumplicidade e pelos momentos partilhados.

Um agradecimento ao Sporting Clube de Braga e a toda a sua estrutura, em especial ao coordenador Jorge Alves e ao meu colega Marco Costa por todo o saber que me passaram, por toda a disponibilidade e carinho com que me acolheram e pelos valores que me transmitiram, é com grande “vaidade” que tenho o orgulho de pertencer a este gigante clube.

Por fim agradeço à minha família que é a minha base e que tanto trabalham para que nunca me falte nada, e são sem dúvida a minha maior inspiração e onde procuro alavancar a minha força e motivação para este percurso. A todos os meus amigos que não me deixam ir abaixo e tanto impacto têm na pessoa que sou hoje.

Um muito obrigado a todos.

Índice Geral

Agradecimentos ---------- III
Índice Geral ---------- V
Índice Figuras ---------- VII
Índice Quadros---------- VIII
Resumo ---------- IX
Abstract ---------- X
Lista de Abreviaturas ---------- XI
Introdução ---------- 1

1 - Motivações, Objetivos e Plano de estágio ---------- 3
1.1 Da competição à gestão ---------- 4
1.2 Motivos e expectativas ---------- 5
1.3 Principais objetivos do estágio ---------- 6
1.4 Planeamento do estágio ---------- 7

2 - Revisão de literatura ---------- 9
2.1 A Origem do Desporto ---------- 10
2.2 A Gestão Desportiva ---------- 12
2.2.1 Competências de um Gestor Desportivo ---------- 14
2.3 Gestão no Futebol ---------- 18
2.4 Gestão no Futebol de Formação ---------- 20
2.4.1 O processo de formação de atletas de elite ---------- 20
2.4.2 O papel das academias no processo de formação de atletas ---------- 21
2.5 Team Manager ---------- 22

3 - Caracterização da entidade de Estágio ---------- 25
3.1 Sporting Clube de Braga ---------- 26
3.1.1 Palmarés ---------- 27
3.1.2 Atualidade ---------- 29
3.1.3 Estrutura interna do Clube ---------- 29
3.1.4 Sporting Clube de Braga, futebol SAD ---------- 30
3.1.5 Estrutura da SAD ---------- 30
3.1.6 Futebol de Formação ---------- 31
3.1.7 Estrutura da Formação ---------- 31
3.1.8 Princípios Gerais da Formação SCB ---------- 32
3.2 Instalações ---------- 33
3.2.1 A Cidade Desportiva ---------- 34
3.2.2 Objetivos da CD ---------- 35
3.2.3 Fase 1 da construção ---------- 35
3.2.4 Fase 2 da construção ---------- 37

4 - Descrição das atividades ---------- 45
4.1 Prática Profissional ---------- 46
4.2 Integração ---------- 46
4.3 Reuniões de apresentação online ---------- 47
4.4 Material Desportivo ---------- 47
4.5 Inscrições de atletas e agentes desportivos ---------- 48
4.6 Criação de um calendário/mapa de jogos ---------- 49

4.7 Organização de informações e contactos de Staff---------- 50
4.8 Organização de informações e contactos de Atletas ---------- 52
4.9 O Papel do TM em dia de treino ---------- 53
4.9.1 Material de Treino---------- 53
4.9.1.1 Bolas ---------- 53
4.9.1 2 Coletes ---------- 53
4.9.1.3 Balneários e campos ---------- 54
4.9.1.4 Acompanhamento do Treino---------- 55
4.9.1.5 Jogadores à experiência ---------- 56
4.10 Torneios ---------- 57
4.11 O papel do TM em Pré-Jogo ---------- 59
4.11.1 Equipamentos ---------- 59
4.11 2 Convocatórias ---------- 60
4.11 3 Lanches ---------- 61
4.11 4 Fichas de Jogo ---------- 61
4.11 5 Cartões para o Jogo ---------- 62
4.12 Papel do TM em dia de Jogo ---------- 63
4.13 Bilhetes para a equipa “A” ---------- 63

5 – Reflexão Critica, Competências Adquiridas ---------- 66

6 – Reflexões Finais ---------- 72

Referências bibliográficas ---------- 76

Índice Figuras

Figura 1 - Emblema do Sporting Clube de Braga 26
Figura 2 – Organograma da Departamento de formação SCB 31
Figura 3 - Estádio Municipal de Braga 33
Figura 4 - Estádio 1º de Maio 34
Figura 5 - Fases da Construção da Cidade Desportiva 34
Figura 6 - Cidade Desportiva do Sporting Clube de Braga 36
Figura 7 - Edifício principal da Academia Cidade Desportiva 37
Figura 8 - Pavilhão Multiusos 38
Figura 9 - Museu 39
Figura 10 - Pavilhão Gimnodesportivo 40
Figura 11 - Área Residencial / Social 41
Figura 12 - Área treino intensivo 42
Figura 13 - Estádio Centenário 43
Figura 14 – Formulários para recolha de informações – Vestuário 48
Figura 15 – Processo de inscrição de um atleta 48
Figura 16 – Processo de inscrição de um treinador 49
Figura 17 – Mapa de jogos do futebol de 7 50
Figura 18 - Contactos staff 51
Figura 19 - Documentos staff 51
Figura 20 – Informações dos atletas 52
Figura 21 - Armazém de todo o material de treino 54
Figura 22 – Plano Semanal 55
Figura 23 – Acompanhamento dos treinos 55
Figura 24 – Listagem dos atletas à experiência 56
Figura 25 – Ficha de Inscrição Marlon Cup 57
Figura 26 – Documento de apoio ao torneio 58
Figura 27 – Organização de equipamentos de jogo 60
Figura 28 – Folha de convocatória 61
Figura 29 – Ficha de jogo 62
Figura 30 – Caderneta de Cartões 62
Figura 31 – Formulário de bilhetes para jogo 64

Índice Quadros

Quadro 1 - Plano de estágio no SCB (2021/2022) **7**

Quadro 2 - Dinâmicas gestor desportivo e gestão desportiva **17**

Resumo

O presente relatório de estágio foi elaborado no âmbito do estágio profissionalizante realizado no Sporting Clube de Braga e tem em vista a obtenção do grau de Mestre em Gestão Desportiva, pela Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Iniciado em agosto de 2021 e terminado em julho de 2022, o estágio teve uma duração de quase 11 meses.

O relatório está organizado em 5 capítulos após uma breve introdução: as Motivações, Objetivos e Plano de estágio; a Revisão de literatura; a Caracterização da entidade do estágio; a Descrição das atividades da prática profissional; e a Reflexão Critica, Competências Adquiridas e Reflexões Finais.

No primeiro capítulo, está presente um breve enquadramento biográfico e o plano do estágio. O segundo capítulo, compreende a revisão da literatura acerca das áreas de conhecimento relacionadas com as atividades desenvolvidas durante o estágio.

A descrição da entidade acolhedora do estágio, encontra-se no terceiro capítulo do relatório. Posteriormente são apresentadas e descritas todas as atividades realizadas, seguidas de uma reflexão crítica sobre o decorrer do estágio, bem como das competências adquiridas que resultaram de todo o trabalho desenvolvido durante os meses do estágio em causa, terminado com as conclusões e perspetivas de futuro do estagiário.

Em colaboração com os diferentes departamentos da formação do SCB, foi possível aplicar à prática todos os conhecimentos teóricos aprendidos ao longo do primeiro ano do mestrado, exercendo a função de *Team Manager* nos escalões base (sub7 até sub13).

Com a realização deste estágio, melhorei competências, como o sentido de responsabilidade, de organização e de comunicação, ficando melhor preparado para o mercado de trabalho que encaro no próximo passo da minha vida profissional.

Abstract

This internship report was prepared within the scope of the professional internship carried out at Sporting Clube de Braga and aims to obtain a Master's degree in Sports Management, by the Faculty of Sports of the University of Porto. Started in August 2021 and ended in July 2022, the internship lasted almost 11 months.

The report is organized into 5 chapters after a brief introduction: Motivations, Objectives and Internship Plan; a Literature review; the characterization of the internship entity; a Description of the professional activities; and Critical Reflection, Acquired Skills and Final Reflections.

The first chapter contains a brief biographical framework and the internship plan. The second chapter comprises the literature review about the subjects related to the activities developed during the internship.

The description of the host entity of the internship can be found in the third chapter of the report. Subsequently, all the activities carried out are presented and described, followed by a critical reflection of the internship experience, as well as the skills acquired that resulted from all the work developed during the months of the internship in question, ending with the conclusions and future perspective.

In collaboration with the different departments of the SCB youth setup, it was possible to put into practice all the theoretical knowledge learned during the first year of the master's degree, performing the role of *Team Manager* in the lower age groups (U7 to U13).

With the completion of this internship, I improved skills, such as a sense of responsibility, organization and communication, whilst getting better prepared for the job market that I face in the next step of my professional life.

Lista de Abreviaturas

FADEUP - Faculdade de Ciências do Desporto da Universidade do Porto

SCB - Sporting Clube de Braga

TM - *Team Manager*

FPF – Federação Portuguesa de futebol

Introdução

O presente relatório enquadra-se na unidade profissionalizante "Estágio Profissionalizante" realizado ao longo do 2º ano do 2º Ciclo do mestrado em Gestão Desportiva da Faculdade de Ciências do Desporto da Universidade do Porto (FADEUP) tendo sido orientado pela Prof.ª Doutora Maria José Carvalho.
Este mestrado tem como objetivo geral "transmitir conhecimentos e criar competências nos estudantes de forma a habilitá-los como gestores com capacidade de intervenção dentro do sistema desportivo nacional e internacional nas múltiplas organizações desportivas ou criando os seus próprios projetos e negócios" (site da FADEUP) e a aquisição de competências fundamentais que passam pelo conhecimento aprofundado na área cientifica da gestão desportiva, integração e articulação de diferentes áreas do saber, aplicação de conhecimentos na pratica profissional, desenvolvimento de competências profissionais e pessoais neste domínio (trabalho em equipa, reflexão critica, resolução de problemas, inovação e comunicação interpessoal, autonomia progressiva, entre outras).
A escolha pela realização de um estágio profissionalizante e consequente relatório, pretende-se com os inúmeros benefícios que este traz para um jovem mestrando, constituindo-se como uma plataforma onde convergem, articulam e aplicam todos os conceitos teóricos anteriormente assimilados à dimensão prática - "mundo real", permitindo aos estudantes explorarem diferentes carreiras enquanto desenvolvem qualidades de gestor e adquirem conhecimentos e funcionalidades nesta da área (Jowdy, E., et al.,2004).
O estágio profissionalizante, parte de um esforço colaborativo entre estudante, supervisor, supervisor/orientador da universidade e por vezes um concelheiro. Apesar de um projeto de sala de aula tentar replicar a experiência de um local de trabalho, as implicações e influencias do estágio acabam por ser mais amplas. Tovey (2001) refere que as condições ambientais, sociais e culturais do local de trabalho podem ajudar os estudantes a identificar forças, interesses e habilidades.

O relatório de estágio procura registar a prática profissionalizante desenvolvida ao longo deste ano letivo e respetiva época desportiva 2021/22 e confrontá-la com o conhecimento adquirido durante o restante período de mestrado, habilitando o mestrando para o mercado de trabalho.

A entidade onde escolhi realizar o meu estágio é o Sporting Clube de Braga (SCB) onde desempenharei as funções de *team manager* dentro da equipa de coordenação dos escalões base (sub-8 até sub-13).

Escolhi o SC Braga não só pelo facto de ser um clube de renome em Portugal e na europa, mas também por ser uma das melhores academias de futebol do país, com infraestruturas de elite e muito valor a nível de recursos humanos.

O Sporting Clube de Braga insere-se num panorama de competição nacional regido pela Federação Portuguesa de Futebol, que regulamenta, gere e promove o futebol português. Fora do panorama de competição nacional, existe a competição distrital que é regulamentada por cada Associação de Futebol correspondente, neste caso é regido pela Associação de Futebol de Braga, por se inserir no distrito de Braga. Devido ao vasto número de clubes existentes, cada associação tem obrigatoriedade de reger as competições no seu distrito.

O estágio teve início em agosto de 2021 e teve a duração de uma época desportiva.

01

-Motivações, Objetivos e Plano de estágio-

1.1 Da competição à gestão

Desde muito novo que o desporto sempre foi a minha maior paixão, desde o futsal à *Capoeira*, natação, futebol, golf, sempre tentei experimentar o maior número de modalidades possíveis e tornar-me a melhor versão de mim mesmo em cada uma delas, sempre muito "empurrado" pela minha natureza competitiva. Iniciando na natação com apenas 2 anos de idade, acabou por ser o futsal onde coloquei maior número de horas e energia, tendo praticado até aos 18 anos de idade no Viseu 2001, clube onde fiz toda a minha formação.

Acabei por fazer do desporto a minha prioridade máxima, porem não como atleta, mas sim como estudante com aspirações em trabalhar na área.

Desde cedo que, no meu processo formativo, decidi candidatar-me à licenciar em Ciências do Desporto, tendo sempre em mente estudar na FADEUP, referência a nível nacional e internacional na área desportiva.

Em 2017 atingi o meu primeiro grande objetivo: ingressar na FADEUP, que foi a minha "casa" durante estes 5 anos da minha vida.

No último ano da licenciatura 2019/20, tive oportunidade de estagiar no Boavista FC e onde permaneci no ano seguinte, desempenhando o papel de *Team Manager*.

Foi em 2020 que também iniciei o mestrado em gestão desportiva na FADEUP e a Pós-graduação em Gestão e Organização no futebol Profissional, uma colaboração da Universidade Católica do Porto com a Liga Portugal.

Estes 2 cursos, complementados com a experiência profissional que obtive no Boavista FC, permitiram-me aprofundar muito os meus conhecimentos na área da gestão desportiva, acabando por ser integrais na oportunidade que surgiu de poder estagiar no SC Braga.

1.2 Motivos e expectativas

Procurei ingressar neste Mestrado, com o intuito de continuar a desenvolver-me como gestor desportivo, especificamente no mundo do futebol, daí a minha escolha de realizar um estágio profissionalizante. Através de um estágio, posso colocar em prática os fundamentos teóricos aprendidos até então, para alem de ter sempre a possibilidade de continuidade na entidade escolhida, caso o meu trabalho vá de encontra com as expectativas dessa mesma entidade.

O meu objetivo era conseguir a oportunidade de estagiar no SC Braga, clube pelo qual tinha tremenda admiração, não só por ser uma referência desportiva nacional e internacional, mas também porque tive a oportunidade de assistir a uma formação promovida pelo clube onde fiquei a conhecer não só as instalações, mas também a metodologia de trabalho praticados e fiquei bastante impressionado com ambos.

Após um breve contacto com o Coordenador U13, Jorge Alves, uma reunião ficou agendada, para me dar a conhecer ao clube, explicar as minhas ambições e perceber melhor o projeto que me propunham.

Propuseram-me o papel de *Team Manager* (TM) dos escalões base (sub-8 até Sub13) trabalhando em conjunto com Marco Costa, TM que iria supervisionar o meu estágio.

Com o interesse de ambas as partes, o estágio ficou acordado e um horário/data para início foram definidos.

1.3 Principais objetivos do estágio

Os objetivos traçados e propostos ao longo da realização do estágio no Departamento de formação do SCB, têm como função serem linhas orientadoras para a realização do mesmo.

1.3.1 Gerais

- Aplicar ao contexto “real” os fundamentos teóricos assimilados;
- Continuar a desenvolver as competências como gestor desportivo, nomeadamente na área do futebol;
- Aprender com alguns dos melhores gestores desportivos do país que integram o departamento;
- Continuar a desenvolver competências de relacionamento social, com encarregados de educação, atletas e staff do SCB.

1.3.2 Específicos

- Compreender e integrar-me no departamento de formação, como um membro ativo e dinamizador;
- Organizar e gerir diferentes atividades dentro do departamento;
- Desenvolver capacidades inerentes às funções do departamento.

1.4 Planeamento do estágio

Iniciado em agosto de 2021 e terminado em julho de 2022, o estágio profissionalizante decorreu ao longo de 10 meses. As suas atividades ocorriam normalmente entre as 15H e as 21:30H, durante os dias de semana e entre as 8H e as 13H aos fins-de-semana, salvo situações extraordinárias como torneios. Totalizando acima de 1300 horas de atividade, um plano de estágio foi criado para servir de linha orientadora.

No seguinte Quadro 1, são referidas as principais atividades realizadas durante o estágio profissionalizante e o seu enquadramento temporal.

ATIVIDADES	MÊS											
	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL
Conhecimento das dinamicas e instalaçoes												
Funções de *Team Manager*												
Colaboração com o Scouting												
Gestão das instalações												
Torneios												
Contacto com Encarregados de educação												
Delegado dos Jogos												
Inscrição dos atletas												

Quadro 1 - Plano de estágio no SCB (2021/2022)

02

-Revisão de literatura-

2.1 A origem do Desporto

Ferreira (2004) defende que o desporto acompanhou o desenvolvimento da civilização humana e nasceu do jogo, passando de simples e primitivo, com regras elementares que eram passadas de geração em geração e inspiradas em ações instintivas do quotidiano (caçar, pescar, fugir e lutar) para competições organizadas (caça e pesca desportiva, natação, canoagem atletismo, karaté etc), em períodos bem definidos e com regras estruturadas por juízes. Sendo o Homem um animal social, este inventava desportos e jogos como uma forma de conviver, demonstrar capacidades, destrezas físicas e como uma fonte de lazer. As atividades ligadas ao desporto remontam a uma época e culturas muito antigas, encontramos referências na civilização egípcia (prática de remo, luta e justas aquáticas), na China, Précia, na civilização azteca e grega para além do aspeto lúdico estas atividades ligam-se também a aspetos religiosos e políticos. A Grécia Antiga é vista como o berço do desporto e os jogos gregos são considerados como as primeiras manifestações desportivas. Os Jogos Olímpicos da Antiguidade são considerados como a principal manifestação desportiva, eram comemorados na cidade de Olímpia, na localidade de Élida, no bosque sagrado de “Altis” (homenagem a Zeus). Esses Jogos eram publicitados pelos arautos e organizados e desenvolvidos por sacerdotes.

Porém o Desporto como fenómeno social nos tempos modernos, teve a sua origem nos séculos XVIII e XIX na Grã-Bretanha, coincidindo com a 1.ª revolução industrial. Proveniente das práticas lúdico-desportivas de uma sociedade rural e agrícola, encontrou neste novo paradigma industrial todas condições necessárias para o seu desenvolvimento. Aspetos como a cientificidade das regras e a estandardização de táticas e treino fazem uma ponte entre desporto e o industrialismo (Pires 2003).

No seculo XX, o desporto sofre uma nova impulsão com a implementação dos Jogos Olímpicos da era moderna. Sempre com uma relação simbiótica com os restantes setores da sociedade, o desporto encontra novamente um conjunto de fatores como o aumento dos tempos livres, a melhoria dos níveis de vida, a maior facilidade de transportes, o maior acesso a instalações desportivas, o grande apoio por parte de governos e autarquias, o patrocínio, etc. que serviram de plataforma de expansão e crescimento exponencial do mesmo, ao longo do

século. Esta explosão continua até aos dias de hoje e o desporto assume um papel central na dinâmica social, não se reduzindo apenas a uma fonte de entretenimento, mas também como uma poderosa força económica dos países mais desenvolvidos (Carvalho M.J. 2012). A profissionalização do desporto e o desporto de competição conduziram a uma maior cobertura mediática (televisiva) dos grandes eventos desportivos e a uma crescente popularização desta atividade. Este crescente interesse tem gerado mudanças significativas neste setor entre os quais o surgimento de organizações desportivas cada vez mais complexas e o desenvolvimento de serviços de apoio às atividades desportivas. (mangra, 2015). Segundo o mesmo autor, a alocação progressiva de recursos humanos e financeiros cresceu, assim como a necessidade de técnicos e conhecimentos mais especializados.

O futebol como modalidade desportiva que teve a sua origem em Inglaterra, onde era jogado por rapazes estudantes, embora se possam identificar jogos com características comuns, noutros países e numa época mais antigos. A uniformização das regras do futebol iniciou-se na Universidade de Cambridge, em 1843, e progressivamente surgiram muitos clubes desligados da influência universitária. Vinte anos depois assistimos à fundação da Associação Inglesa de Futebol e à determinação das regras desta modalidade que hoje conhecemos.

Os campeonatos de futebol tiveram início em 1871, seguindo-se a organização de várias ligas de futebol. O jogo difundiu-se por outros países, que passaram também a organizar campeonatos. Em 1904 surgiu a Federação Internacional de Futebol (FIFA), que viria a uniformizar as regras do jogo a nível internacional. Quatro anos depois, esta modalidade desportiva seria incluída nos Jogos Olímpicos. A partir de 1930, a FIFA tornou-se a entidade responsável pela realização dos Campeonatos do Mundo de futebol, que se realizam de quatro em quatro anos, intercalando com os Jogos Olímpicos. O campeonato feminino da FIFA foi organizado pela primeira vez em 1991.

O desporto teve sua história organizada por diversos momentos tendo como ponto de partida as necessidades prementes ao ser humano, mas, também ancorada nos aspetos culturais, económicos e sociais de cada período.

2.2 A gestão desportiva

A sociedade tem vindo a desenvolver-se num crescendo em todas as suas vertentes e o desporto não é exceção. Observamos uma evolução relevante da prática de exercício físico, não só em número de praticantes e intervenientes, mas também relativamente à performance desportiva, na evolução dos equipamentos desportivos e métodos de treino, que, por sua vez, estão intimamente relacionados com o avanço tecnológico e científico e um crescente envolvimento da ciência no estudo do desporto.

A gestão desportiva teve iniciou-se na América do Norte, estando amplamente ligada à gestão do desporto profissional visto numa ótica de negócio. Este modelo, preconizou uma visão vincadamente profissional, visível nomeadamente no basebol (desporto precursor das ligas profissionais). Desta forma assistimos ao surgimento. Os clubes profissionais são vistos como empresas cujos funcionários eram os jogadores, cujo retorno financeiro para o a sua sustentabilidade advém dos jogos e outros produtos sustentados pelos adeptos. Na Europa, a gestão desportiva tem como ponto de partida os programas «Desporto para Todos», promovidos essencialmente pelas autárquicas. Atualmente a gestão desportiva, aparece impulsionada pelo engenho do entretenimento desportivo, quer enquanto espetáculo desportivo, quer desporto aventura passando pela indústria do fitness, e pouco a pouco ganha visibilidade e importância.

O desporto é um processo que requer uma constante inovação, adaptabilidade e dinamismo para responder à crescente competitividade, à complexidade dos processos envolvidos (desde a vertente desportiva á vertente económica), à necessidade de conhecimentos mais especializados e de recursos humanos.

As organizações desportivas procuram recrutar especialistas qualificados que possam dar resposta a estas dinâmicas e prever as tendências de mercado e identificar rapidamente propostas de solução para se adaptar às novas exigências e necessidades desta área multifacetada e multidisciplinar.

O nível de exigência gerado pelos diferentes intervenientes no campo do desporto não permite o amadorismo, em que os gestores desportivos têm que possuir conhecimentos especializados em diferentes áreas da gestão.

A gestão desportiva é o processo pelo qual se trabalha com pessoas e recursos materiais para realizar objetivos de organizações desportivas, de maneira eficaz (Bateman e Snell, 1996), sendo que se considera uma organização desportiva como uma entidade social, com objetivos claros e limites bem definidos, envolvida na indústria do desporto (Slack e Parent, 2006) que disponibiliza bens ou serviços relacionados com o desporto e exercício físico (desde clubes, ginásios, escolas de formação, empresas de material desportivo entre outras).

No entanto, Chelladurai (2009) separa as organizações desportivas das organizações que usam o produto de organizações desportivas para promover seus próprios produtos (por vezes tratadas como organizações não desportivas), em que o gestor desportivo estaria particularmente ligado às organizações desportivas, públicas e privadas, existindo uma ampla área de intervenção, dando origem a que um gestor possa atuar em diferentes funções e em diferentes níveis de responsabilidade (Miranda et al., 2017).

Para Pitts (2001) e Chelladurai (2009), três aspetos contribuíram para o "status" profissional desta área: programas formação acadêmicos, associações profissionais e revistas científicas especializadas. A crescente complexidade da gestão associada ao mundo desportivo foi abrindo caminho para o eclodir de programas de formação especializados no âmbito académico em Gestão Desportiva. O primeiro programa em "sport management" (nível de mestrado) foi oferecido pela Universidade de Ohio, em 1966. Logo após, a Universidade de Massachusetts (1971) criou um programa similar (Masteralexis, Barr & Hums, 2009). Enquanto área de investigação só no final do séc. XX a que trabalhos com rigor cientifico começaram a ser publicados em revistas desta especialidade ("Journal of Sport Management" (revista mais antiga, 1987, e associada à "North American Society for Sport Management"), "Sport Marketing Quarterly", "International Journal of Sport Management" e o "European Sport Management Quarterly"), dando visibilidade e rigor empírico a este domínio do conhecimento, promovendo diferentes linhas de pesquisa nas diferentes subáreas da Gestão Desportiva.

Por outro lado, a primeira associação profissional de gestão do desporto surgiu nos USA, a "North American Society for Sport Management" (NASSM), fundada em 1985, tendo como principal objetivo a elaboração de um conjunto de diretrizes para o currículo dos programas de licenciatura, mestrado e doutoramento em gestão do

desportiva. Posteriormente outras associações foram surgindo: “European Association for Sport Management” (EASM), “Sport Management Association of Australia and New Zealand” - (SMAANZ), “African Sport Management Association” - (ASMA), “Asian Association for Sport Management” - (AASM) e recentemente, em 2010 a Aliança Intercontinental de Gestão do Desporto - AIGD (desenvolvimento da área em países da língua portuguesa e espanhola) e “World Association for Sport Management” (WASM).

A gestão do desportiva contempla todo um conjunto de aspetos relacionadas com a atividade desportiva e que correspondem à organização, planeamento e gestão de atividades desportivas, independentemente do contexto, de forma racional e sistemática podendo estas encontrar-se direcionadas para diferentes públicos-alvo (Teixeira, 2019). As atividades de planeamento, organização, direção e controlo (funções base da gestão), alocadas a uma organização desportiva, têm como objetivo o desenvolvimento, otimização e promoção da prática desportiva (Dias, 2021).

Teodora (2020) distingue a intervenção de um gestor do desporto em quatro eixos: o desporto; a gestão; a investigação; e o desenvolvimento. Assim, podemos considerar que a área de intervenção de um gestor desportivo requer um trabalho multidisciplinar exigindo por isso, um leque de competências que não são fáceis de definir, uma vez que podem variar não só pelo tipo de organização, mas também em função da cultura e políticas de cada país ou região.

Pires e Sarmento (2001) defendem que o desporto moderno se encontra num estado de crise, não só o desporto profissional, mas também o desporto educação.

Esta crise deve-se à incapacidade de o modelo corporativo do desporto tradicional responder às novas dinâmicas sociais e económicas da indústria do entretenimento, que vem associada ao avanço tecnológico dos media e comunicação na área desportiva. Por outro lado, o conhecimento científico tem contribuído para a mudança de paradigma, assinalando recentes campos de intervenção e oportunidades, promovendo o caráter de inovação em alguns setores e aumentando a exigência que hoje existe na gestão do desporto (Peachey et al., 2015; Ferkins et al., 2018). É por isso fundamental que os gestores desportivos dominem quer os processos de liderança ao mesmo tempo que tentam ser excelentes gestores (Rosado, 2019).

2.2.1 Competências de um gestor desportivo

Atualmente no mundo do desporto, profissional ou amador, para além dos atletas e dos treinadores (com as suas competências e valores), outros profissionais desempenham um papel fundamental no desenvolvimento dessa atividade, entre eles o gestor desportivo. Estes, para além da sua formação e saberes especializados, possuem competências para definir objetivos, financeiros e desportivos, e articulam aptidões para os organizar, promover, assegurar, que operam e garantam o funcionamento a longo prazo.

Segundo Pimenta (2001) o perfil profissional genérico do gestor desportivo sugere que o gestor desportivo possua competências nas áreas da administração (técnicas de gestão, conhecimentos fiscais, programação de eventos), da comunicação e relacionamento humano (gestão de pessoas, marketing e vendas e habilidades de comunicação). Podemos descrever, segundo Ceitil (2010) dois tipos de competências: as transversais e as específicas. As competências transversais ou soft skills são partilhadas com qualquer outra profissão, uma vez que se tratam de capacidades gerais, tais como o trabalho em equipa, a proatividade, a capacidade de cooperar e de comunicar. As competências específicas ou hard skills são as que estão diretamente relacionadas com uma determinada profissão, e requerem conhecimentos e as competências técnicas especificas e especializadas para a realização dessa atividade.

Existem três tipos de competências que um gestor deveria possuir para desempenhar o seu papel: competências técnicas, humanas e concetuais segundo Katz (1955). As competências técnicas implicam um conhecimento e uma aptidão num determinado contexto específico. As competências humanas dizem respeito à capacidade de se relacionar com outras pessoas em contexto de trabalho (competências interpessoais), as competências concetuais, são essenciais para um gestor, pois relacionam-se com a capacidade de visualizar a organização como um todo, o seu contexto e envolvência e, assim, consiga antecipar alterações, de modo a assegurar a adaptabilidade da organização.

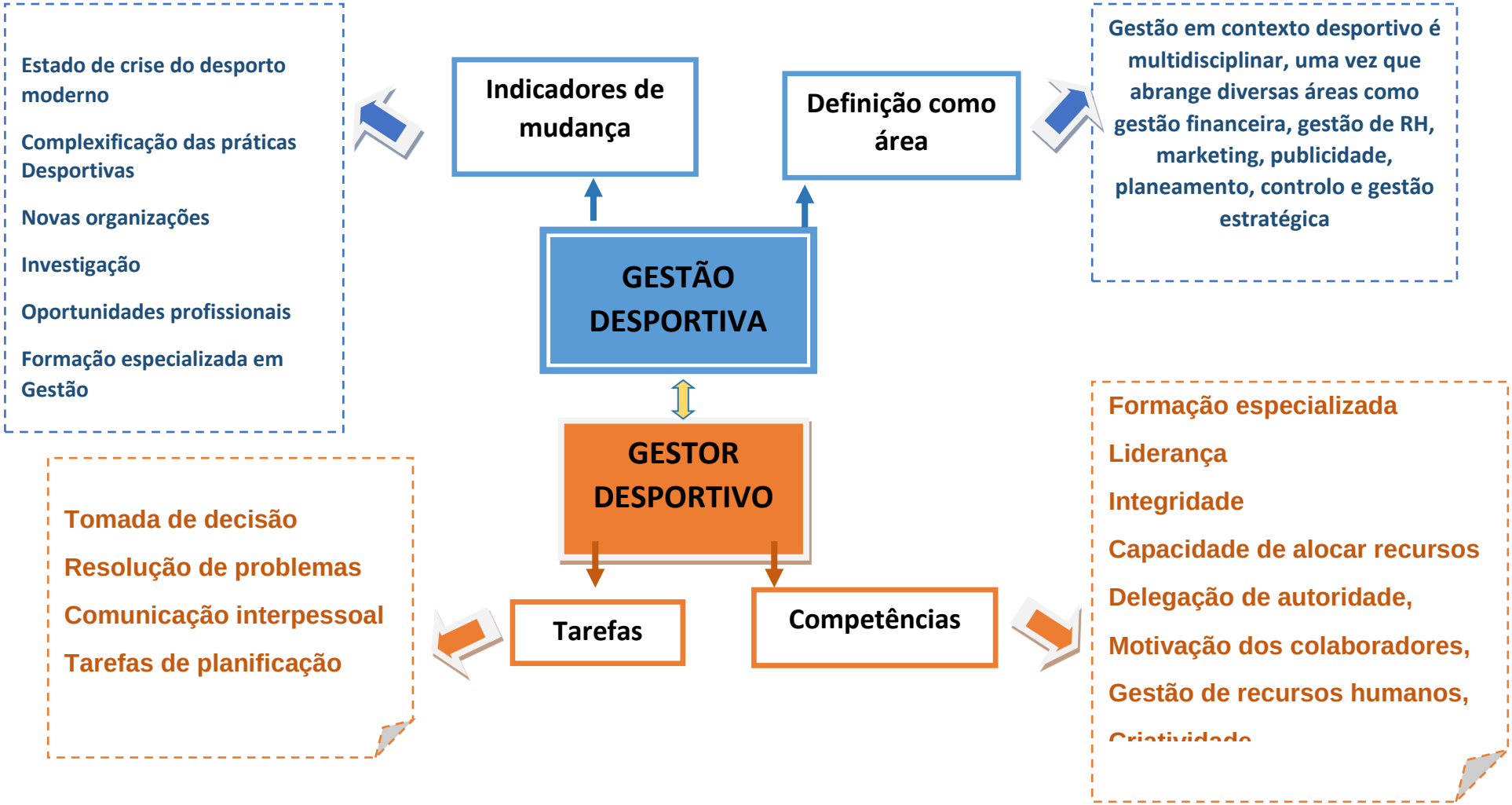
Pereira (2021) numa revisão sistemática de literatura sobre as competências do gestor desportivo, considera que é consensual a atribuição de um conjunto de competências gerais essenciais como: liderança, comunicação, conhecimentos

na área em que atua, técnicas de gestão (e.g. planeamento, organização), gestão de Recursos Humanos (RH), trabalhar em equipa, resolução de problemas, tomada de decisão, gosto pela profissão e caraterísticas pessoais relevantes (e.g. profissionalismo, integridade, responsabilidade e foco nos objetivos). A capacidade de aprendizagem, a criatividade e a adaptabilidade são também consideradas competências importantes.

Em relação às competências para um gestor de clubes/federações desportivas, é necessário ter conhecimento da modalidade desportiva em que se está inserido, possuir competências de comunicação, liderança e gestão de RH, capacidade para angariar patrocínios e ser eficaz na gestão financeira. A capacidade de organizar eventos/competições, de gerir instalações e equipamentos, a gestão do tempo e do stress também são competências importantes (Horch & Schütte, 2003), assim como, ter conhecimentos de marketing (Koustelios, 2005).

Numa revisão sistemática que procurou mapear o perfil dos gestores desportivos, Santos (2022) realça a importância de formação especializada em gestão desportiva e competências/características em liderança, integridade, capacidade de alocar recursos, delegação de autoridade, motivação dos colaboradores, gestão de recursos humanos, criatividade são particularmente relevantes. Estas competências são fundamentais na execução de tarefas subjacentes ao papel de gestor: toma de decisão, resolução de problemas, comunicação interpessoal e tarefas de planificação ou avaliação.

A principal conclusão retirada do estudo realizado por Pereira (2021) é que o contexto e setor de atuação do gestor desportivo são de particular importância para se nomearem as competências essenciais para a sua função, identificando, no entanto, competências transversais: interpessoais, informática, comunicação, liderança, gestão de recursos humanos, gestão financeira, marketing, planeamento, organização, trabalhar em equipa, resolução de problemas, conhecer o contexto/meio envolvente e integridade. Nos clubes de futebol, o gestor desportivo deve ter conhecimentos sobre a indústria do futebol e gestão financeira, criatividade, planeamento, definição do staff, negociação, gestão de conflitos e desenvolvimento de receitas. A gestão de talento, selecionar e motivar os intervenientes é igualmente uma área apontado como importante quando se desenvolve um trabalho neste domínio (Maçãs, 2006).



Quadro 2 – Dinâmicas gestor desportivo e gestão desportiva

2.3 Gestão no futebol

Com o grande desenvolvimento que tem havido na área do desporto recentemente, nomeadamente no futebol, o papel do gestor desportivo é atualmente uma parte essencial para qualquer estrutura futebolística de elite.

Os principais objetivos desta posição são proteger as instituições de potenciais riscos económicos e garantir a continuidade nas ideias e filosofias das mesmas.

No passado, os departamentos de futebol dos clubes eram geridos de forma simples tendo na sua constituição: um treinador que tinha como função treinar os atletas e um executivo que geria a parte relacionada com a vertente financeira do clube. Juntos eram responsáveis pelas decisões e recrutamento de atletas e staff.

Porém este paradigma está agora ultrapassado devido às condições de instabilidade e constante mudança que circunscrevem o futebol atualmente (Bridgewater, 2010). A dinâmica deste modelo estava ancorada na forte relação entre o treinador e o executivo, contudo, cada vez mais os treinadores e executivos são substituídos ao mínimo insucesso dos resultados desportivos, colocando em risco esta díade e os alicerces sustentados nesta dinâmica.

Com tanta instabilidade causada pelo tempo limitado de permanecia nas posições e um excesso de mão de obra (Gibson & Groom, 2018a, 2018b, 2019; Roderick, 2006a, 2006b, 2014; Roderick & Schumacker, 2017), um clube sem uma filosofia própria de jogo, sem uma política de transferências bem estipulada, iria sofrer uma reconstrução completa de jogadores sempre que se contratasse um novo treinador, com ideias de jogo diferentes, que necessitasse de atletas com características diferentes do antecessor. Tal situação iria forçar o clube a ir ao mercado para encontrar os jogadores com o perfil certo para o treinador implementar a sua filosofia de jogo. Esta rotatividade implicaria gastos extraordinários a nível económico que não iriam zelar pela “saúde” financeira da instituição. Tal situação deixou os clubes hesitantes quanto à atribuição de tanta autoridade numa posição provisória como a do treinador.

Ao nível dos clubes de futebol ainda são evidentes que os cargos de gestor desportivos são por vezes ocupados por gestores de origem popular. Por vezes, esses gestores carecem de formação específica ao nível da Gestão do Desporto (Augusto, 2015).

Como consequência destas pressões do mercado, a posição de diretor desportivo tem sido bastante promovida, onde este toma cargo de supervisionar os negócios desportivos e em alguns casos tem a responsabilidade de despedir o treinador principal (Nissen, 2014).

A constante evolução do futebol trouxe consigo uma maior complexidade e consequentemente a necessidade de conhecimentos cada vez mais abrangentes, interdisciplinares, especializados e requer uma atenção ao detalhe que o "clássico" executivo não consegue satisfazer. Estas mudanças implicaram uma maior especialização e à criação de vários departamentos como os de scouting, ciências do desporto, análise de dados e coaching, cada um com os seus próprios objetivos e metas gerindo-se internamente, mas, em estreita colaboração e interdisciplinaridade, com o diretor desportivo a agir como um elo de ligação entre estes departamentos e o ápice estratégico da organização (Parnell et al., 2018).

A figura do diretor desportivo foi então criada para acompanhar o desenvolvimento da modalidade, este deve possuir conhecimentos não só na área de negócios, mas também na área do desporto, tendo qualidades de líder, possuindo ótimas competências interpessoais e gestão de recursos humanos. Este tem como principal desafio a criação de uma filosofia bem definida do clube, que garanta um saudável desenvolvimento não só desportivo, mas também económico.

2.4 Gestão no futebol de formação

Com o novo enfase no capital económico no mundo do futebol, vários clubes começaram a reorganizar as suas estruturas internas e estratégias (O'Brien & Slack, 2003), com a formação a ganhar importância e devido a isso a ser aumentado o investimento nesta área por parte dos clubes (Verardi & Burgos, 2013).
Constantino (2002) concluiu que a formação de atletas não é apenas um meio de assegurar qualidade desportiva na equipa principal, mas passou também a ser um meio de otimização financeira dos recursos humanos.

No caso dos clubes portugueses este aspeto ainda é mais presente, havendo uma verdadeira dependência financeira por parte das equipas, pela venda dos seus principais ativos desportivos. Entre 2011 e 2020, os clubes nacionais foram os que mais lucraram com transferências internacionais totalizando um saldo líquido positivo de mais de 2,5 mil milhões de euros.[1]

2.4.1 O processo de formação de atletas de elite

A performance no futebol depende de diversos fatores (Pazo et al., 2012; Reilly et al.,2000; Stolen et al., 2005), como da parte técnica, tática, psicológica e sociopsicológica. Pazo et al. (2005) salienta também a importância do contexto e do treinador para o desenvolvimento apropriado dos atletas. Estes fatores são também sustentados por princípios biomecânicos, psicológicos, fisiológicos, bioquímicos e sociais.
Sendo que a performance no futebol não é uma ciência exata e estando esta dependente de diversos fatores, como podem as academias tentar maximizar o desenvolvimento dos seus jovens atletas? Stratton et al. (2004) e Relvas et al. (2010) apontam que a maioria dos clubes europeus incluem nas suas academias

[1] *Clubes portugueses são os que mais lucram com transferências internacionais. Publico. Consult. 30 de ago 2021, disponível em:*
https://www.publico.pt/2021/08/30/desporto/noticia/clubes-portugueses-sao-lucram-transferencias-internacionais-1975728

diferentes departamentos para que possam desenvolver os jogadores em diferentes áreas.

Por isso, é importante as academias de formação terem nas suas estruturas especialistas, tais como treinadores, preparadores físicos, médicos, psicólogos e coordenadores de academia (Haro, Buñuel, & Uriondo, 2012).

Lima e Paoli (2015) afirmam que existe uma correlação entre o sucesso de todo o processo formativo de atletas e as instalações que permitem ao staff trabalho qualificado e desenvolvimento das potencialidades técnicas, táticas, físicas e psicológicas.

2.4.2 O papel das academias na Formação de atletas

O principal objetivo das academias é criar o melhor ambiente possível para desenvolver atletas para a equipa principal (Stratton et al., 2004; Relvas et al., 2010; Mills et al., 2012), guiando os jovens jogadores para um contexto profissional na sua idade adulta (Elferink-Gemser et al., 2012).

Porém, Verardi e Burgos (2013) enumeram outros objetivos igualmente relevantes como: a correção de vícios, a iniciação do trabalho físico específico e a adequação do jogador às normas do clube e mercado de trabalho.

Parece haver concordância entre Costa e Massa (2009) e Pacharoni e Massa (2012), ao defenderem a importância da criação de um sistema com ambiente favorável e de rodear os atletas com membros de staff capazes e competentes para que o talento individual dos mesmos possa vir ao de cima, para tal, é de fatal importância a consciencialização do staff para as suas responsabilidades como fatores integrais na formação de jovens jogadores da academia para a equipa principal (Nesti & Littlewood, 2009).

Num âmbito mais abrangente o futebol deve ser uma “escola de vida” e não um mero veículo para a formação de jogadores profissionais, apresentando-se também como um meio para o desenvolvimento dos jovens como cidadãos, no sentido de promover e incrementar a sua inteligência, cultura e interação social (Barnerat et al., s.d.).

2.5 *Team manager*

Como consequência do grande desenvolvimento do desporto moderno, novos cargos e ocupações profissionais têm sido criadas como forma de resposta às novas exigências e desafios da área. Estas novas ocupações profissionais, requerem um elevado nível de formação, especialização e capacitação.

O *Team Manager* é então criado como responsável pela gestão e logística em torno de uma equipa desportiva, preponderante para o bom funcionamento da mesma e agindo como ponte de ligação com os outros departamentos, harmonizando toda a estrutura futebolística com a equipa a que se encontra responsável e zelando pelos seus interesses.

Ao TM são atribuídas funções globais, onde se destacam a definição de objetivos e de ações prioritárias, gestão dos recursos necessários, a criação de tarefas, o planeamento, a organização e a análise, o recrutamento, a comunicação, a motivação e a delegação de tarefas, gerir expectativas e avaliar desempenhos e representar o clube[2].

Por ter de lidar com uma grande variedade de áreas de intervenção, o TM tem de dominar capacidades em planeamento estratégico, comunicação, organização de eventos, logísticas e regulamentos.

É também responsável por alinhar os diferentes intervenientes da sua equipa, desde atletas e staff até mesmo agentes desportivos, com a estrutura do clube, agregando todos e tendo a consciência que tem de ajustar o tipo de comunicação dependendo com que está a tentar comunicar.

O TM assume também um papel importante no planeamento de uma época desportiva, possibilitando o seu bom funcionamento.

Este deve ter um perfil sério e formal para exercer as suas funções, para alem de possuir características como:

- Ser pró-ativo;
- Organizado;
- Competente;

[2] Conforme referido por José Pedro Pereira, em artigo com o título "*O Team Manager* – o homem que sobe e desce o pano do espetáculo". Desportivo Vale do Homem. Consult. 23 de maio de 2020, disponível em: https://www.desportivovaledohomem.pt/o-team-manager-o-homem-que-sobe-e-desce-o-pano-do-espetaculo/

- Flexível;
- Facilmente adaptável;
- Coerente;
- Coerente;
- Bom comunicador.

O TM enquadra-se então nesta nova corrente de profissionalização do futebol, onde as suas características de gestor desportivo, em conjunto com a sua omnipresença e figura discreta, vão contribuindo para o bom funcionamento do espetáculo desportivo em segundo plano, permitindo que os atletas e treinadores se foquem exclusivamente na parte desportiva.

03

-Caracterização da entidade de estágio-

3 Enquadramento da instituição

Este estágio profissionalizante para a conclusão do mestrado em Gestão Desportiva foi realizado no Sporting Clube de Braga durante a época 2021/22.

3.1 Sporting Clube de Braga

O SCB é um eclético clube centenário, com uma vasta e orgulhosa história de conquistas, em variadas modalidades.

No caso do futebol, o exponencial crescimento recente quer a nível desportivo, quer a nível de infraestruturas, permitiu colocar o SCB entre as elites nacionais e europeias, sendo um clube regular nas competições internacionais.

Fundado a 19 de janeiro de 1921 por um grupo de jovens bracarenses, o clube do conselho de Braga é sem sombra de dúvidas a grande referência desportiva da região do Minho, região que dá nome à sua alcunha de “Gverreiros do Minho”.

Apesar de que inicialmente o objetivo tivesse passado pela criação de um clube de futebol, ao longo do tempo o clube foi abrindo horizontes e dando as “boas-vindas” a novas modalidades.

O SCB, no seu 60º aniversário, que decorreu com grande brilhantismo e sob o signo "*Celebrar o Passado - Planear o Futuro*", promovendo de vários eventos ao longo de todo o ano, e foi-lhe atribuído pela Câmara Municipal de Braga, o seu mais alto galardão, a Medalha de Ouro com palmas da cidade.

Figura 1 - Emblema do Sporting Clube de Braga

3.1.1 Palmarés

Num país dominado pelos 3 grandes, os 18 trofeus de futebol sénior conquistados pelo SCB são uma marca invejável, contando também com um largo número de conquistas nas restantes modalidades em que compete e também no desporto de formação:[3]

Futebol Sénior

- Taça Intertoto 2008/2009
- Taça de Portugal 2020/2021, 2015/2016, 1965/1966
- Taça da Liga 2012/2013, 2019/2020
- Taça da FPF 1976/1977
- Campeonato Nacional da 2ª Divisão 1963/1964, 1946/1947

Futebol de Formação

- 2 Campeonato Nacional de Juniores: 1976-77; 2013-14
- 1 Campeonato Nacional de Juvenis: 1980-81
- 2 Campeonatos Nacionais de Infantis: 2010-11; 2011-12

Futebol de Praia

- 2 Mundiais Futebol Praia: 2019; 2020
- 3 Euro Winners Cup: 2017; 2018; 2019
- 6 Campeonatos Nacionais: 2013; 2014; 2015; 2017; 2018; 2019
- 1 Taça de Portugal: 2019
- 1 Supertaça: 2020 (1ª edição em 2020)

Futebol Feminino

- 1 Campeonato Nacional: 2018/19
- Taça de Portugal: Vice-Campeão 2016/17 e 2017/18
- 1 Supertaça Cândido de Oliveira: 2019

[3] Sporting Clube de Braga. Palmarés. Consult. 05 de abr de 2020, disponível em: https://scbraga.pt/palmares/

Atletismo

Corta-Mato

- Taça dos Campeões Europeus 1987 a 1993 (7 vezes)
- Campeonato de Portugal 2001, 1999, 1992, 1991, 1983 a 1989 (11 vezes)

Estrada

- Taça dos Campeões Europeus 1993, 1990, 1986 a 1988 (7 vezes)
- Campeonato de Portugal 1999, 1997, 1991

Natação

- Campeonato Nacional de Clubes 1ª Divisão Feminina 1996/1997, 1995/1996, 1992/1993
- Campeonato Nacional de Clubes 2ª Divisão Feminina 1990/1991
- Campeonato Nacional de Clubes 2ª Divisão Masculina 2006/2007, 1995/1996
- Campeonato Nacional de Clubes 3ª Divisão Feminina 1989/1990

Boccia

- European Para Youth Games Liguria‘2017 – Pares BC3
- Open Europeu de Sevilha‘2017 – Pares BC3
- Open Europeu de Poznan‘2017 – Pares BC3
- Open Europeu de Poznan‘2017 – Pares BC4
- Open Mundial de Portugal‘2016 –Individual BC3
- Open Mundial da Colômbia‘2015 – Individual BC3
- Open Mundial da Polónia‘2015 – Individual BC4
- Open Mundial da Polónia‘2015 – Pares BC3 e Pares BC4
- Campeão da Europa Individual BC3‘2013
- Campeão da Europa Pares BC3‘2013
- Campeão Nacional de Pares BC3'2019 (2019, 2019)
- Campeão Nacional Sub21 – BC4-BC5‘2019
- Campeão Nacional SkillBoccia Sub21 – BC3‘2019
- Campeão Nacional SkillBoccia Sub21 – BC4-BC5‘2019
- Campeão Nacional SkillBoccia Sub21 – BC2, BC3, BC5‘2018
- Campeão Nacional Sub21 – BC5‘2018

• Hexa-Campeão Nacional – Pares BC3‘2018 (2018, 2017, 2016, 2015, 2014, 2013)

• Campeão Nacional – Individual BC3‘2018 (2018, 2017)

• Campeão Inter-Regional – Pares BC3‘2017

• Campeão Inter-Regional – Individual BC3‘2017

• Campeão Nacional – Fase Final B – Individual BC3‘2016

• Campeão de Portugal – Individual BC4‘2015

3.1.2 Atualidade

O SCB conta atualmente com 20.000 sócios, número que o coloca na posição de 4º clube com mais associados em Portugal, sustentando o grande crescimento que o clube tem vindo a experienciar recentemente.

Tem sido feito um grande investimento numa tentativa de afirmação desportiva do clube, que luta para a quebra da hegemonia dos “3 grandes”, enquanto que na europa continua a ser presença assídua nas fases decisivas das competições europeias, que culminou na final da liga europa em 2011.

Porém este notável crescimento não tem sido exclusivamente desportivo, a nível de infraestruturas o clube está entre a elite europeia.

Para além do famoso Estádio Municipal de Braga construído para o Euro 2004, o clube em 2017 inaugurou a primeira fase da Cidade Desportiva, servindo esta de “casa” para mais de 700 atletas e custando um total de 11 milhões de euros. A segunda fase custará 22,5 milhões de euros, e contemplará a construção do pavilhão multiúsos e o Estádio Centenário. No total, o custo da cidade desportiva do Sporting de Braga atingirá 33,5 milhões.

Este grande investimento a nível de infraestruturas já se reflete na potenciação de talentosos atletas. O clube tem contado com um número cada vez maior de atletas nas convocatórias para a seleção nacional e também com um grande volume de vendas de jogadores, nomeadamente a venda de Francisco Trincão para o FC Barcelona a troco de 31 milhões de euros, um recorde do clube.

3.1.3 Estrutura interna do clube

Com base no site do clube, estes são os atuais órgãos sociais do mesmo:

- **Presidente -** António Salvador da Costa Rodrigues
- **Vice-Presidente Património -** Hernâni Castanhas Rodrigues Portovedo
- **Vice-Presidente Financeiro -** Cláudio Couto
- **Vice-Presidente -** Manuel Rodrigues Sá Serino
- **Vice-Presidente -** Gaspar Barbosa Borges
- **Vice-Presidente -** Paulo Jorge de Castro Resende
- **Vice-Presidente -** Manuel da Silva Costa
- **Vice-Presidente Futebol de Formação -** Hugo Vieira

3.1.4 Sporting Clube de Braga, futebol SAD

Para que um clube possa participar nas competições profissionais a nível nacional, este tem de criar uma Sociedade Desportiva. No caso do SCB, foi criada em 1997 uma Sociedade Anónima Desportiva ou SAD, esta resulta da personificação jurídica do clube.
Segundo o relatório e contas 2020/2021, o clube tem uma participação de 36,98% na SAD sendo o acionista com maior percentagem.[4]

3.1.5 Estrutura da SAD

- **Presidente -** António Salvador Da Costa Rodrigues
- **Administrador -** Manuel Rodrigues De Sá Serino
- **Administrador -** Gaspar Barbosa Borges
- **Administrador -** Paulo Jorge De Castro Resende
- **Administrador -** Hernâni Castanhas Rodrigues Portovedo
- **Administrador Executivo -** Joaquim Baptista
- **Administrador Executivo -** João Carvalho
- **Assessor De Administração -** Amaral Correia
- **Diretor Executivo -** Hugo Vieira
- **Diretor Comunicação E Imagem -** Alexandre Carvalho

[4] Relatório e contas 20 21, Sporting Clube de Braga, SAD Consult. Disponível em: https://web3.cmvm.pt/sdi/emitentes/docs/fsd1234027.pdf

- **Secretário Técnico -** José Antunes

3.1.6 Futebol de formação

Enquadrando-se quer no clube, quer na SAD, o futebol de formação é uma das principais apostas do SCB.

Já com uma longa historia de sucesso desportivo e a nível de potenciação de atletas, a aposta na formação é um dos grandes pilares da sustentabilidade do clube, não só a nível de performance, mas também a nível financeiro, vendendo os seus maiores ativos no mercado de transferências.

3.1.7 Estrutura da formação

A formação do SCB organiza-se desde as escolinhas até ao escalão de juniores (sub19).

Sob a orientação de um CEO da formação, um coordenador técnico e um secretario técnico, a estrutura conta também com um coordenador clínico e um coordenador de *Scouting*.

Com uma filosofia muito própria, o objetivo passa por formar não só atletas de elite, mas também cidadãos conscientes.



Figura 2 – Organograma da Departamento de formação SCB

3.1.8 Princípios gerais da formação do SCB

Em conformidade com o Documento Interno do Manual de Staff do SCB, referenciado no rodapé.

Missão

O Departamento de Futebol de Formação do SC Braga tem como Missão criar os "Gverreiros do Futuro". Esta Missão visa desenvolver atletas com espírito Guerreiro, de luta, dedicação e força para que estejam prontos a singrar no futebol profissional, assim como na sua vida pessoal.

Visão

O Departamento de Futebol de Formação do SC Braga tem como Visão uma formação holística e integrada dos nossos atletas, baseada nos princípios e valores defendidos pelo Clube. Pretende ser um clube reconhecido nacional e internacionalmente em relação ao trabalho realizado na formação de atletas. Pretende também ter uma Equipa B/U23 composta maioritariamente por atletas da formação e a equipa A ter cada vez mais atletas no seu plantel vindos da formação do clube.

Valores

• Compromisso & Responsabilidade
• Ética, Respeito & Honestidade
• Competitividade, Espírito de Equipa & Fair-play
• Rigor & Competência
• Empenho & Determinação

Plano Estratégico

Como objetivos estratégicos a formação do SCB pretende:

- Criar os "Gverreiros do Futuro";
- Elevar o nome do SC Braga nacional e internacionalmente;
- Ser uma referência nacional no Futebol de Formação;
- Potenciar vários atletas para as equipas A e B do Clube;
- Desenvolver o atleta a nível pessoal e social.

3.2 Instalações

O nível altíssimo das infraestruturas do clube tornou-se não só uma referência, mas também, um certificado de qualidade de todo o trabalho a ser realizado na CD, equipara-se e por vezes até superioriza-se em comparação aos maiores clubes nacionais.

O Estádio Municipal de Braga é um importante símbolo da região. Mais conhecido como o "Estádio da Pedreira", tem uma capacidade máxima de 30.000 lugares e foi uma obra do arquiteto português Eduardo Souto Moura e engenheiro Rui Furtado.

O clube tem também ao seu dispor o icónico Estádio 1º de maio, que acompanhou a rica historia do clube e onde atualmente joga a equipa feminina do SCB.



Figura 3 - Estádio Municipal de Braga



Figura 4 - Estádio 1º de Maio

3.2.1 A cidade desportiva

Inaugurada em 2017, a CD serve centenas de atletas, treinadores e staff que diariamente trabalham para cimentar a posição do SCB entre a elite das academias europeias.

Subdividida em duas fases de construção, a primeira fase ficou totalmente concluída em 2021.



Figura 5 - Fases da Construção da Cidade Desportiva

3.2.2 Objetivos da CD

A construção da CD e consequente investimento, mostram que o objetivo do SCB como clube formador é claro, potenciar os seus jovens jogadores para atingir os mais altos patamares do desporto mundial, algo transversal às diferentes modalidades.

A responsabilidade social do clube é vista nos milhares de atletas que procuram neste, as suas condições de excelência para a prática desportiva, não só nos escalões de alto rendimento, mas também nas equipas recreativas.

Outro grande objetivo da CD é a sua afirmação como importante espaço social e de referência para a comunidade da cidade, oferecendo à mesma bens e serviços numa relação simbiótica. A centralização do universo desportivo do SCB é uma grande vantagem para todos os atletas e associados do clube que usufruem das suas infraestruturas.

Quanto à vertente competitiva, o complexo desportivo é desenhado para a otimização do rendimento, oferecendo às sua equipas todas as condições para atingir o mais alto nível de performance.

3.2.3 Fase 1 da construção

Já concluída, a primeira fase conta com cinco campos de futebol de 11, três naturais e dois sintéticos, um campo de futebol de 7 e um campo de futebol de praia.

Os campos 1 e 2 de futebol de 11 possuem bancada coberta e uma capacidade de 650 e 500 lugares respetivamente, estes recebem os jogos oficiais das equipas de futebol de 11 e futebol de 9 no caso do campo 2.

Já o campo 3 de futebol de 7 tem uma capacidade de 300 lugares e recebe os jogos oficiais de futebol de 7.

O edifício principal da academia é constituído por 4 pisos diferentes.

O piso térreo que dá acesso aos campos abriga a arrecadação do material, a casa das máquinas e a lavandaria.

O primeiro piso é onde estão situados os 8 balneários das equipas, o balneário dos árbitros, a sala antidoping, a sala dos primeiros socorros e as rouparias da formação.

No 2 piso, estão os gabinetes (do presidente, da coordenação, de *Team Managers*, do *Scouting,* etc.), os balneários do staff, a copa, um auditório, um pequeno armazém, o ginásio e o departamento medico e de fisioterapia.

O 3º e último piso é constituído pela receção, a sala de estudo, o gabinete medico, o departamento das modalidades, um bar e a sala de reuniões.



Figura 6 - Cidade Desportiva do Sporting Clube de Braga



Figura 7 - Edifício principal da Academia Cidade Desportiva

3.2.4 Fase 2 da construção

Inserida num terreno com cerca de 40.000m^2, a fase 2 da construção da CD, permitirá complementar toda a infraestrutura criada na primeira fase, dando ainda melhores condições para os seus atletas e staff.

Esta Fase 2 irá então conter:

- Uma área administrativa localizada no topo norte do edifício;
- Um pavilhão Gimnodesportivo;
- Uma área desportiva de apoio às equipas “A” e “B” no topo sul;
- Uma área residencial e social nos três pisos superiores à área desportiva;
- Um museu e parque de estacionamento para 230 lugares no piso enterrado;
- Um miniestádio denominado por Estádio Centenário com capacidade para 2400 pessoas;
- Um relvado adicional para aquecimento/treino intensivo.

Com o término da Fase 2 a CD totalizará uma área de 190.000m^2.

Pavilhão Multiusos

Com quatro grandes espaços funcionais: área administrativa, loja do clube e serviços de apoio aos sócios, o pavilhão multiusos contempla ter todo o equipamento necessário para desenvolver as modalidades indoor do clube, bem como para a realização eventos culturais, exposições e outros.



Figura 8 - Pavilhão Multiusos

Museu

Com o propósito de dar a conhecer todas as conquistas do clube, SCB terá no Museu não só um espaço de exposição de vitorias, mas também de criação, inovação e preservação da memoria do clube.

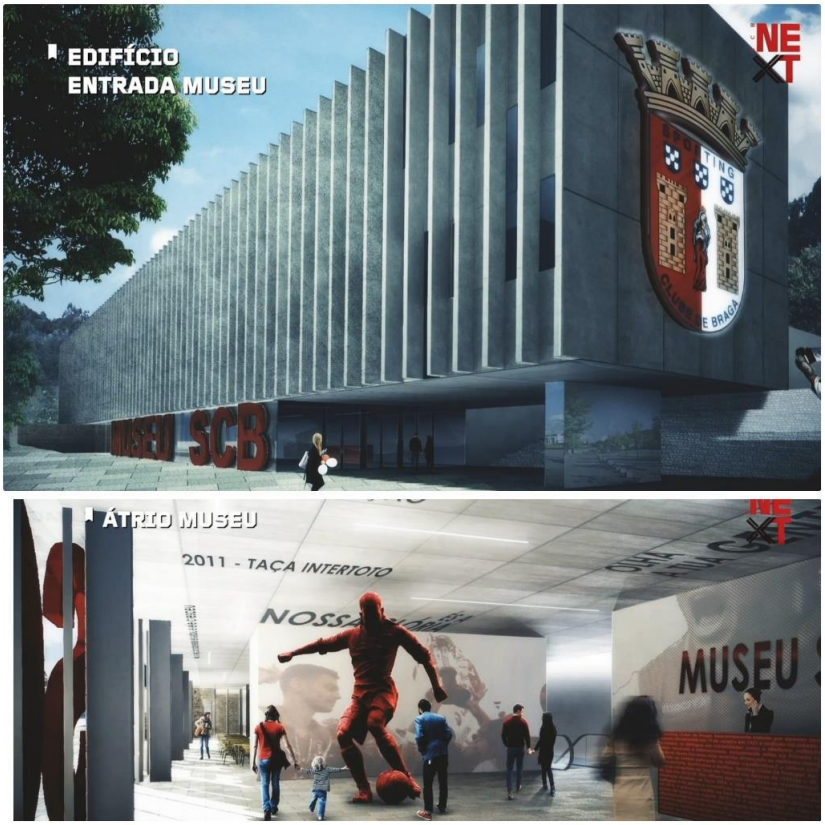


Figura 9 - Museu

Pavilhão gimnodesportivo

Com a intenção de concentrar todas as modalidades de pavilhão num só espaço, a criação deste pavilhão surge numa tentativa de facilitar a logística, visto que o SCB tem as suas diferentes modalidades espalhadas um pouco por toda a cidade.



Figura 10 - Pavilhão Gimnodesportivo

Residência/área social

Para garantir as melhores condições possíveis aos atletas do clube, a criação de uma residência com 49 quartos duplos irá garantir que estes recebem todo o apoio necessário para potenciar a sua performance enquanto são acompanhados de perto.

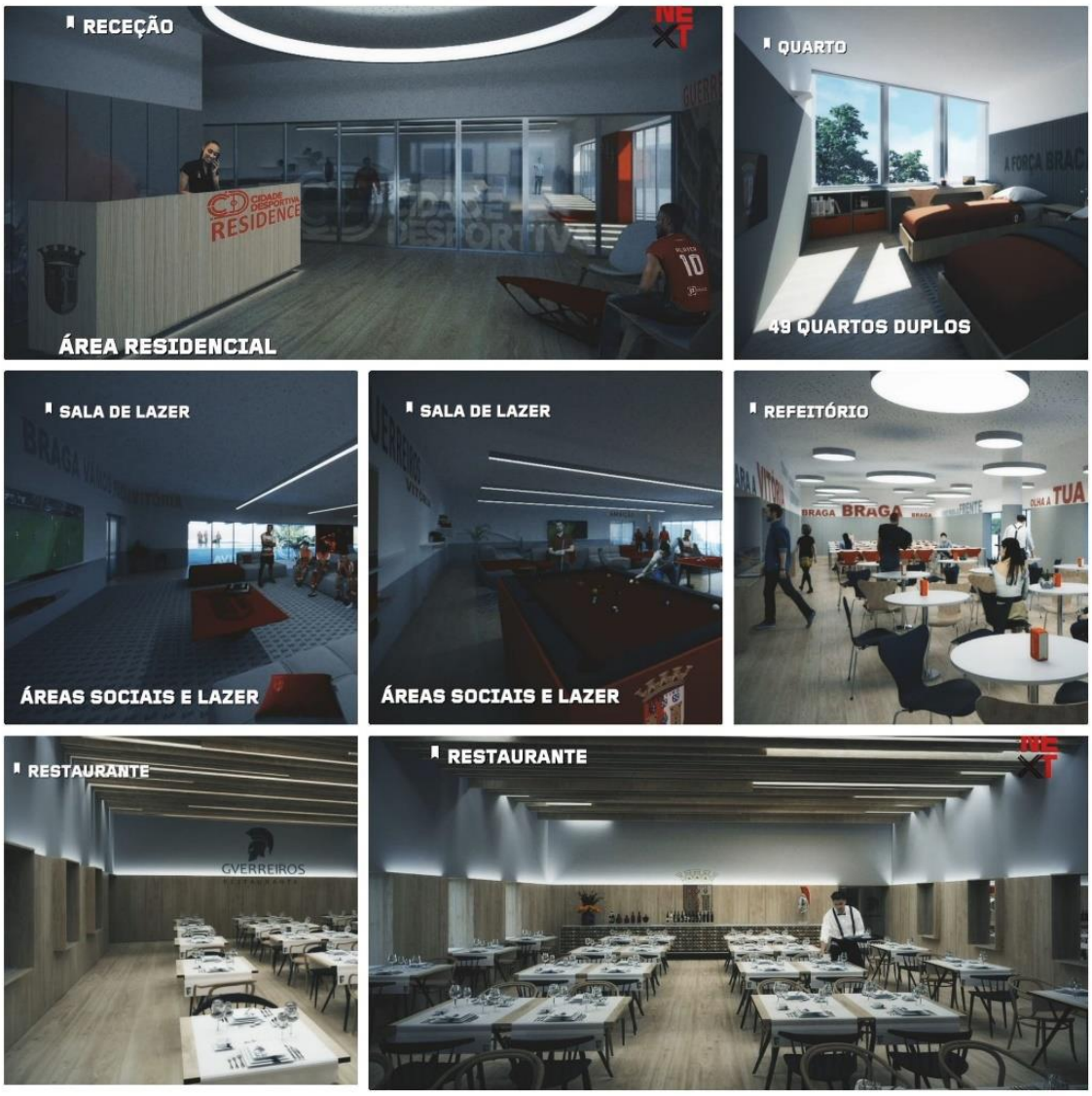


Figura 11 - Área Residencial / Social

Área de treino intensivo

Esta área de treino intensivo é designada às equipas profissionais do SCB. Constituída por gabinetes de trabalho, balneários, sala de massagens, ginásio, jacuzzi e sauna, fisioterapia, hidroterapia com piscina e também um pátio para o convívio entre todos os elementos do staff e jogadores.

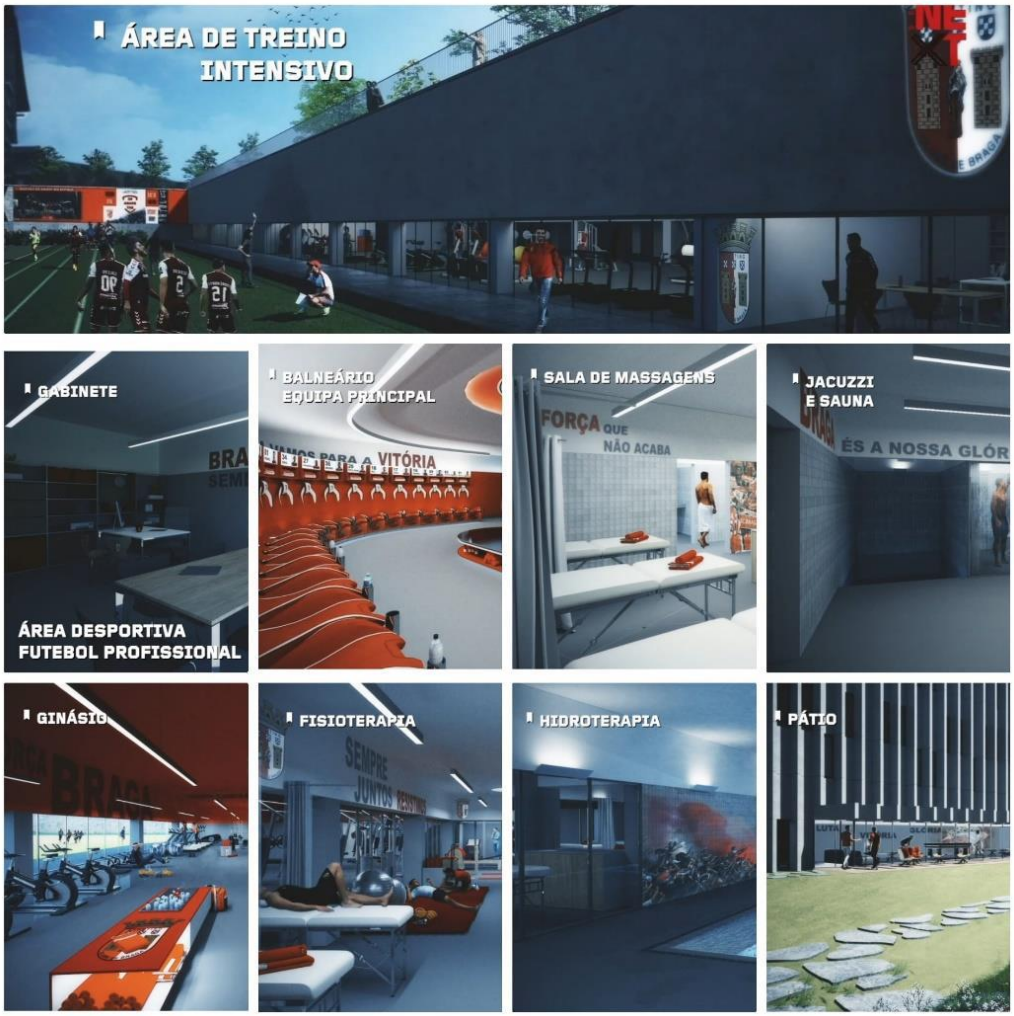


Figura 12 - Área treino intensivo

Estádio Centenário

Contemplando uma bancada coberta com capacidade para 2400 pessoas, o estádio é denominado de “centenário” em homenagem a todas as pessoas que ao longo dos seus 100 anos de história contribuíram para o clube.



Figura 13 - Estádio Centenário

04

-Descrição das atividades da prática profissional-

4.1 Pratica profissional

Ao longo deste capítulo, serão descritas as principais atividades realizadas durante o período de estágio profissionalizante que teve início em agosto de 2021.

Ao ingressar no departamento de formação do SC Braga, está inerente uma enorme responsabilidade devido ao elevado nível de organização e critério com que o mesmo opera, podendo ser um desafio para um estagiário corresponder a esta barra de excelência e torna-se uma mais-valia. Por isso mesmo todas as atividades teriam de ser realizadas com o máximo de empenho e rigor, não só contribuindo e facilitando a sua execução, mas também tentando absorver a maior quantidade de informação e conhecimentos possíveis.

Estas decorreram usualmente das 15H até às 21:30H de segunda a sexta e ao fim-de-semana (sábado e/ou domingo) nas atividades afetas à participação das equipas nos respetivos jogos. O estágio enquadrado nesta dinâmica institucional requer disponibilidade e flexibilidade a nível de horários para poder participar nas diferentes atividades que nos são proporcionadas. Desde sempre demonstrei disponibilidade para alargar e ajustar o período de trabalho às necessidades e tarefas que me foram sendo atribuídas.

4.2 Integração

Depois de 2 anos a trabalhar na formação do Boavista FC, já possuía alguma experiência e conhecimento no que toca à realidade do que é trabalhar num departamento de formação de um clube de futebol profissional, mas, por se tratar de um clube com uma organização totalmente diferente, com uma cultura e níveis de exigências distintos, houve um período inicial de adaptação a esta nova realidade.

Os meus primeiros contactos foram com o coordenador Jorge Alves e o team-manager Marco Costa que desde sempre demonstraram total disponibilidade para me ajudar e integrar, explicando as diferentes atividades e responsabilidades de um TM do SC Braga. Ficou logo definido um conjunto de objetivos e deveres a cumprir ao longo da época desportiva, sendo estas

primeiras semanas particularmente exigentes, mas decisivas para o desenvolvimento do trabalho a realizar.

De salientar que apesar do grande número de atletas e staff que diariamente passam pela cidade desportiva, a minha adaptação foi extremamente rápida, para a qual contribui de forma crucial o ambiente acolhedor e tolerante característico do clube.

4.3 Reuniões de apresentação online

A primeira atividade em que participei foram as reuniões de início de época online, onde tive oportunidade de me apresentar e conhecer alguns dos atletas com quem iria trabalhar ao longo da época. Apesar de não ter tido grandes intervenções durante estas reuniões, estas contribuíram de forma fundamental para algumas dinâmicas importantes do normal funcionamento da cidade desportiva, enquanto tirava algumas notas sobre a forma de relacionamento entre o staff e pais/atletas.

4.4 Material desportivo

Para garantir o bom funcionamento dos treinos e que as equipas técnicas/atletas tenham todas as condições necessárias, cabe ao TM verificar, substituir e fornecer todo o material necessário para o efeito.

Para conseguir ter uma visão abrangente de todas essas necessidades, nos primeiros dias as nossas principais tarefas foram encher as bolas, verificar se cones, balizas, coletes, etc. estavam em condições para ser usadas em contexto de treino e jogo, preparar os kits de treino e saída para atletas/equipas técnicas e também arrumar e organizar os diferentes armazéns do material. Para a distribuição da roupa de treino e saída o TM cria um formulário onde recolhe os diferentes tamanhos requeridos por atletas e staff. A dimensão prática destas tarefas coloca-nos em contacto com a necessidade de estar atento e monitorizar o funcionamento e o material de cada equipa.

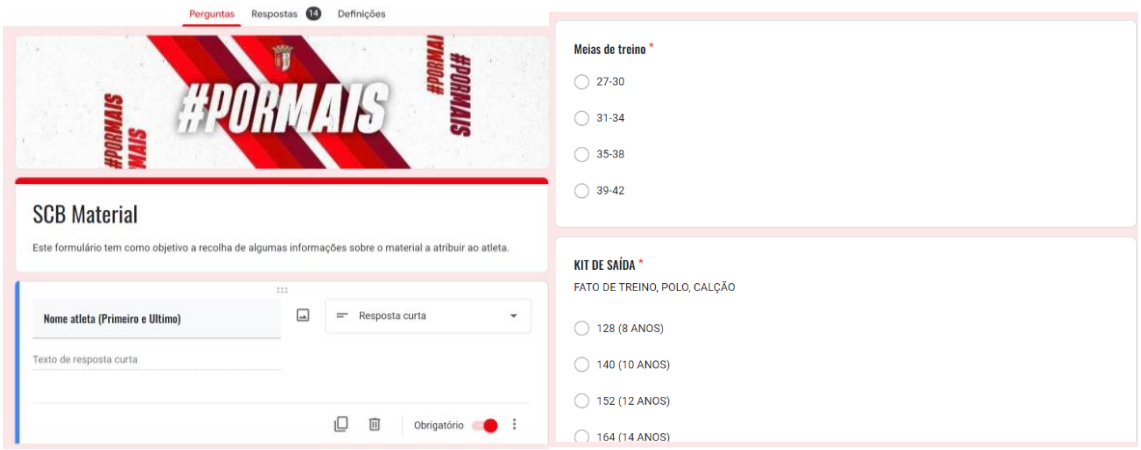


Figura 14 – Formulários para recolha de informações – Vestuário

4.5 Inscrições de atletas e agentes desportivos

Os escalões base do SC Braga onde fiquei inserido competem todos em campeonatos distritais regulados pela associação de futebol de Braga (AFBraga) por isso, para um atleta estar apto a participar na competição, o mesmo tem de estar inscrito na associação. Cabe ao TM recolher e submeter através do "score" (software utilizado pela FPF e AF Braga) todas as informações do atleta necessárias para concluir o processo:

1. Documento de identificação;
2. Documento de identificação do representante legal;
3. Exame medico;
4. Boletim de inscrição de jogadores amadores;
5. Foto tipo passe.

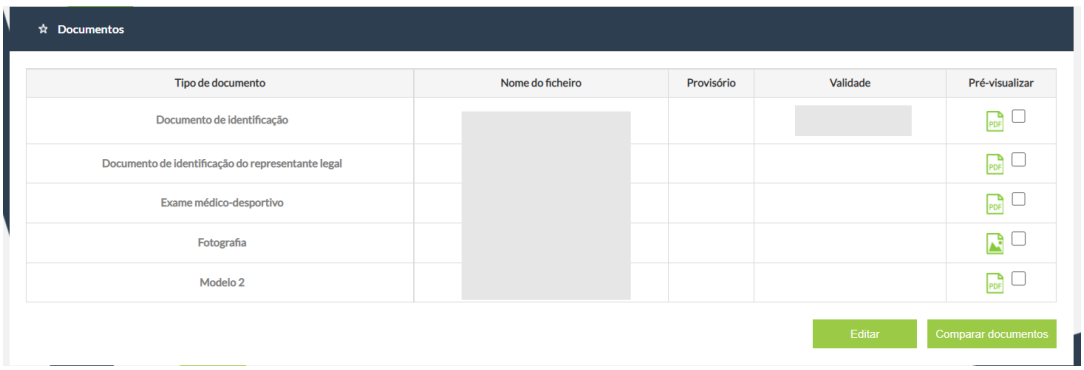


Figura 15 – Processo de inscrição de um atleta

Para o staff o processo é idêntico variando apenas nos documentos necessários para submeter:

1. Documento de identificação;
2. Registo criminal;
3. Declaração de vínculo ao clube;
4. Cédula de treinador (caso seja treinador).

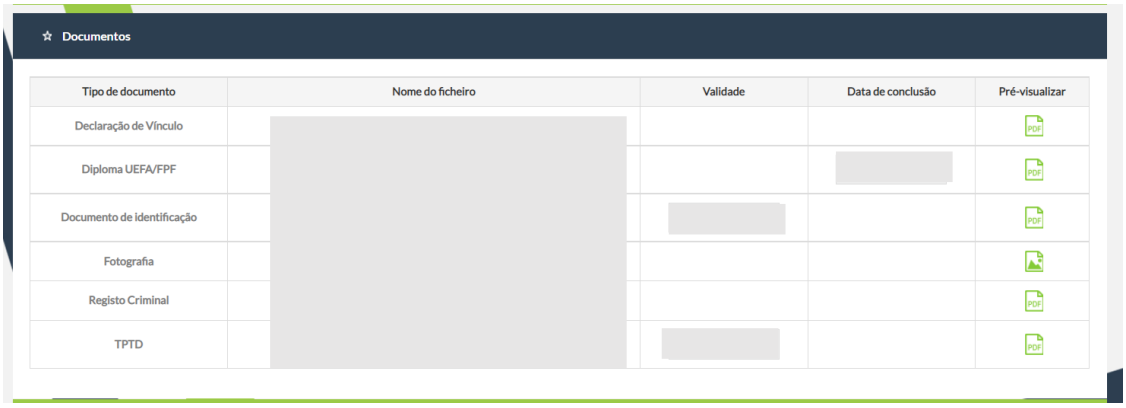


Figura 16 – Processo de inscrição de um treinador

Estes processos eram de grande prioridade devido à grande competição entre clubes na região norte no que toca ao recrutamento. Para alem disso todos os processos teriam de estar prontos antes do inicio dos campeonatos.

4.6 Criação de um calendário/mapa de jogos

Devido à grande quantidade de equipas em competição (2 por escalão), para manter os jogos e resultados organizados foi necessário criar um calendário/mapa de jogos que contivesse toda a informação fulcral sobre todos os momentos competitivos de cada escalão. Este documento continha informações como:

1. O escalão;
2. A serie;
3. A jornada;

4. A data;
5. O resultado;
6. Se o jogo se realiza em casa ou fora.

CAMPEONATO DISTRITAL BENJAMINS FUTEBOL 7 (SUB 11)

				Série 4	
Jornada	Dia	Hora	Campo	Casa	Fora
1	06/11/2021	11:45h	3	Sc Braga "A"	Palmeiras FC "A"
2	14/11/2021	10:00h		Gil Vicente "B"	Sc Braga "A"
3	20/11/2021	09:00h	3	Sc Braga "A"	CD Celeiros
4	28/11/2021	10:00h		Dumiense FC "A"	Sc Braga "A"
5	05/12/2021	10:00h		EF Fintas "A"	Sc Braga "A"
6	11/12/2021	09:00h	3	Sc Braga "A"	Adc Avelada "A"
7	19/12/2021	10:00h		AD Carreira "B"	Sc Braga "A"

				Série 8	
Jornada	Dia	Hora	Campo	Casa	Fora
1	07/11/2021	10:00h		ACDR Pico Regalados "B"	Sc Braga "B"
2	13/11/2021	09:00h	3	Sc Braga "B"	Regadinhos Freiriz "B"
3	20/11/2021	13:00h	3	Sc Braga "B"	GCDR Lanhas "B"
4	28/11/2021	10:00h		EF Fintas "B"	Sc Braga "B"
5	04/12/2021	09:00h	3	Sc Braga "B"	ADC Avelada "B"
6	12/12/2021	10:00h		FC Amares "B"	Sc Braga "B"
7	18/12/2021	09:00h	3	Sc Braga "B"	Palmeiras FC "B"

				Série 12	
Jornada	Dia	Hora	Campo	Casa	Fora
1	07/11/2021	10:00h		FC Famalicão "B"	Sc Braga "C"
2	13/11/2021	10:30h	3	Sc Braga "C"	ADC Avelada "D"
3	21/11/2021	10:00h		FC Famalicão "C"	Sc Braga "C"
4	28/11/2021	09:00h	3	Sc Braga "C"	A INDICAR
5	04/12/2021	10:30h	3	Sc Braga "C"	Vitoria SC "A"
6	12/12/2021	10:00h		Casa Benfica Fafe "A"	Sc Braga "C"
7	18/12/2021	10:30h	3	Sc Braga "C"	GD Prado "C"

CAMPEONATO DISTRITAL INFANTIS FUTEBOL 7 (SUB 13)

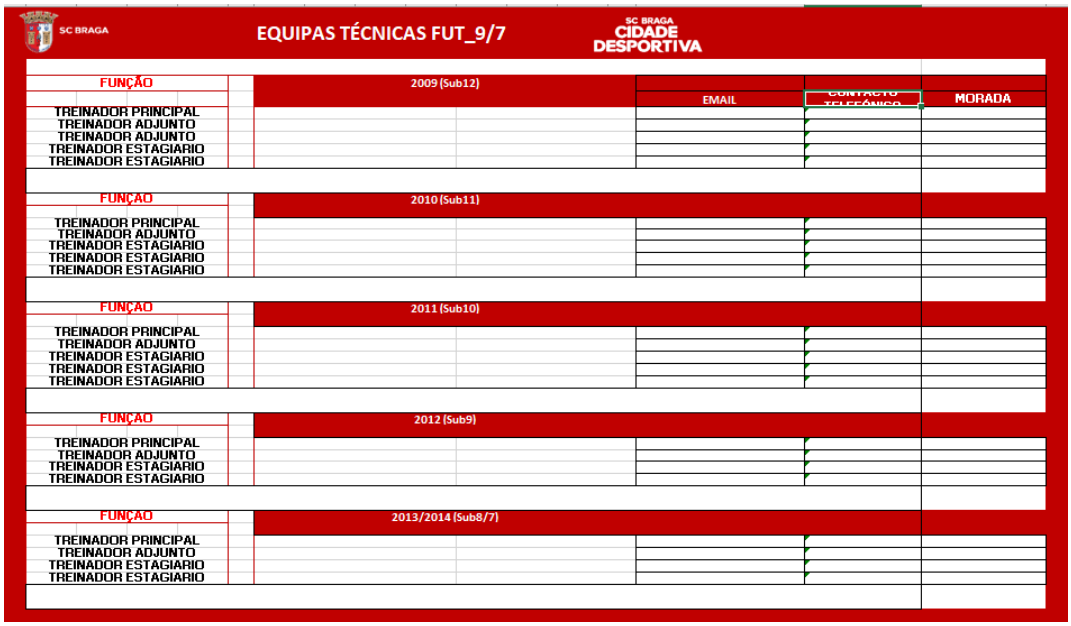
				Série 7	
Jornada	Dia	Hora	Campo	Casa	Fora
1	06/11/2021	10:30h	3	Sc Braga	EF FINTAS
2	14/11/2021	10:00h		CASA BENFICA FAFE "A"	Sc Braga
3	20/11/2021	11:45h	3	Sc Braga	FC FAMALICÃO A
4	28/11/2021	10:00h		UD CALENDÁRIO A	Sc Braga
5	04/12/2021	11:45h	3	Sc Braga	A INDICAR
6	11/12/2021	10:30h	3	Sc Braga	DUMIENSE FC B
7	19/12/2021	10:00h		FC TADIM B	Sc Braga

Figura 17 – Mapa de jogos do futebol de 7

4.7 Organização de informações e contactos do staff

Uma das principais responsabilidades de um *team manager* é ser o elo de ligação entre diferentes departamentos, garantindo o bom funcionamento entre eles. Para isso necessita de possuir os contactos de todos os diferentes intervenientes, para que a informação possa fluir de forma rápida e precisa entre todos.

Com a entrada de staff novo todas as novas épocas desportivas, é necessário recolher e atualizar contactos e documentos mantendo-os sempre organizados, daí a necessidade de criar uma base de dados onde esta informação esteja estruturada e facilmente acessível.



SC BRAGA

EQUIPAS TÉCNICAS FUT_9/7

SC BRAGA CIDADE DESPORTIVA

FUNÇÃO	2009 (Sub12)	EMAIL	CONTACTO TELEFÓNICO	MORADA
TREINADOR PRINCIPAL				
TREINADOR ADJUNTO				
TREINADOR ADJUNTO				
TREINADOR ESTAGIARIO				
TREINADOR ESTAGIARIO				

FUNÇÃO	2010 (Sub11)			
TREINADOR PRINCIPAL				
TREINADOR ADJUNTO				
TREINADOR ESTAGIARIO				
TREINADOR ESTAGIARIO				
TREINADOR ESTAGIARIO				

FUNÇÃO	2011 (Sub10)			
TREINADOR PRINCIPAL				
TREINADOR ADJUNTO				
TREINADOR ESTAGIARIO				
TREINADOR ESTAGIARIO				
TREINADOR ESTAGIARIO				

FUNÇÃO	2012 (Sub9)			
TREINADOR PRINCIPAL				
TREINADOR ADJUNTO				
TREINADOR ESTAGIARIO				
TREINADOR ESTAGIARIO				

FUNÇÃO	2013/2014 (Sub8/7)			
TREINADOR PRINCIPAL				
TREINADOR ADJUNTO				
TREINADOR ESTAGIARIO				
TREINADOR ESTAGIARIO				

Figura 18 - Contactos staff

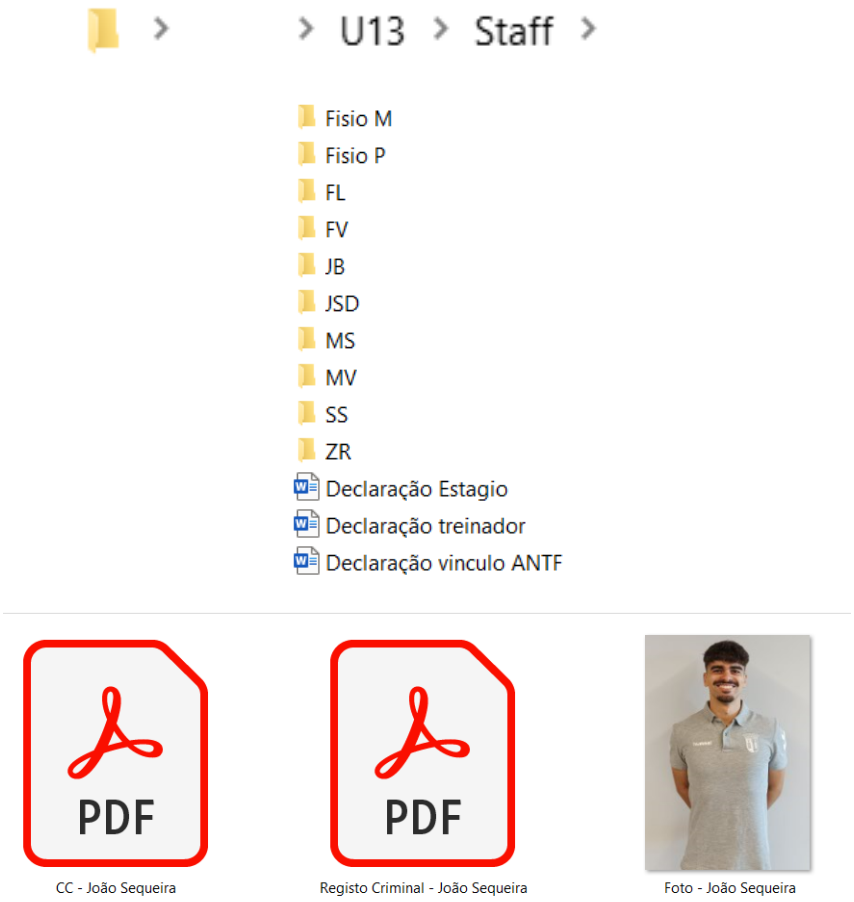


Figura 19 - Documentos staff

4.8 Organização de informações e contactos dos atletas

É igualmente da responsabilidade do TM manter a ligação entre encarregados de educação e coordenação/equipa técnica, sendo este o elemento que transmite todas as informações necessárias referentes ao dia-a-dia na cidade desportiva. A informação transferida aos pais está relacionada quer com aspetos ligados à coordenação, como: alteração de datas e horários de treinos, datas de jogos, ações de formação, recolha de material, etc.;

Quer relacionada com a equipa técnica, como: convocatórias para jogos, convocatórias para torneios, horas de concentração, etc.; ou mesmo dos pais para o staff como: possíveis atrasos, pedidos de reunião, alertas em caso de doença, trocas de material, etc.

Para o TM conseguir exercer esta função, necessita de recolher e manter sempre atualizada uma lista com todos os contactos e diferentes informações relevantes dos seus atletas, facilitando a logística em caso de necessidade.

Estas listas contêm informações como:

- Nome completo;
- Data de nascimento;
- Número do CC;
- NIF;
- Local de residência;



Figura 20 – Informações dos atletas

4.8 O papel do TM em dia de treino

Com treinos de segunda-feira a sexta-feira na Cidade Desportiva dos diferentes escalões base, o TM é fulcral no que diz respeito à operacionalização dos mesmos, recaindo sobre ele as múltiplas responsabilidades logísticas: desde horários, balneários, campos de treino e material, requerendo uma planificação previa para que o momento de treino corra dentro da normalidade e dentro do alto padrão de exigência necessário.

4.9.1 Material de treino

Não havendo disponível para estes escalões base um técnico de equipamentos, recai sobre o TM a função de preparar e organizar todo o material para treino.

4.9.1.1 Bolas

Com um total de 140 bolas disponíveis, estas estão divididas igualitariamente pelas 6 equipas e pela "escola de guarda-redes", tendo cada escalão à sua disposição um saco de bolas para treino e outro para jogos "fora de casa". O TM tem a responsabilidade de garantir a sua manutenção enchendo-as a cada 3 semanas e substituindo as estragadas ou furadas que já não estariam em condições favoráveis à prática.

O transporte deste material porem, recai sobre as equipas técnicas.

4.9.1.2 Coletes

Outro material de grande importância para as dinâmicas de treino são os coletes, existindo cerca de 120 subdivididos em 2 tamanhos (S e 128) e 5 cores (laranja, azul, branco, verde e amarelo).

Antes do treino as equipas técnicas escolhem o número de coletes necessários colocando-os em sacos próprios e levando-os para os respetivos campos. No final do treino colocam os mesmos num cesto à entrada da lavandaria para que os mesmos sejam lavados, ficando disponíveis no dia seguinte. Cabe ao TM levar o cesto de volta para o armazém e reorganizar os coletes por tamanhos e cores para que possam ser utilizados.

Em caso de necessidade de repor as quantidades de coletes, o TM deve informar a coordenação.

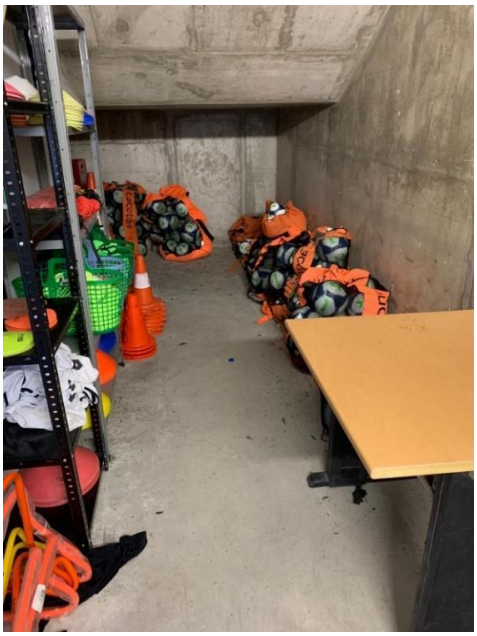


Figura 21 - Armazém de todo o material de treino

4.9.1.3 Balneários e campos

A cidade desportiva possui 8 balneários e 7 campos de treino, sendo que as equipas dos escalões de base utilizam normalmente os campos 2, 3 e 4 e os balneários 3, 4, 5, 6, 7 e 8.

A sua distribuição encontra-se disponível no “Plano Semanal”, documento onde consta toda a informação relacionada com horários e infraestruturas referente a cada semana de treino.

O TM faz chegar este planeamento às equipas técnicas e garante que tudo o que está estipulado é cumprido impedindo desorganizações.

Em caso excecionais, o TM puderá ter que realizar alterações motivadas por imprevistos como por exemplo um elevado numero de atletas experiencia.

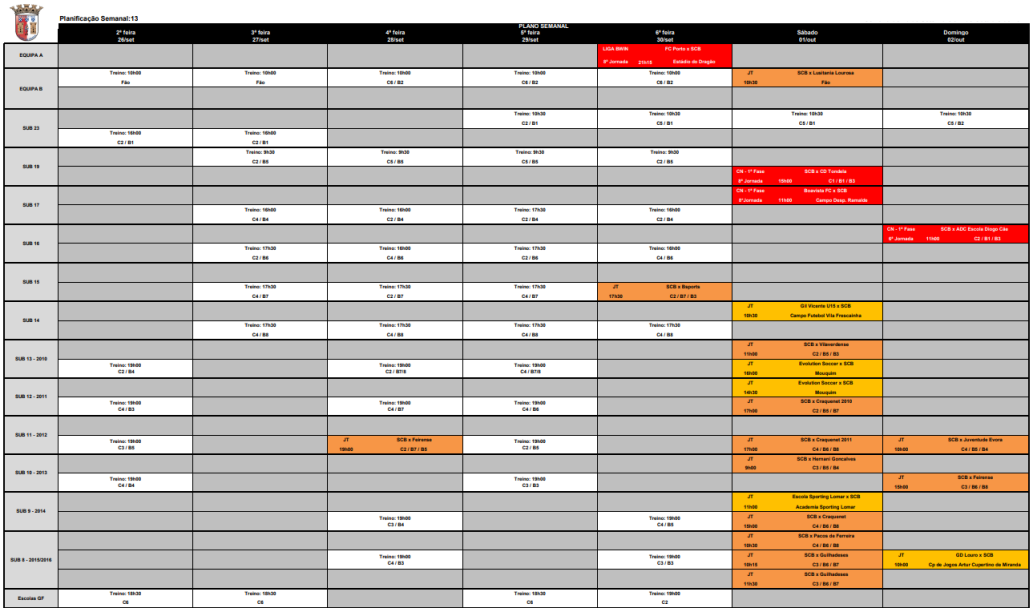


Figura 22 – Plano Semanal

4.9.1.4 Acompanhamento do treino

Apesar de ser este o momento onde o TM tem menos "protagonismo", a presença do mesmo permanece necessária para lidar com imprevistos, acompanhar atletas lesionados ao departamento de fisioterapia, informar os treinadores de possíveis ausências de última hora e em casos mais graves comunicar com os encarregados de educação.



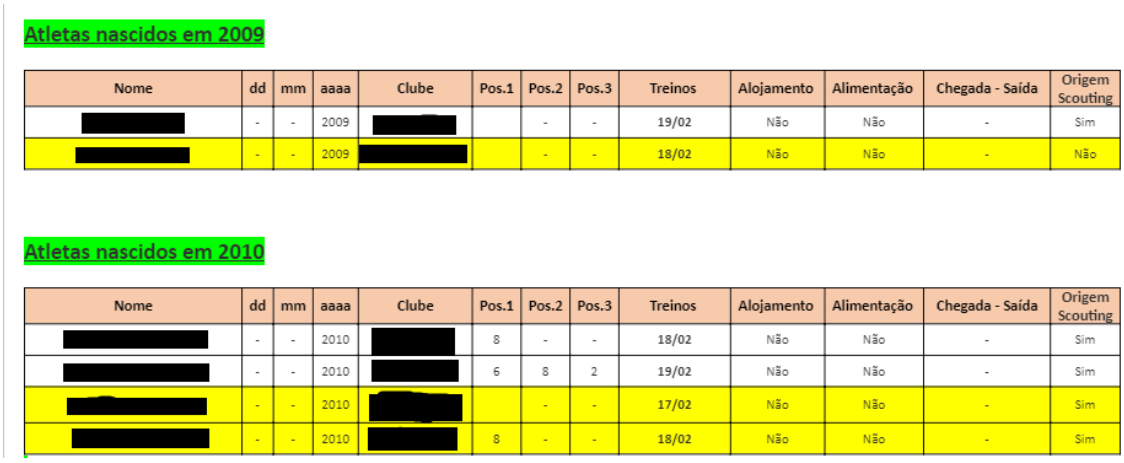
Figura 23 – Acompanhamento dos treinos

Nestes momentos é importante também comunicar com as equipas técnicas e perceber se algo está em falta ou se estão a sentir alguma dificuldade.

Por volta das 20h da noite o TM liga para o segurança para que este acenda as luzes dos campos, melhorando a visibilidade.

4.9.1.5 Jogadores à experiência

Dotado de uma incrível abrangência e raio de ação, o departamento de *Scouting* do SCB é o responsável por identificar, observar e contratar jovens talentos de modo a reforçar os seus planteis, sendo que a melhor forma de avaliar estes jovens atletas é treinando com as nossas equipas na Cidade Desportiva.
A logística destes treinos à experiência nasce da coordenação entre o departamento de TMs e o departamento de *Scouting*.
Cabe ao *Scouting* entrar em contacto com o atleta, marcar o treino e durante o mesmo observá-lo, o TM fica responsável por preparar o equipamento de treino para o atleta (camisola e calções iguais aos restantes atletas Braga, porém com meias de cor diferente para ser facilmente identificável), recebe-lo à chegada da CD e acompanhá-lo até ao balneário e campo. No final do treino acompanhá-lo de volta ao encarregado de educação.
Para o TM estar a par do número de atletas à experiência e de algumas informações básicas sobre os mesmos, o *Scouting* fazia chegar um documento que era também reencaminhado para as respetivas equipas técnicas.



Atletas nascidos em 2009

Nome	dd	mm	aaaa	Clube	Pos.1	Pos.2	Pos.3	Treinos	Alojamento	Alimentação	Chegada - Saída	Origem Scouting
[redacted]	-	-	2009	[redacted]		-	-	19/02	Não	Não	-	Sim
[redacted]	-	-	2009	[redacted]		-	-	18/02	Não	Não	-	Não

Atletas nascidos em 2010

Nome	dd	mm	aaaa	Clube	Pos.1	Pos.2	Pos.3	Treinos	Alojamento	Alimentação	Chegada - Saída	Origem Scouting
[redacted]	-	-	2010	[redacted]	8	-	-	18/02	Não	Não	-	Sim
[redacted]	-	-	2010	[redacted]	6	8	2	19/02	Não	Não	-	Sim
[redacted]	-	-	2010	[redacted]		-	-	17/02	Não	Não	-	Sim
[redacted]	-	-	2010	[redacted]	8	-	-	18/02	Não	Não	-	Sim

Figura 24 – Listagem dos atletas à experiência

4.10 Torneios

Numa tentativa de proporcionar diferentes estímulos competitivos aos seus atletas, o SC Braga participa em diversos torneios, quer a nível nacional, quer a nível internacional.

Nestes torneios, o TM tem o papel de liderar a comitiva do clube tratando de todos os aspetos relacionados com logística e libertando a restante equipa técnica para que se preocupem somente com o momento competitivo.

É atribuída também ao TM a responsabilidade da gestão documental necessária para o torneio como: o envio da convocatória com as informações básicas dos diferentes atletas e staff; autorizações de saída do país; cartões da associação; etc.



Sporting Clube de Arcozelo
A fazer crescer desde 1963

MARLON CUP

FPF

Ficha de Inscrição

CLUBE	ESCALÃO
SC Braga	Sub 9

	Nome	Data de Nascimento	CC
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			

Responsáveis:

	Nome	Função	Contacto
1			
2			
3			
4			

Figura 25 – Ficha de Inscrição Marlon Cup

A gestão do material como: os kits de jogo; as bandeiras do clube; os galhardetes; as águas e os lanches; etc. está igualmente afeta ao TM.
Quando em torneio, o mais importante a ter em conta é que viemos representar o clube perante adversários e organizações, logo a imagem que passamos é fulcral para a reputação da nossa equipa, não só a imagem dentro de campo, mas também a imagem fora das 4 linhas. Cabe ao TM garantir que toda a comitiva adota uma atitude respeitosa e colaborativa face a todos os intervenientes do evento.
Alguns dos torneios em que eu tive a honra de participar foram:

- Miranda Cup;
- Marlon Cup;
- Torneio Ponte de Frielas;
- Oviedo Cup;
- Pombal Cup;
- Torneio internacional Coelho Verde;
- Arrábida Cup.

Para facilitar a preparação para estes torneios, criava sempre um documento que partilhava com a restante comitiva onde definia algumas questões fulcrais para o bom funcionamento do mesmo. Aspetos como: Alojamento, alimentação, transportes, etc.



Figura 26 – Documento de apoio ao torneio

É de salientar a grande responsabilidade que cai sobre toda a equipa técnica pois trata-se de uma saída com crianças, sendo o seu bem-estar uma prioridade máxima.

As comunicações com os pais/EE eram também fulcrais nestes momentos, por isso criava-se um grupo de *WhatsApp* com os mesmos onde eram partilhadas informações pertinentes.

4.11 O papel do TM em pré-jogo

Os jogos oficiais ao fim-de-semana, são o culminar de toda uma exigente semana de trabalho para todos na CD. Para que estes ocorram dentro da normalidade, há muita preparação e planeamento feito ao longo da semana.

4.11.1 Equipamentos

Tal como foi dito anteriormente, a ausência de um técnico de equipamentos nestes escalões ditava que seria o TM o responsável por preparar e organizar os equipamentos das diferentes equipas em competição no fim-de-semana.
Cada escalão contava com equipamentos principais vermelhos e alternativos de diferentes cores, logo era necessário planear qual o equipamento atribuído a cada equipa e em qual jogo, para tal tornava-se essencial pesquisar os diferentes adversários e perceber quais as cores com que normalmente se equipavam para nos adaptarmos. Por exemplo se jogássemos contra uma equipa com equipamentos vermelhos, optaríamos por levar um kit de jogo branco ou preto.
Estando responsáveis por 6 escalões e cada equipa realizando 2 jogos por jornada, o TM prepara semanalmente 12 sacos de equipamentos para jogo.
Para que cada equipa soubesse que saco levar, estes estavam identificados com o ano da geração, por exemplo o saco dos sub13 estava marcado com “2009”.
Fazíamos chegar também um documento a cada equipa técnica onde constatava o escalão, o adversário e finalmente a cor do equipamento, para evitar qualquer erro na distribuição do material.
No final de cada encontro as equipas técnicas deixavam os sacos com os kits de jogo junto ao armazém do material, onde mais tarde eram levados para a

lavandaria para serem contados e lavados. Assim que estivessem prontos o TM arrumava novamente o kit no respetivo lugar.

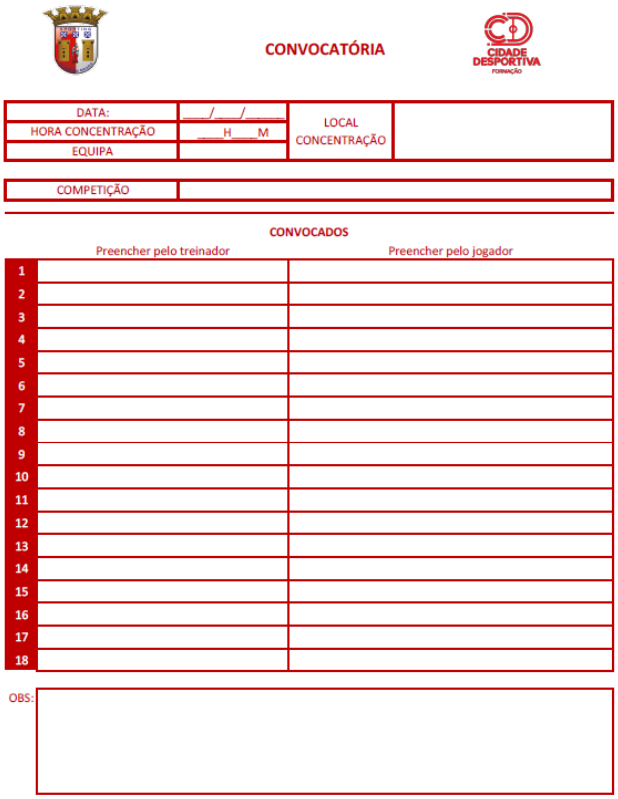


Figura 27 – Organização de equipamentos de jogo

4.11.2 Convocatórias

A convocatória é a lista final de atletas que vão a determinado momento competitivo. A equipa técnica normalmente decide no final do último treino semanal, com base no que foi a inteira semana de treinos, quais os atletas que devem participar em cada encontro.

As escolhas são comunicadas aos jogadores que em seguida assinam a folha de convocatória para comprovar que tiveram conhecimento da mesma. Para que não haja qualquer confusão no que toca ao adversário, horário e local do jogo, as convocatórias são também enviadas aos EE por e-mail juntamente com toda a informação essencial.



CONVOCATÓRIA

DATA:	___/___/____	LOCAL CONCENTRAÇÃO	
HORA CONCENTRAÇÃO	____H____M		
EQUIPA			

COMPETIÇÃO	

CONVOCADOS

	Preencher pelo treinador	Preencher pelo jogador
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		

OBS:

Figura 28 – Folha de convocatória

4.11.3 Lanches

É da responsabilidade do TM encomendar os lanches para os diferentes jogos fora. Estes lanches que são constituídos por uma sandes e um sumo, servem como reforço alimentar pós-jogo. Estes lanches são preparados no bar e são da responsabilidade do Meliã Braga.

4.11.4 Fichas de jogo

Depois de recolher toda a informação referente às convocatórias, o TM pode agora preencher as fichas de jogo para o registo oficial de cada jogo. Este processo é realizado na plataforma *Score* da Federação Portuguesa de Futebol.

O processo passa por:

1. Escolher o jogo em causa;
2. Selecionar a cor dos equipamentos;
3. Selecionar os atletas convocados;
4. Selecionar os elementos de staff.

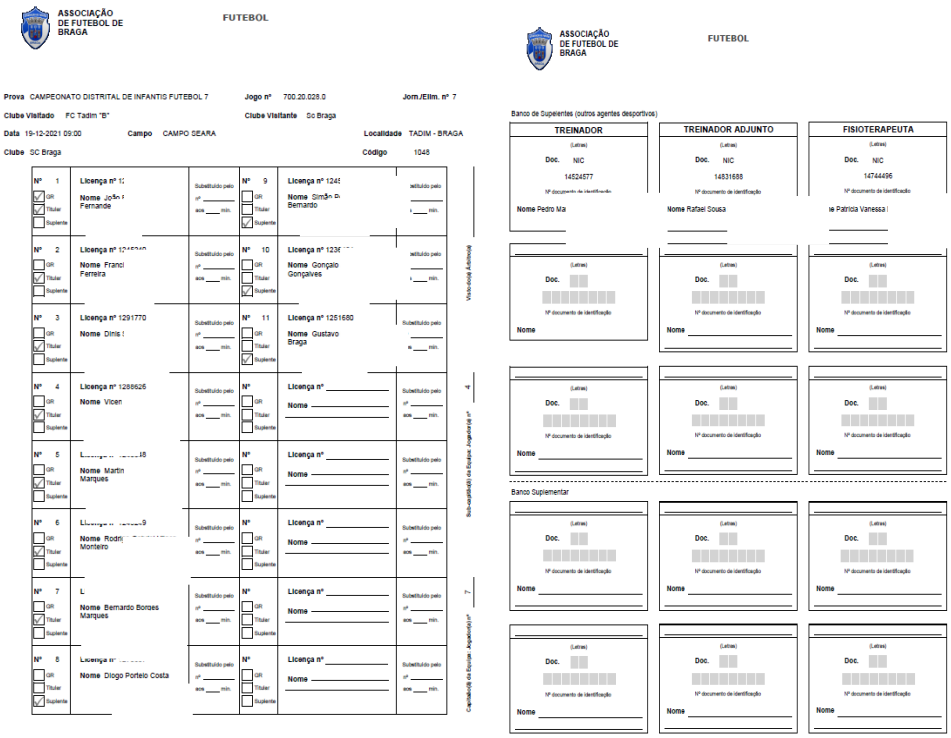


Figura 29 – Ficha de jogo

4.11.5 Cartões para o jogo

Acompanhado as fichas de jogo deve estar igualmente uma caderneta com os cartões de todos os jogadores e elementos da equipa técnica que constam na convocatória.

Os cartões que se encontram organizados por escalão são colocados nas cadernetas para o jogo e no final são de novo reorganizados e guardados.



Figura 30 – Caderneta de Cartões

4.12 O papel do TM em dia de jogo

Com a chegada do dia mais importante da semana, o TM tem de ser o primeiro a chegar das equipas técnicas, começando por preparar as águas para os jogos e fazendo uma breve vistoria aos balneários e campos onde um cuidado especial é dado às bandeirolas e pesos das balizas, garantido que tudo está em condições e mantendo alto o estatuto que o clube tem como excelente anfitrião.
Após garantir que a gestão das instalações, o TM dirige-se para a entrada dos torniquetes para receber a equipa adversaria e encaminhá-la para o balneário correto, o mesmo acontece com a equipa de arbitragem, porem esta entra pela entrada principal da CD. O TM aproveita o caminho até aos balneários para acertar pormenores e informar detalhes de logística com ambas as equipas.
Em seguida leva a ficha de jogo e a caderneta com os cartões à equipa de arbitragem para que os mesmos possam ser confirmados, à equipa de arbitragem deve também ser fornecido águas e um pequeno lanche.
É de salientar que os TMs apenas estão presentes nos jogos em casa por motivos de logística, não acompanhando as equipas aos jogos com estatuto de visitante.
Desempenhando o papel de delegado ao jogo, cabe ao TM assinar a ficha de jogo no final do encontro após o preenchimento da mesma pela equipa de arbitragem.
Devido ao grande volume de jogos por dia, sendo muitos deles uns seguidos dos outros, é necessário uma boa organização e comunicação entre TMs para que nada falhasse.

4.13 Bilhetes para a equipa ”A”

Com o retorno do publico ao estádio após o período de proibição devido à Covid-19, o SCB promove a distribuição de até 3 bilhetes por atleta para que os jovens possam ter a oportunidade de assistir aos jogos em casa da equipa sénior e comecem a desenvolver uma ligação mais profunda com o clube que representam, um sentimento de pertença e de identidade.
Para isso, o TM cria um formulário que é enviado aos pais onde estes podem solicitar o número de bilhetes que desejam.

Após aferir o número aproximado de bilhetes solicitados, estes são distribuídos no final do treino consoante o pedido previamente efetuado.

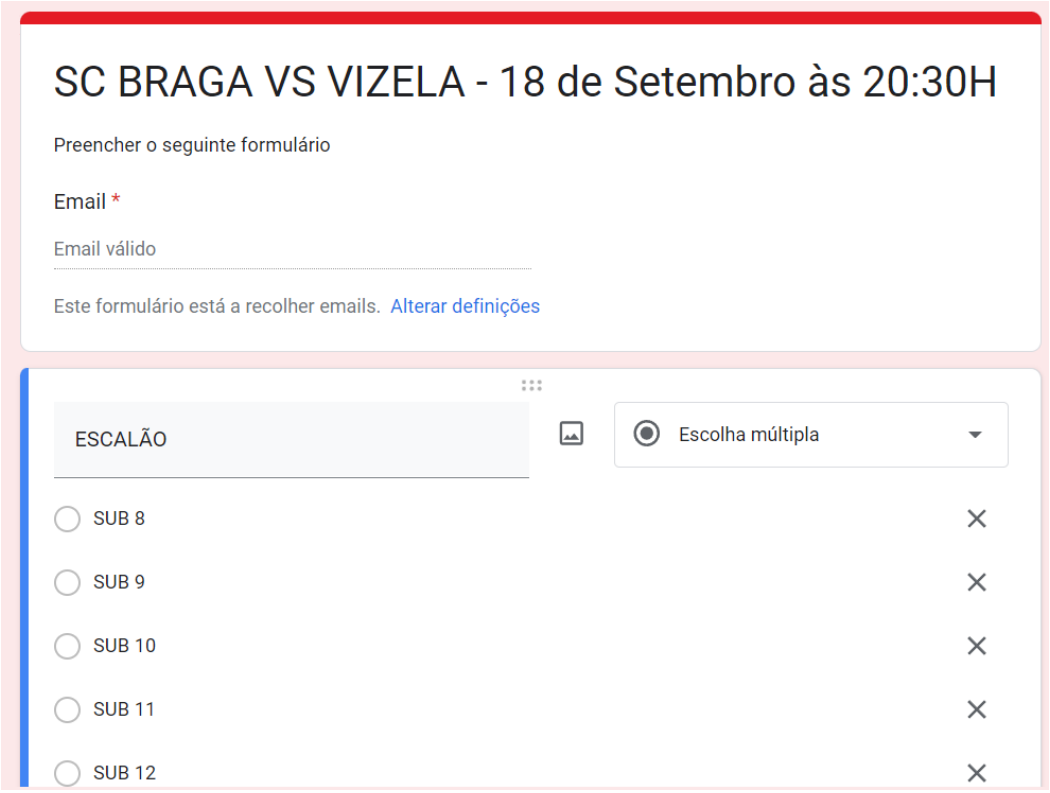


Figura 31 – Formulário de bilhetes para jogo

05

-Reflexão Critica, Competências Adquiridas-

Seja qual for a área de intervenção, saber aliar a teoria com a prática é fundamental para o crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional. Os conhecimentos são críticos para ter uma formação o mais completa possível e para poder desempenhas as diferentes tarefas e atividades da profissão e responder às exigências do mercado de trabalho. A componente teórica é uma parte indispensável na aprendizagem dos estudantes (candidatos a aprendizes de uma profissão) no período da formação académica. Por meio desta, enquanto alunos adquirimos as bases do conhecimento sobre a nossa área de intervenção, fazemos escolhas e direcionamos o nosso percurso para o mercado de trabalho. A teoria, diferentemente da prática, pode ser adquirida nas aulas, na formação, em livros, textos, artigos entre outros, "*saber, saber*". A prática é aprender o "*saber fazer e como fazer",* aprofunda e liga os conhecimentos adquiridos e redimensiona-os no contexto da experiencia.

Fazer um estágio inserido na formação académica é imprescindível para ganhar experiência, conhecimento e desenvolver competências, construindo a ponte entre com o contexto de trabalho, garantindo uma aprendizagem útil sobre os diferentes campos da profissão.

A este contexto, junta-se a minha experiencia pessoal enquanto jovem com uma história, interesses e diferentes aptidões. Este será o ponto de partida para o meu percurso e escolhas numa profissão.

Após este período de aprendizagem tão importante como um estágio profissionalizante, é de crucial importância refletir sobre as vivencias e saberes treinados ao longo destes 10 meses.

Ao concluir esta etapa da minha formação, 2º Ciclo em Gestão Desportiva, torna-se evidente a importância e a ligação entre os conhecimentos teóricos que me foram proporcionados pelos docentes ao longo da vertente teórica, mas também pela parte pratica onde o SCB me proporcionou uma plataforma para decidir, inovar, retificar, conhecer e até errar, todas importantíssimas para o desenvolvimento de um gestor desportivo moderno.

Apesar de ter altas expectativas para o que seria estagiar no SCB, por ter algum conhecimento dos seus métodos de trabalhos e de se tratar de um clube de elite com uma estrutura e recursos humanos do mais alto nível, dei por mim com essas mesmas expectativas superadas. Não só pelo enriquecimento na formação na área da gestão e como TM, mas também pelo companheirismo, amabilidade com que fui recebido, o que facilitou em muito a minha integração nas dinâmicas do SCB e na formação, sentindo desde o primeiro momento que fazia parte do projeto.

O *Team Manager* é uma posição relativamente recente, ainda pouco implementada em muitos clubes, preferindo o tradicional diretor de equipa e delegando grande parte da logística para a secretaria do clube. O SCB possui um elevado número de TMs, altamente classificados de onde consegui retirar as mais variadas aprendizagens e conselhos, modelar comportamentos que em muito me auxiliaram ao longo da época desportiva. Isto porque muitos deles iniciaram as suas carreiras como TM nos escalões base onde me encontro atualmente inserido, vindo a subir progressivamente dentro da estrutura do clube, a aprendizagem faz-se por patamares e consolidação de aprendizagens.

O perfil profissional da equipa técnica, a estrutura bem definida (baseada em departamentos especializados), a diferenciação de funções dos diferentes elementos, permitiu-me observar, assimilar e delimitar a estrutura em que estive inserido – Futebol de Formação- sem perder de vista a visão global de um clube com a dimensão do SCB.

Durante o estágio foi visível a ligação do que sabemos com o que fazemos, nem sempre fácil, nem sempre linear. Uma boa teoria sustenta uma boa prática, sendo este o principal objetivo de um estágio profissionalizante. O vasto conhecimento das ciências do desporto em geral e da gestão desportiva de forma mais particular, coloca em evidência como este conhecimento é fundamental para guiar a nossa prática, tomada de decisões, mas também como o processo de formação se vai construindo e o que conhecemos e sabemos é apenas uma pequena parte de um corpo teórico muito abrangente e diverso.

Neste âmbito as áreas onde senti maior evolução prende-se com as competências relacionais e de comunicação, onde tive de apreender e a ajustar

estes domínios tendo em conta os jovens de idades extremamente variadas, desde os 6 anos até aos 13 anos de idade, procurando que a interação estivesse adaptada aos jovens dos diferentes escalões, não só pelas diferentes idades, mas também porque cada grupo é diferente e cada atleta é único e com contextos e "personalidades" completamente distintas.

Estes aspetos foram igualmente evidenciados em diversos momentos em que tive de interagir com os diferentes departamentos e mesmo pessoas fora da instituição desportiva, tendo também de aprender a interagir de forma distinta com cada interveniente, procurando analisar cada momento e ajustar-me a cada contexto, flexibilizando e redefinindo comportamentos.

Outra área em que senti uma enorme evolução foi no trabalho e dinâmicas em equipa, pois no SCB este aspeto é altamente promovido, (trabalho em equipa para a equipa do futebol de formação), sendo este trabalho de equipa não só dentro do departamento de TMs, mas também entre diferentes departamentos. Esta experiência constitui um algo inovador, sentido este apeto colaborativo como fundamental para a minha aprendizagem, mas também, como um recurso que produz resultados diferenciadores (o todo é mais que a soma das partes).

Relativamente a competências que senti muita evolução foi na gestão de tempo e na capacidade de trabalho sob pressão, sendo que no SCB tínhamos objetivos e prazos bem definidos, o que não só incentivava uma maior produtividade como que também exercia uma certa pressão positiva para realizar as tarefas o mais rapidamente possível, para atingir as metas estipuladas.

Outro aspeto em que senti que desenvolvi competências foi na área de liderança, essenciais para um bom gestor desportivo, esta evolução deve-se não só à interação com diferentes líderes dentro da estrutura do SCB, cada um com o seu próprio estilo de liderança, mas também, na própria exigência inerente ao perfil de TM tem em certos momentos de tomada de decisão. Esta experiencia potenciou outras aprendizagens nomeadamente a resolução de problemas, disponibilidade e abertura a diferentes perspetivas.

Estas evoluções iram refletir-se não só na minha vida profissional, mas também na vertente pessoal.

Outro aspeto importantíssimo sobre a realização deste estágio no SCB, foi a possibilidade de poder continuar a estar ligado ao futebol, sendo esta a minha maior vocação e paixão que alavanca qualquer tipo de aprendizagem teórica e que sustenta a prática na área.

Apesar de todas estas aprendizagens, tenho a clarividência do que falta percorrer, experienciar e crescer como pessoa e profissional. A oportunidade de contactar com a atividade profissional ajudou-me a compreender melhor diferentes dimensões desta prática, tendo impacto no meu processo de formação pessoal e profissional, que de uma forma mais consciente possa fazer os ajustes necessários e preosseguir.

06

-Reflexões finais-

O caminhar do futebol em direção à maximização da performance, as diferenças muitas vezes prendem-se por detalhes. O papel do TM assenta em grande parte por garantir que os detalhes não passam despercebidos, tendo sempre em atenção imprevistos e antecipando todo o tipo de situações, libertando os jogadores e equipas técnicas destas preocupações para se concentrarem no que é para eles é realmente o mais importante, o rendimento desportivo.

Enquanto jogadores, não nos apercebemos das inúmeras tarefas desenvolvidas nos bastidores para garantir que o espetáculo desportivo decorre dentro da normalidade. Porém, ao ter a oportunidade de trabalhar neste tipo de posição, apercebi-me da enorme complexidade de dinâmicas, logística e tarefas que envolvem cada atividade no futebol. A preparação de cada momento desportivo (inicio de época, constituição de equipas, treinos, jogos, torneios) envolve diversas áreas de conhecimento que o TM deve ser competente e conhecedor, alguns provindos de aprendizagens teóricas e académicas, outras desenvolvidas através de experiências no terreno, em equipa.

Devido a este aspeto sempre procurei ao longo do período de estágio envolver-me ao máximo para compilar o maior número de experiências diferentes, quanto o meu tempo me permitia, participando no maior número de atividades que me foi proposto e manter-me nas funções de TM para além da data inicialmente definida para o término do estágio, acompanhando as diferentes equipas técnicas e atletas até ao final da época desportiva. As oportunidades de crescimento, de relação e de compromisso com o que é realmente importante guiam a nossa experiencia e motivação com o trabalho.

Em estágios de longa duração, há sempre o risco de cair num estado de estagnação no que é o crescimento do gestor, após a tomada de conhecimento com o que são as múltiplas tarefas de TM, nomeadamente em organizações com menor complexidade e menor diversidade de situações de aprendizagem. No SCB, senti no inicio uma evolução exponencial de aprendizagens, mesmo tendo nas anteriores 2 épocas estado ligado a outra organização mo futebol de formação. Para que tal não acontecesse, tentei sempre adotar uma postura pró-ativa no que seria a quebra da rotina e a procura por momentos de aprendizagem novos e estimulantes, estimulados pelo trabalho em equipa e pelos colegas.

Com a vida na cidade desportiva altamente sistematizada e padronizada, os momentos como a tomada de decisão e a inovação, essenciais para um gestor desportivo moderno, tornavam-se mais raros, pois a maior parte das escolhas importantes recaíam na coordenação, em parte porque na condição de estagiário tinha algum receio de correr riscos desnecessários.

Os torneios em que participei foram sem dúvida as experiencias perfeitas para quebra desta rotina colocando-nos à prova constituindo um momento de aplicação de conhecimentos já treinados em outros contextos, menos previsíveis e controláveis, em que para além das tarefas técnicas, o contacto em contextos diferentes com os atletas (também eles num contexto desconhecido e fora da sua zona de conforto) tornou a proximidade, a partilha, a resolução de dificuldades e as tarefas relacionais igualmente enriquecedoras.

Nos torneios, ao liderar com uma comitiva somos colocados em momentos de grande pressão e com um elevado número de decisões a terem que ser tomadas num curto espaço de tempo, sempre com contratempos e imprevistos a surgir. Apesar de exigentes, estes momentos constituiem algumas das melhores memórias que levo comigo do estágio, por um lado por me proporcionarem grande valor a nível de desenvolvimento, por outro por ter a oportunidade de conhecer melhor e interagir de forma diferente com as pessoas com quem trabalho diariamente, staff e atletas.

Em suma, toda a experiência foi extremamente envolvente e positiva, terminando este ciclo de formação com um sentimento de dever cumprido. Com muita alegria minha fui convidado pelo Sporting Clube de Braga, para continuar a exercer as funções de *Team Manager* para a época desportiva 2022/23, estabelecendo um vínculo contratual com o clube.

Tentarei continuar a desenvolver-me como gestor e pessoa, para que possa continuar a atingir os objetivos a que me proponho, estando no topo das minhas prioridades reforçar esta minha ligação ao SCB e talvez eventualmente atingir o patamar profissional das suas equipas.

Para que tal possa acontecer, preciso de continuar a transcender-me como aprendiz e gestor, procurando aprofundar ainda mais os meus conhecimentos nas diferentes áreas que compõe a gestão desportiva.

Tendo como principal objetivo atingir os patamares profissionais no mundo do futebol, não devo contentar-me com o que já atingi e continuar a procurar momentos de formação para complementar os conhecimentos obtidos na faculdade e manter uma prática, encontrando um saudável equilibro entre ambos.

A longo prazo gostaria de exercer funções de diretor desportivo, na minha opinião o expoente máximo da gestão desportiva no futebol. Para tal, considero relevante tirar curso de treinador de futebol e continuar a procurar aprofundar os meus conhecimentos com formações nomeadamente na área da comunicação, liderança e psicologia, áreas que considero serem fragilidades minhas como gestor. Espero também continuar a ter o privilegio de trabalhar no mundo do futebol e da gestão, duas áreas pelas quais sou um apaixonado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Barnerat, T., Crevoisier, FIFA, J., Hoek, F., Redon, P. and Ritschard, M. (s.d.). FIFA Coaching. Zollikerberg, Suisse. Bridgewater, S. (2010). Football management. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Ceitil, M. (2010). Gestão e Desenvolvimento de Competências (1a Edição). Edições Sílabo.

Chelladurai, P. (2009). Managing organizations for sport and physical activity: a systems perspective. Scottsdale: Holcomb Hathaway, 3rd. ed. Scottsdale: Holcmb Hathaway.

Constantino, J. M. (2002). Um novo rumo para o desporto. editor: Livros Horizonte

Costa, J. M., & Massa, M. (2009). O processo de detecção e seleção de talentos no handebol. *Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte*, *5*(2).

Dias, G. (2021). Gestão Desportiva Municipal. Revista Internacional de Gestão Desportiva, 11, e110020. https://doi.org/10.51995/2237- 3373.v11i1e110020

Elferink-Gemser, M. T., Huijgen, B. C., Coelho-E-Silva, M., Lemmink, K. A., & Visscher, C. (2012). The changing characteristics of talented soccer players–a decade of work in Groningen. *Journal of sports sciences*, *30*(15), 1581–1591.

Gibson, L., & Groom, R. (2018a). Ambiguity, manageability and the orchestration of organisational change: A case study of an English Premier League academy manager. Sports Coaching Review, 7(1), 23–44.

Gibson, L., & Groom, R. (2018b). The micro-politics of organizational change in professional youth football: Towards an understanding of 'the professional self'. Managing Sport and Leisure, 23(1–2), 106–122. doi:10.1080/23750472.2018.1497527

Gibson, L., & Groom, R. (2019). The micro-politics of organizational change in professional youth football: Towards an understanding of 'actions, strategies and professional interests'. International Journal of Sports Science & Coaching, 14(1), 3–14. doi:10.1177/1747954118766311

Ferkins, L., Skinner, J., & Swanson, S. (2018). Sport Leadership: A New Generation of thinking. Journal of Sport Management, 32(2), 77–81. https://doi.org/10.1123/jsm.2018-0054

Ferreira, F. (2004). Síntese da história do desporto. *Povos E Culturas*, (9), 151-172. https://doi.org/10.34632/povoseculturas.2004.8825

Haro, C. I. P., Buñuel, P. S.-L., & Uriondo, L. F. (2012). Influencia del contexto deportivo en la formación de los futbolistas de la selección española de fútbol. *Revista de Psicología del Deporte*, *21*(2), 291–299.

Horch, H.-D., & Schütte, N. (2003). Competencies of sport managers in German sportclubs and sport federations. Managing Leisure, 8(2), 70–84. https://doi.org/10.1080/1360671032000085684

Jowdy, E., et al. (2004). "An integral approach to sport management internships." European Sport Management Quarterly **4**(4): 215-233.

Katz, R. L. (1955). Skills of an Effective Administrator. Harvard Business Review, 33(1), 33–42.

Koustelios, A. (2003). Identifying important management competencies in fitness centres in Greece. Managing Leisure, 8(3), 145–153. https://doi.org/10.1080/1360671032000123672

Lima, M. P., & Paoli, P. B. (2015). Aspectos a serem considerados no processo de Formação de Base de futebol de 11 a 14 anos. / Aspects to be considered on the formation process of academy soccer system of 11 to 14 years old. *Brazilian Journal of Soccer Science / Revista Brasileira de Futebol*, *8*(2), 12–23. Obtido de s3h.

Maçãs, V. M. de O. (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. Universidade Trás-os-Montes e Alto Douro. Tese de Doutoramento

Masteralexis, L.P.; Barr, C.A.; Hums, M.A. (2009). Principles and practice of sport management. 3rd ed. Sudbury: Jones & Bartlett.

Miranda, Y. de H. B. de, Filho, M. A. B., Silva, V. H. R., Figueiredo, J. de M. C., & Pedroso, C. A. M. de Q. (2017). Análise acerca das competências necessárias para a atuação profissional do gestor esportivo. Pensar a Prática, 20(3), Articule 3. https://doi.org/10.5216/rpp.v20i3.44154

Nesti, M., & Littlewood, M. (2009). Psychological preparation and development of players in Premiership football: Practical and theoretical perspectives. *International research in science and soccer*, 169–176.

Nissen, R. (2014). Playing the game: How football directors make sense of dismissing the coach. International Jornal Sport Management and Marketing, 15(3/4), 214–231.

Pacharoni, R., & Massa, M. (2012). Processo de formação de tenistas talentosos. *Motriz, Rio Claro*, *18*(2), 253–261.

Parnell, D., Groom, R., Widdop, P., & Ward, S. (2018). The sporting director: Exploring current practice and challenges within elite football. In S. Chadwick, D. Parnell, D. Widdop, & C. Anagnostopoulos (Eds.), Routledge handbook of football business and management (pp. 155–170). London: Routledge.

Parnell, D., et al. (2019). "The emergence of the sporting director role in football and the potential of social network theory in future research." Managing Sport and Leisure **23**(4-6): 242-254.

Pazo, C.L., Sáenz-López, P. and Fradua, L. (2012), Influencia del contexto deportivo en la formación de los futbolistas de la selección española de fútbol, Revista de Psicología del Deporte, 21, 291-299.

Peachey, J. W., Zhou, Y., Damon, Z. J., & Burton, L. J. (2015). Forty Years of Leadership Research in Sport Management: A Review, Synthesis, and Conceptual Framework. Journal of Sport Management, 29(5), 570–587. https://doi.org/10.1123/jsm.2014-0126

Pereira J. (2019). *O Team Manger – o homem que sobe e desce o pano do espetáculo. Desportivo Vale do Homem.* Consult. 23 de Maio de 2020, disponível em: https://www.desportivovaledohomem.pt/o-team-manager-o-homem-que-sobe-e-desce-o-pano-do-espetaculo/

Pereira, J. (2021). Competências fundamentais do Gestor do Desporto: uma revisão sistemática. Dissertação de Mestrado http://hdl.handle.net/10400.24/1984

Pimenta, R. d. (2001). O perfil profissional do gestor organizações esportivas brasileiras. Escola Brasileira de Administração Pública. http://hdl.handle.net/10438/3284

Pires, G. (2003). Gestão do Desporto Desenvolvimento Organizacional. Porto: Saúde e Sá, artes Gráficas.

Pitts, B.G.; Stotlar, D.K. (2002) .Fundamentals of sport marketing. 2nd ed. Morgantown: Fitness Information Technology.

Relvas, H., Littlewood, M., Nesti, M., Gilbourne, D., & Richardson, D. (2010). Organizational structures and working practices in elite European Professional Football Clubs: Understanding the relationship between youth and professional domains. *European Sport Management Quarterly*, *10*(2), 165–187.

Raya-Castellano E. P. & Uriondo L. F. (2015) A review of the multidisciplinary approach to develop elite players at professional football academies: Applying science to a professional context, International Journal of Performance Analysis in Sport, 15:1,1-19, DOI: 10.1080/24748668.2015.11868773

Rocha, C. M., & Bastos, F.C. (2011). Gestão do esporte: definindo a área. Revista Brasileira de Educação Física e Esporte, 25 (spe), 91-103 https://doi.org/10.1590/S1807-55092011000500010

Roderick, M. (2006a). A very precarious profession: Uncertainty in the working lives of professional MANAGING SPORT AND LEISURE 253 footballers. Work, Employment and Society, 20(2), 245–265.

Roderick, M. (2006b). The work of professional football: A labour of love? London: Routledge.

Roderick, M. (2014). From identification to dis-identification: Case studies of job losses in professional football. Qualitative Research in Sport, Health & Exercise, 6, 143–160.

Roderick, M., & Schumacker, J. (2017). 'The whole week comes down to the teamsheet': A footballer's view of insecure work. Work, Employment and Society, 3

Rosado, A. (2019). Processo de Liderança: identidade e expressões. In Correia, A. & Biscaia, R. (Eds.). Gestão do Desporto, Compreender para Gerir (pp. 505-526). Faculdade de Motricidade Humana.

1(1), 166–174.

Santos, J.M.; Batista, P., Carvalho, M-J. (2022). Framing sport managers' profile: A systematic review of the literature between 2000 and 2019. SPORT TK-Revista Euro Americana de Ciências del Deporte, 11, 24. https://doi.org/10.6018/sportk.479841

Sporting Clube de Braga. Consult. 05 de abril de 2020, disponível em: https://scbraga.pt/palmares/ Sporting Clube de Braga. Consult. 05 de abril de 2020, disponível em: https://scbraga.pt/cidade-desportiva/

Sporting Clube de Braga. Consult. 05 de abril de 2020, disponível em: https://scbraga.pt/apresentacao-da-2a-fase-da-cidade-desportiva/

Stolen, T., Chamari, K., Castagna, C. and Wisloff, U. (2005), Physiology of soccer: an update, Sports Medicine, 35, 501-536.

Teixeira, M. (2019). Gestão do Desporto. Desenvolvimento Desportivo Regional e Municipal. Editora Media XXI.

Teodora, T. (2020). Sports center management: competence structure model for sport managers. Interdisciplinary Journal of Physical Education and Sports, 20(2), 2- 7. https://doi.org/10.36836/2020/2/6

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