U.PORTO
FACULDADE DE DESPORTO
UNIVERSIDADE DO PORTO

A importância de um *Team Manager* no sucesso de uma organização desportiva

Relatório de Estágio Profissionalizante no FC Porto – Futebol, SAD

Relatório de Estágio apresentado com vista à obtenção do 2º ciclo em Gestão Desportiva, da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, ao abrigo do Decreto-Lei nº 74/2006, de 24 de março, na redação dada pelo Decreto-Lei nº 65/2018 de 16 de agosto.

Orientador: Prof. Doutor José Pedro Sarmento de Rebocho Lopes

Supervisor local: Dr. Luís Machado

José Pedro Correia Santana Rosas Fougo

Porto, setembro de 2021

Fougo, J. P. (2021). *A importância de um Team Manager no sucesso de uma organização desportiva*. Porto: J. Fougo. Relatório de Estágio Profissionalizante para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Desportiva, apresentado à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Palavras-chave: ESTÁGIO PROFISSIONALIZANTE, FUTEBOL CLUBE DO PORTO, FUTEBOL DE FORMAÇÃO, GESTÃO DO DESPORTO, *TEAM MANAGER*

“Atira-te às estrelas para que, se as falhares, atinjas uma nobre montanha”

Livro “Legado. 15 Lições de Liderança” de James Kerr. Página 117 Capítulo VII

Agradecimentos

Finda mais uma etapa na minha formação académica, indubitavelmente a mais importante e exigente de todas as outras já concluídas, resta-me agradecer a todos aqueles que fizeram parte não só deste percurso, mas, sobretudo, na minha vida, sem os quais seria impossível chegar até aqui.

Ao Futebol Clube do Porto e à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, duas instituições de referência mundial nas respetivas áreas de atuação. À primeira, em especial ao meu supervisor de estágio, Dr. Luís Machado, agradeço toda a confiança depositada em mim desde o primeiro momento, numa altura tão conturbada como esta, todo o acolhimento e acompanhamento prestado durante todo o período de estágio. À segunda, por ter sido a minha "casa" durante os últimos seis anos, ao longo da licenciatura e este mestrado. Em particular ao Prof. Doutor José Sarmento pela orientação neste estágio profissionalizante e respetivo relatório. Levo comigo o rigor, exigência e profissionalismo, característicos destas duas instituições.

Aos meus colegas Team Manager, pelo apoio permanente e prontidão no esclarecimento de todas as dúvidas que me foram surgindo.

Aos pequenos Dragões e futuros craques U7 e respetivo staff por todos os bons momentos competitivos, e não só, partilhados. Não me esqueço de todos os restantes treinadores, profissionais de saúde, *scouting*, técnicos de equipamentos, motoristas e psicólogos com os quais convivi diariamente.

Aos meus pais e minha irmã, por tudo.

À minha restante família, em especial à minha avó.

Aos "de Rio Tinto", Fábio, João, Major e Pinto por todos estes anos de uma enorme amizade.

À Daniela, por todo o apoio.

Ao Jorge, Luís, Tiago e Cláudia.

A toda a família do Pólo Aquático de Paredes, colegas de equipa, treinadores e dirigentes. Ao Diogo por todos os conselhos. Aos três dirigentes pela oportunidade que me deram de dar os meus primeiros passos na Gestão do Desporto.

Índice Geral

1. Introdução 1
1.1. Enquadramento Biográfico 2
1.2. Expectativas inicias e Plano de estágio 4
2. Revisão da literatura 6
2.1. Do desporto à Gestão do Desporto 6
2.2. O Team Manager enquanto gestor do desporto 7
2.3. O Futebol de formação 12
2.4. Covid-19 e o desporto de formação 15
3. Caracterização da entidade de estágio 22
3.1. Do Campo da Rainha ao Estádio do Dragão 24
3.2. Instalações do FC Porto 27
3.2.2. Dragão Arena 28
3.2.3. Constituição Park 29
3.2.4. Casa do Dragão 29
3.2.5. Piscinas de Campanhã 30
3.2.6. Academia de Bilhar 31
3.2.7. Museu Futebol Clube do Porto by BMG 32
3.3. O Grupo FC Porto 33
3.3.1. Sociedades constituintes 33
3.3.2. FC Porto Holding 34
3.3.3. A missão do Grupo FC Porto 36
3.3.4. A visão do Grupo FC Porto 37
3.3.5. Os valores do Grupo FC Porto 38
3.4. O Departamento de Formação do FC Porto 40

3.4.1. A missão do Departamento de Futebol de Formação do FC Porto 40

3.4.2. A visão do Departamento de Futebol de Formação do FC Porto . 41

3.4.3. Os valores do Departamento de Futebol de Formação do FC Porto 42

3.4.4. Os objetivos estratégicos do Departamento de Futebol de Formação do FC Porto 42

4. Realização da prática profissional 44

4.1. A semana do Team Manager do FC Porto U7 46

4.2. A semana do Team Manager do FC Porto U7 (em confinamento) 54

4.3. Os momentos competitivos 57

4.3.1. Liga Interna Dragon Force 61

4.3.2. Encontros Traquinas A 64

4.3.3. Momento Interno 66

4.3.4. Torneio – Mundialito Futbol Base Badajoz 69

5. Reflexão crítica e competências adquiridas 77

6. Conclusão 80

7. Referências bibliográficas 82

8. Anexos XXI

Índice de Figuras

Figura 1 - Aspetos chave na formação de um jovem futebolista 15
Figura 2 - Primeiro emblema do FC Porto 23
Figura 3 - Emblema do FC Porto entre 1913 e 1922 23
Figura 4 - Atual emblema do FC Porto 24
Figura 5 - Estádio do Dragão 26
Figura 6 - CTFD PortoGaia 27
Figura 7 - Dragão Arena 28
Figura 8 - Constituição Park 29
Figura 9 - Casa do Dragão 30
Figura 10 - Piscinas de Campanhã 31
Figura 11 - Academia de Bilhar 31
Figura 12 - Museu Futebol Clube do Porto by BMG 32
Figura 13 - Organograma FC Porto Holding 35
Figura 14 - Organograma do Dep. do Futebol de Formação do FC Porto 40
Figura 15 - Fatores críticos de sucesso 41
Figura 16 - Entrada no Olival prévia ao confinamento 47
Figura 17 - Entrada no Olival depois do confinamento 47
Figura 18 - Plano semanal de atividades (adaptado) 50
Figura 19 - Requisição de equipamentos (adaptado) 51
Figura 20 - Requisição de transporte (adaptado) 51
Figura 21 - Convocatória individual 53
Figura 22- Indicações do modo de funcionamento dos treinos online e desafios quinzenais 55
Figura 23 - Tabela com os resultados dos desafios quinzenais 56
Figura 24 - Ficha de jogo/estatística interna 60
Figura 25 - Ficheiro excel de estatística dos jogos 60
Figura 26 - Ficha de jogo Liga Interna DF 62
Figura 27 - Equipa U7 FC Porto e staff 64
Figura 28 - Ficha de jogo Encontros Traquinas A 65
Figura 29 - Requisição de material e equipamentos para o momento interno U7 67

Figura 30 - Relatório momento interno 68
Figura 31 - Briefing família para o torneio de Badajoz I 70
Figura 32 - Briefing família para o torneio de Badajoz II 70
Figura 33 - Briefing de staff para o torneio de Badajoz I 71
Figura 34 - Briefing de staff para o torneio de Badajoz II 72
Figura 35 – Briefing de staff para o torneio de Badajoz III (adaptado) 72

Índice de Quadros

Quadro 1 - Plano de atividades 5
Quadro 2 - Datas das suspensão, cancelamento e retoma dos campeonatos de futebol Top-6 da Europa 17
Quadro 3 - comparação entre o número de atletas federados em 19/20 e 20/21 18

Índice de Anexos

Anexo 1 - Regulamento da prova “Liga Interna Dragon Force Sub8” XXI
Anexo 2 - Documento de apoio às equipas participantes no momento interno XXIV

Resumo

O presente relatório de estágio tem como finalidade a obtenção do Grau de Mestre em Gestão Desportiva, pela Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Corresponde à atividade desenvolvida durante 10 meses, na época desportiva 2020/2021, no exercício das funções de Team Manager no Futebol Clube do Porto – Futebol, SAD como responsável pelo escalão U7 e como auxiliar dos Team Manager dos restantes escalões da formação até aos U13.

Com este documento pretendo também dar a conhecer o quotidiano de um Team Manager de um escalão de formação e sua grande importância para a boa organização do mesmo, tudo com vista à obtenção de sempre melhores resultados.

Este período foi fortemente marcado pela pandemia do Covid-19, que criou muitas barreiras, mas permitiu desenvolver mecanismos de superação.

Este relatório está dividido em cinco capítulos, constituindo o primeiro a Introdução na qual incluo o meu enquadramento biográfico e as minhas expectativas iniciais. De seguida, faço uma revisão da literatura através do enquadramento teórico sobre três temas relacionados com a atividade desenvolvida no estágio. No terceiro e quarto capítulos caracterizo a instituição que me recebeu, o FCPorto – Futebol, SAD, e descrevo as atividades desenvolvidas neste estágio de forma pormenorizada. Por último, no capítulo dedicado à conclusão faço uma reflexão crítica ao meu percurso académico e à minha atividade profissionalizante. Analiso também as competências e conhecimentos que adquiri, as barreiras que ultrapassei e os objetivos que atingi.

Com o decorrer deste estágio, fui capaz de adquirir e aprimorar algumas competências relacionadas com a liderança, comunicação e tomada de decisão.

Palavras-chave: ESTÁGIO PROFISSIONALIZANTE, FUTEBOL CLUBE DO PORTO, FUTEBOL DE FORMAÇÃO, GESTÃO DO DESPORTO, *TEAM MANAGER.*

Abstract

This internship report aims at obtaining a Master's Degree in Sports Management, at the Faculty of Sports of the University of Porto.

This document corresponds to the activity developed for 10 months, in the 2020/2021 sporting season, in the exercise of the functions of Team Manager at Futebol Clube do Porto - Futebol, SAD as responsible for the U7 squad and as an assistant to the Team Manager of the remaining youth teams until U13.

With this document I also intend to make known the daily life of a Team Manager of a youth team and its great importance for a good organization of the team, all with the goal to always obtain better results.

This period was marked by the Covid-19 pandemic, which created many barriers, but allowed me to develop overcoming mechanisms.

This report is divided into five chapters, the first being the Introduction in which I include my biographical background and my initial expectations. Then, I review the literature through the theoretical framework on three topics related to the activity developed in the internship.In the third and fourth chapters, I characterize the institution that hosted me, FCPorto - Futebol, SAD, and describe the activities developed in this internship in detail. Finally, in the chapter dedicated to the conclusion, I make a critical reflection on my academic career and my professional activity. I also analyze the skills and knowledge I acquired, the barriers I overcame and the goals they achieve.

During this internship I was able to acquire and improve some skills related to leadership, communication and decision making.

Keywords: PRACTICUM TRAINING, FUTEBOL CLUBE DO PORTO, YOUTH FOOTBALL, SPORTS MANAGEMENT, TEAM MANAGER

Lista de Abreviaturas

TM – Team Manager

EE – Encarregados de educação

U7/8/10/17 – Sub7/8/10/17

FADEUP – Faculdade de Desporto da Universidade do Porto

Dragon Force – DF

CTFD – Centro de Treino e Formação Desportiva

1. Introdução

O presente trabalho é o relatório de estágio orientado pelo Professor Dr. José Pedro Sarmento, no âmbito da Unidade Curricular de Estágio Profissionalizante, do segundo ano, do mestrado em Gestão Desportiva da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto (FADEUP).

O Estágio foi realizado no Futebol Clube do Porto – Futebol, SAD. Onde exerci funções de Team Manager (TM) do escalão de Sub7 (U7), sob a supervisão do Dr. Luís Machado, TM do escalão de U17 no clube. Teve início em outubro de 2020 e fim em julho de 2021.

Dividirei a minha apresentação nos seguintes cinco capítulos: a presente Introdução, Revisão da Literatura, Caracterização da Entidade Acolhedora de Estágio, Descrição das Atividades Realizadas e a Conclusão.

No capítulo dedicado à introdução incluirei o Enquadramento Biográfico e as minhas Expectativas iniciais.

Seguir-se-á o capítulo da Revisão da Literatura onde farei um enquadramento teórico debruçado sobre três temas, a saber, o TM enquanto Gestor Desportivo, o Futebol de Formação e o Impacto da Covid-19 no desporto de formação.

No que respeita ao terceiro capítulo, Caracterização da Entidade Acolhedora de Estágio, dissertarei sobre a história do clube, suas antigas e atuais instalações, a organização e composição do Grupo FC Porto, seus propósitos, visão, valores, objetivos estratégicos e missão, tanto a nível geral do clube como também do departamento de formação.

No capítulo quarto, proponho-me descrever de forma minuciosa toda a minha atividade prática, no clube, ao longo destes 10 meses.

Por fim, dedico o quinto capítulo à Conclusão, Reflexão Crítica e Competências Adquiridas.

1.1. Enquadramento Biográfico

Desde cedo que a minha ligação ao desporto se desenvolveu. A primeira modalidade praticada foi o Karaté, mas rapidamente passei para o futebol. A certa altura, cheguei mesmo a participar em três modalidades, em simultâneo: o futebol, a natação e o golfe, por motivos e com objetivos distintos. Com a mudança para o 3º ciclo e, consequentemente, de escola, vi-me "obrigado" a abandonar a prática do futebol e ingressar no então desconhecido mundo do pólo aquático, que desde logo se transformou numa paixão que se prolonga até aos dias de hoje. Apesar do abandono da prática do futebol, esta continua a tratar-se da modalidade que mais vivo e acompanho no meu dia-a-dia.

Curiosamente, durante o ensino secundário e apesar do desporto desempenhar um papel fundamental na minha vida, enquanto praticante e adepto, nunca pensei que seria esse o meu rumo em termos académicos. Na altura, tinha total convicção que o caminho a seguir seria a área das engenharias, até porque desconhecia totalmente a vastidão de carreiras possíveis no mundo do desporto. Considerava, na minha ignorância, que a única solução para quem seguia o seu caminho nas faculdades de desporto era chegar a professor de educação física, algo que não me despertava interesse. Confesso que não sei quando nem como tomei a decisão, mas partilho agora com todas as certezas de que a candidatura e a sucessiva entrada na FADEUP foi das melhores e mais assertivas decisões ao longo da minha vida.

Foi durante o primeiro ano da licenciatura que conheci a vertente da Gestão do Desporto e, desde o primeiro momento, cativou o meu especial interesse, particularmente as áreas do marketing e dos eventos desportivos. No ano seguinte segui este mesmo ramo e a partir daí soube que seria este o caminho que desejava seguir no futuro.

Assim, a candidatura ao mestrado em Gestão do Desporto foi uma decisão fácil de tomar, pois seria a forma mais lógica para aprofundar o conhecimento nesta vasta área.

No período entre o final da licenciatura e o início do mestrado, tive a oportunidade de aumentar a minha experiência e o meu conhecimento na área,

através de um curso formação e de uma pós-graduação, por um lado, e de duas experiências de voluntariado.

O curso de formação decorreu no âmbito de uma parceria entre o Futebol Clube do Porto e a Quest Sports Solutions. Concretamente, tratou-se de um curso de TM, no qual tive o primeiro contacto e conhecimento da existência e da preponderância desta função nas equipas desportivas.

Quanto à pós-graduação, concluí-a no ISMAI.

Relativamente à minha experiência em voluntariado, traduziu-se na minha colaboração como *Local Staff*, na Final da Taça de Portugal de futebol masculino e como *Access Team Leader* na Final Four da Liga das Nações da UEFA.

Tais eventos constituíram as minhas primeiras experiências no universo da gestão do futebol.

No total das duas competições, foram 11 dias de grande aprendizagem e responsabilidade, que concluí que, sem qualquer dúvida, a Gestão do Desporto no futebol é a minha área de eleição.

No início do Mestrado em Gestão do Desporto na FADEUP, despontaram duas convicções: a primeira era a de que no segundo ano realizaria um estágio profissionalizante, preferencialmente num clube de futebol. Desde sempre considerei que o estágio profissionalizante, para além da toda experiência e aprendizagem que dela advém, é uma excelente porta de entrada no mercado de trabalho e uma extraordinária ferramenta para aumentar a nossa rede de contactos.

Estou convicto que, qualquer jovem com formação em desporto sonha um dia representar o seu clube do coração e vestir essa camisola, lato senso.

Também estou certo que, qualquer jovem com formação superior em Gestão do Desporto será um enorme contributo para a grandiosidade e bom desempenho de um clube.

1.2. Expectativas inicias e Plano de estágio

Iniciei o meu estágio como TM U7 no Futebol Clube do Porto – Futebol, SAD em outubro de 2020, após um processo de recrutamento, com entrevistas e reuniões com o meu supervisor de Estágio e TM do escalão U17 e com o Diretor Executivo da Formação do Futebol Clube do Porto. Nestas conversas fui partilhando os objetivos que pretendia atingir com o estágio. Em sentido inverso foi-me transmitido que me poderia considerar estagiário no Futebol Clube do Porto, ficando ainda por ultimar e confirmar alguns pormenores e quais as funções que desempenharia devido à situação pandémica que se vivia na altura e que trouxera algumas indefinições relativas ao início dos treinos. Para além disto, ficou bem vincada a exigência e a responsabilidade inerentes à representação do clube, bem como a relevância de atuar segundo os quatro pilares do Futebol Clube do Porto: Ambição, Rigor, Paixão e Competência.

Esclarecidas todas as questões, informaram-me que assumiria as funções de TM do escalão dos U7 do Futebol Clube do Porto. Antes do meu primeiro treino recebi todas as informações relativas a este escalão bem como um Manual Operacional e de Conduta do TM.

Confesso que foi um longo período de várias emoções. Por um lado, um orgulho e expectativas tremendas, ao pensar na hipótese de poder colaborar com o meu clube, e uma imensa alegria por finalmente dar início ao estágio, e, por outro lado, uma grande ansiedade por ver o processo finalizado no meio de tantas incertezas e indefinições, consequências do terrível período de pandemia que vivemos.

No seio de tantas emoções, destaco e agradeço a forma como todo o meu processo de recrutamento foi tratado desde o primeiro momento: com enorme profissionalismo, mesmo tratando-se apenas de uma oportunidade de estágio. Ficou bem patente a dimensão da organização de uma instituição de topo.

Tendo-me sido atribuído um escalão e, face à incerteza inerente a pandemia, não delineei, junto do meu supervisor, um plano de estágio, uma vez que as minhas tarefas seriam transversais durante toda a época e dependiam inteiramente da evolução da pandemia, como se veio a verificar.

Por outro lado, para ajudar à organização pessoal e traçar metas ao longo do ano, defini um plano de atividades estritamente relacionadas com redação deste relatório.

Quadro 1 - Plano de atividades

	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set
Introdução												
Motivações e Expectativas												
Revisão da literatura												
Caracterização da entidade												
Descrição das atividades												
Conclusões finais												

2. Revisão da literatura

2.1. Do desporto à Gestão do Desporto

É inegável a importância que o desporto desempenha nas nossas vidas, principalmente numa altura como esta que vivemos. Monteiro et al. (2014) caracteriza o desporto como um dos movimentos de maior expressão da história da humanidade, “um hino à diversidade”. Assim, é fundamental definir o conceito de desporto.

Em 2007, Pires referiu que durante o passado século surgiram várias tentativas para definir desporto (Pires, 2007). Encontramos na Carta Europeia do Desporto, redigida pelos Ministros europeus responsáveis pelo desporto em 1992, a seguinte definição: “Entende-se por «desporto» todas as formas de atividades físicas que, através de uma participação organizada ou não, têm por objetivo a expressão ou o melhoramento da condição física e psíquica, o desenvolvimento das relações sociais ou a obtenção de resultados na competição a todos os níveis.” Para J. A. Santos (2017) e de acordo com o Livro Branco sobre o Desporto (Comissão das Comunidades Europeias, 2017) trata-se de um fenómeno social e económico em crescimento. Para muitos, o desporto é visto como uma diversão enquanto para outros pode ser sinónimo de trabalho, de emprego ou de negócio. (Pedersen & Thibault, 2018)

A acompanhar o crescente fenómeno desportivo, está a vertente da Gestão do Desporto. Gutović et al. (2020) consideram o crescimento desta disciplina ou área de negócios indissociável da globalização da indústria desportiva. Já em 2001, se assumia como uma das principais áreas de intervenção profissional no contexto do desporto (Pires & Sarmento, 2001). Também Andreia Joaquim et al. (2011) referem que esta área da gestão é alvo do forte investimento de pesquisa, investigação e debate “em torno do fenómeno desportivo”, resultante do constante crescimento e evolução do setor do desporto.

Os primeiros passos na Gestão do Desporto foram dados na América do Norte através da gestão dos desportos profissionais sobre um ponto de vista virado para o negócio. Segundo Pedersen & Thibault (2018) o primeiro momento histórico para a Gestão do Desporto aconteceu em 1949 com a oferta de

emprego na área da administração do Basebol na Universidade do Sul da Califórnia. Tendo por base os mesmos autores, o primeiro programa de Gestão do Desporto teve lugar na Universidade de Ohio em 1966. Por seu turno, na europa este fenómeno teve o seu início com o nascimento dos programas "Desporto para Todos" fundamentalmente promovidos pelas entidades autárquicas. Se nos Estados Unidos da América o principal objetivo era o negócio e o retorno financeiro, na Europa deu-se prioridade ao espetáculo desportivo (Lopes, 2017).

2.2. O Team Manager enquanto gestor do desporto

Gestão, para Magretta (2012), é um conceito mais fácil de definir do que pôr em prática. Este autor acrescenta que estamos perante uma disciplina que torna possível a existência das organizações e, quando é bem colocada em prática, torna-as mais prósperas. Drucker (1988) considera que o primordial papel da gestão é conceder às pessoas as ferramentas, os objetivos, os valores e a estrutura necessária para que estas consigam ser bem-sucedidas em prol da organização.

Sendo o gestor o principal sujeito da gestão, foram identificados dez papéis do gestor (Mintzberg, 1989): a "figura de proa", alguém na posição de líder dentro de uma organização mas que realmente não demonstra ter poder algum; o líder, responsável pelos trabalhadores, capa de os motivar e encorajar; "*liaison*", aquele que ajuda pessoas pertencentes ao mesmo grupo a trabalharem de forma mais eficiente e o responsável por estabelecer contactos fora da organização; o monitor, encarregue produtividade e bem-estar na sua equipa/organização e também pela procura de informação e de mudanças relevantes na sua organização e/ou indústria; o disseminador, que desempenha o papel de transmitir qualquer informação relevante aos seus subordinados ou colegas; o "*spokesperson*", vulgo "porta-voz", que comunica com o exterior, isto é, transmite as informações e os objetivos da empresa para as pessoas que não pertençam à sua organização; o empreendedor, com o papel de criar e implementar novas ideias e resolver os problemas que possam surgir; o "gestor

de conflitos", lida com as situações demasiado graves para serem ignoradas, é o gestor responsável por gerir e mediar problemas inesperados; o alocador de recursos, encarregue de contratar ou distribuir os recursos humanos, materiais e financeiros; por fim, o negociador, capaz de lidar com negociações importantes tanto na sua organização como o seu departamento ou equipa.[1][2]

Pelas palavras de Jinga (2014) um gestor "representa o principal elemento do processo que envolve planeamento, tomada de decisão, coordenação, avaliação e controlo, tudo feito para atingir um objetivo comum."

Gosling & Mintzberg (2003) identificam cinco diferentes mentalidades aplicadas por gestores de sucesso, cinco "configurações" da mente de um gestor que contribuem para interpretar e encarar o universo da gestão:

- "Reflexiva" – as organizações carecem de gestores capazes de olhar para o passado para perspetivar o futuro. Este tipo de mentalidade permite que o gestor se torne pensativo, reanalisando situações passadas com vista à conceção de produtos ou serviços inovadores, por exemplo.
- "Analítica" – esta forma de pensar possibilita que o gestor tome decisões com o recurso à análise de dados não só quantitativos, mas também os quantitativos.
- "Mundial" – facilita ao gestor as ferramentas para atuar em diferentes territórios, capaz de interagir com pessoas de culturas e hábitos distintos.
- "Colaborativa" – através desta maneira de pensar, o gestor foca as suas atenções em gerir os seus relacionamentos com as pessoas, ao invés de as gerir. Trata-se de desenvolver o compromisso entre as pessoas conectando-as. O gestor deve estar altamente envolvido com as pessoas com quem colabora.

[1] Mintzberg's Management Roles. Consult. 18 de março, 2021, disponível em https://www.mindtools.com/pages/article/management-roles.htm

[2] Mintzberg Model: 10 Different Roles of a Successful Manager. (2016). Consult. 18 de março, 2021, disponível em https://medium.com/taskworld-blog/mintzberg-model-10-different-roles-of-a-successful-manager-77f9d87b773c

- “Ação” – com vista a atingir os melhores resultados, esta mentalidade requer a criação e a implementação dos mais favoráveis planos que devem ser cuidadosamente estudados. Contudo, a ação deve ser complementada pela reflexão.

Com o aparecimento da Gestão do Desporto surge, naturalmente, a figura do gestor do desporto. Na perspetiva de Kurtipek & Gungor (2018), os gestores desportivos tornaram-se num importante fator graças ao enorme crescimento da indústria desportiva, tanto em serviços como em produtos, e graças à necessidade de uma Gestão do Desporto bem sucedida e eficaz. Segundo Reis (2016), não obstante ao facto de ser antigo, o exercício da função do gestor desportivo tem vindo a ganhar destaque apenas nas últimas décadas sendo resultado disso a “tendência mundial” na procura pela formação de gestores desportivos com aptidões e conhecimentos específicos. Karnas (2010) defende a importância de uma gestão profissional em detrimento de uma gestão amadora efetuada por ex-atletas e gestores sem formação. Tal como afirma Yetim (citado por Balci & Erdeveciler (2017) o gestor desportivo, para além de apresentar todas as caraterísticas modernas de um gestor, é alguém conhecedor do mundo do desporto e da sua gestão.

Citando Lopes (2017) “o gestor desportivo é o responsável máximo por tudo quanto se passa nas organizações desportivas. Essa é a sua grande missão: planear e implementar políticas ou estratégias que orientem todos os restantes agentes desportivos no sentido de se atingirem os objetivos previamente definidos.”

Anastasovski (2020) elenca alguns setores onde os gestores do desporto atuam, entre eles: desporto universitário, desporto de recreação, marketing desportivo, gestão de eventos e instalações, economia e finanças do desporto e o desporto profissional. Por sua vez, e dependendo da função exercida ou da instituição, surgem diferentes designações para o cargo de gestor desportivo: diretor, dirigente, coordenador, supervisor, presidente, entre outros (Karnas, 2013).

Neferu (2018) destaca as qualidades que um gestor do desporto deve possuir, dividindo-as entre duas categorias: qualidades subjetivas e as habilidades específicas da função ou atividade exercida. Na primeira categoria incluem-se a energia, a perspicácia, a capacidade de tomar decisões, a inteligência, a sinceridade, a integridade e o espírito de iniciativa. O autor acrescenta a este grupo de qualidades a dedicação ao desporto e a responsabilidade e ainda que, o gestor deve demonstrar perseverança, autocontrolo e autoconfiança e, ainda, seriedade. Relativamente à segunda categoria, os gestores devem possuir características em função da atividade que desempenha. Por sua vez, esta categoria também se divide em duas outras: atributos gerais (imaginação, flexibilidade, habilidade para formular novas ideias) e habilidades colaborativas (exigência, comunicação). Outros autores destacam diferentes qualidades. O gestor desportivo deve ser alguém confiante, autoritário, tolerante e aplicado em atingir os objetivos e as metas da sua organização desportiva. (Bogdan, 2019)

Pela visão de Çiftçi & Mirzeoğlu (2014) o êxito do gestor do desporto assenta no seu próprio conhecimento e suas virtudes, no trato interpessoal com todos aqueles com que intervém e na sua tomada de decisão.

Jovanova-Simeva (2019) afirma que em períodos de instabilidade e de mudança dentro das organizações desportivas, os gestões desportivos com perfil e caraterísticas de líder são essenciais. A autora acrescenta ainda que “para um próspero desenvolvimento das federações e clubes desportivos, os mais importantes gestores desportivos são aqueles com atributos de líder.” Também a criatividade de um gestor desportiva é vista como uma “alavanca para uma melhor Gestão do Desporto.” (Moreira & de Freitas, 2009).

Em algumas organizações de menor expressão, onde os recursos financeiros não abundam, assiste-se à procura pelo trabalho voluntário ou até se recorre a outros elementos da mesma organização para a ocupação das funções em falta, como acontece muito com os treinadores (Lopes, 2017).

Ao longo dos últimos anos assistiu-se ao progresso do papel de gestor desportivo, que tem vindo a assumir-se como uma personagem imprescindível

no seio das entidades desportivas, com a execução de novas tarefas, cargos e diferentes funções (Chiavenato citado por Almeida, 2011). Este autor, acrescenta que o futebol tem sido um exemplo dessa realidade, onde se verifica o surgimento de novos cargos nos clubes. Exemplo disso é o cargo de TM.

Almeida (2011) utiliza o exemplo do Futebol Clube do Porto que, em 2006, adicionou a figura do TM à sua estrutura, na altura apenas para a equipa A de futebol. Dois anos depois, este novo cargo foi estendido por todos os escalões de formação. Atualmente, são contam-se dezasseis gestores desportivos que atuam como team managers no Futebol Clube do Porto.

Estamos perante uma expressão anglo-saxónica, TM, podendo ser traduzida como “Gestor de Equipa”. Mintzberg (citado por P. N. Marques, 2015) defende que o principal objetivo de um gestor de equipa será o desenvolvimento de uma equipa capaz de atuar de forma eficiente como uma unidade única, sendo alguém “diretamente ligado às operações da organização”.

De acordo com o Manual Operacional e de Conduta do Futebol Clube do Porto o “TM tem como principal função dentro do grupo FC Porto, garantir que estejam reunidas todas as condições para o normal desenrolar da atividade de uma equipa de futebol, exceto no que se refere a questões técnicas.” É alguém responsável por assegurar que todas as obrigações logísticas do respetivo escalão estão preparadas em tempo útil. Para além disso, deve zelar pelo adequado funcionamento da sua equipa. O TM atua como uma espécie de *pivot*, um “elo de ligação”, entre o seu escalão e todas as diversas áreas dentro do clube, bem como o exterior.

J. M. M. Santos (2019) conclui que o papel do TM beneficia outras figuras dentro do clube e das equipas técnicas, essencialmente o treinador, que deixa de ter preocupações com os assuntos extra treino permitindo que se concentre única e exclusivamente com a sua função de treinar. No fundo, o TM terá como tarefa primordial zelar para que os atletas e treinadores afetos ao seu escalão se concentrem apenas em jogar e treinar.

Nogueira (2020), jornalista do jornal Diário de Notícias, referindo-se à TM do Bayern de Munique, clube alemão, escreveu o seguinte: “É ela que trata de tudo o que for indispensável para o funcionamento da equipa e está disponível 24 horas por dia, sete dias por semana para responder «a todas as solicitações».”

O TM, ao longo de toda a época, é responsável por várias tarefas nas quais se destacam aquelas relacionadas com a coordenação e controlo (Almeida, 2011). De uma forma geral, as tarefas do TM dividem-se em dois espaços temporais: a pré-época e a época desportiva. No primeiro, as suas responsabilidades baseiam-se, essencialmente, no processo de inscrição dos atletas e na elaboração do plano de treinos junto dos treinadores. Durante a época desportiva, o TM deve preparar toda a documentação para cada jogo e, caso seja o caso, para torneios. De salientar que existem tarefas transversais a estes dois períodos, como é o caso da elaboração e envio dos planos semanais de atividades e o contacto permanente com os atletas e respetivos responsáveis, sejam eles encarregados de educação (EE) ou agentes desportivos. No meu caso, por se tratar de um escalão de formação, U7, importa realçar a vertente educativa. O TM deve ser capaz de educar as crianças, transmitindo-lhes uma série de valores essenciais para o que no futuro se tornem adultos e profissionais íntegros e com dever cívico (J. M. M. Santos, 2019).

2.3. O Futebol de formação

Em 2006, Paes referiu que o primeiro contacto das crianças com o desporto desempenha um papel decisivo para uma eventual forte ligação à atividade desportiva no resto das suas vidas (Paes, 2006). Iniciar a prática desportiva nos primeiros anos da vida das crianças contribuirá para um desenvolvimento social e psicológico destas (Chirivella et al., 1995).

Para uma grande percentagem de jovens, a atividade desportiva é tida como uma das mais importantes nas suas vidas (A. T. Marques citado por Milistetd et al. 2010).

O processo de formação desportiva associa-se a múltiplos pontos positivos do desenvolvimento dos atletas, nomeadamente e comparativamente aos pares que não praticam desporto organizado, estes apresentam valores mais altos de autoestima, mais capazes na resolução de problemas, habilidades sociais, menor probabilidade de abandono escolar, para além de estarem mais aptos a lidar com o sucesso ou o fracasso (Neely & Holt, 2011). Segundo Carvalhinho & Mata (2019), a formação desportiva é um processo que vem sendo alvo de estudo há já vários anos, até aos dias de hoje, e que terá um importante contributo para o desenvolvimento da personalidade humana. Estes autores acrescentam ainda que este processo de formação vivido pelos praticantes desportivos percorrerá um contínuo processo de transformações biológicas, conjugando as exigências da preparação geral e específica da modalidade em causa, com os "momentos vividos pelos atletas no seu desenvolvimento biológico". Outros autores (Milistetd et al., 2010) afirmam que no processo de formação desportiva devemos encarar as crianças e jovens como sujeitos de preparação.

Aos dias de hoje o futebol apresenta-se como o desporto rei em grande parte do mundo, desempenhando um papel importantíssimo na sociedade. É um fenómeno que não deixa muitos jovens indiferentes, tais são as possibilidades de conseguir extrair do futebol grandes fontes de rendimento, expectativas de competição e de jogo. Citando Cunha (2007), "ser jogador de futebol é, ainda hoje, o sonho de muitas crianças. Talvez pelo reconhecimento social, pelos ordenados que se praticam, ou pela simples paixão pelo jogo". Rocha et al. (2011) e Soares et al. (2011) descrevem esta modalidade como um "oásis de riqueza e sucesso". Estes fatores aumentam a procura por clubes de futebol e pelas respetivas "escolinhas" de formação que, cada vez mais numa precocemente, levam os jovens a uma evolução técnico tática com vista a uma oportunidade no exigente e circunscrito mercado do futebol (Mendes, 2009) (Rocha et al., 2011).

Segundo Martins (2015), uma academia de futebol é uma instalação com o objetivo de produzir talentos. Por parte do clube, é o reconhecer da importante necessidade em fazer um investimento no capital humano, "apostando no

desenvolvimento do talento individual e no conhecimento dos princípios de jogo". Para Magalhães (2011), é um lugar de "instrução, conhecimento e saberes" produzidos por um conjunto de pessoas num determinado espaço de tempo. O mesmo autor salienta ainda que as Academias estabelecem ferramentas estratégicas com vista à obtenção de bons resultados desportivos a médio/longo-prazo por meio do desenvolvimento e aprimoramento de competências técnico/táticas e humanas dos jogadores. Em alguns casos, representa um investimento por parte dos clubes, com vista a desenvolver talentos para que no futuro sejam aproveitados nas equipas principais (Kuijer, 2007). Martins (2015) acrescenta que vários clubes investiram em instalações próprias, "sinónimo de espaço de instrução, conhecimento, valores e saberes desenvolvidos ao longo de vários anos por um conjunto de colaboradores e praticantes". Estas devem ser capazes de maximizar a formação e o talento dos jovens para que um dia apresentem as melhores condições para representar a equipa principal.

Lemos (2005), afirmou que investir na formação traz vantagens desportivas, os jogadores jovens já conhecem a realidade do clube, para além das vantagens económicas.

Verardi & Burgos (2013) justificam os elevados investimentos feitos pelos clubes na formação dos atletas devido aos altos preços praticados nas transferências de passes de jogadores por parte das melhores e mais ricas equipas do mundo.

Num estudo realizado por Haro et al. (2012), onde foram entrevistados vários jogadores de futebol espanhóis de elite relativamente à influência do contexto desportivo na formação dos futebolistas, conclui-se que o principal "fator" é a figura do treinador principal, como se pode ver pela figura abaixo.



Figura 1 - Aspetos chave na formação de um jovem futebolista

Estes autores destacam também o papel dos pais na escolha do clube/academia mais adequado, aquele que oferece o melhor contexto desportivo, isto é, com especialistas em todas as áreas (treinador, preparador físico, médico, psicólogo e coordenador). Na opinião de Casaña & Contreras (2005), para além da figura do treinador, é o coordenador da academia que desempenha um papel fulcral no crescimento do jovem atleta, sendo estes aqueles que percecionam melhor e mais criticamente o ambiente que envolve os jogadores.

2.4. Covid-19 e o desporto de formação

A COVID-19 é um novo tipo de coronavírus, nunca antes observado na espécie humana, que surgiu em Wuhan, uma cidade chinesa, em dezembro de 2019. Existem grandes possibilidades de este vírus ter tido a sua origem num mercado de peixe, na cidade chinesa. Em casos severos, este vírus causa a morte. Tem como principais sintomas a tosse, dificuldades respiratórias, perda de olfato e paladar e dores de cabeça (Medicine, 2020). Medidas que envolviam o distanciamento social da população foram utilizadas transversalmente por vários governos mundiais (Sharma et al., 2020). Estas permitiram diminuir os contágios através do confinamento generalizado da população, o que resultou

no encerramento de algumas atividades, como as escolas, ginásios e outras instalações ou atividades desportivas (Hammerschmidt et al., 2021).

Moura et al. (2020) afirmaram que “o impacto internacional da pandemia poderá ter repercussões devastadoras na indústria desportiva como a conhecemos”, para além do impacto negativo na economia mundial como já não se assistia desde a 2ª Grande Guerra. Com o surgimento da pandemia, em 2020, praticamente todas as competições desportivas foram suspensas ou adiadas, como é o caso dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos de Tóquio. Pela primeira vez na história do desporto moderno assistimos ao adiamento das Olimpíadas (Bas et al., 2020). O desporto, que não parou na Primeira e na Segunda Guerra Mundial, nem durante a pandemia influenza em 1918[3], contribui para um sentimento de normalidade e para manter um bom estado de espirito durante tempos de crise (Zirin, 2020). No decorrer da primeira Grande Guerra, Woodrow Wilson afirmou que tinha esperança de que o desporto se assumisse como uma importante contribuição para a defesa nacional.

No particular caso do futebol, nomeadamente os seis principais campeonatos da Europa, anunciaram a suspensão dos respetivos campeonatos da época 2019/2020 em meados de março de 2020, como se pode observar na quadro abaixo (Quadro 2). (Theo Ajadi, 2021) (Diário de Notícias, 2020a) (Sapo, 2020).

[3] Também conhecida como a gripe espanhola. Em 2008, Trilla et. al afirmaram ter sido a mais devastadora pandemia da história moderna, tendo feito entre 20 a 50 milhões de vítimas mortais.

Quadro 2 - Datas das suspensão, cancelamento e retoma dos campeonatos de futebol Top-6 da Europa

País	Competição	Suspensão	Cancelamento	Retoma
Alemanha	Bundesliga	13 de março	-	16 de maio
Espanha	La Liga	12 de março	-	11 de maio
França	Ligue 1	13 de março	28 de abril	-
Inglaterra	Premier League	13 de março	-	17 de junho
Itália	Serie A	9 de março	-	2 de agosto
Portugal	Liga NOS	12 de março	-	4 de junho

Em Portugal, a partir do dia 13 de março todas as competições de futebol sob a responsabilidade da Federação Portuguesa de Futebol foram suspensas, exceto a Taça de Portugal, na qual apenas faltava disputar a final (Diário de Notícias, 2020b). Nestas se incluem os campeonatos dos escalões de formação. A Liga NOS, 1ª Divisão de Futebol em Portugal, foi a única competição de futebol, relativa à época 2019/2020, a ser retomada, no dia 4 de junho de 2020. Todas as restantes foram canceladas (O Jogo, 2020) (Liga Portugal, 2020).

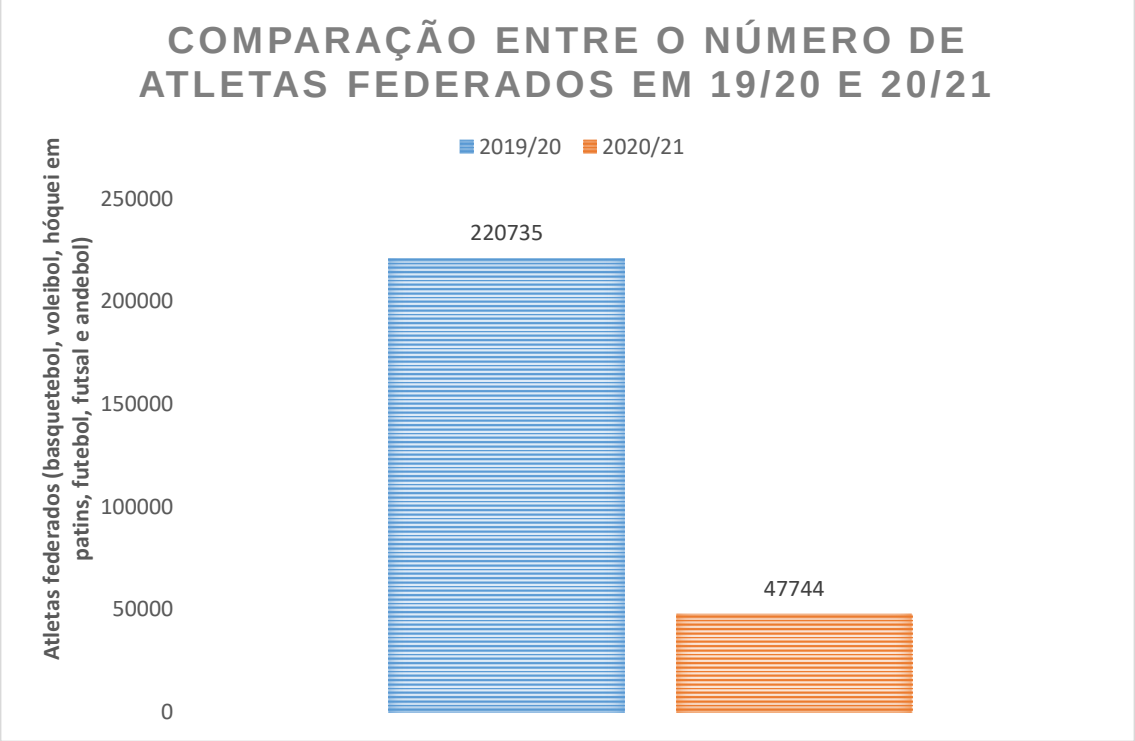
A pandemia da Covid-19 terá, para sempre, fortes consequências na vida desportiva da população jovem (Drummond et al., 2020). Os mesmos autores afirmam que podemos estar perante a perda de uma geração de jovens atletas resultante da “disrupção global do desporto”. Naturalmente, todo o setor do desporto foi afetado pela pandemia, contudo, o desporto jovem destaca-se como o mais afetado (Sanderson & Brown, 2020). Também os “programas de desenvolvimento de elite” para jovens atletas podem sofrer grandes impactos devido Às fortes mudanças no desporto profissional: uma elevada percentagem dos jovens talentos pode ser perdida. O abandono poderá vir a ser uma consequência de uma menor saúde financeira das famílias que deixarão de poder alocar alguns dos seus recursos nas atividades desportivas dos respetivos filhos (Sanderson & Brown, 2020).

A paragem do desporto de formação afeta também os pais ao nível do seu bem-estar social. O desporto jovem permite a muitos EE serem socialmente ativos e interligados com as respetivas comunidades, representando mesmo a única “fonte” de convívio social (BCU, 2020).

Um estudo realizado nos Estados Unidos com 13.000 jovens participantes, todos eles desportistas, revelou que 40% manifestaram sintomas de depressão, moderados a severos, enquanto outros 37% divulgaram sintomas de ansiedade, moderados a severos, durante as restrições relativas à COVID-19 (Watson & Koontz, 2020).

Em Portugal, o número de praticantes desportivos federados na época 2020/21, em Dezembro de 2020, nas modalidades que englobam o basquetebol, voleibol, hóquei em patins, futebol, futsal e andebol contou com menos 172 991 inscritos comparativamente à anterior, o que, no total, representa 47 744 inscritos (JN, 2020).

Quadro 3 - Comparação entre o número de atletas federados em 19/20 e 20/21



A Universidade de Birmingham encontra-se a desenvolver um projeto de três fases (Kelly et al., 2020) que irá examinar os efeitos atuais e futuros da pandemia no desporto jovem na sociedade. A primeira fase consiste num questionário online internacional a três grupos (pais de jovens atletas, treinadores e gestores dos clubes). Na segunda fase serão feitas entrevistas online individuais com os mesmos três grupos participantes na fase anterior, na qual se analisará as respostas de cada um de uma forma mais aprofundada. Por fim, a terceira fase irá ser desenvolvida à medida que o desporto juvenil é gradualmente reiniciado, onde, à semelhança da primeira fase, serão feitos questionários online com o objetivo de analisar as experiências dos três grupos durante o período de recomeço das atividades. O objetivo final deste estudo é responder a duas questões: De que forma os três grupos vivenciaram a ausência de desporto jovem organizado devido à COVID-19? De que forma estes grupos pretendem e necessitam que o desporto juvenil seja diferente assim que for retomado?

Numa perspetiva mais otimista, Watson & Koontz (2020) defendem que a paragem nas atividades desportivas jovens pode ser uma oportunidade para as organizações investirem em programas que permitam o acesso ao desporto e o aumento da atividade física para todas as crianças.

O Centro de Controlo e Prevenção de Doenças dos Estados Unidos da América (CDC – Centers for Disease Control and Prevention) (CDC, 2020) publicou algumas considerações para os responsáveis pelo desporto juvenil terem em conta de forma a reduzir a propagação do Coronavírus. Este documento divide-se, essencialmente, em cinco capítulos, nomeadamente: 1) recomendações relativas à avaliação do risco da modalidade em causa ou dos níveis de contágio nas comunidades locais; 2) comportamentos que ajudem a reduzir a propagação; 3/4) manutenção de ambientes e comportamentos seguros e saudáveis; 5) plano de contingência caso surjam casos positivos.

1) Avaliação do Risco

Os decisores deverão ter em consideração a forma como a modalidade em causa de prática e a forma como os materiais são partilhados entre os

praticantes. Outros fatores relevantes são a proximidade física entre os praticantes, quer sejam adversários ou colegas de equipa, o nível de intensidade da atividade, o período de tempo que os jogadores estão próximos entre si ou entre os treinadores, staff, etc., o número de elementos que constituem a equipa, se existem jogadores incluídos no grupo de risco, entre outros.

2) Comportamentos promotores da diminuição da propagação do vírus

Os responsáveis pela tomada de decisões devem sempre privilegiar comportamentos com baixo risco de propagação da covid-19. Nestes comportamentos, o CDC destaca: o distanciamento físico, uso de máscara, permanecer em casa sempre que apropriado, higienização e etiqueta respiratória.

3) Manutenção de ambientes seguros e saudáveis

A limpeza e desinfeção dos espaços, a partilha de objetos, sistemas de água seguros para prevenir outras doenças como a Legionella, e os espaços comuns são estratégias/fatores importantes que devem ser implementadas e estudadas pelas organizações responsáveis pelo desporto juvenil.

4) Comportamentos seguros e saudáveis

Os decisores responsáveis devem atuar sempre em coordenação com as entidades de saúde e particularmente atentos às legislações em vigor na data dos eventos. Para além disso, as organizações devem sempre proteger os jogadores ou staff que pertençam ao grupo de risco; definir turnos rotativos, limitados e alternados para todos os trabalhadores que não atuem diretamente na prática desportiva; destacar um “ponto de contacto COVID-19”, isto é, alguém responsável por reunir todas as informações relativas a jogadores, treinadores ou staff infetados.

5) Plano de contingência

As organizações devem definir um plano de contingência com todas as indicações relativas à forma de atuar caso surjam casos positivos dentro das

equipas ou organizações. Neste plano devem constar: informar todos os indivíduos dos critérios de isolamento em caso de infeção; isolar, de imediato, todos os que testem positivo; limpeza e desinfeção das áreas utilizadas pelos casos positivos; informar as autoridades de saúde relativamente indivíduos infetados, bem como os seus contactos próximos; o que fazer caso alguém teste positivo depois de ter participado numa atividade de desporto juvenil; rastreio de contactos.

3. Caracterização da entidade de estágio

Data de 28 de setembro de 1893, dia de aniversário do rei D. Carlos e da rainha D. Amélia, o nascimento do Foot-ball Club do Porto, fundado por António Nicolau d'Almeida, sócio de uma firma exportadora de vinho do Porto e do Velo Club do Porto, clube onde praticava remo, natação e jogo do pau, que descobriu o futebol nas suas viagens a Inglaterra ("HISTÓRIA"). No início do mês seguinte, dá-se início aos treinos no Campo do Prado, em Matosinhos.

No dia 25 de outubro, após a realização de dois jogos, o presidente António Nicolau d'Almeida convida o presidente do Club Lisbonense, Guilherme Pinto Basto, para um *match*. Este jogo acaba por se realizar apenas no dia 2 de março de 1894 no Campo do *Oporto Cricket and Lawn-Tennis Club*, também conhecido como Campo dos Ingleses, no Campo Alegre, com lotação máxima. Destaca-se a presença do rei D. Carlos, que aceitou patrocinar o evento e oferecer uma taça com a seguinte legenda inscrita: "Football Championship das Cidades de Portugal". É a partir da primeira edição da Taça D. Carlos I ou Cup d'El Rey, vencida pelo Club Lisbonense, que o futebol assume outra expressão no nosso país. (Tovar, 2011)

Contudo, em 1896 surge uma fase de letargia no clube resultante do casamento de António Nicolau d'Almeida com Hilda Rumsey. Por considerar o futebol uma atividade demasiado violenta, Hilda pede-lhe para se afastar da modalidade. (Tovar, 2011)

O processo de refundação do Futebol Clube do Porto é levado a cabo por José Monteiro da Costa no dia 2 de agosto de 1906. Foi estudante em Inglaterra onde, à semelhança de António Nicolau d'Almeida, descobriu a sua paixão pelo futebol. O novo presidente decide então construir as primeiras instalações do clube, com o primeiro campo – Campo da Rainha; e manter o nome do clube: "Pois os seus fundadores são, na sua quase totalidade, tripeiros natos, a sua sede é na cidade do Porto" (Tovar, 2011). Surge também o primeiro emblema, em 1908, como se pode observar na Figura 2, com a sobreposição das letras F, C e P sobre uma bola azul. "As suas cores devem ser as da bandeira da Pátria, e não as cores da bandeira da cidade, que tenho esperança que o futuro clube

há de ser grande, não se limitando a defender o bom nome da cidade, mas também o de Portugal, em pugnas desportivas contra os estrangeiros.”.



Figura 2 - Primeiro emblema do FC Porto

Entre os anos de 1913 e 1922 o clube adota um novo emblema, uma bola azul a representar uma bola de futebol, com linhas brancas e com a sigla “FCP” (Figura 3). (Público, 2019).



Figura 3 - Emblema do FC Porto entre 1913 e 1922

O novo e atual emblema (Figura 4) é adotado em 1922. Simplício, futebolista do clube e artista gráfico foi o responsável por este novo modelo, onde associou o anterior símbolo ao brasão da cidade. Podemos observar quatro quartéis, dois deles (1º e 4º) representados por um escudo com as armas reais, sete castelos e cinco quinas, atribuídas por D. Maria II à cidade do Porto, e os outros dois (2º e 3º) representam as antigas armas da cidade do Porto (a Virgem que segura o Menino, ladeados por duas torres). Ao centro, no local onde os quatro quartéis de intercetam, o coração representativo do legado que D. Pedro IV deixou à cidade, ainda hoje se mantém guardado na Igreja da Lapa. A envolver as armas

encontramos o Colar e Grã Cruz da Ordem Militar da Torre e Espada do Valor no qual pende a medalha que tem inscritas as palavras “Valor, Lealdade e Mérito”. Por último, o Dragão, imagem de marca do clube, e a Coroa que representa o título de Duque do Porto. O Dragão segura uma fita onde se lê “Invicta”, título atribuído à cidade do Porto por D. Maria II após a resistência ao cerco durante as Guerras Liberais (1832-1834). (Vara, 2008).



Figura 4 - Atual emblema do FC Porto

3.1. Do Campo da Rainha ao Estádio do Dragão

O Campo da Rainha, localizado na atual rua Antero de Quental, foi o primeiro recinto do Futebol Clube do Porto e também o primeiro local onde o clube jogou após a refundação de José Monteiro da Costa, em 1906. Ficava junto à casa do novo presidente, um terreno de 30x50 metros, parte dele alugado à Companhia Hortícola Portuense (Tovar, 2011). Tornou-se o primeiro relvado em Portugal. Ainda nesse ano, a Companhia Hortícola transferiu-se para outro local, ficando o FC Porto com a possibilidade de criar um campo com as medidas oficiais, bancadas para 600 pessoas, pista de atletismo, vestiário, balneário com três chuveiros, dois lavatórios e ainda um espaço para receber convidados de honra. Este foi o local da primeira vitória do clube frente a um adversário estrangeiro, no caso, o Real Fortuna de Vigo ("CAMPO DA RAINHA").

Sete anos depois, este campo tornou-se pequeno tal era o crescente número de adeptos a assistirem aos jogos do FC Porto. Desta forma, o clube transferiu-se para o Campo da Constituição, com um aluguer anual de 350 escudos.

Passou a ser a casa do clube para os jogos dos campeonatos regionais e nacionais. Recebeu também jogos de hóquei em campo, andebol de 11 e provas de atletismo. ("CAMPO DA CONSTITUIÇÃO")

Durante as décadas de 1920 e 1930, o clube viu-se obrigado a utilizar outro campo, Campo do Ameal, propriedade do Club Sport Progresso, considerado na altura como “um dos mais bonitos recintos desportivos da época, com modelares balneários e um relógio monumental, tendo igualmente servido de palco para jogos da seleção portuguesa. ”("CAMPO DO AMEAL"). Na década seguinte, 1940, dá-se nova mudança, desta vez para o Estádio do Lima, propriedade do Académico Futebol Clube, dispunha de melhores condições – “bancada central coberta, bancada de cimento no topo Norte, zonas de peão, pistas de atletismo, de ciclismo e campo de basquetebol, para além de um pavilhão.” ("ESTÁDIO DO LIMA").

Estes dois últimos recintos revelaram-se de extrema importância para a atender às necessidades do FC Porto, graças às fracas condições do Campo da Constituição que já não tinha condições para dar resposta ao exponencial crescimento de adeptos portistas. Também durante este período, em 1939 deu-se início a importantes obras de renovação no Campo da Constituição, com novas bancadas e camarotes. Contudo, em dias de jogos importantes, a lotação era excedida “a ponto de se tornarem normais as interrupções devido ao público que transbordava para o campo de jogo.” ("CAMPO DA CONSTITUIÇÃO").

No dia 28 de maio de 1952 é inaugurado o Estádio das Antas, que tinha como designação oficial “Estádio do Futebol Clube do Porto”, num terreno com 48 mil metros quadrados. Este foi sofrendo melhorias com o passar dos anos com a incorporação do Pavilhão Américo de Sá, onde eram disputados os jogos das restantes modalidades, piscina coberta, três campos relvados de treino, Loja Azul, a Sala-Museu e a Torre das Antas que acolheu uma nova área administrativa do clube. Neste mítico estádio celebraram-se “incontáveis momentos de glória portista vividos ao longos dos anos…que atribuíram ao recinto uma aura mítica, que resiste na memória de todos quantos

testemunharam o processo que conduziu o Dragão ao mais elevado estatuto desportivo europeu e mundial" ("ESTÁDIO DAS ANTAS").

Chega então finalmente o ano de 2003, ano da inauguração do Estádio do Dragão. O primeiro jogo foi contra o Barcelona, num jogo amigável que coincidiu com a estreia de Lionel Messi pela equipa catalã, que terminou com uma vitória por 2-0 para a equipa da casa. Devido a problemas relacionados com o novo relvado, o FC Porto só começa a jogar no Dragão em fevereiro de 2004. Foi também palco do jogo de abertura do Euro 2004, disputado entre Portugal e Grécia. Relativamente ao *naming* do estádio, o presidente Jorge Nuno Pinto da Costa recusou dar o seu nome ao estádio ou "Novo Estádio das Antas", nomeando-o como Estádio do Dragão, numa referência ao animal representado nas armas da cidade e no emblema do clube - "É um nome que diz tudo: o símbolo do clube, o brasão da cidade, a força do clube, a sua vitalidade e o espírito de conquista". O jogo com maior assistência data também de 2004, num jogo das meias finais da Liga dos Campeões frente ao Deportivo da Corunha, que acabou empatado 0-0 e que contou com 51.000 adeptos nas bancadas. O Porto acabaria por vencer essa edição da competição ("ESTÁDIO DO DRAGÃO").



Figura 5 - Estádio do Dragão

3.2. Instalações do FC Porto

3.2.1.1. Centro de Treino e Formação Desportiva (CTFD) PortoGaia/Olival

Localizado nas freguesias de Olival e Crestuma, concelho de Vila Nova de Gaia, foi inaugurado no dia 5 de Agosto de 2002 e marcou o “início de uma nova realidade para o FC Porto”. Desde a década de 90 que era desejo do clube construir um centro de treinos e formação desportiva, tal como os grandes clubes internacionais já tinham. É aqui que decorrem grande parte dos treinos da equipa principal e dos escalões de formação.

A obra do complexo ficou a cargo do arquiteto Alcino Soutinho e inclui: três campos de relva natural, um campo de relva sintética e um miniestádio de relva natural com uma bacada com capacidade para 2.000 pessoas – Estádio Luís Filipe Menezes. Para além destes dispões de outras infraestruturas que funcionam como apoio à prática desportiva: o edifício portaria onde fica o centro de imprensa; o edifício destinado à formação com três balneários para as equipas, um balneário para árbitros e outro para treinadores, o departamento médico e uma sala de hidroterapia; e o edifico destinado à equipa principal, com dois balneários para as equipas, dois para os treinadores, duas salas para o departamento médico, um ginásio, uma sala de hidroterapia e massagem ("CTFD PORTOGAIA").

Estas instalações são propriedade do município de Vila Nova de Gaia, que as cede ao FC Porto através da celebração de um contrato programa ("Centro de Treino e Formação Desportiva Olival/Crestuma", 2016).



Figura 6 - CTFD PortoGaia

3.2.2. Dragão Arena

Inaugurado no dia 23 de abril de 2009 e com a designação de Dragão Caixa até 2019 devido a uma parceria a Caixa Geral de Depósitos, localiza-se junto ao Estádio do Dragão permitindo aos adeptos viver as “tardes portistas” nas quais é possível assistir a jogos das modalidades, seguindo posteriormente para o Estádio do Dragão para apoiar a equipa principal de futebol. Com uma capacidade para 2.177 lugares sentados, este pavilhão “é o digno sucessor do emblemático Pavilhão Américo de Sá”, casa para o hóquei em patins, andebol e basquetebol. Manuel Salgado foi o arquiteto responsável pelo projeto que se caracteriza pelo impacto, beleza, eficácia, qualidade, design e racionalidade, onde se destacam a modernidade dos balneários e o “sistema de gestão e manutenção inteligente dos recursos, que transformam o pavilhão num ícone ambiental”. O restante edifício é constituído por uma sala principal, serviços de apoio ao público, uma sala VIP e as áreas administrativas e de apoio aos atletas.

É uma instalação multiusos pois as suas valências permitem receber todo o tipo de eventos, sejam eles concertos, galas ou outro tipo de atividades. ("DRAGÃO ARENA")

Pinto da Costa classificou este projeto como “um sonho”, no dia do lançamento da primeira pedra do novo pavilhão, em 2007. (Mendes, 2007)



Figura 7 - Dragão Arena

3.2.3. Constituição Park

Resultante da renovação do lendário Campo da Constituição, o Constituição Park, outrora Vitalis Park, é agora um espaço moderno e renovado, importante para a formação de muitos jovens atletas. Inclui um campo de futebol de 11, com relvado sintético, que integra dois campos de futebol de 7; um campo de futebol de 7, com relvado sintético coberto; um campo de terra batida para futebol de 5. Inclui também dois edifícios, um deles que funciona como apoio à atividade desportiva (receção, cinco balneários, balneários para treinadores e árbitros, departamento médico, sala multiusos, arrumos e um bar/restaurante). O outro edifício de apoio onde opera a gestão/organização desta instalação dispõe de escritórios, receção, e espaços comerciais (Loja do Associado, FC Store e um armazém para a FC Porto Store). ("CONSTITUIÇÃO PARK")



Figura 8 - Constituição Park

3.2.4. Casa do Dragão

Situada na Rua Costa Cabral, a Casa do Dragão, passando a redundância, é a casa para muitos dos atletas que moram longe da cidade do Porto ou que não podem viver com as suas famílias. Aqui estão reunidas todas as condições para que estes atletas se desenvolvam como desportistas, pessoas e estudantes. Para além dos dormitórios e espaços para refeições, a Casa do Dragão está também equipada de salas de estudo, salas de lazer e espaços para contacto com o diverso staff técnico dos diversos departamentos de formação do clube.

É “ponto de referência fundamental no percurso formativo dos jovens jogadores portistas”. Por aqui já passaram nomes como Vítor Baía, Sérgio Conceição ou Semedo. ("CASA DO DRAGÃO")



Figura 9 - Casa do Dragão

3.2.5. Piscinas de Campanhã

Através de um acordo realizado com a Câmara Municipal do Porto que aceitou ceder estas instalações ao FC Porto que, por sua vez, se comprometeu a reabilitar as Piscinas e "garantir a utilização aberta à população, em períodos que não conflituam com a atividade desportiva”. Este equipamento é cedido ao FC Porto por um período de 25 anos ("Câmara cede ao FC Porto piscina de Campanhã que será reabilitada pelo clube", 2015).

“O Complexo de Piscinas de Campanhã pretende renovar a identidade aquática da cidade” ("PISCINAS DE CAMPANHÃ: INSCRIÇÕES ABERTAS PARA AULAS DE ADULTOS", 2019). É a casa das secções da natação, boxe e desporto adaptado e dispõe de várias atividades abertas ao público, relacionadas com a natação e ginásio. Esta é a única piscina olímpica da cidade do Porto (50 metros) e uma das poucas cobertas em todo o país. Tem disponível vários balneários, salas de musculação e enfermagem, entre outros gabinetes ("PISCINAS CAMPANHÃ").



Figura 10 - Piscinas de Campanhã

3.2.6. Academia de Bilhar

Localiza-se no Estádio do Dragão, tendo sido inaugurada em dezembro de 2014 e é “a casa de uma das modalidades mais antigas e vencedoras do FC Porto”. Tem um espaço total de 600 metros quadrados, dividido em duas salas, já recebeu importantes torneios internacionais como a Taça da Europa de Clubes em 2018. Aquando da inauguração da Academia, o presidente Jorge Nuno Pinto da Costa realçou que “A excelência da secção de Bilhar foi uma das razões que nos levou a construir a Academia” ("ACADEMIA DE BILHAR").



Figura 11 - Academia de Bilhar

3.2.7. Museu Futebol Clube do Porto by BMG

Com lugar no Estádio do Dragão, o Museu foi inaugurado no dia 28 de setembro de 2013, data em que o Clube celebrou 120 anos de História. Distingue-se "como a mais vasta exposição de troféus oficiais e aquela que concentra maior número de exclusivos". Aqui podem ser deslumbrados alguns dos trofeus mais mediáticos que o clube conquistou, nomeadamente, a Taça Intercontinental, a Taça dos Campeões Europeus, a Taça UEFA e a Supertaça Europeia. (O CORAÇÃO DO PORTO.)

Na cerimónia de inauguração do Museu, o presidente do FC Porto afirmou "O Museu tem um discurso emocional. É a história do FC Porto e quem viveu estes momentos, quase todos de grande glória, fica mais do que tocado, porque sabe melhor do que ninguém o que isto representa. Está uma obra fantástica e acho que isto não é só orgulho do FC Porto, vai ser também o orgulho da cidade do Porto" (Público, 2013).



Figura 12 - Museu Futebol Clube do Porto by BMG

3.3. O Grupo FC Porto

O Grupo FC Porto é, essencialmente, uma organização desportiva, com particular foco para o futebol. O clube, por se assumir eclético, considera fundamental e importante o lugar ocupado pelas modalidades.

3.3.1. Sociedades constituintes

O Grupo FC Porto é constituído por 12 sociedades:

- **Futebol Clube do Porto (clube) –** organização sem fins lucrativos que representa o património imobiliário e as modalidades amadoras, nomeadamente, o andebol, o basquetebol, o hóquei em patins, a natação, o bilhar, o voleibol, o boxe, ciclismo e o desporto adaptado.
- **FC Porto - Futebol, SAD –** responsável pela gestão do futebol profissional e de formação, bem como a participação em competições desportivas de caráter profissional. Promove e organiza espetáculos desportivos.
- **FC Porto Serviços Partilhados, S.A –** sociedade encarregue por todas as áreas que fornecem serviços transversais a todo Grupo FC Porto.
- **Dragon Tour - Agência de Viagens, S.A –** Agência de viagens que organiza e vende viagens e pacotes turísticos, onde se incluem viagens relacionadas com eventos desportivos em que as equipas do FC Porto participam.
- **FC Porto Media, S.A. –** responsável pela gestão e produção dos conteúdos informativos do FC Porto, nomeadamente nas redes sociais do clube, como por exemplo o Facebook e Instagram, no Porto Canal, Site e Revista Dragões.
- **Porto Comercial – Sociedade de Comercialização, Licenciamento e Sponsorização, S.A. –** Sociedade responsável pela comercialização, direitos de imagem, sponsorização, merchandising, bilhética, lugares anuais, visitas ao estádio e licenciamento de produtos da marca FC Porto.
- **PortoEstádio - Gestão e Exploração de Equipamentos Desportivos, S.A. –** Gestão e exploração dos equipamentos desportivos do Grupo FC Porto (Estádio do Dragão, Dragão Arena, Constituição Park, Casa do

Dragão e o Centro de Treinos e Formação Desportiva PortoGaia). É também responsável pela operacionalização dos eventos desportivos e não desportivos que têm lugar nas instalações suprarreferidas.

- **FC Porto Multimédia – Edições Multimédia, S.A.** – Empresa responsável pela edição, produção e comercialização de material multimédia e para a internet, publicações periódicas e não periódicas.
- **Porto Seguro – Sociedade Mediadora de Seguros do Porto, S.A. –** Sociedade que atua na área da intermediação de seguros.
- **Euro Antas – Promoção e Gestão de Empreendimentos Imobiliários, S.A. –** Encarregue de explorar ativos imobiliários, nomeadamente do "Estádio do Dragão", tendo sido esta empresa a responsável pelo projeto deste estádio.
- **Avenida dos Aliados – Sociedade de Comunicação, S.A.** – Sociedade responsável pela exploração de um serviço de programas televisivos, Porto Canal.
- **Miragem S.A. –** Responsável pela produção e realização de anúncios publicitários, reportagens, documentários e programas para televisão.

3.3.2. FC Porto Holding

A FC Porto Holding é uma unidade de Administração Estratégica Global que tem como responsabilidade as decisões estratégicas e de investimento, os novos negócios e projetos e as políticas do grupo. É, portanto, responsável pela validação e supervisão de todos os assuntos relativos à gestão do Grupo FC Porto.

A Figura 13 esquematiza o organograma da FC Porto Holding.

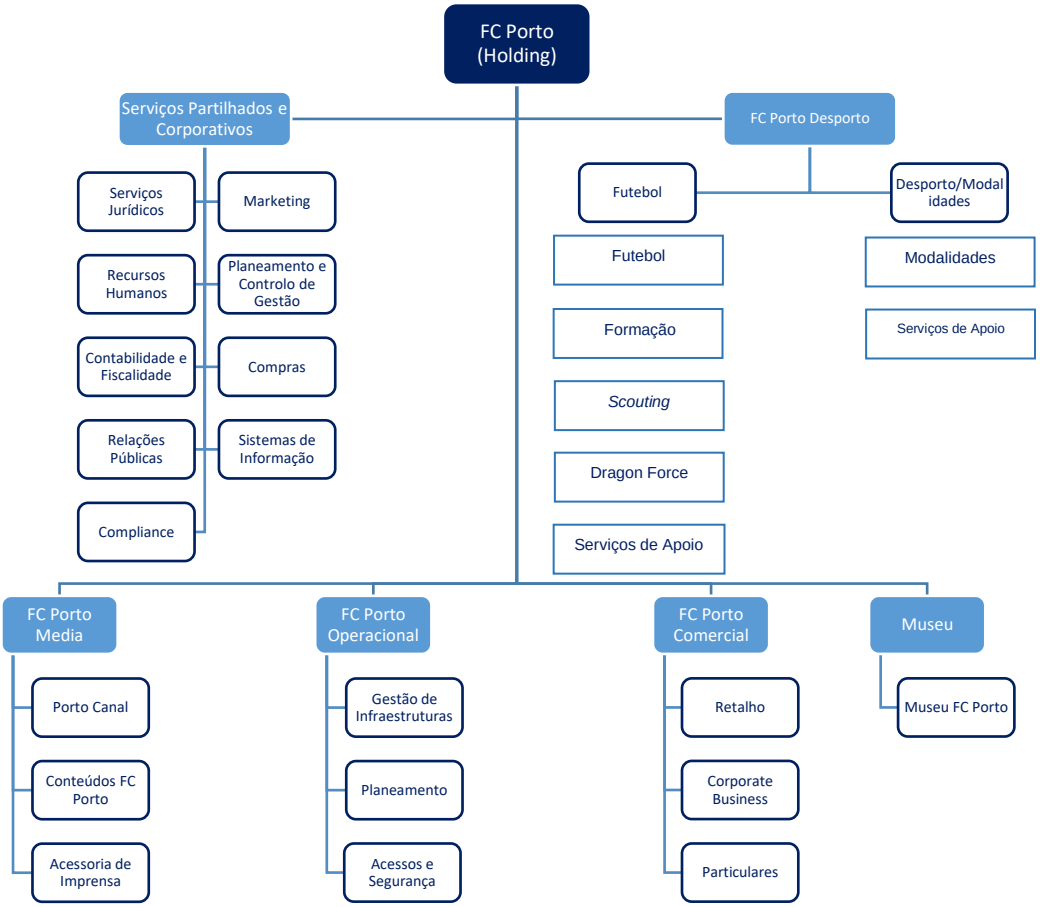


Figura 13 - Organograma FC Porto Holding

- **Serviços Partilhados e Corporativos**: unidade encarregue de consolidar as atividades estratégicas e transversais, bem como da prestação de serviços às restantes Unidades do Grupo, designadamente os serviços de Marketing, Recursos Humanos, Jurídico, Sistemas de Informação, Controlo de Gestão, Contabilidade, Compras, Relações-Públicas e Compliance.
- **FC Porto Desporto**: é a unidade de gestão especializada nas atividades desportivas. É nesta unidade, nomeadamente no departamento de Futebol de Formação, que se inserem as minhas funções enquanto TM.
- **FC Porto Media**: unidade encarregue da gestão e produção dos conteúdos oficiais do FC Porto, para todas as plataformas mídia (Televisão, Revista e Site).
- **FC Porto Operacional**: encarregue de operacionalizar todos os eventos desportivos e não desportivos, para além de todas as ações que decorrem

nas instalações FC Porto (Estádio do Dragão, Centro de Treinos, Constituição Park, Casa Dragão, Lojas e Porto Canal);

- **FC Porto Comercial**: unidade que tem como responsabilidade a comercialização da marca FC Porto, a concentração dos encargos comerciais do Grupo e a criação de um único ponto de contacto com o exterior, isto é, associados, parceiros e clientes.
- **Museu**: unidade responsável pela gestão do Museu Futebol Clube do Porto by BMG, do seu espólio e de todos os eventos que aqui decorrem.

3.3.3. A missão do Grupo FC Porto

Para Falsey (1989) a missão de uma organização diz-nos quem ela é e o que faz, sendo uma importante alavanca no processo de gestão estratégica (Brodwin & Bourgeois, 1984). Bartkus et al. (2000) definem a missão de uma empresa simplesmente como uma ferramenta de comunicação. Pearce (1982) afirma que a missão pode ser definida como o propósito que diferencia uma empresa da outra. É a "razão de ser" de uma organização e fulcral na definição de objetivos, estratégias, distribuição de recursos e para a motivação dos seus funcionários. (Cochran et al., 2008).

O Grupo FC Porto assume ter duas hipóteses relativamente à sua missão.

A primeira: "Vencer, contribuindo para que o Clube cresça e prossiga a elevar o nome da cidade, da região e do País."

A segunda: "Criar valor desportivo, económico e social, levando os benefícios do crescimento e da inovação a um número crescente de adeptos.

O clube reconhece a obrigação de continuar a ganhar, sendo esse o lema desde a sua criação e, por isso mesmo, a sua missão não poderia ser outra. Reconhece também a vontade de contribuir para o desenvolvimento de um clube cada vez maior e melhor, para a formação de pessoas qualificadas e competentes, para deixar a sua marca na cidade e engrandecer o nome do país.

"Queremos que a nossa causa seja a causa de todos os Portistas. A de contribuir positivamente para o crescimento do futebol e da sociedade em geral"

- O Grupo pretende garantir o máximo valor para:
- Os adeptos: satisfazê-los num curto, médio e longo prazo, ao vencer e convencer;
- Os colaboradores e atletas: a partir de um comprometimento com o desenvolvimento das suas pessoas, através da formação desportiva e humana;
- A sociedade envolvente: ao ser uma fonte e inspiração e o motor do progresso da região, conduzindo-a a todas as partes do mundo, assumindo sempre um compromisso com o desenvolvimento sustentável.

3.3.4. A visão do Grupo FC Porto

A Visão indica os objetivos a longo prazo das empresas (Özdem, 2011) e estabelece uma direção estratégica (Darbi, 2012). é o ponto de partida para o processo de transformação organizacional de uma organização. (Kantabutra & Avery, 2010). Os mesmos autores descrevem algumas caraterísticas que a Visão de uma organização deve apresentar de modo a que tenham um forte impacto nos funcionários: objetiva, abstrata, desafiante, orientada para o futuro, concisa e capaz de inspirar. Deve ser partilhada e entendida por todos os elementos da empresa (Özdem, 2011).

A Visão do Grupo FC Porto é a seguinte: “Ser um investimento de projeção internacional com níveis de rentabilidade e de criação de valor em linha com as melhores referencias do setor.

Consolidar a posição de líder nacional no futebol e restantes modalidades, formar os melhores atletas, projetar o clube a nível internacional, proporcionar um ambiente de trabalho motivador para os colaboradores e inovar em todas as frentes, garantindo assim a sustentabilidade do modelo de negócio do Grupo FC Porto. Promover a sociedade envolvente e a responsabilidade ambiental.

Tornar realidade os sonhos mais ambiciosos dos nossos adeptos.”

3.3.5. Os valores do Grupo FC Porto

Mirvis et al. (2010) assumem que os Valores representam a forma como as empresas atuam de modo estarem alinhados com a sua Visão ou, para DuFour & Eaker (1998), respondem à questão “Como devemos atuar para tornar real a nossa Visao?”. Gurley et al. (2014) consideram que os valores combinam as crenças partilhadas pelas organizaçoes. Quando os funcionários desempenham as suas funções ,tendo sempre em conta os respetivos Valores das suas empresas, alcançam resultados extraordinários permitindo que a organização alcance vantagens competitivas (Blanchard et al., 2003). Estes autores defendem que a honestidade, a justiça e a integridade retratam valores fundamentais para as organiações contemporaneas Bogdan (2019) acrescenta ainda que os valores representam um papel preponderante nas organiações desportivas.

O Grupo FC Porto rege-se pelos seguintes quatro valores:

Competência

“Fator elementar em qualquer empresa, a competência é algo que o FC Porto procura potenciar em todos os seus colaboradores, ajudando-os a tornarem-se pessoas cada vez mais qualificadas e capazes de contribuírem para a ampliação do valor do clube.”

Rigor

“Não há competência sem rigor. A atenção aos detalhes é fundamental para a execução primorosa do nosso trabalho e conduz-nos a estar sempre um passo à frente dos outros.

Paixão

“Estar apaixonado é estar feliz. É com esse estado de alma que o FC Porto quer todos os seus colaboradores. Envolvidos com aquilo com aquilo que fazem e motivados para fazer sempre mais e melhor por um bem comum: a expansão do clube, da cidade e do país que representam.”

Ambição

"Nenhum dos pilares anteriores se segura se não houver espaço para evoluir. Ao longo da sua história, o FC Porto já triunfou muito, mas nem por isso se acomodou aos sucessos alcançados. Ganhar sempre, jogo a jogo. Cumprir sempre os objetivos, tarefa a tarefa."

Estes quatro pilares prolongam-se dando origem a:

- Dar continuidade à permanente orientação para o mercado do desporto;
- Ir em busca do auge da satisfação do cliente;
- Procurar o crescimento através da eficácia e eficiência da gestão;
- Cultura empresarial apoiada nos princípios de equidade e isenção;
- Conduta responsável socialmente;
- Desenvolvimento de relações prolongadas com parceiros nacionais e internacionais;
- Promover o respeito pelo ambiente

3.3.6. Os objetivos estratégicos do Grupo

A estratégia do Grupo sustenta-se na:

- Oferta de um serviço de excelência de destaque em resposta ao mercado concorrencial;
- Qualidade incontestável dos recursos humanos;
- Atenção com uma permanente atualização face às necessidades do mercado desportivo;
- Trabalho de equipa e cooperação;
- Evolução futura focada na competição internacional.

3.4. O Departamento de Formação do FC Porto

O Departamento de Futebol de Formação do FC Porto está estruturado da seguinte forma, de acordo com a Figura 14:

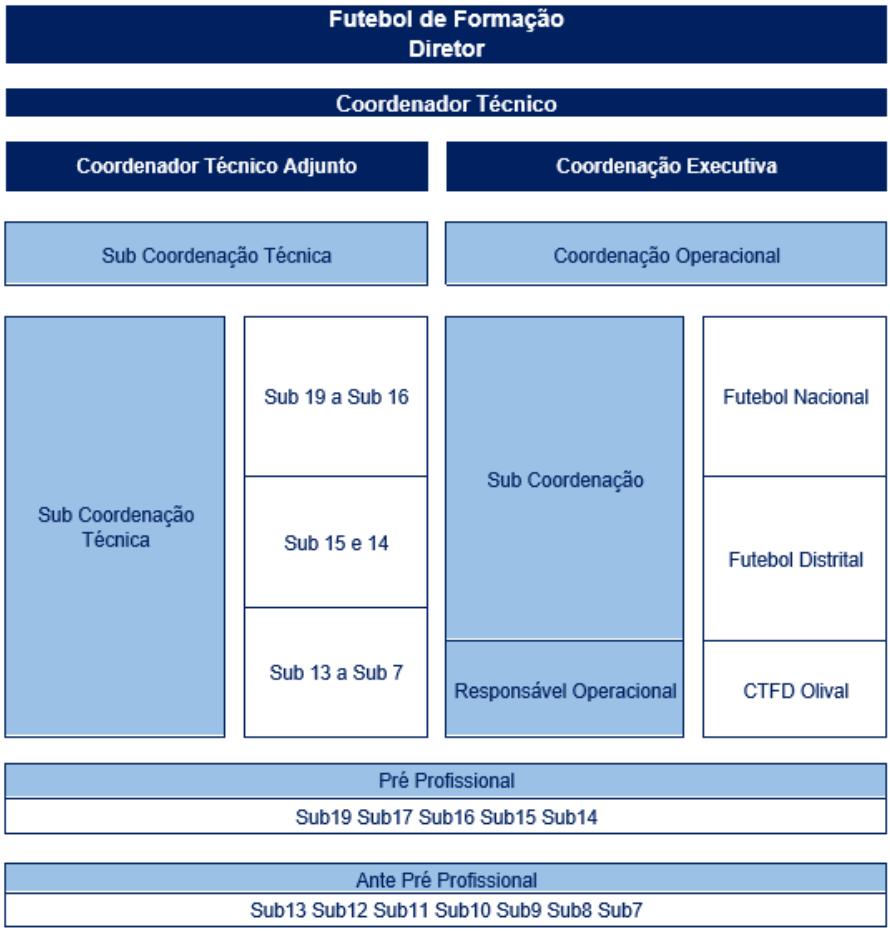


Figura 14 - Organograma do Dep. do Futebol de Formação do FC Porto

3.4.1. A missão do Departamento de Futebol de Formação do FC Porto

Enquanto uma organização Formadora de Futebol Jovem, o Futebol Clube do Porto sustenta as suas atenções em dois pilares fulcrais: Desportivo e Social.

Atendendo ao primeiro ponto, o Desportivo, o Clube pretende "gerar jogadores aptos a alcançar a Equipa de Futebol Profissional; Ensinar os essenciais princípios de jogo da Modalidade; Formação orientada para a Vitória e para o Sucesso sustentado; Ensinamento do que é a Filosofia ser Porto."

Socialmente, o Clube tenciona: “Conceder o acesso à formação Cívica e Social; Orientação e auxílio no percurso escolar de todos os seus Jogadores, sem exceção”.

3.4.2. A visão do Departamento de Futebol de Formação do FC Porto

Através da Figura 15, constata-se que a Visão desta entidade formativa passa por “Criar Campeões”, tornando mais forte o estatuto enquanto referencia principal no desenvolvimento de jovens futebolistas em Portugal. Ter sucesso na criação de campeões depende três fatores críticos: o conceito de qualidade - no sentido restrito da palavra - a qualidade dos jogadores e a qualidade dos formadores.



Figura 15 - Fatores críticos de sucesso

3.4.3. Os valores do Departamento de Futebol de Formação do FC Porto

Atuando sempre seguindo uma lógica responsável, íntegra e ética, a Formação do FC Porto orienta-se através dos seguintes valores:

- Paixão
- Coragem;
- Sacrifício;
- Prazer;
- Responsabilidade;
- Ambição;
- Competência.

3.4.4. Os objetivos estratégicos do Departamento de Futebol de Formação do FC Porto

A Formação do FC Porto divide os seus Objetivos Estratégicos em três principais componentes: trajeto, perfil e programa de Desenvolvimento Individual PJE – Potencial Jogador de Elite.

Relativamente ao trajeto, este é também dividido em três etapas, cada uma com objetivos específicos relativamente ao desenvolvimento dos jovens atletas:

- Dos 6 aos 13 anos, o objetivo passa por desenvolver as capacidades individuais e os princípios do que é o jogo.
- Dos 13 aos 17 anos, a principal finalidade é o incremento da complexidade do jogo em si mesmo.
- Por fim, o propósito a partir dos 17 anos é a maximização e preparação da capacidade de cada atleta em aguentar a pressão.

No que toca ao segundo tópico, a Formação do FC Porto pretende desenvolver um perfil de atletas apaixonados pelo jogo e que demonstrem boa compreensão e conhecimento do mesmo, para além de um forte espírito competitivo, autoconfiança e força mental.

O programa de Desenvolvimento Individual PJE foi concebido para atletas com idades compreendidas entre os 14 e os 19 anos e é composto por um conjunto de processos dinâmicos que visam o desenvolvimento individual do Jogador. Por norma, fazem parte deste programa um grupo de 20 jogadores que são seguidos por treinadores qualificados em instalações adequadas. Para além dos treinos do respetivo escalão, os participantes do programa realizam várias sessões de treino mensais.

4. Realização da prática profissional

Será neste capítulo que descreverei as atividades realizadas e as funções que exerci enquanto TM no decorrer deste estágio profissionalizante. Por forma a facilitar a compreensão, estas serão divididas pelas atividades realizadas durante a semana, durante as semanas em confinamento, momentos competitivos e, por fim, em algumas atividades com caráter esporádico, extraordinário e exclusivas desta época.

Relembrando o referido anteriormente, assumi as funções de TM do escalão U7, comprometendo-me em auxiliar os meus colegas dos restantes escalões, até aos U13, em tudo o que fosse necessário.

Quando iniciei as minhas funções, em outubro, a época desportiva já tinha começado, razão pela qual não acompanhei a pré-época. Em condições normais, neste período, o TM tem muitas responsabilidades.

Preliminarmente, o TM deve elaborar a listagem dos atletas que compõem o escalão, com todas as informações pertinentes, incluindo os dados biográficos, nomes e contactos dos EE, clubes anteriores, etc.

A par desta lista de jogadores, deve também ser feita a listagem do staff responsável pelo escalão. Posteriormente, estes devem ser contactados e informados relativamente ao início da época, local e horário. É também com a equipa técnica que deve ser feita uma reunião onde se elabora o plano de treinos e, em colaboração com o departamento médico, se coordenam os exames médicos.

Assim que realizadas, estas listagens serão enviadas para os vários departamentos do clube: departamento médico, secretaria desportiva, departamentos de pedagogia e psicologia, bem como a logística desportiva à qual se faz a requisição de novos equipamentos para os atletas e staff, tanto de treino como de estágio, e também o material de treino.

Antes do primeiro treino, é também importante solicitar à secretaria desportiva o seguro desportivo de todos os atletas, através do envio de uma

listagem com os nomes completos, datas de nascimento, números de identificação civil e números de identificação fiscal.

Por fim, o TM deverá entrar em contacto telefónico com todos os EE dos atletas transmitindo-lhes todas as informações relativas ao primeiro treino (local e hora da concentração e do treino). Os pais serão também convocados para uma reunião, no dia do primeiro treino ou numa data anterior, a decorrer no CTFD Olival, na qual serão apresentadas as normas do clube, os horários dos treinos, o modo de funcionamento nos momentos competitivos e os elementos constituintes do staff responsável pelo respetivo escalão.

Antes de passar ao primeiro subcapítulo, importa referir que nas primeiras semanas do meu estágio, duas vezes por semana, de forma simultânea com as minhas funções enquanto TM dos U7, fiz o acompanhamento ao meu supervisor de estágio, o Dr. Luís Machado, TM dos U17 do FC Porto. Este escalão, que já compete no Campeonato Nacional, treina no Constituição Park das 09:00 às 10:30. Tal horário permite que os atletas treinem de manhã cedo, saindo diretamente do treino para as aulas do ensino secundário, nas imediações deste centro de treinos.

Durante este período tive a oportunidade e o privilégio de conhecer os procedimentos de trabalho de um TM que já trabalha diretamente com jogadores com um enorme futuro na modalidade. Foi nestas semanas que conheci todos os documentos, bases de dados, formulários com os quais um TM trabalha semanalmente, sobre os quais falarei nos subcapítulos subsequentes. Foi também possível entender como é feita a ligação com os restantes departamentos do clube, também presentes no local dos treinos à hora do mesmo, isto é, o departamento médico, de psicologia, de nutrição, pedagógico, de *scouting* e a logística desportiva. Pode dizer-se que este período funcionou como formação.

4.1. A semana do Team Manager do FC Porto U7

Em condições normais, isto é, sem os constrangimentos decorrentes da pandemia Covid-19, o escalão U7 treina três vezes por semana tendo, no final de semana, um momento de competição. Estes dois momentos acarretam diferentes obrigações, responsabilidades e procedimentos. De seguida, dividirei estes dois por semana de treino e preparação para o fim de semana, e momento competitivo no final de semana.

Conforme referido anteriormente, por norma, a equipa U7 do FC Porto treina três vezes por semana. Contudo, durante grande parte da época, em função da pandemia que nos assola, foram apenas marcados dois treinos por semana, à terça e sexta, das 19:30 até às 21:00. Foi assim no pré-confinamento. Assim que terminou o confinamento, em meados do mês de abril, foi acrescentado um treino à quinta-feira, passando assim a três sessões semanais.

Nos dias em que o "meu" escalão treinava, chegava ao CTFD Olival por volta das 17:00, aproveitando assim o tempo para até à chegada dos atletas tratar dos assuntos afetos ao escalão, auxiliar o TM do escalão que treina mais cedo, às 18:00, passando assim o mais tempo possível nas instalações do clube. Também nestes dias, de forma a que os treinadores afetos ao escalão pudessem planear os treinos da melhor forma, informava-os, por volta da hora do almoço, do número esperado de atletas, através de um grupo de *Whatsapp,* criado precisamente para este efeito.

Sendo o início do treino às 19:30, os atletas têm a concentração marcada para meia hora antes. Por se tratar de crianças pequenas, com pouca autonomia, era da minha responsabilidade ir recebê-los nos locais indicados nas figuras abaixo – a figura 16 era o local combinado para os treinos no período pré-confinamento e a figura 17 para o pós-confinamento (nos anos anteriores a entrada sempre foi feita por aqui). Novamente, em função da pandemia, um elemento do departamento de saúde acompanhava-me à entrada para que pudesse tirar a temperatura a todos os atletas e se certificasse que todos usavam máscara e aplicavam álcool-gel nas mãos. Este momento, por vezes, era aproveitado pelos EE para colocarem alguma dúvida que tivessem ou para

entregar algum documento necessário. Reunidas todas as crianças, acompanhava-os para um local onde deixavam as mochilas, antes do confinamento, ou para o balneário, no pós confinamento.



Figura 16 - Entrada no Olival prévia ao confinamento



Figura 17 - Entrada no Olival depois do confinamento

No intervalo de tempo entre a chegada ao local onde colocam as mochilas ou ao balneário e a chamada dos treinadores para o treino era também da minha

responsabilidade garantir o bom comportamento dos atletas. No pós-confinamento, quando já havia a possibilidade de os atletas deixarem as suas mochilas no balneário, auxiliava aqueles que necessitavam ainda de se equipar e também a calçar as chuteiras e apertar os cordões (praticamente todos). Apesar de ser raro neste escalão, no caso de algum atleta apresentar queixas físicas ou lesão de um treino anterior, deve ser encaminhado ao departamento médico e, só aqui, se saberá se vai poder integrar o treino ou se fica a fazer o devido tratamento à lesão.

Assim que os atletas eram chamados para o treino podia deslocar-me para a sala dos TM's para realizar outros trabalhos de estudo e análise diversos, bem como atualizar o registo de presenças nos treinos dos atletas, mas ficando sempre alerta e disponível para qualquer vicissitude que pudesse ocorrer durante o treino, como por exemplo, a necessidade de solicitar à portaria do CTFD Olival para ligar as luzes dos campos à medida que ia escurecendo.

Por norma, quando faltassem quinze minutos para terminar o treino, isto é, às 20:45, dirigia-me para a zona de treinos e ficava a observar os minutos finais do mesmo, ficando já preparado para receber os atletas no final e encaminhá-los para o balneário. Durante grande parte do ano e, face À Covid-19, a equipa de U7 usou como balneário um contentor devidamente equipado. Na reta final já nos foi possível utilizar os balneários do CTFD Olival. À semelhança da altura da chegada dos atletas, onde os auxiliava a equipar-se, no final do treino fazia o mesmo, tentando acelerar ao máximo este processo. Por razões sanitárias foi definido pelo departamento médico que apenas os atletas com morada de residência a mais de 30km do CTFD Olival podiam tomar banho. Os restantes apenas trocavam de roupa. Assim que todos estavam prontos, acompanhava-os ao local de saída (Figura 2, acima) tentando manter a ordem durante todo o percurso, uma vez que este é o mesmo por onde passam os carros de todos os elementos do Staff do clube. Este momento era também aproveitado pelos pais e EE para colocar alguma questão.

Estes são os procedimentos normais em dias de treino. Contudo, em alguns deles e em qualquer altura do ano, é frequente o treino de outras crianças

à experiência – *Trials* – sendo observados e avaliados por elementos do departamento de *scouting* e pelos treinadores. Nestes casos, o TM é informado previamente pelo departamento de *scouting* através do email. Antes do treino em que o/os *Trials* estarão presentes, enviava um email para o departamento médico, apenas quando era a primeira vez que este ia ao CTFD Olival, e para a logística desportiva para que o técnico de equipamentos do centro de treinos tomasse conhecimento e preparasse os equipamentos a ser entregues ao atleta à experiência, uma vez que este é um jogador de fora e não tem os equipamentos. OS treinadores eram também informados. Aquando da sua chegada, eram entregues os equipamentos de treino. De seguida, acompanhava-os ao departamento médico, caso se tratasse do seu primeiro treino no Olival, onde são medidos, pesados e questionados pelo elemento do departamento de saúde, que preenchia uma ficha de identificação e avaliava a aptidão do Trial para treinar. Terminado este processo, encaminhava-os para o treino, juntamente com o plantel dos U7. No final, era apenas necessário devolver os equipamentos de treino utilizados ao técnico de serviço e acompanhar as crianças à saída.

A par destas funções de apoio ao treino, que desoneram e permitem aos treinadores o enfoque no mais importante – o treino – o TM tem outras obrigações, de caráter mais administrativo, relacionadas com o momento competitivo do fim de semana e com os procedimentos internos do clube.

Um destes exemplos é a elaboração e o envio do plano semanal de atividades do escalão (Figura 18), que deve ser enviado para o departamento de Planeamento até à quarta-feira da semana anterior aquela a que o plano se refere, com o conhecimento a todo o staff afeto ao escalão, aos diversos departamentos do clube (logística, *scouting*, psicologia, pedagogia e departamento de guarda-redes) e coordenadores da formação. Neste documento estão discriminadas todas as atividades de cada semana do escalão, desde treinos, jogos ou outras de cariz extraordinário, com horários de início e de fim, bem como os locais onde se irão realizar. Nos dias seguintes ao envio, caso surja alguma alteração ao previsto, deve ser enviada a devida retificação do plano para os mesmos destinatários, salientando qual é a alteração que foi

feita. O envio deste documento é de extrema importância, uma vez que o objetivo é a criação de um documento único, por parte do Planeamento, onde estão compiladas todas as atividades dos diversos escalões, servindo de suporte para os restantes departamentos.

	Segunda, 31/05	Terça, 1/06	Quarta, 2/06	Quinta, 3/06	Sexta, 4/06	Sábado, 5/06	Domingo, 6/06
10:00						Concentração (SPG. C. Coimbrões – sintético)	
11:00						Jogo vs SC Coimbrões	
12:45							Concentração (Estádio do Dragão)
13:45							Jogo vs DF CN Maia
19:00		Concentração (CTFD)		Concentração (CTFD)	Concentração (CTFD)		
19:30		Treino		Treino	Treino		

Figura 18 - Plano semanal de atividades (adaptado)

Estritamente relacionadas com as atividades competitivas do fim de semana estão a requisição de equipamentos e material para os jogos e de transporte. Ambas devem ser enviadas até à terça-feira anterior ao final de semana de atividades. A requisição de equipamentos (Figura 19) contempla o pedido de equipamentos para o jogo, que deve ser devidamente identificado com o adversário, data, hora e local do mesmo. A cor das camisolas, calções e meias deve ser escolhida com base no equipamento do adversário apenas quando o jogo é disputado em casa. Quando disputamos o jogo como visitante, por regra jogamos sempre com o equipamento principal – azul e branco. Também é necessário indicar o número de camisolas, divididas entre jogadores de campo e guarda-redes. Neste documento, pode solicitar-se as bolas, coletes, cones/sinalizadores, água, braçadeiras para o capitão de equipa, treinador e delegado e, dependendo das condições meteorológicas, t-shirt ou camisola para o aquecimento. Nos jogos fora, as bolas eram apenas utilizadas no aquecimento.

Requisição de Equipamentos

U7	Data	Hora	Local
Jogo vs DF Foz	15/05/2021	12:15	Campo da Ervilha

Camisola:	Principal	Jogadores de campo:	8	Outros:
Calção:	Azul	GR:	1	
Meias:	Azul	Equipamento GR:	Cinza	

- Sweat aquecimento
- Sinalizadores
- Toalha
- Água
- Braçadeira capitão
- Coletes
- 6 bolas

Figura 19 - Requisição de equipamentos (adaptado)

Relativamente à requisição de transporte (Figura 20) enviada para o responsável por este departamento, é apenas necessária nos jogos a disputar no campo do adversário, e nela são incluídas a deslocação e a respetiva data, hora e local da saída (por norma é sempre o Estádio do Dragão), bem como os percursos a serem efetuados e as respetivas horas. Depois de enviado, o TM deve aguardar pela confirmação por parte do responsável pelos transportes. Assim que atribuído, é necessário verificar se há um técnico de equipamentos afeto ao jogo em questão. Caso contrário será o TM o condutor da viatura. Todo o staff escalado para o jogo, querendo, pode aproveitar este transporte para o jogo. É também nesta viatura que são transportados os equipamentos e o material necessários para o jogo.

Requisição de Transporte

U7

Data	Deslocação	
12/06/2021	DF Penafiel (Academia de Rans)	
Hora de saída	**Lotação**	**Local de saída**
10:00	1+3	Estádio do Dragão
Hora	**Percursos**	
10:00	Estádio do Dragão – Rans	
13:00	Rans – Estádio do Dragão	

Figura 20 - Requisição de transporte (adaptado)

O último documento a ser tratado era a convocatória para o jogo/atividade do fim de semana seguinte (Figura 21). Assim que eram definidos pelos treinadores os atletas convocados para o jogo e, após validação da convocatória por parte do coordenador do escalão, elaborava e imprimia a mesma. Esta era entregue no último treino da semana, sexta-feira, e, por serem atletas pequenos, entregava-lhes diretamente em mão, no momento da saída do centro de treinos. No caso dos escalões mais velhos, nomeadamente a partir dos U10, a convocatória é exibida no final do último treino antes do fim de semana, e cada um dos atletas deve assinar no espaço com o seu nome, confirmando-se assim que este tomou conhecimento das informações veiculadas na convocatória. Este procedimento visa estimular a autonomia e a responsabilidade de cada um.

Neste modelo estão expressas todas as informações relativas ao jogo/atividade em causa: nome do atleta convocado, o assunto que representa a competição no qual se insere o jogo ou o nome da atividade, data de comunicação da convocatória, data, hora e local da atividade e respetiva concentração (por norma uma hora mais cedo), com morada e coordenadas da localização exata. De seguida, são incluídos dois tópicos, A e B. No tópico A informava que o atleta estava convocado para o jogo em questão, bem como o material necessário de levar e a roupa obrigatória de se vestir na chegada ao local da concentração e na ida embora, depois do término do jogo. Relativamente ao tópico B, deixava uma pequena ressalva para que, em caso de algum atraso, o encarregado de educação do atleta convocado me deveria avisar de imediato. Acima do local onde preenchia as informações com o meu contacto telefónico e email, há um espaço destinado a outros assuntos. Por exemplo, no caso das convocatórias para jogo, a informação a ser transmitida tinha que ver com o uso das camisolas térmicas.

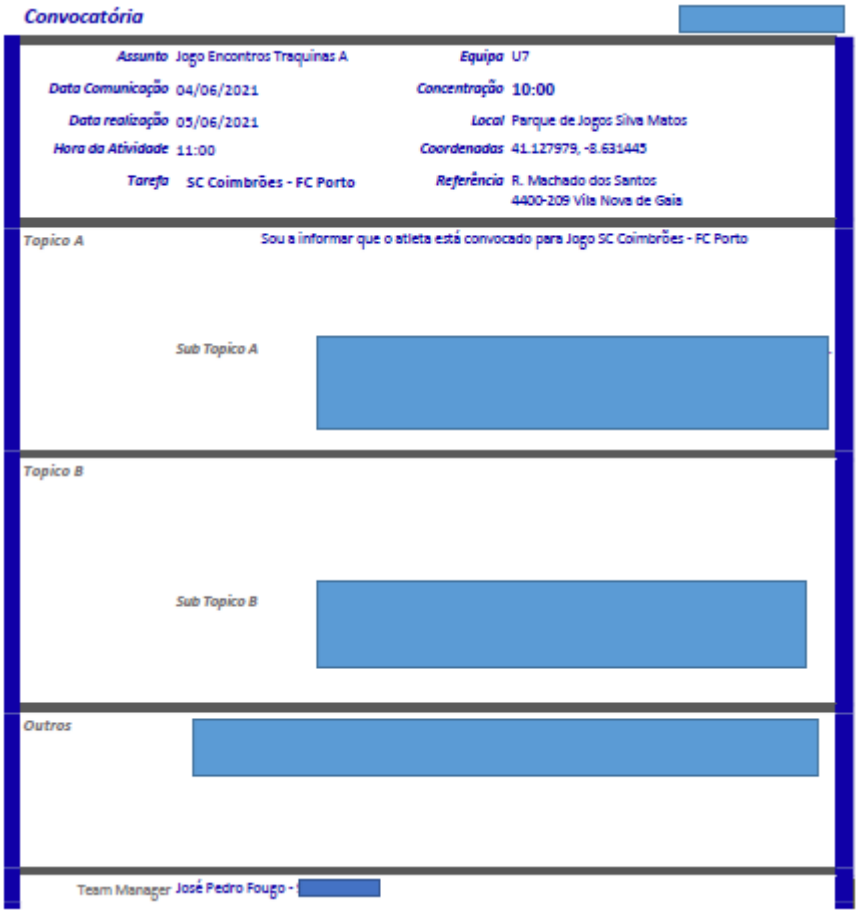


Figura 21 - Convocatória individual

Também no último treino da semana enviava, via email, para os EE o plano semanal referido anteriormente. Normalmente, este documento era entregue em mão ao atleta, seguindo o mesmo procedimento da convocatória. Contudo, em função da Covid-19, foi decidido que este documento deveria ser enviado por correio eletrónico. Também por email, seguiam as informações das atividades do final de semana para todo o staff convocado para as mesmas.

No início de cada semana era enviado por email para os vários elementos da coordenação da formação do clube, um relatório com os resultados da atividade do fim de semana anterior, classificação e principais incidentes, caso existissem.

Para terminar, falta acrescentar o acompanhamento da rota do clube às minhas atividades semanais. Apesar de estar pouco ligada à função do TM, esta responsabilidade é dividida por cinco TM, um por cada dia da semana de treinos. A partir dos U9, o clube disponibiliza o transporte desde o Estádio do Dragão até ao CTFD Olival e vice-versa. Uma vez que é imposto por lei a presença de um adulto neste tipo de transporte, para além do motorista, cabe ao TM cumprir este papel. Durante a viagem era incumbido de zelar pelo bom comportamento de todos dentro do autocarro, garantindo que todos usavam máscara e que estavam devidamente sentados e com o cinto de segurança colocado. À entrada tirava a temperatura a todos e certificava-me de que higienizavam as mãos com o álcool-gel.

4.2. A semana do Team Manager do FC Porto U7 (em confinamento)

No dia 15 de janeiro de 2021, o país voltou a entrar em confinamento. Dado este facto, os treinos presenciais no CTFD Olival ficaram assim suspensos, tendo apenas sido retomados no dia 19 de abril. Comuniquei esta informação aos EE através do email.

Com o objetivo de os atletas não ficaram sem treinar durante todo este período foi decidido que faríamos uma sessão de treino online por semana, com a inclusão de desafios quinzenais através do envio de vídeos para mim, via *Whatsapp* ou email.

De forma a que estes treinos fossem preparados da melhor forma pelos treinadores e com base nas condições que cada atleta tem em sua casa, bem como do material que dispõem, foi feito um levantamento prévio destas questões através de reuniões online na plataforma *Zoom*. Fiquei responsável por criar e enviar o link das reuniões aos EE e ao treinador principal e treinador-adjunto. Assim que a reunião era iniciada, apresentava os treinadores e explicava qual o principal propósito. De seguida, passava a palavra aos treinadores que questionavam relativamente ao espaço, material, disponibilidade horária e se os

atletas tinham algum irmão/vizinho ou outro parceiro com quem pudessem treinar. Os treinadores perguntaram também pela facilidade com que recebiam material eletrónico (vídeos, *power point*, outros documentos).

Terminado todo o levantamento das questões supramencionadas, informei os pais sobre o modo de funcionamento destes treinos e desafios (Figura 22) e, demos assim início às sessões online. Os exercícios eram enviados o quanto antes, através de um documento PDF, com a lista do material necessário e explicação dos mesmos e sua estrutura. Eram enviados também vídeos explicativos dos exercícios para facilitar a sua compreensão. Assim, todas as sextas-feiras durante este período de confinamento geral fizemos uma sessão de treino online. O link de cada treino era enviado cerca de trinta minutos antes do início, via email.

Caro Enc. Educação,

Espero que se encontre bem.

Durante estas semanas de confinamento, os treinos vão funcionar da seguinte forma:

- às sextas feiras faremos um treino online via Zoom, das 18h30 às 19h, começando já amanhã, dia 29. Previamente, serão enviados vídeos dos exercícios planeados para os treinos de sexta (**será enviado pelo WhatsApp**), possibilitando os Jovens Dragões de irem treinando, para que, no dia do treino, estes exercícios não sejam completamente desconhecidos.
- O treino de sexta feira será o único online. Contudo, serão enviados outros exercícios para irem praticando durante a semana (**em anexo**).
- De duas em duas semanas, serão propostos desafios aos Jovens Dragões. Assim que concluído o desafio, solicito que me informem relativamente ao desempenho de cada um (exemplo: qual foi o número de toques alcançado). No final, atribuir-se-ão pontos consoante o desempenho de cada atleta. No treino de amanhã, o Mister falará sobre o primeiro desafio.

Em anexo segue um documento com o intuito de explicar e descrever a estrutura do treino, bem como os exercícios a realizar e a respetiva sequência.

Aproveitamos ainda este email para efetuar alguns pedidos/sugestões:

- Que os Enc. Educação, se possível, estejam presentes nos primeiros minutos de treino para garantirem que a ligação está bem estabelecida e para que, quando os Treinadores assim o pedirem, desligarem os microfones no sentido de tornar a audição das instruções dos Treinadores o mais clara e nítida possível;
- Que os Jovens Dragões estejam preparados para começar o treino 5-10 minutos antes da hora do início do mesmo (18h30), com o espaço, o material e a câmara já preparados para a realização dos exercícios propostos;
- Que, se possível, os Jovens Dragões aproveitem parte do dia de hoje ou de amanhã para escolher o melhor local de treino, o melhor sítio para colocar a câmara, bem como experimentar cada um dos exercícios e familiarizar-se/acostumar-se à sequência dos exercícios.

Figura 22- Indicações do modo de funcionamento dos treinos online e desafios quinzenais

No que concerne aos desafios, à semelhança dos treinos, enviava um documento, acompanhado de vídeos, com a explicação e objetivos dos desafios. Estes tinham a duração de quinze dias. Durante este período, os pais enviavam-me os vídeos dos respetivos educandos a completar os desafios. De seguida, reencaminhava-os para os treinadores, que faziam a contagem dos records de cada um e os apontavam-nos numa tabela (Figura 23). Esta tabela era enviada

para os EE no final da primeira semana e no término do período dos quinze dias, com os resultados sempre atualizados.

Jogador	Desafio 1 Paredinha Cabeça (Record)	Desafio 2 Saltos Canguru (Record)	Desafio 3 Video enviado?	Pontuação Final	Desafio 1 Toques Bate 0 (Record)	Desafio 2 Rastejar por baixo de cadeira (Record)	Desafio 3 Video enviado?	Pontuação Final	Desafio 1 Paredinha pelo chão (Record)	Desafio 2 Sentar e levantar do chão (Record)	Desafio 3 Video enviado?	Pontuação Final
	4	**60**	Sim	6	35	**13**	Sim	6	17	22	Sim	3
	9	55	Sim	3	7	11	Sim	3	**72**	22	Sim	6
	6	38	Sim	3	75	12	Sim	3	16	23	Sim	3
	5	40	Sim	3	25	10	Sim	3	23	18	Sim	3
	3	42	Sim	3	13	9	Sim	3	9	19	Sim	3
	4	39	Sim	3	7	12	Sim	3	23	18	Sim	3
	4	30	Sim	3	11	10	Sim	3	14	12	Sim	3
	11	55	Sim	6	**201**	**13**	Sim	9	14	**24**	Sim	6
	9	40	Sim	3	20	9	Sim	3	30	13	Sim	3

Pontuação: Desafios enviados - 1 ponto/ desafio
Record - 3 pontos extra

Figura 23 - Tabela com os resultados dos desafios quinzenais

A par destas tarefas diretamente ligadas ao escalão dos U7, foi necessário efetuar o acompanhamento aos atletas que necessitavam de tratamento médico no CTFD Olival. Dentro do grupo dos TM, no início de cada semana, era feita a distribuição que resultou na ida ao CTFD Olival uma vez por semana para auxiliar o departamento médico e os atletas em questões que se revelassem necessárias. Nestes dias chegava cerca de 30 minutos antes do(s) atleta(s), recebendo-os aquando da sua chegada e encaminhando-os para o departamento médico. Durante os tratamentos aproveitava para efetuar diversos trabalhos de estudo e análise, estando, todavia sempre atento a eventuais solicitações. Num destes dias foi mesmo necessário ajudar um atleta nos seus exercícios com bola. No final acompanhava os atletas à saída.

Saliento que, neste período de confinamento não foi necessário o envio do Plano Semanal de Atividades uma vez que não eram utilizadas quaisquer instalações para treinos.

Com o regresso aos treinos marcado para o dia 20 de abril passei essa informação aos pais. Informei também que os atletas fariam o teste à covid-19 no dia do primeiro treino. Para isso, os EE teriam que me entregar uma declaração na qual autorizavam o respetivo educando a fazer o teste. Assim, naquele dia a concentração para esse treino foi com maior antecedência do que

o habitual. A testagem foi realizada nas bancadas do estádio Jorge Sampaio. Cada escalão aguardava numa mesma zona da bancada até serem chamados pelos profissionais de saúde que iam efetuar a testagem. Posteriormente, tinham outra zona indicada onde aguardavam pelo resultado. Assim que todos os resultados saíram, os atletas puderam, finalmente, regressar aos treinos.

4.3. Os momentos competitivos

Neste subcapítulo irei abordar todas as minhas funções ou tarefas relacionadas com os momentos competitivos realizados durante o fim de semana, fossem eles competições oficiais ou amigáveis. De salientar que, o primeiro momento decorreu apenas no mês de maio, no dia 8, num jogo relativo à Liga Interna Dragon Force (DF), competição da qual falarei nos seguintes subcapítulos. Para além desta, incluirei os Encontros Traquinas A, o Momento Interno FC Porto e um torneio na cidade de Badajoz.

Antes de passar para os subcapítulos subsequentes, passo a explicar como funciona a dinâmica das distribuições dos TM para os diferentes momentos competitivos do fim de semana.

Uma vez que todos os escalões, excluindo o meu, têm atletas suficientes para se organizarem em duas equipas, equipa A e B, e que só há um TM por escalão, muitas vezes os jogos das equipas A e B do mesmo escalão coincidiam no mesmo horário ou eram em locais distantes um do outro, era necessário o reforço de um outro TM de outro escalão. Apesar da prioridade ser sempre cada TM acompanhar os jogos do respetivo escalão, nem sempre isso se revelava exequível. Assim, a meio de cada semana, o coordenador dos TM lançava a escala de TM para o fim de semana seguinte, para os jogos de sábado e domingo, ou outros momentos, fossem eles torneios ou Momentos Internos do clube. Assim, para além dos jogos do meu escalão, tive a oportunidade de delegar jogos dos escalões U13 e U10. Posteriormente ao lançamento da escala de TM, era lançada a escala de serviço onde constatava a distribuição dos técnicos de equipamentos e dos elementos do departamento médico. Caso não fosse possível atribuir um técnico de equipamentos, era atribuída uma viatura do

clube, à responsabilidade do TM que, no dia do jogo a levantava do Estádio do Dragão. Neste âmbito, o segurança entregava-me a chave do veículo e uma folha para serem anotados os valores dos quilómetros à saída e à chegada, bem como os respetivos horários.

De acordo com o referido anteriormente, nos jogos, a hora da concentração dos atletas é sempre feita uma hora antes do início do jogo. No caso do staff, é feita quinze minutos antes dos atletas chegarem, ou seja, uma hora e quine minutos antes do jogo. No meu caso, enquanto TM, fazia questão de chegar quinze minutos antes do restante staff, tendo assim tempo para conhecer as instalações (no caso dos jogos fora) e poder montar o balneário e resolver outras possíveis questões com mais tempo. Por “montar o balneário” entenda-se, preparar os equipamentos (meias, calção e camisola de aquecimento) em cada um dos lugares destinados aos atletas. A camisola de jogo era apenas entregue mais tarde, depois do aquecimento, pelo treinador, uma vez que era ele que definia os números de cada jogador.

Chegada a hora da concentração dos atletas, dirigia-me para o local da entrada com um elemento do departamento médico, que tirava a temperatura aos mesmos. Assim que eles estavam todos reunidos, acompanhava-os ao balneário onde auxiliava quem precisasse a equipar-se. No caso de se tratar de um jogo oficial da AFP, enquanto os atletas seguiam para o aquecimento com os treinadores, eu verificava se os elementos da equipa de arbitragem já se encontravam nas instalações – no caso dos jogos em casa, deve ser o TM a receber os árbitros - para que entregar a documentação obrigatória para o jogo: ficha de jogo, cartões dos atletas da AFP ou cartões de cidadão e a credencial do staff na qual se anexam os cartões de cidadão de cada elemento ou a respetiva cópia. Todos os cartões são guardados num porta-cartões e ordenados pelos números que cada jogador utilizará na camisola. De seguida explicarei o preenchimento da ficha de jogo, ligeiramente complexo.

As fichas de jogo tratam-se de documentos fornecidos pela AFP com o objetivo de se identificar todos os elementos participantes do jogo, jogadores e staff que vai para o banco de suplentes. São constituídas por três folhas iguais,

diferindo apenas na cor, uma branca, verde e amarela. Entre elas são colocados dois papéis químicos que permitem que se preencha apenas uma das folhas, de preferência a branca, a folha original que, no final do jogo, ficará com a equipa de arbitragem. As restantes duas folhas ficarão para cada uma das equipas.

No rosto identificam-se os atletas convocados para o jogo com o respetivo número da camisola atribuído. No caso de o atleta não ter ainda o número de licença atribuído, que consta no cartão da AFP, é necessário preencher a folha com o seu nome completo. Por cima de cada nome, devemos locar uma vinheta que nos é entregue pela Secretaria Desportiva. No final desta folha devem ser identificados os números do capitão e sub-capitão.

No verso destas folhas identificamos os elementos do staff e preenchemos as informações relativas ao jogo. Uma vez que esta época não foram entregues carões da AFP ao staff, era necessário entregar também uma credencial onde eram novamente identificados todos os elementos que vão para o banco. A esta, anexamos cópias dos documentos de identificação de todos os elementos referidos na credencial, conforme referido anteriormente.

Antes da entrada em campo nos momentos que antecedem o início do jogo, o árbitro, tendo na sua posse o porta cartões e a credencial, efetua a chamada de todos os elementos que, assim que confirmado, se podem dirigir para o relvado ou para o banco de suplentes.

No final de cada jogo, dirigia-me ao local onde se encontrava a equipa de arbitragem para que assinasse as fichas de jogo, ficando com uma delas, e recolhesse o porta cartões. De seguida, regressava ao balneário para ajudar os atletas que necessitassem de apoio para se vestirem. Assim que todos estavam prontos, acompanhava-os à saída onde eram aguardados pelos EE.

Durante o jogo, enquanto TM estava responsável por preencher a ficha de jogo/estatística (Figura 24) onde colocava a identificação do jogo e a lista de participantes e apontava o tempo de jogo de cada atleta, golos marcados, cartões amarelos e vermelhos. Nos dias seguintes ao jogo, tinha que atualizar um ficheiro *excel* de estatística onde são compilados todos os jogos e calculados

todos os minutos, golos marcados e sofridos, no caso dos guarda-redes, durante toda a época (Figura 25).

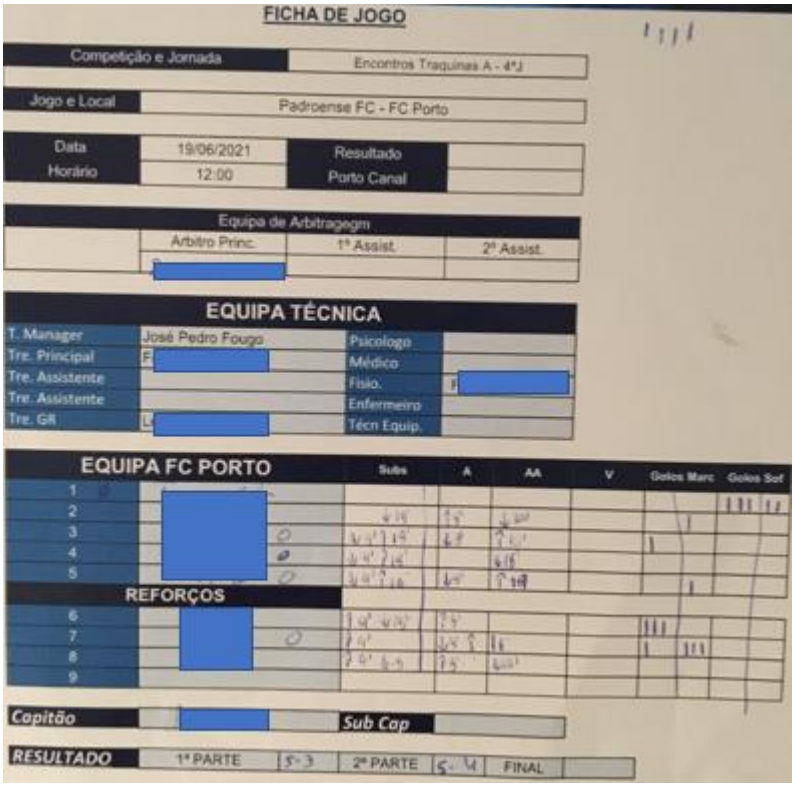


Figura 24 - Ficha de jogo/estatística interna

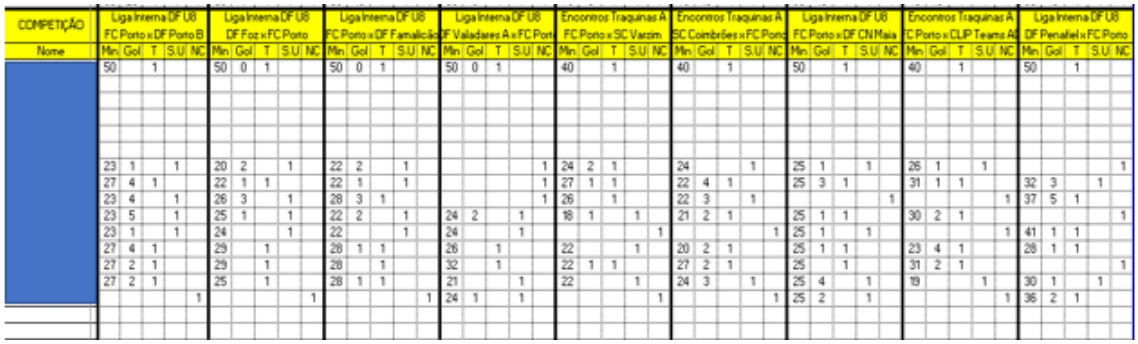


Figura 25 - Ficheiro excel de estatística dos jogos

4.3.1. Liga Interna Dragon Force

Esta foi a primeira das duas competições em que o escalão U7 do FC Porto participou nesta época. Conforme diz o próprio nome, foi uma prova organizada pela coordenação da DF e nela participaram apenas as suas escolas e a nossa equipa do FC Porto, sendo assim uma prova interna. Foram organizados dois campeonatos, U7 e U8. A minha equipa competiu no escalão de U8, jogando assim um escalão acima, como é feito com grande parte dos escalões de formação do clube. Participaram também as seguintes escolas DF: Penafiel, Valadares (duas equipas), Colégio Novo da Maia, Foz, Gondomar, Porto (três equipas), Famalicão e Grijó.

Esta prova foi dividida em duas fases. Na primeira fase, foi feita uma separação das equipas, formando assim dois grupos. A minha equipa ficou no grupo 1, composta por mais equipas: DF Foz, DF Valadares A, DF Porto B, DF Famalicão e CN Maia. Em cada grupo os jogos foram disputados a uma volta, por pontos (Vitória = 3 pontos; Empate com golos = 2 pontos; Empate sem golos = 1 ponto; Derrota = 0 pontos). Com base na classificação desta primeira fase, eram definidos os jogos da segunda fase. Apenas os primeiros classificados de cada grupo e o segundo melhor iriam disputar a final da prova e o respetivo troféu. Uma vez que a equipa de U7 do FC Porto ficou classificada como segundo melhor segundo classificado, disputou apenas o 4º/5º lugar frente à equipa da DF Penafiel, vencendo este jogo. Os jogos tinham a duração de 50 minutos divididos em duas partes, disputados segundo as leis de Futebol de 5.

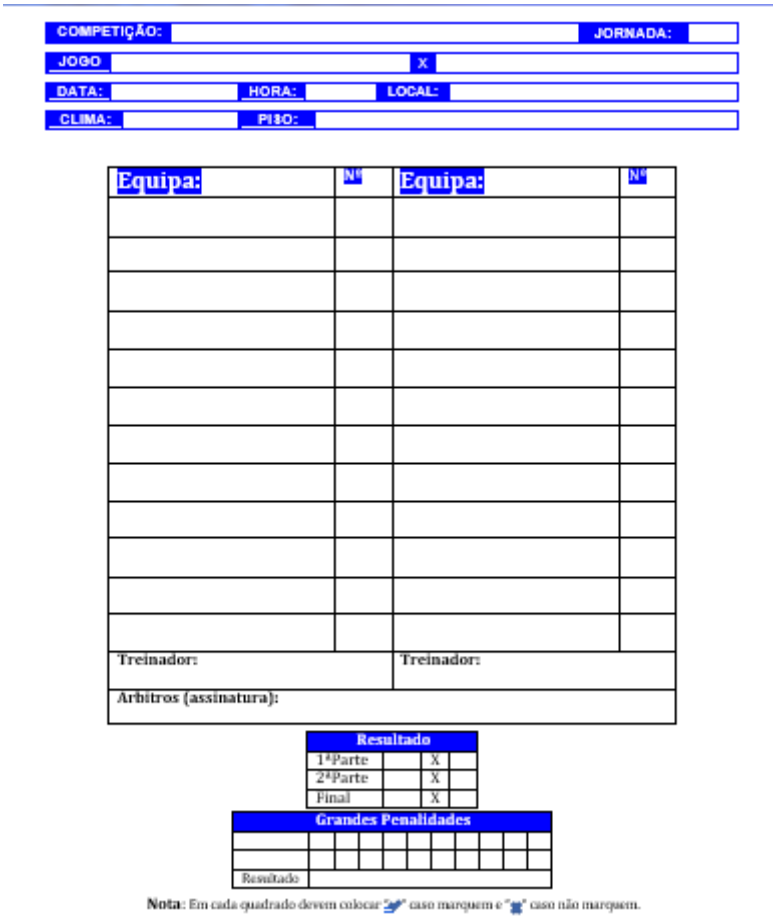
No final de cada jogo eram marcadas grandes penalidades com a finalidade de evitar possíveis empates pontuais. Em anexo, o regulamento da prova (Anexo 1).

Enquanto TM, tinhas tarefas exclusivas na prova em questão.

Durante a semana prévia aos jogos do fim de semana, os organizadores da Liga Interna disponibilizavam no grupo de *Whatsapp* um documento com todos os responsáveis de cada equipa, com os jogos da jornada seguinte com horários a definir. Cada responsável da equipa que jogasse em casa deveria colocar a hora marcada do jogo, assim que possível. Nos jogos em que a minha

equipa jogou em casa, no Constituição Park, não foi necessário ser eu a contactar o nosso departamento de planeamento uma vez que, todos os sábados de manhã, um dos campos do Constituição Park está destinado a treinos da DF Porto. Assim sendo, era-nos concedido um desses espaços para os jogos desta competição.

Na véspera do jogo, era necessário enviar para o mesmo grupo do *Whatsapp*, a ficha de jogo (Figura 26) exclusiva desta prova, devidamente preenchida, para efeitos de *scouting*. Nota para a arbitragem deste jogo, que ficava a cargo dos treinadores adjuntos das equipas, uma parte apitada por cada um, uma vez que esta não era uma prova oficial da Associação de Futebol do Porto.



COMPETIÇÃO:		JORNADA:	
JOGO		X	
DATA:	HORA:	LOCAL:	
CLIMA:	PISO:		

Equipa:	Nº	Equipa:	Nº
Treinador:		Treinador:	
Arbitros (assinatura):			

Resultado			
1ªParte		X	
2ªParte		X	
Final		X	

Grandes Penalidades										
Resultado										

Nota: Em cada quadrado devem colocar "✓" caso marquem e "✗" caso não marquem.

Figura 26 - Ficha de jogo Liga Interna DF

No final de cada jogo esta ficha era completada com o resultado final e com as informações das grandes penalidades. O responsável da equipa que

jogava em casa deveria enviar uma fotografia da mesma para o grupo do *Whatsapp*.

Para terminar, gostaria de destacar a jornada concentrada desta prova que foi disputada no Estádio do Dragão. A dinâmica na antecâmara desta jornada funcionou de forma ligeiramente diferente, uma vez que não nos foi concedido nenhum balneário nem uma outra sala para que os atletas pudessem vestir as camisolas de jogo. Assim, após solicitar os equipamentos na terça-feira anterior, desloquei-me ao Estádio do Dragão, mais particularmente à sala da rouparia, para levantar o saco dos equipamentos e entregá-los aos atletas no último treino da semana. Oportunamente informei os pais de que iria entregar o equipamento de jogo de véspera às crianças e de que era necessário que, no dia de jogo, chegassem já equipados com a camisola, calções e meias de jogo, vestindo apenas por cima o casaco de estágio. Pedi especial atenção para que, posteriormente, devolvessem os equipamentos no primeiro treino a seguir ao jogo.

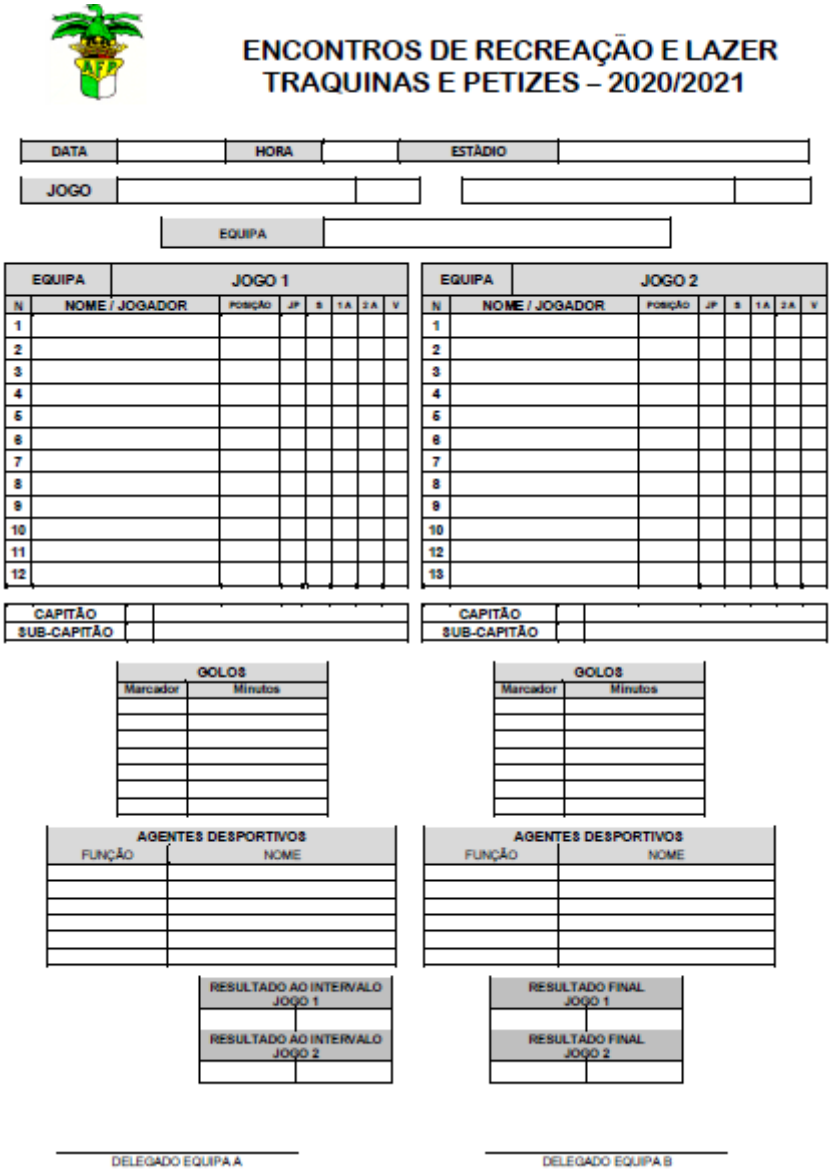
Chegados ao dia de jogo, fui buscar os atletas a uma das entradas para a bancada do Estádio do Dragão. Já lá dentro, um elemento da organização tirou as temperaturas e, de seguida, deslocamo-nos ao lugar nas bancadas que nos foi destinado onde foi só necessário despir e arrumar os casacos nas mochilas e já estavam prontos para jogar. Em baixo (Figura 27), fica um momento fotográfico de toda a equipa e respetivo staff (Treinador Principal, Treinador adjunto e TM) no final do jogo frente à DF CN Maia, que vencemos por 13-4.



Figura 27 - Equipa U7 FC Porto e staff

4.3.2. Encontros Traquinas A

Contrariamente à Liga Interna DF, esta tratou-se de uma competição oficial da AFP e, por isso, era necessária a entrega dos cartões da Associação com os números da licença dos atletas e a credencial com os nomes completos, números de identificação e datas de nascimentos dos elementos do staff. No entanto, as fichas de jogo para esta prova foram diferentes daquelas referidas anteriormente (aquelas com três folhas, separadas por papéis químicos). As necessárias para esta prova (Figura 28) eram mais simples, sendo apenas obrigatória a identificação de todos os convocados e staff, capitão e sub-capitão e informações do jogo.



ENCONTROS DE RECREAÇÃO E LAZER
TRAQUINAS E PETIZES – 2020/2021

DATA		HORA		ESTÁDIO	
JOGO					

EQUIPA	

EQUIPA	JOGO 1						
N	NOME / JOGADOR	POSIÇÃO	JP	S	1 A	2 A	V
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							

EQUIPA	JOGO 2						
N	NOME / JOGADOR	POSIÇÃO	JP	S	1 A	2 A	V
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
12							
13							

CAPITÃO		
SUB-CAPITÃO		

CAPITÃO		
SUB-CAPITÃO		

GOLOS	
Marcador	Minutos

GOLOS	
Marcador	Minutos

AGENTES DESPORTIVOS	
FUNÇÃO	NOME

AGENTES DESPORTIVOS	
FUNÇÃO	NOME

RESULTADO AO INTERVALO JOGO 1	
RESULTADO AO INTERVALO JOGO 2	

RESULTADO FINAL JOGO 1	
RESULTADO FINAL JOGO 2	

DELEGADO EQUIPA A

DELEGADO EQUIPA B

Figura 28 - Ficha de jogo Encontros Traquinas A

Nesta competição, a equipa de U7 do FC Porto integrou a Série 3 constituída pelo Varzim SC, Padroense FC, Clip Teams e o SC Coimbrões. Os jogos tinham a duração de 40 minutos divididos em duas partes e eram disputados segundo as leis de Futebol de 5.

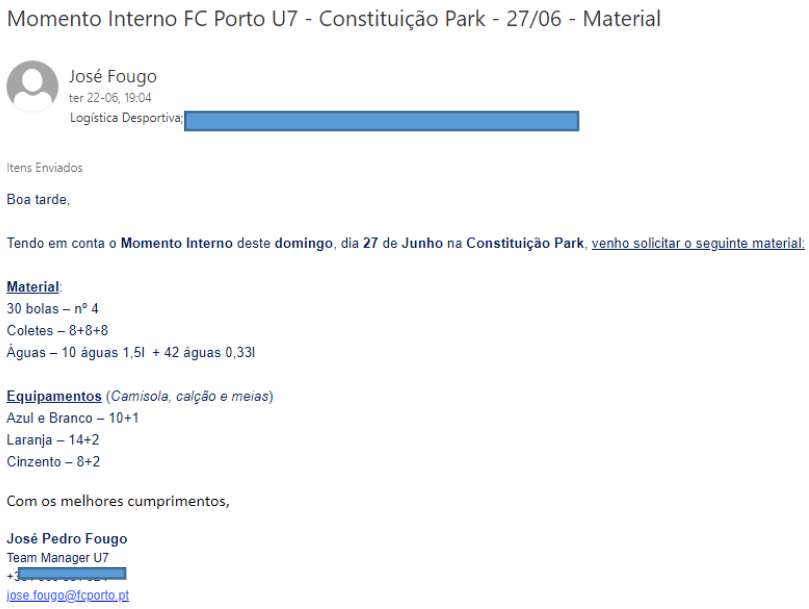
Antes do início de cada jogo dirigia-me ao encontro do árbitro nomeado (as nomeações eram lançadas na sexta-feira anterior ao jogo) para lhe entregar a ficha de jogo. No final ia assinar a mesma e tirava uma foto como prova, uma vez que a ficha de jogo era apenas uma cópia e ficava na posse do árbitro.

4.3.3. Momento Interno

O Momento Interno trata-se pequeno evento organizados num fim de semana, durante uma manhã ou uma parte da tarde, que tem lugar nas instalações do clube e para o qual são convidadas outras equipas para se realizarem vários jogos. Funciona assim como um mini torneio. Geralmente são programas vários ao longo de uma época. Contudo, face a pandemia que vivemos, foi apenas realizado um momento interno para o escalão U7, em simultâneo com os U8.

Já após o término das competições oficiais, recebi a confirmação por parte do coordenador do escalão de que poderia organizar este momento interno durante a tarde de um domingo no Constituição Park. De seguida, entrei em contacto com o treinador principal para o informar deste facto e para o questionar se podia começar a convidar equipas para participarem num pequeno torneio triangular ou quadrangular, nas nossas instalações. Duas das equipas fora organizadas pelo departamento de *scouting* e pelo responsável pelas equipas Elite do FC Porto (equipas FC Porto fora do distrito do Porto). Foi então necessário entrar em contacto com cada um dos responsáveis por estes departamentos/equipas para conhecer o número de atletas que iria fazer parte de cada uma das equipas. Uma vez que escalão U8 ia também participar neste momento no mesmo horário que os U7 e que o TM dos U8 iria convidar a equipa do FC Paços de Ferreira, solicitei que convidasse também uma equipa do Paços de Ferreira para participar no torneio dos U7. Assim, este torneio quadrangular foi disputado pela equipa U7 do FC Porto, uma equipa de *scouting* U8, uma equipa Elite U8 e o FC Paços de Ferreira U8. Cada equipa fez três jogos de 30 minutos cada.

Definidas as equipas, foi então necessário enviar para a logística desportiva a solicitação dos equipamentos de jogo (Figura 29), não só para a minha equipa (azul e branco), mas também para a equipa do *scouting* (laranja) e a Elite (cinzento), bolas, coletes e águas para todo o staff e atletas.



Momento Interno FC Porto U7 - Constituição Park - 27/06 - Material

José Fougo
ter 22-06, 19:04
Logística Desportiva; [redacted]

Itens Enviados

Boa tarde,

Tendo em conta o **Momento Interno** deste **domingo**, dia **27** de **Junho** na **Constituição Park**, venho solicitar o seguinte material:

Material:
30 bolas – nº 4
Coletes – 8+8+8
Águas – 10 águas 1,5l + 42 águas 0,33l

Equipamentos (*Camisola, calção e meias*)
Azul e Branco – 10+1
Laranja – 14+2
Cinzento – 8+2

Com os melhores cumprimentos,

José Pedro Fougo
Team Manager U7
+[redacted]
jose.fougo@fcporto.pt

Figura 29 - Requisição de material e equipamentos para o momento interno U7

No último treino da semana antes deste momento segui o procedimento natural: entregar a convocatória em mão aos convocados e enviar um email para o staff com todas as informações pertinentes.

Por ser a minha primeira experiência deste género e por haver muitos equipamentos para distribuir e balneários por montar, fiz questão de chegar ainda mais cedo que o habitual, cerca de 45 minutos antes da chegada dos atletas e meia hora antes do restante staff. Imprimi também um pequeno *power point*, elaborado pelo meu colega TM dos U8, para entregar aos treinadores de cada uma das quatro equipas, com as informações do torneio e a distribuição dos jogos, com um espaço disponível para colocarem os resultados de cada um deles (Anexo 2).

À medida que as equipas chegavam, ia recebê-las, com a ajuda de um elemento do departamento médico, responsável por tirar as temperaturas a todos os atletas e staff, não só os nossos, mas também das equipas adversárias. De seguida, acompanhava cada uma das equipas ao respetivo balneário.

Durante os jogos, uma vez que era necessário estar atento às necessidades de todos os campos e de todas as equipas, não só do torneio dos

U7 mas também dos U8, não me foi possível seguir o procedimento habitual de um TM durante os jogos, isto é, preencher a folha de estatística, que acontece até nos jogos amigáveis. Nos momentos internos torna -se impossível fazê-lo.

Assim que terminaram os jogos, reuni todos os atletas dos U7 do FC Porto e encaminhei-os para o balneário para tomarem banho e trocarem de roupa, tentando sempre acelerar o processo, uma vez que estavam para chegar outras equipas para o Momento Interno dos U9. Assim que todos ficaram prontos, levei-os à saída onde se encontravam os respetivos encarregados de educação. De seguida, fui arrumar todos os equipamentos, tanto dos U7 como também das equipas da elite e do *scouting*, e deixei o saco no devido local.

Findas as atividades presenciais inerentes ao momento interno, nos dias subsequentes é indispensável a realização do relatório deste momento (Figura 30) para posterior envio ao staff do escalão e elementos da coordenação da formação do clube. Neste relatório são efetuadas avaliações a cada um dos departamentos envolvidos no evento e uma avaliação global a organização do momento.

RELATÓRIO EVENTO / TORNEIO FORMAÇÃO 2020 21 - TEAM MANAGER

Equipa	U7	Mês	Junho	Epoca	2020/21
Data	27	Local	Constituição Park		
Team Manager	José Fougo		Treinador		

TIPO DE EVENTO / TORNEIO		OBSERVAÇÕES
JOGOS AMIGÁVEIS		
TORNEIO NACIONAL		
TORNEIO INTERNACIONAL		
OUTROS	Momento Interno	3 jogos de 30 minutos cada

CLASSIFICAÇÃO		
	U7	1º

EQUIPAS PARTICIPANTES
FC Paços de Ferreira U8
Scout FC Porto U8
Elite Braga e Aveiro U8

AREAS DE APOIO	Conforme	Não Conforme	Ocorrencia
Logistica Desportiva	x		
Planeamento / Transportes	x		
Alimentação	-	-	Nada a assinalar.
Departamento Médico	x		N/A
Alojamento	-	-	N/A

Figura 30 - Relatório momento interno

4.3.4. Torneio – Mundialito Futbol Base Badajoz

A convite do supervisor local dos TM, que também é o TM dos U13, integrei a comitiva que participou no torneio Mundialito Futbol Base, em Badajoz, no mês de julho, nos escalões U13 e U10. Tive assim a oportunidade e o privilégio de colaborar em toda a preparação para o torneio bem como estar presente durante a realização do mesmo.

Após a aceitação do convite pela coordenação da formação do clube, garantindo que todas as condições oferecidas vão ao encontro do desejado, isto é, a deslocação, alojamento e alimentação, e depois do envio do dossier do torneio por parte da secretaria desportiva, é o TM que "assume as rédeas".

A primeira tarefa a realizar é entrar em contacto com a organização do torneio, apresentando-nos e solicitando as informações do torneio caso estas não tenham sido ainda enviadas.

Assim que os treinadores tiverem definida a convocatória dos atletas devemos enviá-la para a organização do torneio, bem como os restantes membros da comitiva -Treinadores, TM, elementos do departamento de saúde e de psicologia, caso haja algum disponível. O staff é definido pelos responsáveis de cada uma das diferentes áreas sendo certo que a prioridade será dada ao staff que pertence ao escalão.

A convocatória para este torneio foi partilhada com os atletas com uma semana e meia de antecedência para que estes pudessem preparar os documentos necessários com tempo – autorização de saída, cartão de saúde europeu e uma declaração relacionada com o protocolo de Covid-19 da organização. Este último documento foi entregue em mãos aos atletas juntamente com o *Briefing* de família (Figura 31 e 32). Neste são partilhadas algumas informações importantes para os EE, como horário da concentração, viajem, alojamento, alimentação, localização e instalações onde decorrerão os jogos, "Momentos Família" (oportunidade que os atletas têm para estar com os seus familiares) e outros tópicos de relevo.



Figura 31 - Briefing família para o torneio de Badajoz I

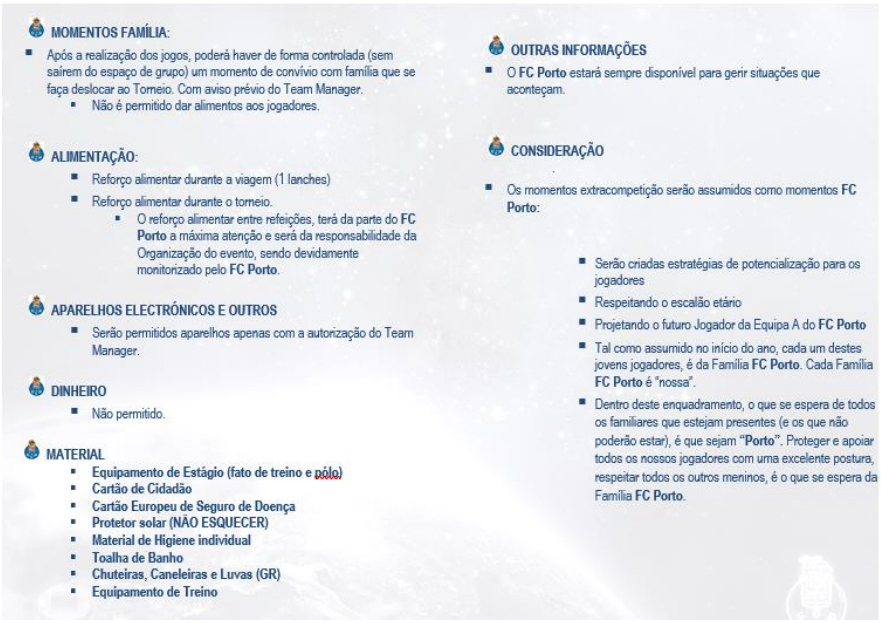
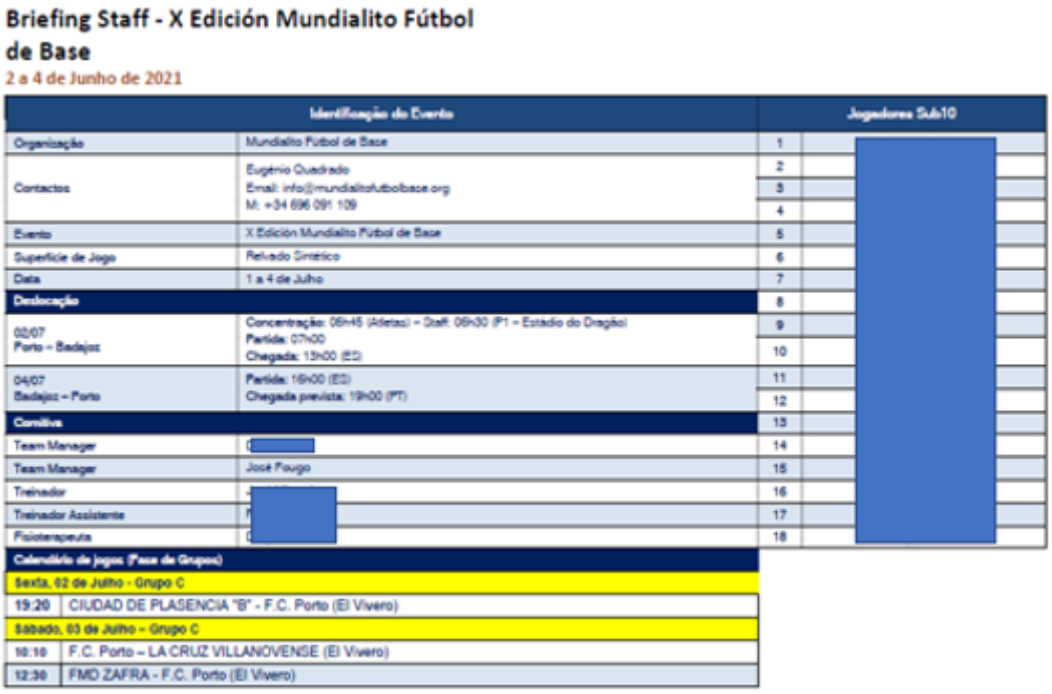


Figura 32 - Briefing família para o torneio de Badajoz II

A par do briefing de família ajudei também a preparar o *Briefing* de *staff (*Figuras 33, 34, 35*),* ligeiramente mais complexo que o anterior. Este deve ser efetuado com alguma antecedência. No entanto, uma vez que só recebemos o calendário competitivo do torneio poucos dias antes do início do mesmo, só foi possível enviar este briefing para o staff na quarta-feira anterior ao torneio, que

começou numa sexta-feira. Nele incluem-se as informações gerais do torneio, hora da concentração e principais deslocações, identificação da comitiva e dos jogadores convocados e o calendário dos jogos que, à partida, sabíamos que iríamos disputar. Nas páginas seguintes estão o plano de atividades, divididos por dias, que contemplam as horas dos jogos, refeições, viagens, outras atividades e a hora do descanso para os atletas. No final de cada dia é realizado uma pequena reunião entre o staff na qual é feita uma análise ao dia que acaba e se faz uma revisão às atividades do dia seguinte. Por fim, nas últimas páginas deste briefing estão presentes as localizações dos campos onde serão disputados os jogos e respetivas distâncias e percursos efetuados entre o hotel e esses campos, assim como a distância entre o Estádio do Dragão e o hotel onde ficamos hospedados. Estas informações foram recolhidas através da plataforma *Google Maps*.



Briefing Staff - X Edición Mundialito Fútbol de Base

2 a 4 de Junho de 2021

Identificação do Evento		Jogadores Sub10	
Organização	Mundialito Fútbol de Base	1	
Contactos	Eugénio Quadrado Email: info@mundialitofutbolbase.org M: +34 696 091 109	2	
		3	
		4	
Evento	X Edición Mundialito Fútbol de Base	5	
Superfície de Jogo	Relvado Sintético	6	
Data	1 a 4 de Julho	7	
Deslocação		8	
02/07 Porto – Badajoz	Concentração: 06h45 (Adeias) – Staff: 06h30 (P1 – Estadio do Dragão) Partida: 07h00 Chegada: 13h00 (ES)	9	
		10	
04/07 Badajoz – Porto	Partida: 16h00 (ES) Chegada prevista: 19h00 (PT)	11	
		12	
Comitiva		13	
Team Manager	[redacted]	14	
Team Manager	José Fougo	15	
Treinador	[redacted]	16	
Treinador Assistente	[redacted]	17	
Fisioterapeuta	[redacted]	18	

Calendário de jogos (Fase de Grupos)	
Sexta, 02 de Julho - Grupo C	
19:20	CIUDAD DE PLASENCIA "B" - F.C. Porto (El Vivero)
Sábado, 03 de Julho – Grupo C	
10:10	F.C. Porto – LA CRUZ VILLANOVENSE (El Vivero)
12:30	FMD ZAFRA - F.C. Porto (El Vivero)

Figura 33 - Briefing de staff para o torneio de Badajoz I

Plano de atividades

Horário	Sexta, 2 de Julho	Horário	Sábado, 3 de Julho
06:30	Concentração Staff P1	08:00	Despertar
06:45	Concentração Atletas P1	08:30	Pequeno Almoço
07:00	Saída Porto - Badajoz	09:10	Saída para o complexo
13:00 (EB)	Chegada Hotel – Hotel Heredero	09:40	Chegada ao Complexo
13:40	Almoço	09:50	Aquecimento
15:00	Descanso	10:20	FC PORTO vs LA CRUZ VILLANOVENSE (El VIVERO)
17:45	Saída para o complexo	11:20	Reforço alimentar
18:30	Chegada ao Complexo IMD El Vivero	12:00	Aquecimento
18:50	Aquecimento	12:30	FMD ZAFRA vs FC PORTO (El VIVERO)
19:20	CIUDAD DE PLASENCIA "B" vs FC PORTO (El VIVERO)	13:50	Regresso ao Hotel
20:40	Reforço alimentar	14:30	Almoço
21:30	Cerimónia de Abertura	15:15	Dinâmica de Grupo
22:00	Regresso ao Hotel	16:30	Descanso
22:20	Jantar	19:30	Jantar
23:00	Subida aos quartos	20:20	Saída para o complexo
23:30	Descanso	20:50	Chegada ao complexo
23:45	Briefing de Staff	21:10	Aquecimento
		21:40	¼ Final – FC Porto – 2º Grupo D (LA GRANADILLA)
		22:00	Reforço alimentar
		22:15	Regresso ao Hotel
		23:00	Subida aos Quartos
		23:30	Descanso
		23:50	Briefing de Staff

Figura 34 - Briefing de staff para o torneio de Badajoz II

Localização dos campos	Distância ao Hotel	
Instalaciones deportivas municipales El Vivero (Avda. Manuel Saavedra Martinez, S/N)	25,7 km	27 minutos
Polideportivo la Granadilla (Calle José Miguel Sánchez Hueso, 57, 06011 Badajoz)	22 km	19 minutos

Hotel Heredero
Carretera de Badajoz, Km 23, 700 06100 Olivenza, Badajoz
271 km (Estádio do Dragão) 4h05 minutos

Figura 35 – Briefing de staff para o torneio de Badajoz III (adaptado)

Na véspera da partida para Badajoz auxiliei o TM dos U13 a preparar a capa do torneio, isto é, uma capa onde reunimos toda a documentação relevante para o torneio. Nela constaram as autorizações de saída dos atletas, regulamento do torneio, cópias dos cartões de cidadão de toda a comitiva, *briefings* de staff, fichas de estatística, distribuição dos quartos de hotel e lista de contactos dos EE, dos organizadores do torneio e do hotel.

Chegada a hora da partida para Espanha, o local de concentração foi o Estádio do Dragão. Todo o staff pode deixar as respetivas viaturas no parque no estádio. Antes da chegada dos atletas aproveitamos para reunir todos os sacos dos equipamentos, material e águas colocando-os de seguida no autocarro que nos veio buscar desde Espanha. De seguida, cada TM foi buscar as respetivas equipas, recolhendo todos os documentos de identificação e cartões europeus de saúde. Eu fiquei junto à bagageira do autocarro, tendo ajudado os atletas a colocar as suas malas no local correto.

Antes da partida o TM deve certificar-se que todos os atletas estão presentes. Durante a viagem deve assegurar que todos têm um comportamento correto.

Na chegada ao hotel, acompanhei os TMs para irmos efetuar o *check in* e recolher as chaves dos quartos. No piso dos quartos, reunimos todos os atletas e distribuímos as chaves por cada dupla. Enquanto se instalavam nos quartos, fui colar em cada porta dos quartos dos membros do staff a identificação de quem estava em cada um dos quartos para que os atletas soubessem quais os quartos dos treinadores, elementos do departamento médico e TM caso necessitassem de algo.

De seguida fomos almoçar. Este momento é da responsabilidade do departamento médico que, junto dos funcionários da cozinha do hotel, toma conhecimento da ementa e certifica-se de que todos os atletas comem as quantidades que devem. Este procedimento verifica-se em todas as refeições – pequeno-almoço, almoço e jantar.

No final da primeira refeição feita no hotel, foi altura de preparar as credenciais do torneio (Figura 36), entregues por um funcionário do hotel, e distribuí-las por toda a comitiva, de uso obrigatório durante a permanência nos recintos desportivos da prova, salvo no decorrer dos jogos, naturalmente.



Figura 36 - Credencial do torneio de Badajoz

Antes da saída do hotel para os jogos, os jogadores dirigiam-se ao quarto do TM para recolherem os equipamentos de jogo e receberem as indicações sobre o que deveriam levar nas suas mochilas e de como deviam ir vestidos.

Assim que todos estavam prontos, seguíamos para a saída do hotel onde já tínhamos o autocarro da organização à nossa espera para arrancar para o local do jogo. De forma a não surgir nenhum engano, fiquei sempre responsável para perguntar ao motorista se era naquele autocarro que o FC Porto iria e certificava-me que nos levaria para o local indicado.

Chegados ao local dos jogos, os TM iam à frente para perceber onde era o campo e os balneários. Os atletas deixavam as mochilas no balneário e iam aquecer para um espaço que estivesse livre, uma vez que o campo estava ocupado com a disputa de outros jogos. Mal o jogo anterior acabasse os jogadores regressavam ao balneário para tirar o equipamento de aquecimento e vestir o oficial de jogo. Tinham também que levar consigo as mochilas e deixá-las no banco de suplentes visto que os balneários eram necessários para as

restantes equipas. Apesar de constar no regulamento e no protocolo Covid-19 do torneio, não houve controlo das equipas antes dos jogos nem medições das temperaturas na entrada dos recintos.

Nota para o papel do capitão neste torneio que, antes do apito inicial, na altura da definição dos lados do campo de cada uma das equipas e de quem dá o pontapé de saída, entregava um galhardete ao capitão da equipa adversária.

Durante os jogos foi da minha responsabilidade preencher a ficha de estatística, igual aos encontros do campeonato.

No final dos jogos, não havendo possibilidade de os atletas tomarem banho, trocavam apenas as camisolas de jogo pela roupa com que tinham chegado. A dinâmica da saída do recinto era igual à da saída do hotel. Chegados ao hotel, dirigíamo-nos para a sala das refeições.

À noite, antes da hora do descanso, os atletas tinham possibilidade de telefonar aos EE – o momento família. Após esse momento os telemóveis eram recolhidos por mim, bem como as chaves do quarto. Neste momento passava também as informações do dia seguinte, isto é, das horas que deviam estar prontos para descer para o pequeno-almoço e o "*dress code*". Assim que todos já se encontravam a dormir era altura do *staff* realizar o *briefing* conforme planeado, onde analisamos o que correu bem e o que não correu tão bem durante o dia e revíamos o plano do dia seguinte.

De manhã, na hora estipulada ia abrir cada um dos quartos dos atletas e acordá-los.

Ao longos dos três dias do torneio não houve muitas oportunidades para ocuparmos os tempos livres com outro tipo de atividades uma vez que ou estávamos nos recintos a ver os jogos da equipa de U10 ou os treinadores preferiram garantir que os atletas descansavam no hotel tendo em conta as altas temperaturas e as horas tardias em que jantávamos e em que eles iam dormir.

De referir que no final do primeiro dia do torneio participamos na cerimónia de abertura após disputarmos o primeiro jogo. Esta cerimónia decorreu num local diferente do local do primeiro jogo. Nesta, cada uma das comitivas dava uma

volta completa ao meio-campo e era apresentada no final pelo speaker da organização. Antes de iniciarmos este pequeno percurso, o TM entregou aos capitães de equipa a bandeira do clube.

Relativamente à viagem de regresso ao Porto, esta foi feita logo após a entrega de prémios da competição de U10, na qual a nossa equipa alcançou o 2º lugar. O procedimento antes de partirmos foi igual. Assim que chegamos ao Estádio do Dragão ajudei a tirar as malas do autocarro enquanto o TM dos U13 devolvia os documentos de identificação aos atletas.

Para finalizar, à semelhança do Momento Interno referido anteriormente, também após a participação em torneios é necessário realizar o relatório do mesmo. De acordo com o previamente combinado com o TM dos U13, fiquei responsável por dar início à redação do relatório tentando completá-lo ao máximo para posterior envio ao meu colega que iria revê-lo e corrigi-lo caso achasse necessário, para depois, ele próprio, o enviar para os vários coordenadores da formação do clube

5. Reflexão crítica e competências adquiridas

No que respeita à reflexão crítica propriamente dita, conforme tenho vindo a expor o desporto sempre se revelou um dos principais focos de interesse na minha vida. Desde tenra idade que gostava de assistir e de praticar diversas modalidades desportivas. Em termos de estudos académicos não faria sentido seguir qualquer área que fosse a do Desporto. Também cedo dei conta de que o sucesso de uma instituição ou modalidade desportiva está intrinsecamente ligada a uma boa organização e. gestão. Aí encontrei o meu caminho: através de uma boa formação em Gestão do Desporto aliada aos prévios conhecimentos adquiridos enquanto atleta federado, conhecedor das necessidades, problemas e ambições dos atletas, contribuir para a grandeza de uma instituição e em última *ratio* contribuir para o desporto em geral.

Acrescento que também, apercebi-me cedo que o desporto é um caminho, um porto de abrigo. Também cedo me apercebi que o desporto permite vencer a frustração, os insucessos, contribui para perseverança e ajuda autossuperação. Mas, isto só é possível com uma otimização da gestão. Daí que apostei nesta área e ao fim do estágio profissionalizante posso concluir que foi uma aposta ganha.

Estou convicto que volvidos seis anos de estudo das Ciências do Desporto, em geral, e da Gestão do Desporto, em particular, adquiri conhecimentos, desenvolvi *skills* que, aliados às minhas caraterísticas pessoais permitir-me-ão dar um contributo positivo para o universo do Desporto.

Relativamente às competências adquiridas, sei que desenvolvi o relacionamento interpessoal com crianças e jovens de várias idades, respetivos EE, treinadores, colegas TM, árbitros, dirigentes desportivos, administrativos. Sedimentei o respeito elas hierarquias e pelo cumprimento das regras sem descurar o sentido crítico em prol da melhoria. Ainda neste aspeto sinto que sou agora mais capaz de encontrar melhores soluções para as diversas vicissitudes diárias.

Por fim, gostaria de partilhar algumas das minhas anteriores fraquezas, ultrapassadas com este estágio.

Ao longo dos últimos anos a minha timidez revelou-se um entrave em várias situações. Uma vez que, enquanto TM, contactava com muita gente e, na sua totalidade, pessoas que não conhecia, vi-me obrigado a deixar essa fraqueza de lado, sob pena de deixar muitas tarefas por cumprir e colocar em causa o bom funcionamento do escalão.

Residualmente relacionada com a timidez, estou certo de que melhorei também as minhas caraterísticas enquanto líder. De facto, adquiri a capacidade de me impor dentro do escalão, e não só. Esta evolução deveu-se em grande parte à tarefa de acompanhamento da rota interna do clube, mencionada anteriormente nas atividades práticas, acompanhamento esse que exigia muita disciplina e ordem. A longo do ano fui conhecendo e desenvolvendo novas técnicas que me permitiram chegar ao final do ano e ser visto como uma figura de "líder", tanto dentro do escalão de U7, como também com os atletas de outros escalões com os quais lidei diariamente.

Realço também a minha evolução no que toca à capacidade de comunicação, de grande importância num cargo como este, no qual se contacta com inúmeras pessoas. É muito importante transmitir a mensagem de forma clara e assertiva, seja ela transmitida aos pequenos atletas, EE, treinadores, etc. Cada um tem particularidades diferentes e, por isso, a forma de comunicar difere com cada um deles. No entanto, o objetivo final é transversal a todos: passar a mensagem correta sem correr o risco de criar mal-entendidos.

Por fim, é impossível esquecer o "fator" Covid-19 que trouxe grandes dificuldades, mas também me leva a reconhecer pontos positivos inerentes À pandemia. Durante as semanas de confinamento foi pouco o trabalho realizado. Se por um lado este baixo volume de trabalho me permitiu ter mais tempo para me concentrar na redação deste relatório, por outro lado deixou um vazio, uma vez que o trabalho prático propriamente dito era residual, não contribuindo para o meu crescimento e aprimoramento das minhas qualidades enquanto TM. Foram muito treinos, jogos e outras atividades e experiências que ficaram por

realizar. Contudo, com todas estas dificuldades tornei-me uma pessoa mais resiliente, capaz de enfrentar difíceis desafios. Creio que dificilmente terei que enfrentar algo mais complicado.

Reconheço ainda que na adversidade tive alguma “sorte”. É que, o facto de a época ter sido atípica, com poucos jogos e torneios, permitiu-me ponderar e refletir sobre as questões da organização e assimilar, conscientemente, os procedimentos internos do clube.

6. Conclusão

"Enquanto o meu jovem coração começava a bater mais depressa, os meus pulmões se expandiam como as asas de um pássaro e as árvores se transformavam em bordões esverdeados, vi tudo diante os meus olhos, exatamente aquilo que queria para a minha vida: desporto. Sempre suspeitara que o segredo da felicidade, a essência da beleza ou da verdade, ou tudo o que precisávamos de saber sobre qualquer uma delas, residia algures no instante em que a bola está a meio do seu percurso, em que os pugilistas pressentem a iminência da campainha, em que os corredores se aproximam da meta e a multidão se levanta toda ao mesmo tempo. Existia uma espécie de clareza exuberante na fração de segundo que precedia o momento decisivo da vitória e da derrota. Queria que isso, fosse lá o que fosse, se tornasse a minha vida, a minha vida quotidiana."

Livro "Correr para vencer. Memórias do fundador da Nike" de Phil Knight.

Página 13 e 14

Finda esta etapa, estou certo de que segui o caminho correto.

Com a Gestão do Desporto consigo conciliar vertentes que me são gratas: o desporto, e em particular o futebol, a gestão, e o contacto e convívio com jovens.

É na Gestão do Desporto que me sinto realizado, e onde gostaria de desenvolver a minha vida profissional.

Apesar deste estágio ter sido muito importante, não há dúvida que para o seu sucesso foi fundamental a aprendizagem que tive no primeiro ano do mestrado e nos três anos da licenciatura.

Este relatório foi elaborado ao longo do ano letivo de estágio. Nele fui registando toda a minha atividade prática. Ao redigi-lo fui relembrando, apreendendo e compreendendo os conhecimentos teóricos outrora aprendidos, e sua aplicação prática e desenvolvendo novos conhecimentos. De facto, "a teoria sem a prática de nada vale. A prática sem a teoria é cega".

Para mim, foi um privilégio e uma honra ter frequentado a licenciatura e o mestrado na FADEUP, instituição de ensino superior de relevo internacional. Foi também um privilégio e uma honra ter tido a oportunidade de estagiar no Futebol Clube do Porto. Estou certo de que as portas do mercado de trabalho abrir-se-me-ão.

Ao longo deste último ano conheci muitas pessoas, com sensibilidades, idades, profissões diferentes, fiz vários contactos, desenvolvi várias atividades, umas mais complexas do que outras, umas mais apelativas que outras.

Consegui atingir um dos meus objetivos: foi-me proposto dar continuidade ao trabalho desenvolvido no estágio na época 2020/21. Vou exercer as funções de TM no escalão de U8 na época 2021/22.

7. Referências bibliográficas

ACADEMIA DE BILHAR. Consult. 7 de novembro, 2020, disponível em https://www.fcporto.pt/pt/clube/instalacoes

Almeida, C. C. M. d. (2011). O gestor operacional de futebol na organização do grupo FCPorto-estudo de caso do Team Manager do FCPorto-Futebol, SAD. Porto: Carlo Almeida. Dissertação de Mestrado apresentada a Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Anastasovski, I. (2020). Functions of Sports Management and Professionalism in Sports. *Proceedings of the Multidisciplinary Academic Conference*, 31-35.

Andreia Joaquim, B., Batista, P. M., & Carvalho, M. J. (2011). Revisão Sistemática sobre o perfil de competências do gestor desportivo. *Movimento, 17*(1), 255-279.

Balci, V., & Erdeveciler, Ö. (2017). Some Sports Managers' Views about Values Education through Sports. *Journal of Education and Training Studies, 5*(5), 197-203.

Bartkus, B., Glassman, M., & Bruce McAfee, R. (2000). Mission statements: Are they smoke and mirrors? *Business Horizons, 43*(6), 23-28.

Bas, D., Martin, M., Pollack, C., & Venne, R. (2020). The impact of COVID-19 on sport, physical activity and well-being and its effects on social development.

BCU. (2020). Not just a game: Nearly 80 per cent of parents report decrease in children's wellbeing due to lack of youth sport during lockdown. Consult. 8 de Fevereiro, 2021, disponível em https://www.bcu.ac.uk/about-us/coronavirus-information/news/not-just-a-game-nearly-80-per-cent-of-parents-report-decrease-in-childrens-wellbeing-due-to-lack-of-youth-sport-during-lockdown

Blanchard, K. H., O'Connor, M. J., & Ballard, J. (2003). *Managing by Values*: Berrett-Koehler Publishers.

Bogdan, C. I. (2019). THE IMPORTANCE OF VISION AND MISSION IN SPORTS MANAGEMENT. *Annals of 'Constantin Brancusi' University of Targu-Jiu. Economy Series*(6), 226-231.

Brodwin, D. R., & Bourgeois, L. J. (1984). Five Steps to Strategic Action. *California Management Review, 26*(3), 176-190.

Câmara cede ao FC Porto piscina de Campanhã que será reabilitada pelo clube. (2015). Consult. 7 de novembro, 2020, disponível em https://www.porto.pt/pt/noticia/camara-cede-piscina-de-campanha-ao-fc-porto-por-25-anos

CAMPO DA CONSTITUIÇÃO. Consult. 10 de novembro, 2020, disponível em https://www.fcporto.pt/pt/clube/estadios/campo-da-constituicao

CAMPO DA RAINHA. Consult. 11 de novembro, 2020, disponível em https://www.fcporto.pt/pt/clube/estadios/campo-da-rainha

CAMPO DO AMEAL. Consult. 10 de novembro, 2020, disponível em https://www.fcporto.pt/pt/clube/estadios/campo-do-ameal

Carvalhinho, L., & Mata, C. (2019). MODELOS DE FORMAÇÃO DESPORTIVA PARA CRIANÇAS E JOVENS–UMA ANALISE NO TAEKWONDO. *Revista da UI_IPSantarém-Unidade de Investigação do Instituto Politécnico de Santarém, 7*(2), 168-180.

CASA DO DRAGÃO. Consult. 6 de novembro, 2020, disponível em https://www.fcporto.pt/pt/clube/instalacoes

Casaña, J. A. L., & Contreras, P. G. (2005). MODELO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE UNA ESCUELA DEPORTIVA DE PELOTA VALENCIANA. *Conferencia presentada en el I Congreso del Deporte en Edad Escolar Valencia.*

CDC. (2020). Considerations for Youth Sports Administrators. Consult. 10 de Fevereiro, 2021, disponível em https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/community/schools-childcare/youth-sports.html

Centro de Treino e Formação Desportiva Olival/Crestuma. (2016). Consult. 4 de novembro, 2020, disponível em https://www.cm-gaia.pt/pt/cidade/desporto/centros-de-estagio/centro-de-treino-e-formacao-desportiva-olival-crestuma/

Chirivella, E. C., Mayor, L., & Pallarés, J. (1995). Factores motivacionales y afectivos en la indicación deportiva. *Revista de psicología general y aplicada: Revista de la Federación Española de Asociaciones de Psicología, 48*(1), 59-75.

Cochran, D. S., David, F. R., & Gibson, C. K. (2008). A framework for developing an effective mission statement. *Journal of business strategies, 25*(2), 27-39.

Comissão das Comunidades Europeias. (2017). Livro Branco sobre o Desporto. Bruxelas

CONSTITUIÇÃO PARK. Consult. 4 de Novembro, 2020, disponível em https://www.fcporto.pt/pt/clube/instalacoes

CTFD PORTOGAIA. Consult. 4 de novembro, 2020, disponível em https://www.fcporto.pt/pt/clube/instalacoes

Cunha, J. (2007). Formar para a excelência em futebol: estudo comparativo entre a percepção de jogadores e treinadores, sobre a importância dos factores do treino, durante o processo de formação. Tese de Licenciatura apresentada à Faculdade de Desporto da Unversidade do Porto.

Çiftçi, S., & Mirzeoğlu, N. (2014). The Research of Qualifications of Sport Manager. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 152, 740-745.

Darbi, W. (2012). Of Mission and Vision Statements and Their Potential Impact on Employee Behavior and Attitudes: The Case of A Public But Profit-Oriented Tertiary Institution. *International Journal of Business & Social Science, 3*, 95-109.

de O. Monteiro, A., Moraes, J. C., & Carmona, E. K. (2014). Paideia: a base cultural do desporto. *Paideia: the cultural base of the sport., 22*(1), 175-180.

Santos, J. M. M. (2019). O Team Manager na gestão operacional de uma equipa de futebol da Futebol Clube do Porto-Futebol, SAD. Porto: José Miguel Marques dos Santos. Relatório de Estágio apresentado a Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Diário de Notícias (2020a). Liga suspende campeonatos por tempo indeterminado. Consult. 22 de fevereiro, 2021, disponível em https://www.dn.pt/desportos/futebol-para-em-portugal-i-e-ii-ligas-suspensas-por-tempo-indeterminado-11920222.html

Diário de Notícias (2020b). Federação suspende competições de futebol e futsal por tempo indeterminado. Consult. 22 de fevereiro, 2021, disponível em https://www.dn.pt/desportos/federacao-suspende-competicoes-de-futebol-e-futsal-por-tempo-indeterminado-11919867.html

DRAGÃO ARENA. Consult. 4 de Novembro, 2020, disponível em https://www.fcporto.pt/pt/clube/instalacoes

Drucker, P. E. (1988). Management and the World's Work. *Harvard Business Review, 66*(5), 65-76.

Drummond, M., Elliott, S., Drummond, C., & Prichard, I. (2020). Youth sport and COVID-19: a potential generation lost [version 1; peer review: awaiting peer review]. *Emerald Open Research, 2*(27).

DuFour, R., & Eaker, R. E. (1998). *Professional Learning Communities at Work: Best Practices for Enhancing Student Achievement*: National Education Service.

ESTÁDIO DAS ANTAS. Consult. 11 DE NOVEMBRO, 2020, disponível em https://www.fcporto.pt/pt/clube/estadios/estadio-das-antas

ESTÁDIO DO DRAGÃO. Consult. 3 de novembro, 2020, disponível em https://www.fcporto.pt/pt/clube/estadio-do-dragao

ESTÁDIO DO LIMA. Consult. 10 de novembro, 2020, disponível em https://www.fcporto.pt/pt/clube/estadios/estadio-do-lima

Falsey, T. A. (1989). *Corporate Philosophies and Mission Statements: A Survey and Guide for Corporate Communicators and Management.* Comunicação apresentada.

FPN. (2020). Primeiro dia dos Torneios Zonais de Juvenis Norte e Sul concluído. Consult. 4 de março, 2021, disponível em https://fpnatacao.pt/noticia.php?codigo=2277

Gosling, J., & Mintzberg, H. (2003). The Five Minds of a Manager. (cover story). *Harvard Business Review, 81*(11), 54-63.

Gurley, K., Peters, G., Collins, L., & Fifolt, M. (2014). Mission, vision, values, and goals: An exploration of key organizational statements and daily practice in schools. *Journal of Educational Change, 16*.

Gutović, T., Relja, R., & Popović, T. (2020). THE CONSTITUTION OF PROFESSION IN A SOCIOLOGICAL SENSE: AN EXAMPLE OF SPORTS MANAGEMENT. *Economics & Sociology, 13*(4), 139-153.

Hammerschmidt, J., Durst, S., Kraus, S., & Puumalainen, K. (2021). Professional football clubs and empirical evidence from the COVID-19 crisis: Time for sport entrepreneurship? *Technological Forecasting and Social Change, 165*, 120572.

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.

HISTÓRIA. Consult. 2 de Novembro, 2020, disponível em https://www.fcporto.pt/pt/clube/historia

Jinga, G. (2014). A SPORTS MANAGER SPECIFIC TRAITS. *Management Research & Practice, 6*(2), 77-84.

JN. (2020). Pandemia tira 173 mil jovens atletas aos clubes. Consult. 11 de Fevereiro, 2021, disponível em https://www.jn.pt/desporto/pandemia-tira-173-mil-jovens-atletas-aos-clubes-13143073.html

Jovanova-Simeva, V. (2019). SPORTS MANAGER WITH LEADERSHIP ABILITIES. *Vizione*(33), 421-431.
Kantabutra, S., & Avery, G. (2010). The power of vision: Statements that resonate. *Journal of Business Strategy, 31*, 37-45.
Karnas, G. S. (2010). Perfil do gestor esportivo nos países de língua portuguesa: uma revisão de literatura.
Karnas, G. S. (2013). Perfil do gestor desportivo dos municípios do Rio Grande do Sul.
Kelly, A. L., Erickson, K., Pierce, S., & Turnnidge, J. (2020). Youth Sport and COVID-19: Contextual, Methodological, and Practical Considerations. *Frontiers in sports and active living, 2*, 584252-584252.
Kuijer, T. (2007). Human capital investment, training and recruitment in Dutch football. Graduation thesis.
Kurtipek, S., & Gungor, N. B. (2018). Determination of the Perceptions of Sport Manager Candidates Related on the Concept of Manager: A Metaphor Analysis Study. *International Journal of Higher Education, 7*(5), 158-166.
Lemos, H. (2005). Projecto de formação em futebol : um passo importante para a construção de um processo de formação de qualidade : estudo realizado no departamento de formação do Clube Desportivo Trofense. Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física da Universidade do Porto.
Liga Portugal. (2020). Data da retoma da Liga NOS. Consult. 22 de fevereiro, 2021, disponível em https://www.ligaportugal.pt/pt/epocas/20192020/noticias/institucional/data-de-retoma-da-liga-nos/
Lopes, J. (2017). Gestão do Desporto. *Manual de Curso de Treinadores de Desporto. Grau III*, 4-7.
Magalhães, J. D. d. S. L. (2011). Academia de futebol como fonte de vantagem competitiva sustentada dos clubes: evidência empírica da Academia Sporting CP/Puma e do FC Barcelona" La Masia". Lisboa: Jorge Magalhães. Dissertação de Mestrado apresentada a Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa.

Magretta, J. (2012). *What management is*: Simon and Schuster.
Marques, P. N. (2015). *Perfil profissional dos gestores desportivos de clubes de futebol e de health clubs: um estudo exploratório*. Lisboa: Patrícia Marques. Dissertação de Mestrado apresentada a Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa.
Martins, F. J. L. (2015). *Funcionamento e gestão de uma academia de futebol: estudo de caso da academia do FC Porto.* Lisboa: Filipe Martins. Dissertação de Mestrado apresentada a Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa.

Medicine, J. H. (2020). What Is Coronavirus? Consult. 16 de fevereiro, 2021, disponível em https://www.hopkinsmedicine.org/health/conditions-and-diseases/coronavirus
Mendes, Â. (2009). Perfil do treinador de futebol de formação: estudo da percepção de treinadores acerca das características de excelência. Porto: Ângela Mendes. Dissertação de Licenciatura apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Mendes, M. (2007). Projecto do arquitecto Manuel Salgado, "sonho" do presidente do FC Porto. Consult. 4 de novembro, 2020, disponível em https://www.publico.pt/2007/04/24/jornal/projecto-do-arquitecto-manuel-salgado-sonho-do-presidente-do-fc-porto-212075

Milistetd, M., Isabel, M., Vieira, J., & Evanhoé, A. (2010). Concepções de treinadores "experts" Brasileiros sobre o processo de formação desportiva do jogador de voleibol Expert coaches conceptions concerning the sport development of the volleyball player. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte : RBEFE, 24*.

Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*: Free Press.

Mintzberg's Management Roles. Consult. 18 de março, 2021, disponível em https://www.mindtools.com/pages/article/management-roles.htm

Mintzberg Model: 10 Different Roles of a Successful Manager. (2016). Consult. 18 de março, 2021, disponível em https://medium.com/taskworld-blog/mintzberg-model-10-different-roles-of-a-successful-manager-77f9d87b773c

Mirvis, P. H., Googins, B., & Kinnicutt, S. (2010). Vision, mission, values: Guideposts to sustainability. *Organizational Dynamics, 39*, 316-324.

Moreira, M., & de Freitas, D. M. (2009). A criatividade como alavanca para uma melhor gestão desportiva. *Creativity as leverage for better sports management., 9*, 17-25.

Moura, D. L., Dias, A., Torres, J. P., Farinha, P., Ribeiro, B., & Robalo-Cordeiro, C. (2020). Pandemia COVID-19 e Impacto no Desporto.

Neely, K., & Holt, N. (2011). Positive youth development through sport: A review. *Revista Iberoamericana de Psicologia de Ejercicio y el Deporte, 2*, 299-316.

Neferu, F. (2018). THE IMPORTANCE OF THE MANAGER'S QUALITIES IN DEVELOPING THE SPORTS ORGANIZATION. *Annals of 'Constantin Brancusi' University of Targu-Jiu. Economy Series*(2), 109-114.

Nogueira, C. (2020). Kathleen, a poderosa mulher do Bayern Munique que é confidente dos jogadores. *Diário de Notícias*.

O Jogo. (2020). Campeonatos da formação cancelados: como estava a classificação. Consult. 22 de fevereiro, 2021, disponível em https://www.ojogo.pt/futebol/formacao/noticias/campeonatos-da-formacao-cancelados-como-estava-a-classificacao-11996414.html

Özdem, G. (2011). An analysis of the mission and vision statements on the strategic plans of higher education institutions. *Educational Sciences: Theory and Practice, 11*, 1887-1894.

Paes, R. R. (2006). Pedagogia do esporte: especialização esportiva precoce. *Pedagogia do desporto, 1*, 219-226.

Pearce, J. (1982). The Company Mission as a Strategic Tool. *MIT Sloan Management Review, 23*, 15-24.

Pedersen, P. M., & Thibault, L. (2018). *Contemporary sport management*: Human Kinetics.

Pires, G. (2007). *Agôn : gestão do desporto : o jogo de Zeus*.

Pires, G., & Sarmento, J. P. (2001). Conceito de Gestão do Desporto. Novos desafios, diferentes soluções. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto, vol 1*, 88-103.

PISCINAS CAMPANHÃ. Consult. 7 de novembro, 2020, disponível em https://www.fcporto.pt/pt/clube/instalacoes

PISCINAS DE CAMPANHÃ: INSCRIÇÕES ABERTAS PARA AULAS DE ADULTOS. (2019). Consult. 7 de novembro, 2020, disponível em https://www.fcporto.pt/pt/noticias/20190828-pt-piscinas-de-campanha-inscricoes-abertas-para-aulas-de-adultos

Público. (2019). A história de FC Porto e Benfica nos seus emblemas. Consult. 2 de setembro, 2021, disponível em https://www.publico.pt/2019/03/01/infografia/historia-fc-porto-benfica-emblemas-304

Público. (2013). Pinto da Costa cumpre promessa e sonho com inauguração do Museu do FC Porto. Consult. 7 de novembro, 2020, disponível em https://www.publico.pt/2013/09/28/desporto/noticia/pinto-da-costa-cumpre-promessa-e-sonho-com-inauguracao-do-museu-do-fc-porto-1607431

Reis, L. J. L. (2016). *Perfil do gestor desportivo de clubes de futebol: uma proposta de modelo de formação*. Relatorio de Estagio apresentado a

Rocha, H. P. A. d., Bartholo, T. L., Melo, L. B. S. d., & Soares, A. J. G. (2011). Jovens esportistas: profissionalização no futebol e a formação na escola. *Motriz: Revista de Educação Física, 17*, 252-263.

Sanderson, J., & Brown, K. (2020). COVID-19 and Youth Sports: Psychological, Developmental, and Economic Impacts. *International Journal of Sport Communication, 13*(3), 313.

Santos, J. A. (2017). Desporto e Política. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*(1), 09-12.

Santos, J. M. M. (2019). O Team Manager na gestão operacional de uma equipa de futebol da Futebol Clube do Porto-Futebol, SAD. Porto: José Miguel Marques dos Santos. Relatório de Estágio apresentado a Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Sapo. (2020). É oficial, já há data de retoma para o campeonato português de futebol. Consult. 22 de fevereiro, 2021, disponível em https://24.sapo.pt/desporto/artigos/e-oficial-ja-ha-data-de-retoma-para-o-campeonato-portugues-de-futebol

Sharma, S., Singh, G., Sharma, R., Jones, P., Kraus, S., & Dwivedi, Y. (2020). Digital Health Innovation: Exploring Adoption of COVID-19 Digital Contact Tracing Apps. *IEEE Transactions on Engineering Management, PP*.

Soares, A. J. G., Melo, L. B. S. d., Costa, F. R. d., Bartholo, T. L., & Bento, J. O. (2011). Jogadores de futebol no Brasil: mercado, formação de atletas e escola. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte, 33*, 905-921.

Theo Ajadi, T. B., Chris Hanson, Tom Hammond and Zal Udwadia. (2021). *Testing times - Football Money League*: Deloitte Sports Business Group.

Tovar, R. M. (2011). *ALMANAQUE DO FC PORTO 1893-2011* (1º ed.).

Trilla, A., Trilla, G., & Daer, C. (2008). The 1918 “Spanish Flu” in Spain. Clinical Infectious Diseases, 47(5), 668-673.

Vara, R. (2008). «Curiosidades FCP» - O emblema do FC Porto. Consult. 15 de novembro, 2020, disponível em http://paixaopeloporto.blogspot.com/2008/02/curiosidades-fcp-o-emblema-do-fc-porto.html

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).

Watson, A., & Koontz, J. S. (2020). Youth sports in the wake of COVID-19: a call for change. *British Journal of Sports Medicine*, bjsports-2020-103288.

Zirin, D. (2020). A LIFE WITHOUT SPORTS. *Progressive, 84*(2), 68-68.

8. Anexos

Anexo 1 - Regulamento da prova “Liga Interna Dragon Force Sub8”



Regulamento

Liga Interna Dragon Force

SUB8 - Futebol de Cinco

I Fase

Na I Fase as equipas são divididas em duas séries disputadas a uma volta, por pontos a classificação geral e consequente, definição dos clubes participantes na II Fase. No grupo com nº ímpar de equipas serão realizadas jornadas concentradas, de modo a ajustar o calendário competitivo.

A Liga terá a participação de 12 equipas Dragon Force, 1 equipa da Formação (FCP).

II Fase

A II Fase será disputada por duas divisões, de acordo com a classificação obtida na I Fase.

- **Triangular d'OURO** – composta por três equipas, classificados entre 1ºs lugares das duas séries e o melhor 2º classificado. Jogam entre si, no mesmo dia, a UMA VOLTA por pontos. No final conseguiremos identificar quem fica em 1º, 2º e 3º lugar na Liga Interna.

- **4º e 5º Lugar** – Disputado entre o 2º classificado e o melhor 3º classificado. No final conseguimos identificar quem fica em 4º e 5º lugar na Liga Interna.

- **6º e 7º Lugar** – Disputado entre o 3º classificado e o melhor 4º classificado. No final conseguimos identificar quem fica em 6º e 7º lugar na Liga Interna.

- **8º e 9º Lugar** – Disputado entre o 4º classificado e o melhor 5º classificado. No final conseguimos identificar quem fica em 8º e 9º lugar na Liga Interna.

- 10º e 11º Lugar – Disputado entre o 5º classificado e o 6º melhor classificado da série 2. No final conseguimos identificar quem fica em 10º e 11º lugar na Liga Interna.

12º e 13º Lugar – Disputado entre o 6º classificado e 7º classificado da série 2. No final conseguimos identificar quem fica em 12º e 13º lugar na Liga Interna.

Especificidades desta competição

- ✓ Os jogos desta competição são disputados de preferência aos sábados de manhã;
- ✓ Os Jogos de Sub.8, terão a duração de 50 minutos, divididos em duas partes de 25 minutos cada uma, separados por um intervalo que não pode exceder os cinco minutos. Nos jogos de jornada concentrada, a duração será de 40 minutos, 20 minutos cada parte.
- ✓ Os jogos desta competição serão obrigatoriamente disputados em recintos com a medida de 40x20, e as balizas 3x2 metros.
- ✓ A arbitragem do jogo ficará da responsabilidade dos treinadores adjuntos, estes devem estar munidos, obrigatoriamente, de um apito. Na 1ª parte será o treinador adjunto visitante e na 2ª parte o treinador adjunto da equipa visitada;
  - Em caso de não haver adjunto por parte da equipa visitante, o treinador adjunto da equipa visitada assume a arbitragem na totalidade do jogo;
  - No caso de nenhuma das equipas ter um treinador adjunto, cabe ao CT da escola providenciar junto do seu staff técnico um elemento que o possa fazer.
- ✓ A área de Guarda-redes será delineada à largura total do campo. Deve haver apenas um limite estabelecido à profundidade da mesma.
- ✓ As equipas têm direito a um minuto de TIME-OUT em cada uma das partes. Os elementos oficiais de cada equipa, solicitam ao árbitro o período de tempo morto, que só poderá ser concedido numa paragem (lançamento lateral, lançamento de

baliza, falta ou golo) e desde que a posse da bola esteja em poder da equipa que o solicitou).

- ✓ Não há limite de substituições. Neste momento têm de solicitar ao árbitro para que não haja situações de superioridade ou inferioridade momentânea.
- ✓ No final de cada jogo, com a finalidade de evitar possíveis empates pontuais haverá lugar à marcação de uma série de três grandes penalidades. Continuando a manter-se o empate, executar-se-ão tantas penalidades quantas necessárias, até se encontrar um vencedor. Tais penalidades devem ser executadas, entretanto, por jogadores diferentes. Deverá ser feito, tanto na I Fase como na II Fase.
- ✓ Os jogos desta competição serão pontuados da seguinte forma:
  - Vitória - 3 Pontos
  - Empate com golos - 2 Pontos
  - Empate sem golos - 1 Pontos
  - Derrota - 0 Pontos
- ✓ No final de cada jogo, os treinadores terão de comunicar o resultado ao CT da escola e este posteriormente comunicar no grupo whatsapp que vai ser criado para o efeito.
- ✓ Para efeitos scouting, será criada uma ficha de jogo onde terá toda a informação do jogo em questão.

Anexo 2 - Documento de apoio às equipas participantes no momento interno





Equipamentos

FC Porto U7	Scout FC Porto	Elite FC Porto	Paços de Ferreira
			
Azul/Branco	Laranja	Cinzento	Amarelo/Verde



Tabela de Jogos

1ª Jornada:			
Campo Coberto 1	FC Porto U7	x	Scout FCP
Campo Coberto 2	Elite FCP	x	P. Ferreira
2ª Jornada:			
Campo Coberto 1	FC Porto U7	x	P. Ferreira
Campo Coberto 2	Elite FCP	x	Scout FCP
3ª Jornada:			
Campo Coberto 1	FC Porto U7	x	Elite FCP
Campo Coberto 2	Scout FCP	x	P. Ferreira

