



O papel do team manager no futebol de formação

Estágio Curricular no SC Braga, 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 Thiago Santos

Supervisor: Dr. Jorge Alves

Vítor Lemos

Porto, 2025

Lemos, Vítor (2025). Relatório de estágio profissionalizante no Sporting Clube Braga, SAD. Relatório de estágio profissionalizante para a obtenção do grau Mestre em Gestão Desportiva, apresentado à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Agradecimentos

Ao Sporting Clube de Braga, SAD, por me ter acolhido bem desde o primeiro dia, em especial ao meu supervisor de estágio Dr. Jorge Alves.

À Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, em especial ao professor Doutor Thiago Santos, por aceitar-me orientar neste estágio profissionalizante, assim como na elaboração do presente relatório.

À minha namorada por sempre me apoiar em todos os momentos. E me fazer sempre acreditar que tudo é possível.

À minha família pelo o esforço e crença que sempre depositaram em mim, sempre com o objetivo de fazerem o melhor.

Aos meus amigos de sempre com quem partilho tudo, por me incentivarem a conquistar tudo o que pretendo.

Resumo

O presente relatório de estágio tem como objetivo principal comparar o papel desempenhado por um *team manager* num clube de futebol, no contexto de formação, tomando como referência o estágio profissionalizante realizado no Sporting Clube de Braga, SAD, e estabelecendo uma análise comparativa com outros clubes a nível nacional e internacional. Pretende-se, com este estudo, identificar potenciais melhorias, para a realização desta análise, foi elaborada uma revisão da literatura científica relevante na área, complementada com entrevistas a outros team managers, de forma a aprofundar o entendimento sobre as funções características neste cargo. Posteriormente, a informação recolhida será submetida a uma análise através de uma metodologia qualitativa, com o intuito de fundamentar e propor medidas que possam ser implementadas no contexto prático.

Palavras-chaves: GESTÃO DESPORTIVA, TEAM MANAGER, FUTEBOL FORMAÇÃO, SC BRAGA, SAD

Abstract

This thesis aims to compare the role of a team manager in a football club within the context of youth development, using the professional internship carried out at Sporting Clube de Braga, SAD, as a reference point and establishing a comparative analysis with other clubs at both national and international levels. The study seeks to identify potential improvements. To carry out this analysis, a review of relevant scientific literature in the field was conducted, complemented by interviews with other team managers to deepen the understanding of the key functions associated with this role. Subsequently, the collected information will be analyzed using a qualitative methodology, with the aim of substantiating and proposing measures that can be implemented in a practical context.

Key-words: SPORTS MANAGEMENT, TEAM MANAGER, FOOTBALL ACADEMY, SC BRAGA, SAD

Lista de Abreviaturas

AFB	Associação Futebol Braga
CGD	Ciclo em Gestão Desportiva
EP	Estágio Profissionalizante
FADEUP	Faculdade Desporto Universidade Desporto
FPF	Federação Portuguesa de Futebol
SAD	Sociedade Anónima Desportiva
SC Braga	Sporting Clube de Braga
TM	Team Manager
VPN	Virtual Private Network

Índice de Figuras

Figura 1 - Inscrição de jogadores	21
Figura 2 - Inscrição de staff	22
Figura 3 - Carta de desvinculação.....	23
Figura 4 - Ficha de jogo 1	26
Figura 5 - Ficha de jogo 2	27
Figura 6 - Ficha de jogo 3	28
Figura 7 - Jogadores para experiência departamento scouting.....	31

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Plano de Estágio Profissionalizante	2
Tabela 2 – Plano de elaboração de relatório de estágio	3
Tabela 3 - Organograma SAD	15
Tabela 4 - Estrutura Futebol Formação.....	17
Tabela 5 - Investimento para esta medida	39

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Escalão etário das equipas.....	35
Gráfico 2 - Tarefas de um TM	36
Gráfico 3 - Clubes portugueses fornecem telemóvel.....	37
Gráfico 4 - Clubes estrangeiros fornecem telemóvel.....	38
Gráfico 5 - Dificuldades em entrar no mercado trabalho	40
Gráfico 6 - Formas de chegar ao mercado de trabalho	41
Gráfico 7 - Existem reuniões internas	43
Gráfico 8 - A frequência das reuniões	43
Gráfico 9 - Expectativas no cargo TM	45
Gráfico 10 - Remuneração atual	45
Gráfico 11 - Oportunidades de evolução salarial.....	46
Gráfico 12 - Práticas de segurança digital.....	48

Índice

Introdução	1
Plano de Estágio Profissionalizante	2
Revisão de Literatura	4
Futebol de Formação	4
Team Manager	8
Tecnologias	10
Enquadramento Institucional	12
Sporting Clube de Braga	12
Palmarés	13
Sporting Clube de Braga, Futebol SAD	15
Estrutura da Sociedade Anónima Desportiva	15
Futebol de Formação de Sporting Clube de Braga	16
Estrutura do Futebol de Formação	17
Infraestruturas	18
Cidade Desportiva	19
Caracterização de Tarefas	20
Conhecimento das Instalações	20
Apresentação de Staff	20
Recolha de dados de atletas e staff	21
Funções de Team Manager	24
Campeonato Lúdico de Traquinas	24
Planeamento de Torneios	30
Departamento de Scouting	30
Estudo de caso	33
Como opera um Team Manager de uma equipa de Futebol	33
Metodologia	33
Escalão etário das equipas	34
Tarefas de um TM	35
Tecnologias fornecidas	37
Mercado de trabalho no futebol	40
Reuniões	42
Expectativas no cargo TM	44
Oportunidades de evolução salarial	46

Segurança digital	47
Resultados Obtidos e Sugestões.....	50
Reflexão Crítica e Competências Adquiridas	51
Considerações Finais e Perspectivas Futuras	53
Referências Bibliográficas	54

Introdução

O presente documento é elaborado no âmbito da Unidade Curricular de Estágio Profissionalizante (EP), integrada no plano de estudos do segundo ano do 2º Ciclo em Gestão Desportiva (2º CGD) da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto (FADEUP).

Tendo como base o EP no Sporting Clube de Braga, SAD, na função de *team manager* durante o ano letivo de 2024/2025, o objetivo principal consiste na identificação de um problema existente no clube e na proposta de possíveis soluções. Para tal, os problemas identificados serão analisados e estudados de forma empírica e científica, de modo a fundamentar devidamente o presente estudo.

Após diálogo com o orientador de estágio da faculdade e representantes do clube, foi definido que o desenvolvimento de um estudo comparativo com outros clubes seria uma abordagem pertinente para todas as partes envolvidas. Neste sentido, será realizada uma pesquisa e análise sobre as práticas dos *team managers* de clubes nacionais e internacionais, com o objetivo de identificar medidas específicas que possam ser implementadas no SC Braga.

Ao longo do estágio, e com a consulta de diversas fontes, incluindo teses de mestrado na área, pesquisas académicas e entrevistas, será possível reunir uma base sólida de informações. Estas informações permitirão uma apresentação ao clube de um conjunto de melhorias previamente testadas noutros clubes, que poderão ser implementadas de forma eficaz.

Plano de Estágio Profissionalizante

O estágio profissionalizante teve a duração de uma época desportiva com início em setembro de 2024 e término em junho de 2025, num total de 10 meses. Com um total de 1000 horas (500 em cada semestre).

No início do estágio ficou definido ingressar no grupo de Team Managers da Formação do Sporting Clube de Braga coordenado pelo Dr. Jorge Alves, que avisou da possível necessidade de ajudar o Departamento de *Scouting*.

As atividades de Team Manager decorreram durante toda a época, enquanto o trabalho com o Departamento de *Scouting* apenas iniciou em novembro. Como base para o estágio foi elaborado o seguinte plano (Quadro 1).

Plano de Estágio Profissionalizante

	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Conhecimento das instalações											
Apresentação do staff											
Funções de Team Manager											
Recolha de dados de atletas											
Recolha de dados de staff											
Realização de jogos											
Planeamento de torneios											
Auxílio ao Departamento <i>Scouting</i>											

Tabela 1 - Plano de Estágio Profissionalizante. Fonte: elaboração própria

Este último quadro serve para exemplificar o planeamento que houve por de trás da elaboração deste relatório de estágio, que foi realizada durante o estágio que trouxe dificuldades inerentes.

Plano de elaboração de relatório de estágio

	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Introdução											
Plano de Estágio Profissionalizante											
Caracterização da Entidade											
Descrição da Atividade											
Revisão de Literatura											
Definição de Objeto de Estudo											
Elaboração de Guião de Entrevista											
Identificação de problemas											
Resultados Obtidos											
Conclusões Finais											

Tabela 2 – Plano de elaboração de relatório de estágio. Fonte: elaboração própria

Revisão de Literatura

Aqui neste capítulo será desenvolvido e aprofundado todos aqueles temas e áreas que possam ser passíveis de aperfeiçoamento, fazendo o seu enquadramento teórico-científico e de seguida tudo o que poderá envolver a sua aplicação prática. Com isso, o primeiro objetivo será fazer um estudo e uma análise aprofundada sobre como funciona e opera o team manager em vários clubes, sejam eles nacionais e internacionais, já que para Almeida (2011) “a figura do gestor desportivo é cada vez mais considerada um elemento de grande importância no seio de uma equipa e no interior das organizações” (p. 90).

Futebol de Formação

O futebol de formação desempenha um papel crucial na sustentabilidade e no sucesso de um clube, exigindo uma gestão estratégica eficiente para maximizar o potencial desenvolvimento dos atletas e otimizar os recursos disponíveis. Segundo Kupper (2020), o crescimento populacional e as expansões das cidades, verificadas nas últimas décadas, resultaram num aumento da violência urbana e numa sensação de falta de segurança, provocando o desaparecimento dos espaços de recreação antes utilizados pelas crianças para práticas de diferentes modalidades na rua. De forma a colmatar este problema, surgiram as escolas de futebol, que têm ganho espaço na sociedade, pois além de ser um ambiente seguro, geralmente contam com o acompanhamento de um profissional que oferece maior conhecimento técnico e bem-estar às crianças (Martins, 2015).

Se há alguns anos o processo de formação dos miúdos acontecia espontaneamente na rua, desenvolvendo estes um conjunto de qualidades e competências que lhes permitiam evoluir de certa forma rápida, atualmente tal não se verifica, segundo Gomes (2009). Em Portugal, as primeiras academias de futebol de formação começaram a surgir no início do século XXI, sendo o

Vitória SC o único exemplo que inaugurou a sua academia antes do mesmo, em 1997. Por base, todas regem-se pelos mesmos princípios de formação de atletas. Segundo Martins (2015), uma academia de futebol é um lugar onde, além do desenvolvimento desportivo, deve existir apoio na parte académica e na formação pessoal. Uma academia de futebol é uma escola dentro de um clube, sendo considerado um processo de longo prazo percorrido passo a passo.

O futebol de formação tem como principal objetivo formar jovens futebolistas, sendo um desporto onde todos podem participar, adaptado à idade dos atletas, (Lage 2020). Para ser de qualidade, deve contribuir para o desenvolvimento das capacidades e necessidades dos jovens, proporcionar uma formação geral e integral dos atletas, promover o gosto e o hábito pela prática desportiva regular através do prazer e alegria nos jovens praticantes e orientar as expectativas dos jovens atletas valorizando o esforço e o progresso na aprendizagem (Lage, 2020).

Deve promover aspetos como o entusiasmo, a cooperação, a lealdade, a amizade, o autocontrolo, a autoiniciativa, o espírito de equipa, a autoconfiança e o fair play, procurando desenvolver nos jovens o princípio deontológico de que o sucesso é obtido como consequência natural de muito trabalho contínuo (Lage, 2020). Um clube que não apoie os seus atletas, quer nas questões físicas quer nas psicológicas, é uma organização com um futuro comprometido para si e para os seus atletas, segundo Martins (2015). Um acompanhamento dedicado e específico por parte do clube aos seus atletas fará com que os jovens sejam mais bem-sucedidos tanto ao nível social como desportivo, e os clubes beneficiem com o retorno do investimento efetuado nos seus atletas, retorno esse que está positivamente correlacionado com o decorrer do tempo de formação (Martins, 2015). Para que as academias sejam projetos rentáveis, parte das verbas conseguidas com jogadores da formação terá de ser reinvestida de volta na academia, seja na melhoria de infraestruturas ou em pessoal técnico especializado, já que os clubes que mais investem nas academias são os que, consequentemente, obtêm maior rentabilidade através dos jogadores que formam (Costa, 2024).

A gestão desportiva no contexto da formação envolve múltiplas dimensões, incluindo a estruturação de academias, a captação e retenção de talentos, a alocação de recursos financeiros, a qualificação de treinadores, a elaboração de uma metodologia coesa de jogo e de treino e a implementação de modelos de desenvolvimento desportivo sustentáveis (Costa, 2009).

Uma das principais responsabilidades da gestão no futebol de formação é equilibrar os objetivos desportivos e financeiros. Enquanto a formação de jogadores tem como finalidade o desenvolvimento técnico dos jovens, a sua vertente financeira está relacionada com a valorização de ativos, que podem representar uma fonte de receitas significativa para os clubes através da promoção de talentos e de transferências com encaixes financeiros significativos para outras entidades desportivas (Silva, 2015). Assim, a gestão eficaz da formação deve considerar fatores como planeamento financeiro, investimento em infraestruturas e parcerias estratégicas para garantir a viabilidade do projeto a médio e longo prazo.

Outro aspeto fundamental é a implementação de modelos de gestão baseados em boas práticas internacionais. A abordagem de clubes de referência na Europa, como o FC Barcelona com a La Masia ou o Ajax com a De Toekomst, demonstra a importância de um planeamento estruturado, com metodologias de treino uniformizadas, um acompanhamento multidisciplinar e uma visão integrada entre a formação e a equipa principal (Júnior, 2014). Além disso, a gestão do futebol de formação deve contemplar o desenvolvimento pessoal e educacional dos atletas, garantindo que o processo formativo seja sustentável tanto no campo desportivo como na vertente social.

Uma outra aposta por parte dos clubes tem sido as escolinhas de futebol associadas aos mesmos, com o objetivo, segundo Oliveira (2012), de criar espaço para que todos os jovens que queiram jogar futebol no seu clube, independentemente da sua capacidade para o jogo, possam fazê-lo num ambiente que potencie as suas aprendizagens, implementar o clubismo independentemente da zona geográfica e encontrar jovens com talento e capacidade para ingressarem nas equipas do clube. Expandindo a marca e, com

isso, aumentando as receitas da formação, acaba por ser uma excelente estratégia para aumentar não só a notoriedade do clube e da sua formação, como a sua abrangência. Existem projetos portugueses que já abriram escolas noutros países, como Brasil, Angola, Cabo Verde e Colômbia, segundo Pereira (2018).

A captação e retenção de talentos são, igualmente, desafios-chave para a gestão desportiva. O recrutamento eficiente exige um departamento de *scouting* bem estruturado, baseado em critérios objetivos de avaliação do potencial dos jovens jogadores. Por outro lado, a retenção dos atletas passa pela criação de um ambiente de formação atrativo, com boas condições de treino, perspectivas de progressão na carreira, acompanhamento constante e um enquadramento institucional que promova o crescimento contínuo dos jovens talentos (Ferreira, 2022).

Por fim, a gestão do futebol de formação deve estar alinhada com as exigências regulamentares e as diretrizes das federações e organismos desportivos. O cumprimento das normas de licenciamento, os regulamentos de transferências de menores e de estrangeiros, bem como as diretrizes sobre a formação de jogadores locais são elementos fundamentais para garantir a conformidade legal e evitar sanções que possam comprometer a estratégia do clube, de acordo com a UEFA (2023).

Assim, a gestão desportiva aplicada ao futebol de formação requer uma abordagem integrada e multidimensional, que combine aspetos desportivos, financeiros, infraestruturais e sociais. A adoção de estratégias inovadoras e sustentáveis permitirá não só potenciar o desenvolvimento dos atletas, mas também consolidar o crescimento e a competitividade dos clubes e das suas academias (Sarmiento, Anguera & Pereira, 2018).

Team Manager

O próximo passo será perceber, definir e estudar bem a função de Team Manager (TM) no futebol de formação, que, de acordo com Menezes (2023), tem como principal exercício dentro da entidade desportiva dar resposta às necessidades das equipas ao nível da gestão e garantir que estejam reunidas todas as condições para o normal desenrolar da atividade de uma equipa. Ou seja, acaba por estar dentro daquilo que é a gestão desportiva. É importante também perceber como foi a sua evolução ao longo dos tempos e que papel tem nos dias de hoje. Entender como ele opera com todas as áreas que o envolvem desde internas, como o departamento médico, psicologia, nutrição, coordenação e fitness, até externas, como pais, outros agentes desportivos, federações, associações e outros clubes.

O papel do TM num clube desportivo é algo muito recente por designação, segundo Silva (2024), já que antigamente as suas funções e tarefas eram distribuídas por várias pessoas dentro do próprio clube. Com o desenvolvimento da modalidade e do desporto em geral, houve a necessidade da criação deste papel, anteriormente apelidado de delegado, que é responsável por toda a parte burocrática, logística, operacional, entre outras, que envolvem uma equipa, com exceção da parte desportiva, essa, obviamente, a cargo da equipa técnica.

Durante uma época desportiva são vários os desafios que um TM enfrenta, pois é o elo de ligação de comunicação entre treinadores, atletas e família (Brísida, 2024). Desde logo na pré-época, onde juntamente com a equipa técnica é responsável por procurar torneios e adversários, reunir e encomendar material e equipamento necessário para a época e verificar a manutenção dos mesmos.

É o elo de ligação do clube com entidades externas adversários, federações, associações e árbitros, por isso é importante que consiga ser profissional em todos os momentos e ser capaz de fazer com que tudo corra conforme o planeado. Internamente, trabalha com departamentos como nutrição, médico e coordenação, como por exemplo, fazer chegar à equipa técnica o

relatório clínico de um jogador. Todo o processo burocrático, de acordo com Gonçalves (2019), como a inscrição dos atletas e staff na Associação Futebol de Braga (AFB), elaboração e validação de fichas de jogo, recai sobre o TM.

O trabalho de um TM acaba por ser uma gestão diária de tudo o que envolve uma equipa desportiva. Apesar de seguir um fio condutor em todos os clubes, existem especificidades que variam e influenciam a forma como operam, dependendo do contexto, das infraestruturas e das dinâmicas. A diferença é ainda mais notória numa análise internacional, influenciada pela cultura de cada país e a forma como o futebol é visto (Relvas, Littlewood, Nesti, Gilbourne & Richardson, 2010).

Prevê-se uma evolução desta função, acompanhando o desenvolvimento do futebol. A aposta numa carreira profissional como TM será cada vez mais viável. Para tal, será necessário ter um vasto conhecimento sobre o funcionamento do desporto e da modalidade, especialmente nas vertentes jurídica, operacional e logística, para antecipar e resolver problemas (Taylor, Doherty, & McGraw, 2015).

Esta evolução é refletida na oferta académica existente. A FPF e a Liga Portugal, segundo a Federação Portuguesa de Futebol (2021) por exemplo, já oferecem cursos especializados para a formação de TM, permitindo aos clubes contratarem profissionais cada vez mais qualificados.

Tecnologias

Hoje em dia é impensável dissociar o trabalho do TM da tecnologia. Como refere Lemos (2022), vivemos uma revolução tecnológica que transformou profundamente o mercado laboral, com o aparecimento do teletrabalho e de novos postos. Os avanços tecnológicos aliados ao desenvolvimento contínuo de ferramentas e processos redefinem o trabalho, desde a automatização de tarefas até à criação de novos modelos, segundo Machado e Sampaio (2024).

Esta transformação exige que os trabalhadores adquiram competências digitais e a capacidade de aprendizagem contínua (Modelska, Giraffa & Casartelli, 2019). A interação entre tecnologia e trabalho desafia as estruturas tradicionais, promovendo uma evolução sem precedentes. Para um TM, o telemóvel é a principal ferramenta de trabalho é através dele que comunica com pais, equipa técnica e departamentos do clube. Com aplicações como WhatsApp, Google e Microsoft Teams, a comunicação tornou-se rápida e eficaz, algo impensável no início do milénio.

Muitas vezes o TM consegue resolver situações remotamente, desde comunicar normas às equipas, até reportar atrasos ou alterações. As tecnologias aplicadas à gestão desportiva abrangem desde a administração de recursos até à análise de desempenho e à experiência do adepto. Ferramentas como *analytics*, e até inteligência artificial e *machine learning*, promovem decisões orientadas por dados. Santos (2023) defende que estas tecnologias devem ser vistas como elementos estratégicos, pois permitem maior previsibilidade, melhor organização e comunicação interna, fomentando inovação e profissionalização.

Uma vertente bastante importante para os clubes prende-se com a segurança e privacidade no mundo digital, já que este setor é muitas vezes alvo de ataques informáticos descritos por, Pinto, (2023), onde o caso do Football Leaks, dominou a esfera nacional. Com este problema surgem várias alternativas de soluções como defende Carvalho, (2023), o uso de VPN no mundo empresarial destacando também, que as VPNs são amplamente adotadas devido à sua relação custo-benefício, sendo analisada sua

operacionalidade no ambiente da Internet. Também para Nicoletti, (2023) as VPN como uma opção segura para conexão remota, cria também um ambiente seguro e túneis de partilha de dados, tornando-se a melhor opção para manter a segurança e integridade das empresas.

Externamente, também são fundamentais as redes sociais, apps móveis e plataformas de *streaming* que criam novas receitas e relações mais próximas com os adeptos. A personalização da experiência com base em dados fortalece o envolvimento emocional e comercial com os clubes. Em suma, a tecnologia é central na gestão moderna. Otimiza processos e promove uma atuação mais inteligente e sustentável. Os gestores devem reconhecer este potencial transformador e posicionar-se na vanguarda da inovação (Lopes, Mendes, Tenreiro & Pires 2022).

Posto isto, foi elaborado um estudo de caso, onde foi desenvolvido um inquérito a Team Managers com o intuito de reunir a máxima informação possível. Foram identificados como pontos-chave de análise temas como a logística inerente a cada TM e a caracterização do respetivo quotidiano, tendo em consideração as tarefas desempenhadas. O mercado de trabalho no futebol e as suas diversas complexidades foram igualmente objeto de estudo. Por fim, abordaram-se as tecnologias utilizadas no contexto profissional, analisando as ferramentas aplicadas, a segurança digital e o impacto potencial destas no desenvolvimento do tecido empresarial. Procurou-se, ainda, compreender de que forma o setor desportivo tem acompanhado e implementado essa evolução tecnológica, identificando-se, simultaneamente, áreas com potencial para progressos adicionais.

Enquadramento Institucional

O presente estágio foi realizado no Sporting Clube de Braga. Importa referir que a parte profissional deu origem a outra entidade independente, o Sporting Clube de Braga – Futebol SAD, fundada em 1997.

Sporting Clube de Braga

Fundado a 19 de janeiro de 1921 por um grupo de jovens bracarenses, o Sporting Clube de Braga é um símbolo tanto para cidade como para toda a região do Minho.

Embora a ideia inicial se centrasse na criação de um clube de futebol, à medida que o tempo foi passando foram aparecendo outras modalidades, como o atletismo, basquetebol, futsal que são os principais exemplos, contando já com títulos nacionais e internacionais.

No futebol, o Sporting Clube de Braga apresenta-se como um dos maiores clubes a nível nacional, com uma evolução nos últimos 30 anos impressionante, esse crescimento que tem vindo a ser sustentado com resultados desportivos e com uma excelente gestão desportiva que faz com que o clube apresente bons resultados a nível financeiro. No seu palmarés conta com variados títulos, de destacar um título internacional (Taça Intertoto, 2008), as Taças de Portugal (1966, 2016, 2021) e Taças da Liga (2013, 2020, 2024).

Palmarés

O Sporting Clube de Braga tem uma marca muito forte naquilo que é o panorama de desporto em Portugal, tendo já conquistado muitos títulos nas várias modalidades que tem. Com um palmarés riquíssimo, seguem alguns dos títulos já conquistados.

Futebol Sénior Masculino:

- **Taça de Portugal:** 1965–1966, 2015–2016, 2020–2021;
- **Taça da Liga:** 2012–2013, 2019–2020, 2023–2024;
- **Taça Federação Portuguesa de Futebol:** 1976–1977;
- **UEFA Intertoto Cup:** 2008-2009.

Futebol de Formação:

- **Campeonato Nacional de Juniores (Sub-19):** 1976–1977, 2013–2014, 2023-2024;
- **Campeonato Nacional de Juvenis (Sub-17):** 2016–2017;
- **Campeonato Nacional de Iniciados (Sub-15):** 2016–2017.

Futebol Feminino:

- **Campeonato Nacional Feminino:** 2018–2019;
- **Taça de Portugal Feminina:** 2019–2020;
- **Supertaça Feminina:** 2019-2020.

Futebol de Praia:

- **Nacional de Futebol de Praia:** 2013, 2014, 2015, 2017, 2018;
- **Euro Winners Cup:** 2017, 2018, 2019;
- **Mundialito de Clubes:** 2019.

Atletismo

- **Taça dos Clubes Europeus de Corta Mato (Feminino):** 1987, 1988, 1989, 1990, 1991, 1992, 1993;
- **Taça dos Clubes Campeões Europeus de Estrada (Feminino):** 1986, 1987, 1988, 1990, 1991, 1992, 1993;
- **Campeonato Nacional de Corta Mato Curto (Masculino):** 2019.

Basquetebol

- **Campeonato Nacional da 1ª Divisão (Masculino):** 2017-2018.

Boccia

- **Campeonato Nacional Absolutos:** 2008-2009, 2009-2010, 2010-2011, 2012-2013, 2013-2014, 2014-2015, 2015-2016, 2016-2017, 2017-2018, 2018-2019, 2021-2022, 2022-2023;
- **Campeonato Nacional Pares:** 2008-2009, 2009-2010, 2010-2011, 2012-2013, 2013-2014, 2014-2015, 2015-2016, 2016-2017, 2017-2018, 2018-2019, 2021-2022, 2022-2023.

Sporting Clube de Braga, Futebol SAD

Para fazer face ao desenvolvimento do futebol, foi criada em 1997 o Sporting Clube de Braga – Futebol SAD, sendo maioritariamente gerida pelo Sporting Clube de Braga (Clube).

Estrutura da Sociedade Anónima Desportiva

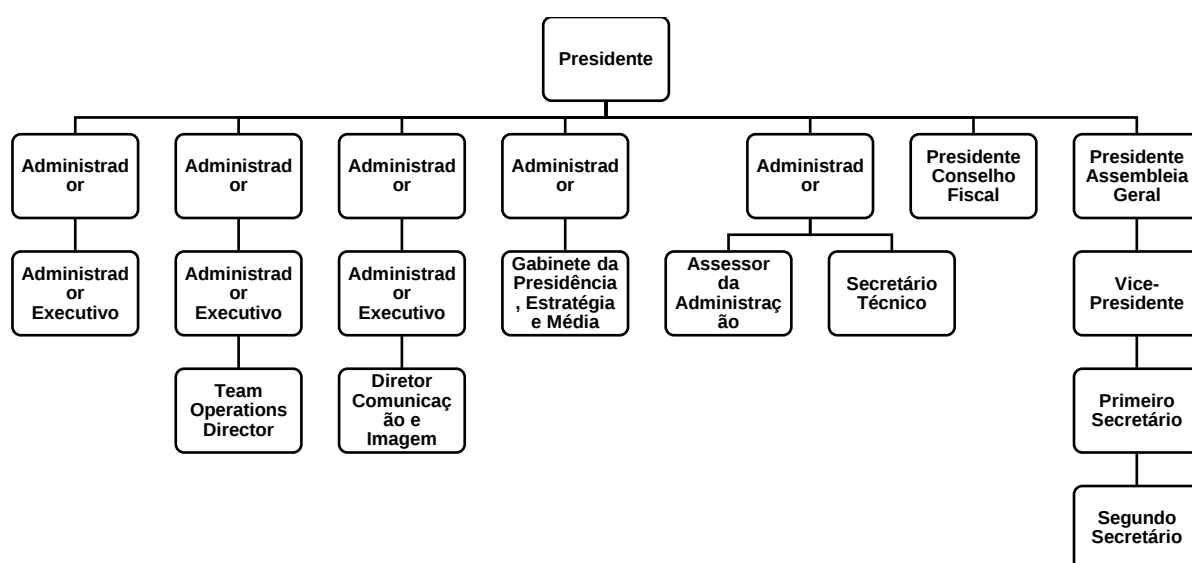


Tabela 3 - Organograma SAD. Fonte: elaboração própria

Futebol de Formação de Sporting Clube de Braga

O futebol de formação pode estar enquadrado tanto no clube como na SAD, dependendo do escalão competitivo, e ao longo dos tempos tem sido grande aposta para o projeto de ambas as entidades. Já conta também com várias academias em todo o país, como no Algarve, Vila Real, Esposende, Águeda, entre outras dentro do concelho de Braga.

Estrutura do Futebol de Formação

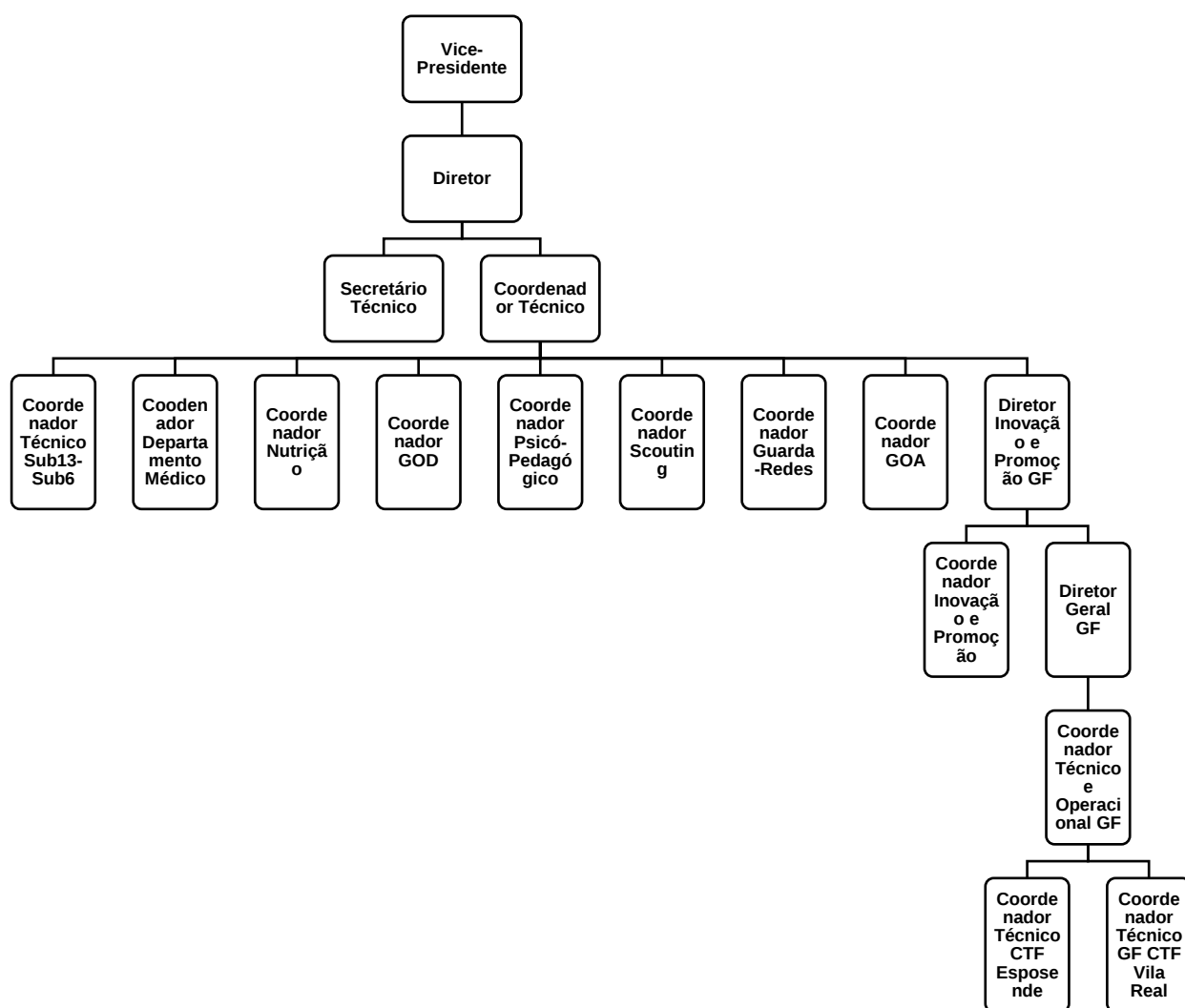


Tabela 4 - Estrutura Futebol Formação. Fonte: elaboração própria

Infraestruturas

No que toca a infraestruturas, o clube já teve, ao longo dos anos, alguns campos e dois estádios. Primeiro, o antigo campo do Colégio do Espírito Santo, onde começou a sua caminhada no futebol português no ano de 1921. Localizado na Quinta Mitra, propriedade do Estado que a Sociedade de Melhoramentos de Braga tomou para arrendamento e onde se fez um pequeno campo para a prática do futebol. Passou pelo Campo de Goladas e, na década de 30, pelo Campo da Ponte. Em 1950, nasce o famoso Estádio 1º de Maio (inicialmente chamado Estádio 28 de Maio). Um estádio com capacidade para 40.000 adeptos, acompanhando o crescimento do clube e da massa adepta. Foi neste recinto que o clube viveu momentos históricos como a conquista da II Divisão de 1964 ou a caminhada até à final da primeira vitória na Taça de Portugal em 1966. Atualmente, o Sporting Clube de Braga - Futebol, SAD joga no Estádio Municipal de Braga, também conhecido como "Pedreira", projetado pelo Arquiteto Eduardo Souto Moura e pelo Engenheiro Rui Furtado. Inaugurado a 30 de dezembro de 2003, tendo em conta a realização do Campeonato Europeu de 2004 organizado por Portugal, é um estádio de linhas arquitetónicas inovadoras, com duas bancadas laterais e com 30 mil lugares de capacidade. Nos topos do Estádio podemos encontrar parte da antiga pedreira, e do outro uma vista para um vale de Braga. Neste contexto, o recinto já foi vencedor de alguns prémios internacionais de arquitetura, como o Prémio Secil em 2004 (Categoria Arquitetura), e em 2005 (Categoria Engenharia Civil).

Mais recentemente, foi construído ao avale do projeto de desenvolvimento do clube, o estádio Amélia Morais, inaugurado em 11 de fevereiro de 2025 com capacidade de 2 500 lugares, com o intuito de receber os jogos da equipa B e da equipa feminina.

Cidade Desportiva

Fruto do papel de entidade formadora do clube, em especial no futebol, nasce a Cidade Desportiva, um verdadeiro centro de alto rendimento. Um investimento que coloca o Sporting Clube de Braga na vanguarda do futebol de formação a nível mundial, a Cidade Desportiva é um projeto que foi desenvolvido em duas fases distintas:

- a primeira fase passou pelo Centro de Formação, edifício que alberga toda a estrutura das escolas dos Gverreiros do Minho, abrangendo cinco campos relvados para futebol de onze – três naturais e dois sintéticos – para além de um campo de futebol de sete e um campo de futebol de praia. Dois dos campos de futebol de onze estão habilitados para receber jogos oficiais e possuem bancadas cobertas com a capacidade para 650 e 500 lugares, respetivamente. O campo de futebol de sete possui uma bancada coberta com 300 lugares;
- a segunda passou pela construção de um edifício que contempla a área administrativa, loja do clube e serviços de apoio aos sócios, a construção de um Pavilhão Multiusos (AMCO Arena) com capacidade para 1250 lugares para servir as modalidades do clube assim como outros eventos culturais e um edifício de apoio à equipa profissional onde existe uma área residencial com 60 quartos duplos, área de refeitório e de descanso/lazer; espaço de apoio às equipas profissionais, constituída por vestiários/balneários, ginásio, fisioterapia, hidroterapia com piscina, gabinetes de trabalho, entre outros;
- a terceira fase teve como estandarte a construção do Estádio Amélia Morais de relva natural com uma bancada coberta com capacidade para 2500 lugares, que servirá de casa para os jogos da equipa feminina e a equipa B. Conta com sala de imprensa, ginásio, várias salas técnicas, auditório, refeitório, balneários e fisioterapia.

Caracterização de Tarefas

Dentro deste capítulo irá ficar descrito o funcionamento do estágio, as tarefas que foram realizadas durante o mesmo, que foram baseadas no plano de estágio profissionalizante, anteriormente, apresentado num capítulo anterior.

Conhecimento das Instalações

O estágio teve início dia 1 de setembro e teve como objetivo inicial a apresentação a toda a equipa de coordenação e os restantes *team managers*, com o intuito de preparar a época desportiva a nível de logística e operacional, onde foi necessário preparar todos os equipamentos (roupa desportiva) a entregar ao staff todo e jogadores, desde o recebimento de encomendas, verificação e organização das mesmas, tanto por tamanhos, já previamente definidos, como por equipas técnicas. Nesse período, também foi entregue, na academia uma encomenda de material desportivo, desde bolas, cones e coletes, que também foi devidamente dividido e identificado para cada escalão, deixando tudo pronto para o arranque da nova época desportiva.

Apresentação de Staff

De seguida, houve oficialmente a apresentação de todo o staff técnico da academia, aí deu-se a entrega de todo o material. Nesse mesmo dia, houve uma apresentação por parte de todos os coordenadores dos vários departamentos, com o intuito de passar os valores, o plano estratégico, a visão, as regras e funcionamentos que clube tem, e que pretende que sejam respeitados ao longo da época desportiva.

Recolha de dados de atletas e staff

Passado esta parte mais teórica e de aprendizagem, seguiu-se o início dos treinos, que começaram dia 2 de setembro, que trouxe um elevado número de logísticas novas que viriam a ser a base de suporte de todo o resto do funcionamento da época desportiva, nomeadamente, a recolha de informação dos atletas e staff, desde cartões de cidadão, exames médicos, registos criminais e cédula de treinador, para a inscrição dos mesmos, numa plataforma da FPF, a Score, com as credenciais do SC Braga, como podemos verificar nas seguintes imagens.

Inscrição de jogadores na plataforma Score

1 Escolha do clube

2 Inscrição dos jogadores

3 Documentos

4 Resumo e Dados Complementares

Clube: * Sporting Clube Braga

Associação: * A.F. BRAGA

Modalidade: * Futebol

Sexo da inscrição: * Masculino

Data de inscrição na associação: 10-05-2023 19:34

Nº ordem

Seguro: * Associação

Companhia de seguro: * Solidariedade

Apêlice: * AGAS7710883

* Campos obrigatórios

Cancelar Anterior Seguinte

Figura 1 - Inscrição de jogadores. Fonte: FPF Score

Inscrição de staff na plataforma Score

☆ Dados treinador

Identificação: Validade: Sexo: Data de nascimento: País de nascimento: Nacionalidade: Licença:

Critério pesquisa: Identificação

Pesquisa: Procurar

☆ Treinadores selecionados

Licença	Tipo Identificação	Identificação	Nome	Nacionalidade
Não foram encontrados resultados				

Cancelar Próximo

Figura 2 - Inscrição de staff. Fonte: FPF Score

Este processo é fundamental para o funcionamento de qualquer clube federado, já que é ele que valida a participação dos atletas nas competições da AF Braga, assim como do próprio staff a estar autorizado a sentar se no banco de suplentes. No caso, foi necessário a inscrição de jogadores por via da renovação, mas também, ao longo da época foi preciso efetuar inscrições referentes a atletas que já estavam inscritos noutros clubes, nesse caso era fundamental ter, para além dos documentos já necessários para as renovações, uma carta de desvinculação, como a da seguinte imagem.

Carta de desvinculação



PALMEIRAS FUTEBOL CLUBE
FUNDADO EM 1965

Declaração de desvinculação

Os signatários, diretores do Palmeiras Futebol Clube, com sede na Rua da Eira, Palmeira, Braga, NIF 501135979, declaram que a direção deliberou dispensar a colaboração do seu [] inscrito por este clube na presente época desportiva 2024/2025, em definitivo para Sporting Clube de Braga.

Declaram ainda autorizar esta transferência sem prejuízo, no entanto, do direito a reclamar e receber futuramente a indemnização por formação prevista no n.º 4 do art.º 4 do Anexo ao RTJP.

Braga, 14 de Novembro 2024

A Direção



Figura 3 - Carta de desvinculação. Fonte: SC Braga

Todo esse processo desenrolou-se essencialmente durante os meses de setembro, novembro e dezembro.

Funções de Team Manager

Para além deste trabalho mais burocrático, o TM tem muito carga operacional relacionado com aquilo que é a preparação de um treino desde a verificação da pressão das bolas e alterá-las caso seja necessário, à colocação dos coletes num armazém a dispor dos treinadores, articulando com a rouparia e lavandaria.

Outra parte muito importante na logística laboral de um TM é a permanente ligação entre todos os departamentos, para que a informação flua de forma explícita e rápida, com a utilização constante do telemóvel para gerir de forma completa o dia de treino, em aplicações como *Whatsapp*. Acaba por ser também o elo de ligação dos pais e encarregados de educação com o clube, passando por ele toda informação, como a referente a faltas, atrasos e outras contradições, dos jogadores, que tem que chegar à equipa técnica, assim como, alguma lesão e incomodo que possa acontecer durante o treino, cabe ao TM, avisar os pais do sucedido. Depois de tudo isso ainda se acrescenta a gestão das convocatórias de jogos e de torneios, é responsável por passar essa informação aos pais, assim como, atividades desenvolvidas por outros departamentos, por exemplo, palestras, também fica ao encargo dele, entrar em contacto com ambas as partes para que as mesmas possam acontecer.

Campeonato Lúdico de Traquinas

Pré-Jogo

A partir de outubro começou o Campeonato Lúdico de Traquinas por parte da AF Braga, que envolve jogadores nascidos até 2016, esta competição acabou por ser o foco principal durante toda a época desportiva tendo decorrido até maio. Para esta competição são vários os processos que são feitos ao longo de uma semana de trabalho que são essenciais para cumprir as formas de funcionamento do clube. Primeiramente é fundamental enviar as convocatórias

aos pais, geralmente, enviadas todas as quintas-feiras, com a informação dos atletas convocados, do adversário, da data do jogo, com dia e hora de começo, de concentração dos atletas e término, local do jogo, sendo que, quando é fora é enviado o link da localização do estádio, a cor do equipamento que vão usar no jogo para os pais saberem que camisola e calção térmico levar e com que roupa se devem apresentar à concentração, seja ela o kit de inverno ou de verão. Na sexta-feira é, normalmente, o dia onde se elaboram os sacos dos equipamentos a levar para os jogos, respeitando as informações presentes na convocatória como a cor do equipamento e o número de atletas, é colocado também a braçadeira de capitão. É necessário identificar o saco com o escalão e adversário do jogo a que se destina o saco para ser possível à equipa técnica identificar qual saco levar para o jogo correspondente. Nos jogos fora, o clube também disponibiliza lanches para os atletas, por isso, é necessário colocá-los juntos dos respetivos sacos. Para além deste processo é necessário elaborar as fichas de jogo, que são feitas na plataforma Score, e tem as informações dos jogadores que vão e os respetivos números e staff, como podemos ver na seguinte imagem:

Ficha de Jogo



ASSOCIAÇÃO
DE FUTEBOL DE
BRAGA

FUTEBOL

Prova: Competição Lúdica de Triaquinas

Jogo nº 713.04.029.0

Jornal/Elm. nº 8

Clube Visitado: S. Mamede d'Este FC "A"

Clube Visitante: SC Braga "B"

Data: 01-05-2025 10:30

Campo: CP. RIBEIRINHAS

Localidade: ESTE SÃO MAMEDE-
BRAGA

Clube: SC Braga

Código: 1048

Nº 1 ☒ 1º ☐ 2º ☐ 3º		Substituto pelo 1º 2º 3º	Nº ☐ 1º ☐ 2º ☐ 3º	Licença nº Nome	Substituto pelo 1º 2º 3º	Visto (Assinatura)
Nº 2 ☐ 1º ☒ 2º ☐ 3º		Substituto pelo 1º 2º 3º	Nº ☐ 1º ☐ 2º ☐ 3º	Licença nº Nome	Substituto pelo 1º 2º 3º	
Nº 3 ☐ 1º ☒ 2º ☐ 3º		Substituto pelo 1º 2º 3º	Nº ☐ 1º ☐ 2º ☐ 3º	Licença nº Nome	Substituto pelo 1º 2º 3º	
Nº 4 ☐ 1º ☒ 2º ☐ 3º		Substituto pelo 1º 2º 3º	Nº ☐ 1º ☐ 2º ☐ 3º	Licença nº Nome	Substituto pelo 1º 2º 3º	
Nº 5 ☐ 1º ☒ 2º ☐ 3º		Substituto pelo 1º 2º 3º	Nº ☐ 1º ☐ 2º ☐ 3º	Licença nº Nome	Substituto pelo 1º 2º 3º	
Nº 6 ☐ 1º ☒ 2º ☐ 3º		Substituto pelo 1º 2º 3º	Nº ☐ 1º ☐ 2º ☐ 3º	Licença nº Nome	Substituto pelo 1º 2º 3º	
Nº 7 ☐ 1º ☒ 2º ☐ 3º		Substituto pelo 1º 2º 3º	Nº ☐ 1º ☐ 2º ☐ 3º	Licença nº Nome	Substituto pelo 1º 2º 3º	
Nº 8 ☐ 1º ☐ 2º ☒ 3º		Substituto pelo 1º 2º 3º	Nº ☐ 1º ☐ 2º ☐ 3º	Licença nº Nome	Substituto pelo 1º 2º 3º	Substituição da Bola: (Assinatura) nº
						Substituição da Bola: (Assinatura) nº

Jogo Nr. 713.04.029.0 Clube 1048 - SC Braga

Figura 4 - Ficha de jogo 1. Fonte: FPF Score

Banco de Suplentes (outros agentes desportivos)

TREINADOR PRINCIPAL		TREINADOR ESTAGIÁRIO	
(Linha)		(Linha)	(Linha)
			Doc. Nº documento de identificação Nome
Doc. Nº documento de identificação Nome	Doc. Nº documento de identificação Nome	Doc. Nº documento de identificação Nome	
Doc. Nº documento de identificação Nome	Doc. Nº documento de identificação Nome	Doc. Nº documento de identificação Nome	

Banco Suplementar			
Doc. Nº documento de identificação Nome	Doc. Nº documento de identificação Nome	Doc. Nº documento de identificação Nome	
Doc. Nº documento de identificação Nome	Doc. Nº documento de identificação Nome	Doc. Nº documento de identificação Nome	

Jogo Nr. 713.04.029.0 Clube 1048 - SC Braga

Figura 5 - Ficha de jogo 2. Fonte: FPF Score



ASSOCIAÇÃO
DE FUTEBOL DE
BRAGA

FUTEBOL

Observações do(a) árbitro(s)	Resultado Final	Villado	☐	☐	☐	Villante
						Nº de espectadores

Observações do(a) delegado(a) ao jogo:

Tomei conhecimento

o(a) delegado(a)

Nota: Este modelo deve ser entregue ao(a) árbitro(s), devidamente preenchido e em duplicado, sem rasuras ou abreviaturas, juntamente com a restante documentação, sessenta minutos antes do início do jogo.

Figura 6 - Ficha de jogo 3. Fonte: FPF Score

Estas fichas de jogo no dia de jogo terão que ser assinadas pelos delegados ao jogo apontado o devido resultado, para além destas fichas é necessário colocar num caderno próprio os vários cartões de federados da AF Braga, de todos os presentes na ficha desde jogadores e staff. Esses elementos, tanto as fichas, como os cadernos terão também de ser colocados dentro do respetivo saco.

Dia de Jogo

De seguida, vem o dia do jogo, em que o TM no SC Braga tem muitas logísticas que tem que ser feitas, começando desde já, com o facto de nos escalões mais baixos ele só está presente nos jogos em casa. Inicialmente, é feito um planeamento dos balneários a utilizar pelas equipas durante todo o fim de semana, tendo em conta, que a academia é utilizada por todos os escalões de formação do clube, fazendo com que seja necessário rigor para cumprir aquilo que é o plano estipulado. De seguida, é necessário fazer um acompanhamento

completo da equipa adversária desde a sua receção a um portão indicado, acompanhamento no percurso até aos balneários, campo e depois de novo até à saída. No caso de tratar de jogos de outros escalões, onde já envolvam árbitros, é necessário recebê-los e entregar as respetivas fichas de jogo e no final assinar as mesmas. A gestão do fim de semana de jogos e a cobertura dos mesmos é feita por todos os TM até ao escalão de sub-12, sendo feita uma distribuição semanal por momentos, sendo eles sábado de manhã e de tarde e domingo de manhã e de tarde.

Pós-Jogo

Depois do momento competitivo, normalmente do primeiro dia da semana após o jogo, é necessário arrumar os sacos de equipamentos utilizados e os próprios equipamentos para poderem estar organizados e disponíveis para serem utilizados no fim de semana seguinte. No caso das competições sem árbitros, é fundamental digitalizar as fichas jogo e enviá-las para a AF Braga como forma de comprovar que os jogos estão a ser realizados.

Planeamento de Torneios

Outro momento competitivo muito importante são os torneios que precisam de muito planeamento por parte dos TM para que tudo corra de forma correta. Primeiramente existe um contacto por parte do departamento de torneios dentro do clube, onde é fornecido todas as informações referentes ao mesmo, desde de o quadro competitivo, datas, locais, alimentação, transporte, estadia e regulamentos. Tendo essa informação, o próximo passo é informar a coordenação e equipa técnica para que possam elaborar a convocatória. Após a elaboração da mesma, essa seguirá tanto para os pais como para a organização, cumprindo sempre os prazos pedidos. Em torneios internacionais que seja necessário a autorização de saída do país, essa mesma documentação terá que ser pedida para que possa ser mostrada quando solicitada.

Na semana que anteceda o torneio faz-se um procedimento parecido com o que se faz no planeamento dos jogos, já que é necessário fazer o saco de equipamento, junto com galhardete, bandeira, lanches e o caderno com os cartões dos jogadores e staff que vão aos torneios.

Departamento de Scouting

Durante o estágio também foi dado apoio logístico ao departamento de *scouting* a começar em novembro e estendeu-se até ao final da época. Esse contributo consistia em receber os atletas que vinham treinar à experiência, essa informação era nos disponibilizada diariamente através de uma imagem que continha as informações relevantes como está demonstrado nesta imagem.

U13 - 2012 (2ª, 3ª e 5ª)												
Nome	Id	nm	aaa	Clube	Pos. 1	Pos. 2	Pos. 3	Treinosa	Alojamento	Alimentação	Chegada - Saída	Origem Scouting
					8	7		Treino de quinas em quinze dias (U13)	Não	Não	—	Fidelização
					1	7		85% (treino com escalão actual)	Não	Não	—	Fidelização
U12 - 2013 (2ª, 4ª e 5ª)												
Nome	Id	nm	aaa	Clube	Pos. 1	Pos. 2	Pos. 3	Treinosa	Alojamento	Alimentação	Chegada - Saída	Origem Scouting
					10			95% (treino)	Não	Não	—	São
					11	6	3	97% (treino)	Não	Não	—	São
					7	11		97% (treino)	Não	Não	—	São
					4	2		98% (treino)	Não	Não	—	São
U11 - 2014 (2ª, 4ª e 5ª)												
Nome	Id	nm	aaa	Clube	Pos. 1	Pos. 2	Pos. 3	Treinosa	Alojamento	Alimentação	Chegada - Saída	Origem Scouting
Laurence					7	11	8	95% (treino)	Não	Não	—	São
					1	6		4ª, de duas em duas semanas (treino) - saída por falta	Não	Não	—	Fidelização
					12	7		3ª de quatro em quatro dias (treino)	Não	Não	—	Fidelização
					9			98% (treino)	Não	Não	—	São
U10 - 2015 (2ª, 3ª e 5ª)												
Nome	Id	nm	aaa	Clube	Pos. 1	Pos. 2	Pos. 3	Treinosa	Alojamento	Alimentação	Chegada - Saída	Origem Scouting
Laurence					7			Todas as semanas	Não	Não	—	Fidelização
					1			95% (treino)	Não	Não	—	São
					3			95% (treino)	Não	Não	—	São
					8	10		Todas as semanas	Não	Não	—	Fidelização
								6 a 8 de maio	Não	Não	—	São
								95% (treino)	Não	Não	—	São
								98% (treino)	Não	Não	—	Fidelização
								98% (treino)	Não	Não	—	Fidelização
								98% (treino)	Não	Não	—	Fidelização
								98% (treino)	Não	Não	—	Fidelização
U9 - 2016 (3ª, 4ª e 6ª)												
Nome	Id	nm	aaa	Clube	Pos. 1	Pos. 2	Pos. 3	Treinosa	Alojamento	Alimentação	Chegada - Saída	Origem Scouting
					8	11		97% (treino)	Não	Não	—	Fidelização
								98% (treino)	Não	Não	—	Fidelização
								98% (treino)	Não	Não	—	Fidelização
					10			98% (treino)	Não	Não	—	Fidelização
								98% (treino)	Não	Não	—	Fidelização
U7 - 2018 (3ª, 4ª e 6ª)												
Nome	Id	nm	aaa	Clube	Pos. 1	Pos. 2	Pos. 3	Treinosa	Alojamento	Alimentação	Chegada - Saída	Origem Scouting
								98% (treino)	Não	Não	—	Em análise
								97% (treino)	Não	Não	—	Fidelização
								98% (treino)	Não	Não	—	Em análise
								98% (treino)	Não	Não	—	Fidelização
					8			98% (treino)	Não	Não	—	Fidelização
U6 - 2019 (3ª, 4ª e 6ª)												
Nome	Id	nm	aaa	Clube	Pos. 1	Pos. 2	Pos. 3	Treinosa	Alojamento	Alimentação	Chegada - Saída	Origem Scouting
Sa								98% (treino)	Não	Não	—	Fidelização
								98% (treino)	Não	Não	—	São
U5 - 2020 (3ª, 4ª e 6ª)												
Nome	Id	nm	aaa	Clube	Pos. 1	Pos. 2	Pos. 3	Treinosa	Alojamento	Alimentação	Chegada - Saída	Origem Scouting
					7	11		98% (treino)	Não	Não	—	São
								98% (treino)	Não	Não	—	Fidelização
								98% (treino)	Não	Não	—	Fidelização

Figura 7 - Jogadores para experiência departamento scouting. Fonte: SC Braga

De seguida e após obter essa informação que era fornecida como ferramenta de controlo e apoio, era feito um seguimento dos atletas até aos respetivos campos e equipas. No final do treino era dado apoio logístico nos balneários quando necessário e depois eram entregues aos pais. Este processo acontecia, maioritariamente durante os treinos à semana, mas também, aconteceu por vezes ser feito um acompanhamento semelhante em atividades de scouting realizadas com jogadores de outros clubes onde eram avaliados, estas aconteciam durante o fim de semana.

Estudo de caso

Como opera um Team Manager de uma equipa de Futebol

Um dos objetivos deste relatório de estágio foi a elaboração de um estudo “Como opera um Team Manager de uma equipa de Futebol” com o intuito de perceber como trabalha e como é o seu dia-a-dia. Este estudo foi feito através de um questionário, via Google Forms com 25 respostas, cuja as perguntas, estão presentes no apêndice deste relatório, a vários TM pela Europa fora, estando presentes clubes como Paris-Saint-Germain, Atlético Madrid, Bayern Munique, AC Milan, FC Porto, Fulham FC, Leixões SC, Vitória SC, entre muitos outros, que tornam este estudo vasto de conhecimento e experiência. Aqui foram abordados tópicos como comunicação e ferramentas de trabalho, tecnologias, mercado de trabalho no futebol, estrutura organizacional e comunicação interna, entre outros.

Com este estudo pretendemos analisar os vários contextos, realidades dentro dos clubes, para tentar perceber que melhorias poderiam ser sugeridas para o cargo no SC Braga. De realçar que para esta análise tem que se ter em conta o contexto cultural de cada país e organizacional do clube, tornando esta avaliação muito qualitativa, no que toca à relação com os dados obtidos. Para uma melhor compreensão dos mesmos foram elaborados gráficos representativos para a informação ser lida de forma mais simples, complementando sempre, com aquilo que é a análise qualitativa aos mesmos.

Metodologia

Para o desenvolvimento deste estudo de caso recorreu-se ao uso da metodologia qualitativa utilizada com o objetivo de compreender de forma aprofundada as experiências, percepções e significados atribuídos pelos participantes ao contexto estudado. Este tipo de abordagem privilegia a análise descritiva e interpretativa dos dados, recolhidos através de entrevistas realizadas

via LinkedIn, com uma amostra de 25 TM de diferentes contextos, clubes, realidades e equipas. A escolha desta metodologia justifica-se pela sua adequação à natureza exploratória e contextual da prática de estágio, permitindo uma compreensão mais rica e detalhada do ambiente profissional, para poder ser, posteriormente, comparado com aquilo que foi o estágio realizado.

Na investigação qualitativa, a amostra foi definida de forma intencional, com base na relevância dos participantes para os objetivos do estudo. Foram selecionados participantes que atuam diretamente no contexto em análise, exclusivamente TM, com diferentes perfis em termos de clube, contexto e escalão da equipa. Esta escolha visa garantir a riqueza das informações e a diversidade de perspetivas, essenciais para uma compreensão aprofundada do fenómeno em estudo.

Escalão etário das equipas

O primeiro tópico fundamental a ser analisado prende-se com o escalão etário das equipas onde trabalham os TM, já que o contexto de uma equipa sénior é completamente diferente de uma de sub9. Por isso, apresentamos neste gráfico a distribuição por escalão dos participantes no estudo.

Escalão etário das equipas

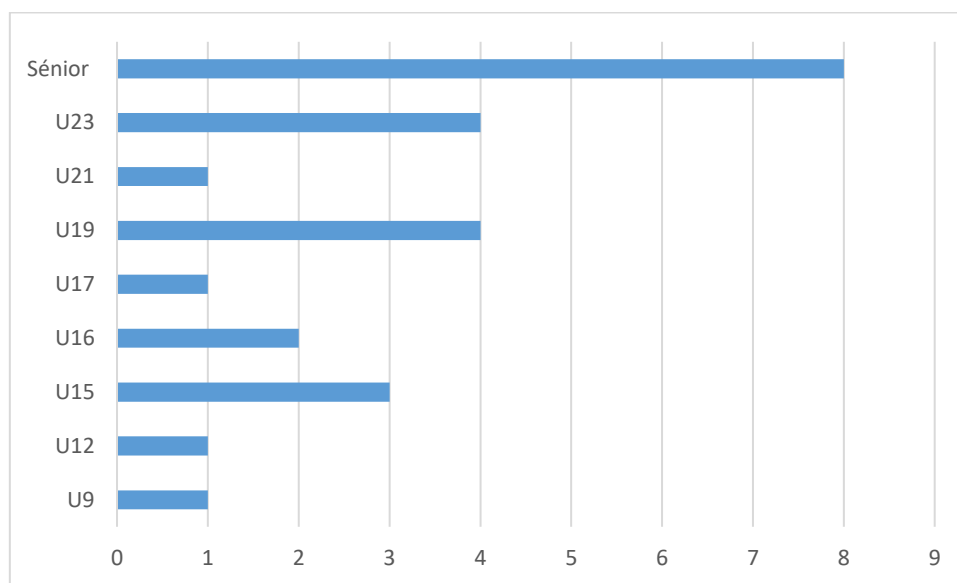


Gráfico 1 - Escalão etário das equipas. Fonte: elaboração própria

Analisando este gráfico conseguimos perceber que a maior parte dos inquiridos trabalham em escalões mais velhos, com 30% a serem do escalão sénior. Tendo este fator em consideração, conseguimos entender que uma equipa de sub8, escalão onde foi realizado este estágio, e os mais velhos, têm logística de treino, de jogo e necessidades diferentes. No entanto, aspetos que são inerentes ao desporto e ao cargo de TM tornam o seu trabalho semelhante em muitos outros aspetos, fazendo com que estes testemunhos sejam bastantes positivos para uma avaliação completa.

Tarefas de um TM

O primeiro parâmetro foi um pouco mais indicativo apenas para dar a conhecer os entrevistados e dar um pouco de suporte aos próximos que irão ser analisados, onde já haverá uma análise mais crítica. Posto isto, outro aspeto fundamental a analisar, são as tarefas que cada um tem dentro do clube e para nos ajudar a realizar esta análise temos o seguinte gráfico:

Tarefas de um TM

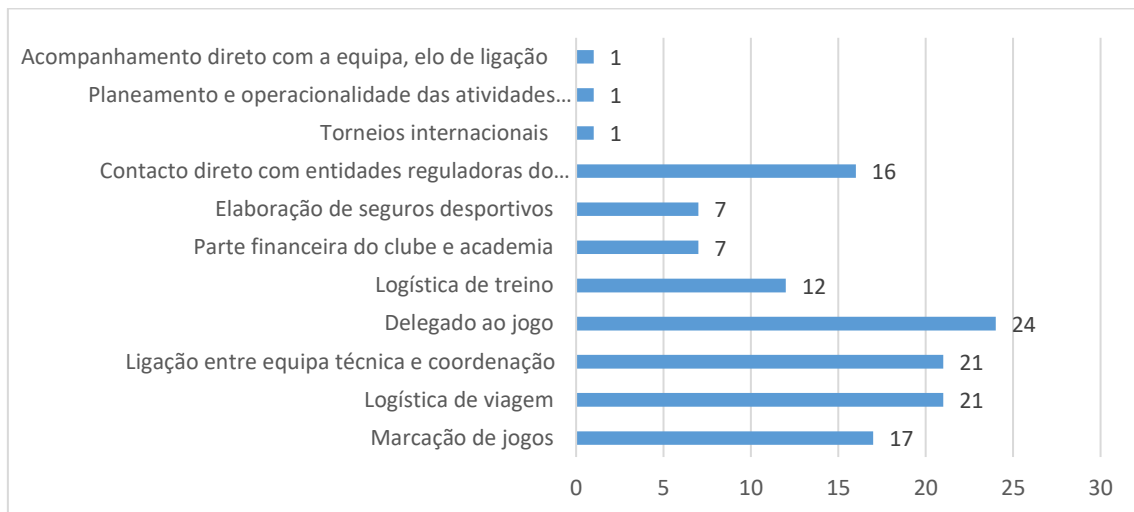


Gráfico 2 - Tarefas de um TM. Fonte: elaboração própria

Neste gráfico conseguimos entender que a principal tarefa feita é a de delegado ao jogo, ou seja, responsável no dia de jogo de falar com o árbitro antes e depois do mesmo, tratar da parte mais burocrática desde as fichas de jogo, cartões, castigos e substituições. Essa função também é fulcral no SC Braga, já que são os TM que estão responsáveis por todo esse processo. Acaba por ser uma função que se estende em todos os escalões e contextos pela a Europa fora. Por outro lado, era importante realçar que no SC Braga as funções que estão inerentes, pelo menos ao escalão de Sub8, acabam por ser só a de delegado ao jogo, logística de treino, a ligação entre a equipa técnica e coordenação, o que, apesar de se tratar de um estágio curricular de mestrado, foi concluído que as funções e responsabilidades são curtas e podem ser, por vezes, pouco estimulantes. Por essa questão, é sugerido uma maior delegação de tarefas ao longo da época, como por exemplo, a marcação dos jogos, logística de viagens e elaboração de seguros desportivos, que já é feito por outros TM, noutros clubes. No entanto, no SC Braga, em escalões mais velhos esse trabalho é, em parte, delegado, aos mesmos, por isso fazer com que os dos escalões mais novos se integrem nesses processos seria algo muito enriquecedor para os TM porque se iam sentir mais motivados e envolvidos, preparando-os para

uma possível promoção e ia ser mais benéfico para o clube, já que ia libertar alguma carga laboral que alguns TM já têm.

Tecnologias fornecidas

Um dos aspetos que suscitou mais interesse dado à total discrepância entre o que é praticado lá fora e em Portugal, prende-se com o clube fornecer ou não ferramentas, como telemóveis, essenciais para o trabalho de um TM, onde em Portugal só o FC Porto pratica essa medida, enquanto lá fora acaba, praticamente, a ser algo normal, como podemos verificar nestes gráficos.

Clubes portugueses fornecem telemóvel

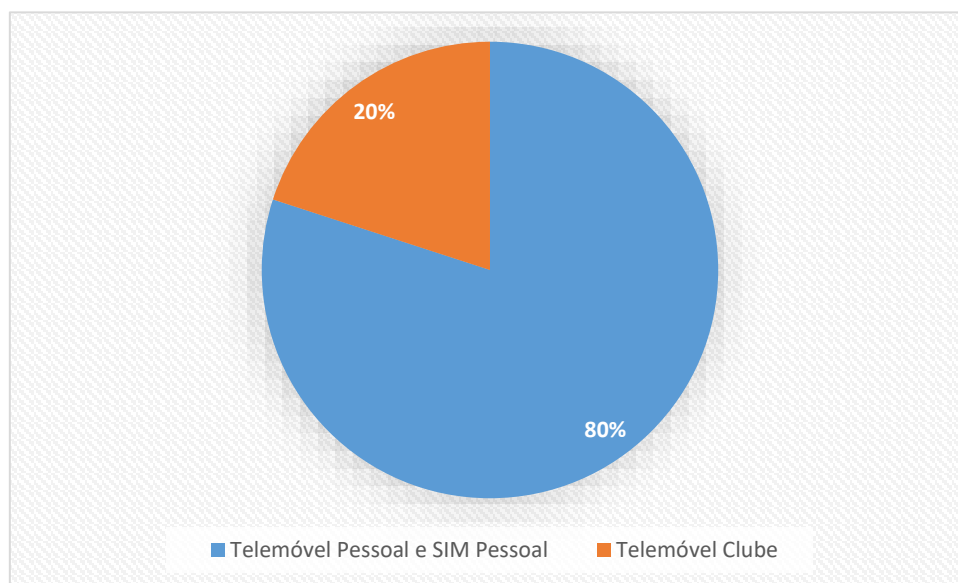


Gráfico 3 - Clubes portugueses fornecem telemóvel. Fonte: elaboração própria

Clubes estrangeiros fornecem telemóvel

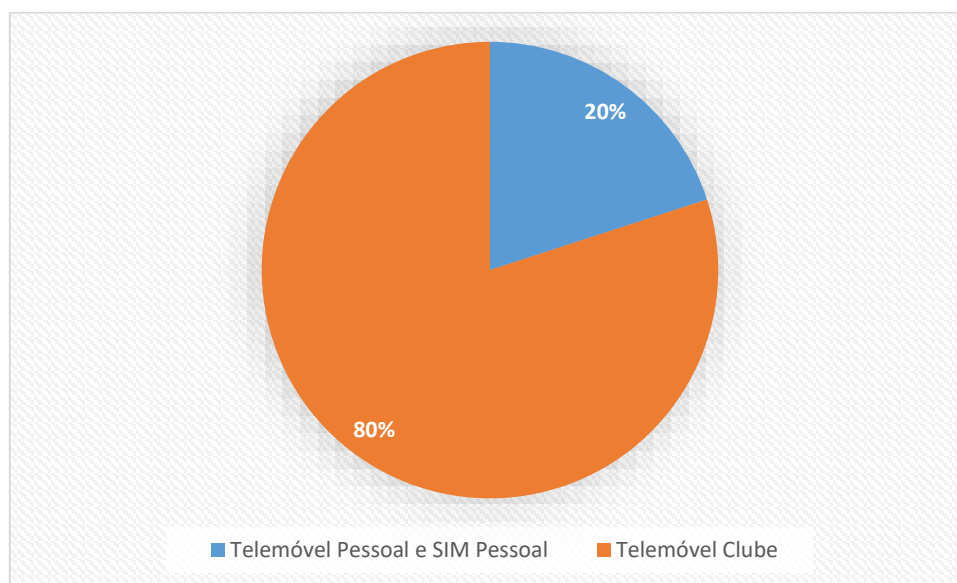


Gráfico 4 - Clubes estrangeiros fornecem telemóvel. Fonte: elaboração própria

Nestes gráficos dá para perceber a diferença notória quando comparamos Portugal com o resto da Europa, e neste caso, é defendido que é essencial para o clube fornecer um telemóvel a todos os TM, por variadíssimas razões, tanto do ponto de vista do colaborador como do clube.

Para o clube acaba por ser fundamental ter essa política porque acaba a ter muito mais controlo da informação que é disponibilizada, já que ela acaba a ficar ligada a dispositivos do clube, ao contrário do que acontece nos clubes portugueses, incluindo o SC Braga, onde fica disponível nos telemóveis pessoais dos colaboradores em que o clube acaba a não ter tanto controlo sobre as mesmas. Outro ponto positivo, de fornecer telemóvel, tem que ver com a conveniência de ter números telefónicos associados ao clube, evitando contratempos, como por exemplo a mudança de TM a meio de uma época, seria só necessário ficar com o telemóvel do antecessor onde teria toda a informação, como contactos, acessos aos grupos, fazendo a sua integração muito mais fácil e mesmo para os outros colaboradores esta mudança seria muito mais facilitada.

No ponto de vista do TM também existem muitas vantagens em ter um telemóvel do clube. Uma delas está relacionada com a privacidade, já que, o

número telefónico é partilhado por mais de 100 pessoas, entre encarregados de educação, staff e jogadores, fazendo com que, seja difícil, quando se faculta o número pessoal de se desvincular do cargo, mesmo após, uma possível saída, com isso vem outro problema, que se prende com a dificuldade em haver uma distinção entre a vida pessoal e a vida profissional, tendo o número pessoal anexado ao cargo, poderemos ser contactados a qualquer momento. Sendo por isso, fulcral os clubes fornecerem telemóvel, ou pelo menos um cartão SIM, com número de telemóvel do clube para os TM.

Para os clubes esta medida teria encargos inerentes tanto nos dispositivos móveis, como nos respetivos tarifários. Para uma apresentação dos gastos foi elaborado uma tabela representativa dos mesmos.

Investimento

Investimento	Unidades	Custo unitário	custo total	Gasto anual
Telemóvel	5	700€	3500€	700€
Tarifário	5	180€	900€	900€
Total	10		4400€	1600€

Tabela 5 - Investimento para esta medida. Fonte: elaboração própria

Tarifário 15€/mês
 Vida útil telemóvel 5anos

Com esta tabela, conseguimos retirar o valor necessário a investir nesta medida, sendo que o valor dos telemóveis é depreciable em 5 anos que corresponde à vida útil de um telemóvel de trabalho, sendo que o valor total anual a gastar seria por volta dos 1600€. Sabendo que acaba a ser dispendioso, mas os proveitos que esta medida traz mais que compensa o investimento.

Mercado de trabalho no futebol

Um dos temas abordados neste estudo foi o mercado de trabalho no futebol e que dificuldades existem e quais são as melhores formas para ingressar no mesmo e neste inquérito tivemos respostas bastante interessantes, sendo que as razões apresentadas foram estas:

Dificuldades em entrar no mercado trabalho

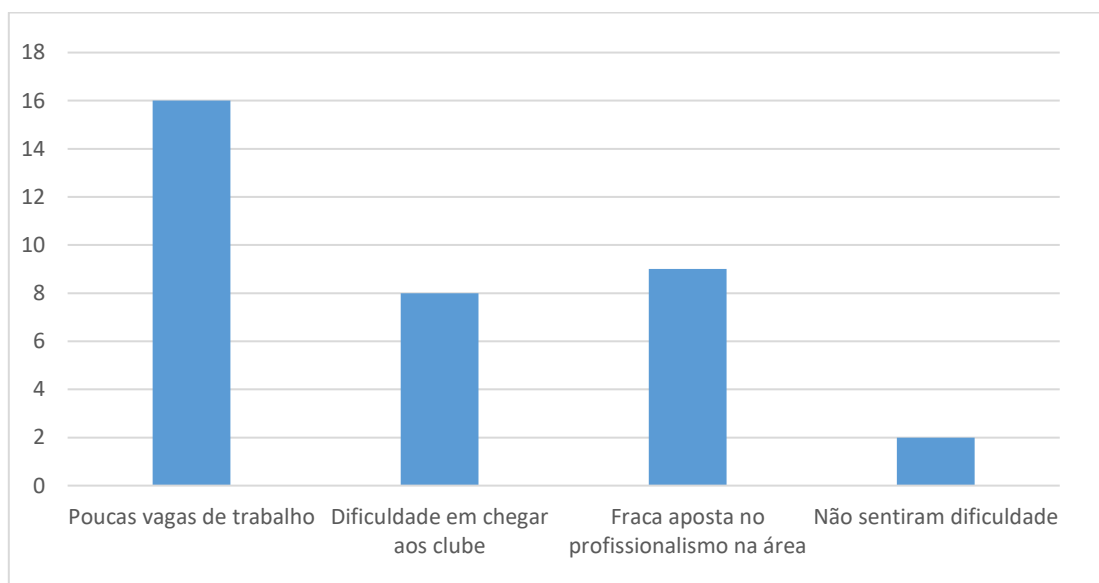


Gráfico 5 - Dificuldades em entrar no mercado trabalho. Fonte: elaboração própria

Segundo este gráfico conseguimos entender que a maior parte dos inquiridos referiram que existem poucas vagas de trabalho, o que acaba por ser um problema transversal a várias áreas da economia, mas de facto no que toca ao desporto e futebol, em especial, as vagas são quase inexistentes, já que é uma área onde há muito interesse, bastante competitiva e onde as pessoas quando entram não pretendem sair. Apesar disso, deve-se fazer um pouco mais no que toca ao recrutamento de profissionais, por exemplo investir mais em pessoal especializado e formado nas variadíssimas áreas em especial na gestão desportiva que acaba por ser a área com menos abertura por parte dos clubes em recrutar. No que toca ao problema da fraca aposta no profissionalismo na

área, pode estar relacionado, essencialmente, por dois motivos, que se interligam, o fraco investimento das autoridades competentes no desporto e em valorizar carreiras profissionais, levando ao facto de o desporto ser algo que as pessoas gostam de estar associadas e envolvidas acabando por encarar como algo mais voluntário ou cargos com pouca remuneração, fazendo com que nunca haja a necessidade, na perspetiva das autoridades competentes, de investir mais, já que, as pessoas envolvem-se à mesma.

Perante esse problema do mercado de trabalho foi perguntado aos TM abordados que formas mais eficazes de ingressar e estas foram as respostas:

Formas de chegar ao mercado de trabalho

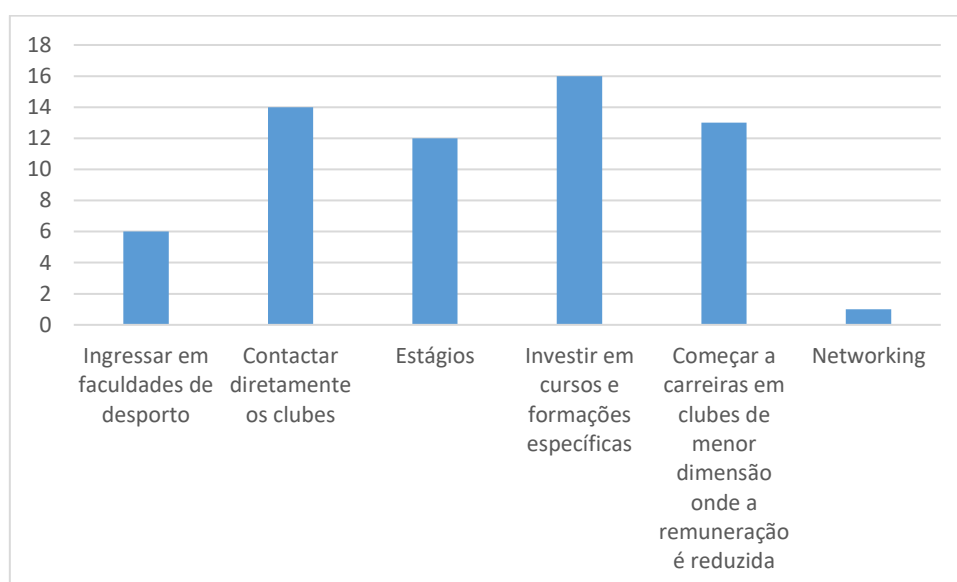


Gráfico 6 - Formas de chegar ao mercado de trabalho. Fonte: elaboração própria

Neste gráfico conseguimos retirar várias ilações, a mais notória de todas é que apenas 24% dos inquiridos aconselham ingressar em faculdades de desporto acabando por ser um número bastante reduzido, apesar que os portugueses defendem mais ingressar nas faculdades, 33,3%, comparando com os estrangeiros, 10%. Este dado revela que as faculdades têm trabalho a fazer no que toca a lançar profissionais para o mercado trabalho, apesar de o principal

objetivo das mesmas seja formar, a outra parte do processo cabe aos alunos. Os TM que participaram no inquérito colocaram à frente investir em cursos e formações específicas, que acabam por ser concorrentes às faculdades, apesar disso, este dado, não espelha por completo a qualidade de ensino das mesmas.

Por outro lado, a segunda forma mais aconselhada são os estágios, pois eles são uma porta de entrada, mais fácil, nos clubes, e esse estágio é mais facilmente conseguido através das faculdades, tendo em conta os seus programas académicos e as relações que estabelecem com os clubes. Tornando, ainda assim, as faculdades como um dos passos mais importantes a dar, já que é a com a formação académica que estamos mais perto de atingir o alto nível no desporto.

Reuniões

Outro aspeto que foi abordado neste estudo foi a existência ou não de reuniões e a frequência das mesmas. Já que no SC Braga poderiam ter havido mais reuniões com a coordenação e com a equipa técnica, estes são os mesmos dados obtidos no estudo:

Existem reuniões internas

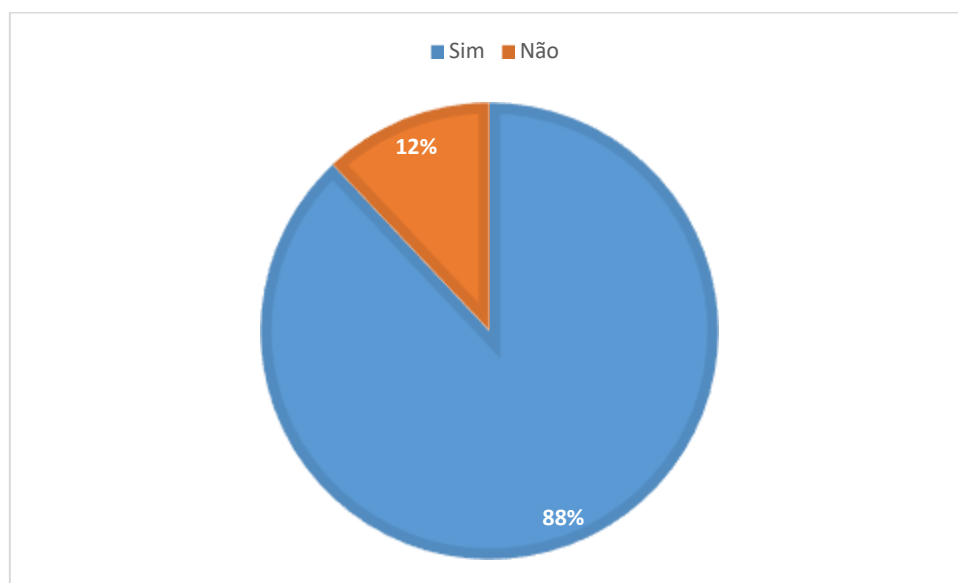


Gráfico 7 - Existem reuniões internas. Fonte: elaboração própria

Frequência das reuniões

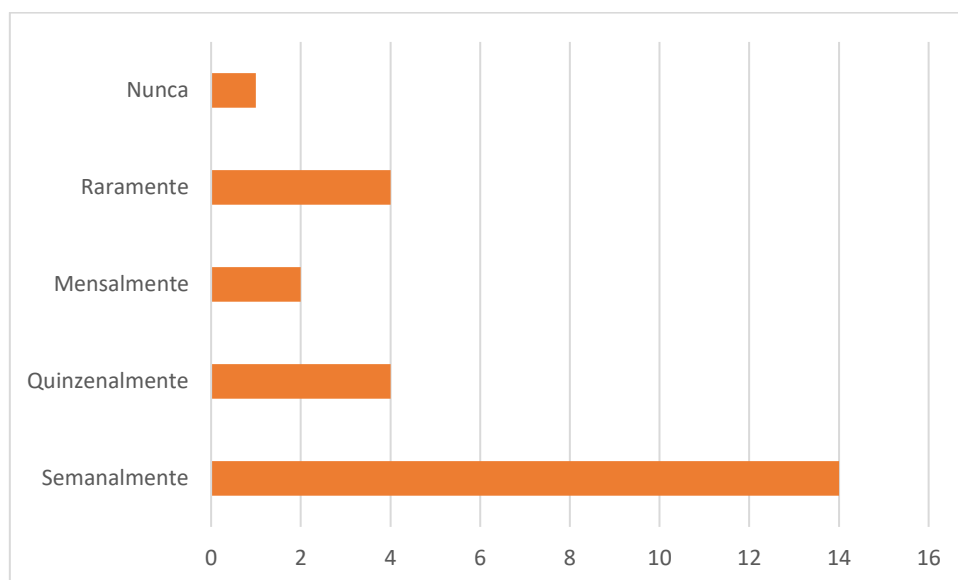


Gráfico 8 - A frequência das reuniões. Fonte: elaboração própria

Com estes dois gráficos conseguimos reter que, para além de terem reuniões, 56% dos inquiridos afirma ter reuniões semanalmente. Dado que o estágio realizou-se num contexto mais jovem não seria fundamental ter uma reunião uma vez por semana, mas defendemos que pelo menos uma reunião mensal com o departamento de TM em conjunto com os coordenadores técnicos e outra mensal com a equipa técnica seria essencial para falar sobre possíveis problemas que possam estar a acontecer no momento e planear situações futuras, assim como planear momentos competitivos futuros, como torneios internacionais que acabam por ter uma logística mais complexa e no final do mesmo rever e perceber o que correu bem e o que podia ter sido feito de forma diferente, até porque o trabalho de um TM é antecipar as situações para que tudo corra sem percalços e obter *feedback* de várias partes daquilo que fizemos de bem e do que pode ser melhorado, isto é fundamental.

Expectativas no cargo TM

Outro aspeto que vai ser abordado prende-se com as expectativas que os participantes têm para o futuro desde a evolução na carreira como também monetária, para uma melhor avaliação dos dados apresenta-se três gráficos:

Expectativas de um TM

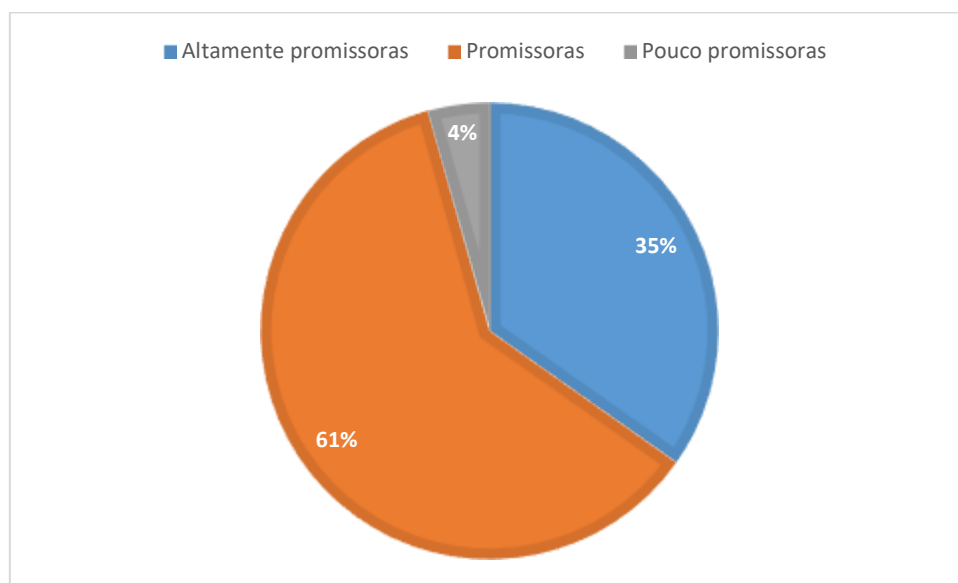


Gráfico 9 - Expectativas no cargo TM. Fonte: elaboração própria

Remuneração atual

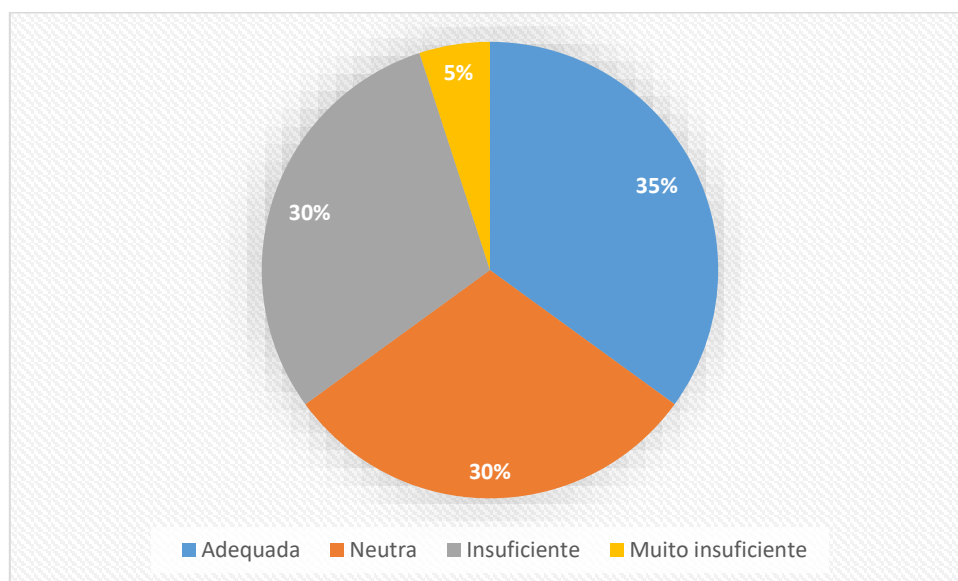


Gráfico 10 - Remuneração atual. Fonte: elaboração própria

Oportunidades de evolução salarial



Gráfico 11 - Oportunidades de evolução salarial. Fonte: elaboração própria

Em conjunto estes gráficos dão-nos várias informações, uma das quais é que uma esmagadora maioria dos TM vê uma progressão na carreira, tornando o cargo muito promissor e com uma grande margem de evolução, estando relacionado com uma maior profissionalização das diferentes áreas envolventes ao desporto, fazendo com que diferentes cargos surjam e se desenvolvam. Por outro lado, a remuneração já não acompanha tanto o entusiasmo, apesar da maioria ainda achar adequada a remuneração que recebe, existe uma considerável parte que afirma ser insuficiente, podendo estar relacionado com a recente existência do cargo e uma fraca aposta dos clubes. No entanto, quando lhes foi perguntado a cerca das expectativas futuras a maioria afirmou estar confiante nesse progresso. O cargo de TM ainda é algo conceptualmente recente, fazendo com que muitos clubes ainda não têm bem definido o que pretendem do mesmo, já que varia imenso entre clubes, onde desempenham um conjunto muito distinto e amplo de tarefas e isso pode refletir-se na sua remuneração, mas a verdade é que existe espaço para um futuro

desenvolvimento do cargo, e achamos que a própria remuneração terá um maior impacto num futuro próximo.

Mesmo no que toca à evolução do cargo prevê-se um forte desenvolvimento até porque já existem cursos especializados para TM, desenvolvidos tanto pela FPF, como a Liga Portugal, demonstrando que para além de haver necessidade destas instituições por profissionais formados, existem também muitos interessados em aprender e desenvolver as competências necessárias. A área da gestão desportiva já há muitos anos necessitava de profissionais formados e com competências que ex-jogadores, por si só, não as têm.

Segurança digital

Por fim, irá ser abordado a temática da segurança digital, algo muito falado no quotidiano das empresas, sendo por isso importante perceber como elas se protegem no mundo da internet e os clubes também não estão a salvo daquilo que são ataques informáticos. No inquérito foi perguntado que normas de segurança digital os clubes têm, estas foram as respostas:

Práticas de segurança digital

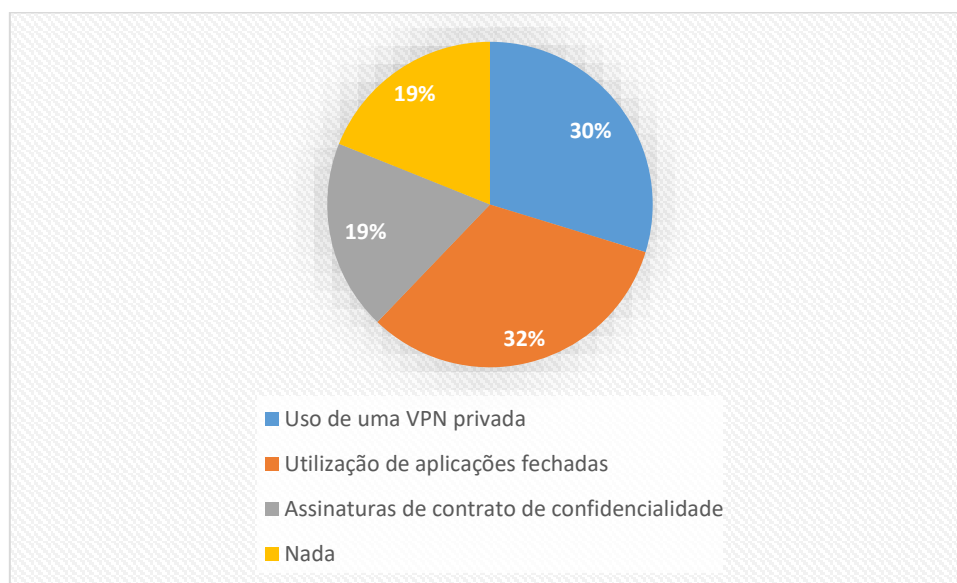


Gráfico 12 - Práticas de segurança digital. Fonte: elaboração própria

Aqui podemos verificar que ainda existe uma grande parte que afirma não usar qualquer tipo de prática ou ferramenta. No caso do SC Braga e no contexto de formação é desconhecido qualquer tipo de prática, mas é sabido que a nível mais macro existem sistemas informáticos densos que estão bem implementados, dentro da academia e em vários departamentos. No entanto, há sempre espaço para melhorar no que toca à segurança digital, que é fundamental nos dias de hoje, por isso sugerimos que se possa apostar mais, por exemplos numa VPN onde todas as plataformas que fossem acedidas pelas credencias do SC Braga fossem melhor controladas, assim como serem seguras quando acedidas fora da academia e por dispositivos que não são do clube. Dado ao mediatismo do futebol a nível mundial, os clubes tornam-se alvos apetecíveis para ataques informáticos, por isso é fundamental estarem protegidos nesse sentido.

Num contexto mais macro e em escalões superiores sugerimos a utilização de aplicações de utilização internas, que apesar de serem mais caras, acabam por dar mais segurança, tanto ao clube, como aos colaboradores que as utilizam. Para esta medida ser eficaz o clube teria que formar constantemente

os seus colaboradores do funcionamento das *apps* e das respetivas atualizações, assim como aos recém-contratados para poderem perceber a dinâmica das mesmas.

Resultados Obtidos e Sugestões

Primeiramente, queríamos agradecer a todos os que participaram no inquérito que serviu como suporte de análise para estudo de caso, foram essenciais para a elaboração do mesmo, enriqueceram-no muito com os seus feedbacks e experiências no cargo.

Os resultados obtidos ajudaram a perceber muito melhor como opera um TM numa equipa de futebol em vários aspetos, como a sua logística operacional, mercado de trabalho e ferramentas tecnológicas, avaliando vários contextos em países com realidades diferentes, e até, provavelmente, mais avançados no setor do desporto.

Posto isto, iremos sugerir ao SC Braga melhorias para o cargo de TM, tendo em conta o que já é praticado em outros clubes. As sugestões seriam as seguintes:

- Fornecimento de ferramentas tecnológicas (telemóveis)
- Atribuição de um maior número de tarefas e mais responsabilidades
- Realização de mais reuniões internas
- Criação de medidas de segurança digitais (VPN, aplicações fechadas)

É sabido, à partida, que tal responsabilidade não compete aos estagiários tornar estas sugestões em realidade, no entanto, achamos que para um desenvolvimento do cargo de TM e da formação do clube numa forma geral seriam fundamentais que estas medidas pudessem ser implementadas. Podemos dizer que ficaríamos bastante satisfeitos saber que algumas destas medidas fossem implementadas e que o trabalho de pesquisa que concluiu no estudo de caso, tivesse impacto positivo num clube de renome nacional como o SC Braga.

Reflexão Crítica e Competências Adquiridas

Com este estudo que realizei consegui entender e aprofundar melhor a forma como opera um TM numa equipa de futebol, avaliando várias realidades e contextos de países diferentes e como pode vir a evoluir no futuro. Focando-me em vários aspetos fundamentais para o seu trabalho, como as tarefas que desempenha, as ferramentas que dispõe, a forma como opera e a sua logística e como o seu trabalho se envolve com outros departamentos.

Este estudo deu-me muita informação que pude comparar com aquilo que foram as funções que desempenhei, no meu estágio como TM no SC Braga, para entender de que forma poderia melhorar este cargo no clube, tendo como base aquilo que já se pratica noutros, para suportar as ideias, dando a conhecer à estrutura do SC Braga, o trabalho que é realizado. Ao longo, do estudo de caso foram dadas sugestões ao nível logístico, operacional e de ferramentas, ao cargo que desempenhei, e espero com isso ajudar a evoluir aquilo que são as funções de um TM.

De realçar que ao longo deste ano de estágio aprendi muito e conheci um mundo que me era, em parte desconhecido, que era o funcionamento, por dentro, de um clube de topo. A forma como todos os departamentos operam e se interligam entre si, em prol do funcionamento de escola de formação de alto rendimento, referência a nível mundial. Assisti de perto competições como a Liga Revelação Sub-23, UEFA Youth League e todos os campeonatos nacionais de todos os escalões.

Aprendi como funciona o trabalho de um TM, que até então me era desconhecido, toda a sua logística tanto micro, como a de treino e jogo, como a mais macro, como o planeamento de uma época e processo de inscrição de jogadores. A ligação com todos os departamentos, e órgãos de gestão e coordenação do clube.

Queria reforçar também a importância do mestrado e de todo o conhecimento que obtive ao longo destes últimos dois anos, que foi essencial

para o meu crescimento pessoal e para desenvolver as minhas capacidades e conhecimentos no mundo desportivo. Tive a oportunidade de aprender com os melhores professores, nas suas respetivas áreas e fizeram-me pensar e olhar para o mundo do desporto de uma perspetiva completamente diferente.

Considerações Finais e Perspetivas Futuras

O presente relatório construído ao longo do meu estágio profissionalizante realizado numa das maiores instituições desportivas de Portugal, no Sporting Clube de Braga, é o culminar de um ciclo de dois anos de estudos. A realização deste Mestrado teve como principal intuito a aprendizagem dos métodos de trabalho da gestão no âmbito do desporto. Portanto, a realização do estágio numa organização ligada no meu caso, ao futebol de formação, fez com que conseguisse alcançar todos os objetivos que tinha planeado para o decorrer deste ciclo.

Por fim queria enaltecer a fantástica experiência que foi esta época desportiva, vivi momentos inesquecíveis, conheci excelentes profissionais no mundo do futebol e tive a oportunidade de estar dentro daquilo que outrora era apenas um sonho.

Acredito, após o estágio, ser capaz de executar as tarefas de um *team manager* de uma equipa de formação de forma distinta. A gestão de jogos de treino, jogos oficiais e torneios, também, se tornaram ações de resolução dita normal no meu dia-a-dia. Considero ter mais maturidade e experiência para trabalhar no contexto geral da gestão desportiva, conseguindo intervir nos momentos certos contribuindo com ideias e soluções para a melhoria da organização. Sinto, neste momento, mais confiança nas minhas competências e habilidades de gestor. Tendo mais coragem de tomar iniciativas de trabalho, criar projetos para o futuro e lançar ideias para a organização.

Para o futuro o que posso prometer é o gosto pelo o desporto, pelo o futebol e uma vontade enorme em tornar aquilo que foi e sempre será um sonho, num objetivo que espero que esteja mais perto de se concretizar.

Referências Bibliográficas

Brísida, R. G. (2024). *Gestor de desporto e team manager no futebol de formação no Grupo Desportivo Estoril Praia* (Doctoral dissertation), <http://hdl.handle.net/10400.5/98923>.

Carvalho, I. A. (2023). Utilização da VPN no cenário de teletrabalho, <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/7256>.

Costa, J. (2009). Projecto formação: análise e caracterização da estruturação do departamento desportivo de futebol de dois clubes de elevada dimensão em Portugal, <http://hdl.handle.net/10400.5/98555>.

Costa, P. A. (2024). *Relatório de Estágio realizado no Benfica Campus-Sport Lisboa e Benfica: gestão de academias de futebol* (Doctoral dissertation), <http://hdl.handle.net/10400.5/98555>.

Federação Portuguesa de Futebol. (2021). *Curso de Team Manager*. <https://www.fpf.pt/Portals/0/Brochura%20PFS%20-%202023-2024.pdf>.

Ferreira, T. (2022). *Scouting e retenção de talentos no futebol jovem*. Edição Técnica Desportiva, Livros FPF, https://books.google.pt/books/about/Scouting.html?id=TqorEQAAQBAJ&redir_e_sc=y.

Gomes, D. (2009). Alguns pressupostos determinantes na formação do jovem futebolista, <https://hdl.handle.net/10216/22129>.

Gonçalves, F. M. R. (2019). *A Crescente Importância da Formação de Jogadores no Futebol: Relatório de Estágio Profissionalizante no Sporting Clube de Braga Relatório* (Master's thesis, Universidade do Porto (Portugal)), <https://hdl.handle.net/10216/123665>.

Júnior, A. J. R. (2014). Cultura organizacional e gestão de equipes de alto rendimento: os casos FC Barcelona, Sporting Club de Portugal e AFC Ajax. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 3(2), 12-25, <https://doi.org/10.5585/podium.v3i2.72>.

Kupper, A. (2020). O futebol também ensina. *Instrumento: Revista de Estudo e Pesquisa em Educação*, 22(1), <https://doi.org/10.34019/1984-5499.2020.v22.29651>.

Lage, M. Â. S. (2020). *Relatório de Estágio Realizado no Benfica Campus, Sport Lisboa e Benfica* (Master's thesis, Universidade de Lisboa (Portugal)), <http://hdl.handle.net/10400.5/24059>.

Lemos, C. B. D. O. M. (2022). *Telecardiologia na gestão desportiva: aplicabilidade no voleibol português* (Master's thesis, Universidade do Minho (Portugal)), <https://hdl.handle.net/1822/81584>.

Machado, S. S., & Sampaio, C. (2024). O TELETRABALHO: SURGIMENTO E PROGRESSOS EM PORTUGAL. *Quaestio Iuris (QI)*, 17(4), <https://doi.org/10.12957/rqi.2024.86113>.

Martins, F. J. L. (2015). *Funcionamento e gestão de uma academia de futebol: estudo de caso da academia do FC Porto* (Master's thesis, Universidade de Lisboa (Portugal)), <http://hdl.handle.net/10400.5/8639>.

Martins, L. M. L. (2015). *A didáctica do jogo de futebol: da formação ao alto rendimento* (Master's thesis, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (Portugal)), <http://hdl.handle.net/10348/6513>.

Menezes, D. J. B. (2023). *O Team Manager na gestão de equipas de futebol de formação da Futebol Clube do Porto-Futebol SAD* (Master's thesis, Universidade do Porto (Portugal)), <https://hdl.handle.net/10216/155641>.

Modelski, D., Giraffa, L. M., & Casartelli, A. D. O. (2019). Tecnologias digitais, formação docente e práticas pedagógicas. *Educação e Pesquisa*, 45, e180201, <https://www.scielo.br/j/ep/a/qGwHqPyiqbw5JxvSCnkVrNC/>.

Nicoletti, G. A. (2023). Virtual Private Networks VPN: sua importância no contexto empresarial, <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/16338>.

Pereira, M. T. T. (2016). *Dragon Force International Clinics-Do Planeamento à Concretização de um Programa Internacional de Futebol* (Master's thesis, Universidade do Porto (Portugal)), <https://hdl.handle.net/10216/83960>.

Oliveira, G. F. V. (2012). *O Ensino da Tomada de Decisão no Jovem Futebolista. Estudo de Caso nas Escolas de Futebol " Geração Benfica"* (Master's thesis, Universidade do Porto (Portugal)), <https://hdl.handle.net/10216/65107>.

Pinto, N. T. (2023). *Rui Pinto: o hacker que abalou o mundo do futebol: Os segredos de um dos maiores roubos de informação confidencial da história. Os alvos falhados e as vítimas desconhecidas. As origens do Football Leaks e do Luanda Leaks*. Objectiva. https://books.google.pt/books/about/Rui_Pinto_o_hacker_que_abalou_o_mundo_do.html?id=E4C6EAAQBAJ&redir_esc=y.

Relvas, H., Littlewood, M., Nesti, M., Gilbourne, D., & Richardson, D. (2010). Organizational structures and working practices in elite European professional football clubs: Understanding the relationship between youth and professional domains. *European Sport Management Quarterly*, 10(2), 165–187, <https://doi.org/10.1080/16184740903559891>.

Santos, A. (2023). Que gestão do desporto na era digital? *Intercontinental Journal of Sport Management/Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 13(3), <http://dx.doi.org/10.51995/2237-3373.v13i3e110060>.

Sarmiento, H., Anguera, M. T., Pereira, A., (2018). *Talent identification and development in male football: A systematic review*. *Sports Medicine*, 48(4), 907–931, <https://doi.org/10.1007/s40279-017-0851-7>.

da Silva, O. P. (2015). *Tratamento contabilístico dos direitos desportivos dos jogadores de futebol da formação nas sociedades desportivas* (Master's thesis, Universidade do Porto (Portugal)), <https://hdl.handle.net/10216/80697>.

Silva, F. M. S. (2024). O Papel de uma Team Manager no Futebol de Formação-Masculino vs. Feminino. <https://hdl.handle.net/10216/159900>.

Taylor, M., Doherty, A., & McGraw, P. (2015). *Managing people in sport organizations: A strategic human resource management perspective* (2nd ed.). Routledge, <https://doi.org/10.4324/9781315881881>.

UEFA. (2023). *Regulamentos sobre licenciamento de clubes e fair play financeiro*. União das Associações Europeias de Futebol, <https://pt.uefa.com/running-competitions/integrity/club-licensing/>.

Apêndice

Guião de Entrevista

1. Dados Gerais

1.1. Clube que representa:

- FC Porto
- Rio Ave
- SL Benfica
- FC Famalicão
- FC Paços de Ferreira
- Ajax
- PSV
- Leça da Palmeira
- Sporting CP
- Vitória SC
- Club Football Estrela da Amadora
- Cagliari Calcio
- Juventus
- Parma Calcio
- Paris-Saint-Germain
- Villarreal CF
- Brescia Calcio
- Bayern Munique
- Valladolid CF
- Atletico Madrid
- Fulham FC

1.2. Cargo

- Team Manager
- Outro

1.3. Há quanto tempo exerce a função?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 5 anos
- Mais que 5 anos

1.4. Escalão etário da equipa:

- U6
- U7
- U8
- U9
- U10
- U11
- U12
- U13
- U14
- U15
- U16
- U17
- U18
- U19
- U21
- U23
- Sénior

2. Funções e Responsabilidades

2.1. Com que frequência semanal, em média, está presente na academia/centro de treinos?

- 2 vezes
- 3 vezes
- 4 vezes
- 5 vezes
- 6 vezes

2.2. Quantas vezes por semana a equipa treina?

- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

2.3. Quais são as suas principais responsabilidades dentro do clube?

- Marcação de jogos
- Logística de viagens (hotéis, restaurantes, transportes, etc)
- Ligação entre equipa técnica e coordenação
- Delegado ao jogo
- Logística de treino (coletes, equipamentos, materiais técnicos)
- Parte financeira do clube e academia
- Elaboração de seguros desportivos
- Contacto direto com entidades reguladoras do futebol nacional e internacional

2.4. Conta com alguma equipa de apoio para essas tarefas?

- Sim
- Não

2.4.1. Se sim, quem o auxilia?

- Técnico de rouparia
- Team Manager estagiários
- Outro

2.5. Quais são os maiores desafios que enfrenta na gestão logística do clube?

- Gestão do tempo e prazos
- Gestão de recursos humanos
- Falta de apoio
- Desconhecimento de algumas áreas

3. Comunicação e Ferramentas de Trabalho

3.1. Quanto tempo, em média, em horas dedica ao uso do telemóvel para funções relacionadas ao clube, durante uma semana de trabalho?

- Menos de 30h
- Entre 30h e 50h
- Entre 50h e 100h
- Mais de 100h

- 3.2.** Utiliza o seu número pessoal para comunicações relacionadas ao clube ou o clube fornece um telemóvel e/ou cartão SIM?
- Telemóvel Pessoal e SIM Pessoal
 - Telemóvel Pessoal e SIM Clube
 - Telemóvel Clube
- 3.3.** Se o clube fornece um número profissional, considera que isso traz vantagens?
- Sim
 - Não
- 3.4.** Com quem você mais se comunica através do telemóvel? (assinale todas as opções que se aplicam)
- Encarregados de Educação
 - Jogadores
 - Representantes de outros clubes
 - Representantes de associações e federações
 - Colaboradores do Clube
 - Outros (especifique): _____
- 3.5.** Contando todas as suas comunicações internas e externas, relacionado com clube, aproximadamente quantas pessoas têm acesso ao seu contato profissional?
- 0-50
 - 50-100
 - Mais de 100

4. Mercado de Trabalho no Futebol

4.1. Quais foram as maiores dificuldades que enfrentou para entrar no mercado de trabalho?

- Poucas vagas de trabalho
- Dificuldade em chegar aos clubes
- Fraca aposta no profissionalismo na área

4.2. Que conselhos daria para alguém que deseja ingressar na área de gestão desportiva no futebol?

- Ingressar nas faculdades de desporto
- Contactar diretamente os clubes
- Estágios
- Investir em cursos e formações específicas
- Começar a carreira em clubes de menor dimensão onde a remuneração é reduzida

5. Estrutura Organizacional e Comunicação Interna

5.1. Qual o nível de colaboração entre o team manager e a equipa técnica na tomada de decisões **operacionais**?

- Muito colaborativo
- Colaborativo
- Pouco colaborativo
- Não colaborativo

5.2. Existem reuniões internas dentro do clube?

- Sim
- Não

5.3. Com que frequência realiza reuniões de feedback com a sua equipa?

- Semanalmente
- Quinzenalmente
- Mensalmente
- Raramente
- Nunca

5.4. Você considera que as reuniões internas são eficazes para alinhar as ações e resolver problemas operacionais?

- Extremamente eficazes
- Eficazes
- Pouco eficazes
- Ineficazes

6. Uso de Tecnologia e Ferramentas Digitais

6.1. Quais softwares ou aplicações digitais você utiliza para gerir as atividades do clube (ex.: planejamento de treinos, logística, comunicação interna)?

- Google Forms
- Google Calendar
- Excel
- XPS Network
- Sportlyzer
- TeamSnap
- SportsEngine
- Slack
- Microsoft Teams
- Heja
- Whatsapp

6.2. De que forma a integração de novas tecnologias tem contribuído para a eficiência dos processos operacionais?

- Contribuiu significativamente
- Contribuiu moderadamente
- Contribuiu pouco
- Não contribuiu

Justifique sua resposta

(opcional): _____

6.3. Existe formação regular para a utilização dessas tecnologias?

- Sim
- Não

7. Desenvolvimento Profissional e Formação Contínua

7.1. Você participa regularmente de cursos, workshops ou formações para aprimoramento na área de gestão desportiva?

- Sim
- Não

7.1.1. Se sim, qual a frequência das formações?

- Semanalmente
- Quinzenalmente
- Mensalmente
- Raramente
- Nunca

7.2. O clube oferece ou incentiva programas de formação contínua para os colaboradores?

- Sim
- Não

7.3. Você sente que a remuneração que recebe é compatível com as responsabilidades e exigências do cargo?

- Muito adequada – Sinto que minha remuneração está acima ou bem alinhada com as responsabilidades do cargo.
- Adequada – Considero minha remuneração compatível, mas acredito que pode haver espaço para melhorias.
- Neutra – Não tenho uma opinião formada; a remuneração é aceitável, porém sem diferenciais.
- Insuficiente – Sinto que minha remuneração não corresponde às responsabilidades assumidas.
- Muito insuficiente – A remuneração está bem abaixo do que considero justo para o cargo.

7.4. Você observa oportunidades claras de evolução salarial e progressão de carreira dentro do cargo de Team Manager?

- Sim, há uma evolução clara e consistente – As oportunidades de crescimento e a progressão salarial são evidentes.
- Sim, mas de forma limitada – Há oportunidades, embora sejam restritas ou esporádicas.
- Neutro – Não consigo identificar oportunidades concretas, mas também não afirmo que não existam.
- Não, não vejo oportunidades – A evolução salarial e a progressão de carreira são inexistentes ou muito incertas.
- Não tenho opinião formada – Não possuo informações suficientes para avaliar esse aspecto.

- 7.5.** Quais são as suas expectativas quanto ao futuro e ao desenvolvimento do cargo de Team Manager?
- Altamente promissoras – Vejo um grande potencial de crescimento e desenvolvimento profissional.
 - Promissoras – Acredito que há oportunidades, mas com algumas limitações.
 - Neutras – Não vejo mudanças significativas.
 - Pouco promissoras – As perspectivas de crescimento são restritas e com poucos avanços previstos.
 - Nada promissoras – Não identifico oportunidades de desenvolvimento ou evolução no cargo.

8. Gestão da Informação e Proteção de Dados

- 8.1.** Existe um protocolo específico para a proteção de dados pessoais e informações sensíveis de colaboradores e jogadores?

- Sim
- Não

- 8.1.1.** Se sim, como você avalia a eficácia desse protocolo?

- Muito boa
- Boa
- Suficiente
- Insuficiente

- 8.2.** Quais práticas e ferramentas são adotadas para assegurar a confidencialidade e a segurança das informações no clube?

- Uso de uma VPN privada
- Utilização de aplicações fechadas
- Assinatura de contratos de confidencialidade

9. Considerações Finais

9.1. Se tivesses a oportunidade de mudar na forma como o team manager opera, o que escolherias?

- Melhor organização e planeamento das atividades da equipa
- Maior investimento em infraestruturas e recursos desportivos
- Melhoria na comunicação entre staff, atletas e direção
- Aumento da autonomia e participação do Team Manager nas decisões estratégicas
- Outro (especifique):

9.2. Que melhorias consideras fundamentais para o funcionamento eficiente da tua função?

- Adoção de ferramentas tecnológicas para otimizar a gestão desportiva
- Maior investimento na formação e qualificação do staff técnico e administrativo
- Melhor estruturação dos processos de logística e deslocação para competições
- Reforço da comunicação e colaboração entre os diferentes departamentos
- Outro (especifique):

Clubes que participaram na entrevista

Vitória SC

FC Vizela

Leixões SC

FC Porto

Rio Ave FC

FC Famalicão

Leça FC

CF Estrela da Amadora

Moreirense FC

SCU Torrense

SC Vianense

Parma Calcio 1913

Paris-Saint-Germain

FC Bayern Munich

Valladolid CF

Atletico Madrid

Fulham FC

AC Milan

Olympique Lyonnais