

A vida de um *team manager* no Futebol Clube do Porto

Gustavo de Almeida Coelho

Porto, 2025



A vida de um *team manager* no Futebol Clube do Porto

Relatório de Estágio Curricular com vista à obtenção ao grau de Mestre em Psicologia do Desporto e Desenvolvimento Humano, na especialidade de Psicologia do Desporto e Performance apresentado à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, ao abrigo Decreto-Lei nº74/2006, de 24 de março, na redação dada pelo Decreto-Lei nº65/2018 de 16 de agosto.

Orientador: Prof. Thiago Santos

Supervisor: Dr. Luís Machado

Gustavo de Almeida Coelho

Porto, maio de 2025

Ficha de Catalogação Coelho, G. (2024). A vida de um *team manager* no Futebol Clube do Porto. Porto: G. Coelho. Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Desportiva, apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

PALAVRAS-CHAVE: FUTEBOL, GESTÃO DO DESPORTO, *TEAM MANAGER*, ORGANIZACIONAL, LOGÍSTICA, COMUNICAÇÃO, FORMAÇÃO

Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus pais e à minha namorada pelo amor, apoio e paciência incondicionais. Este caminho foi possível graças a vocês.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, quero agradecer aos meus pais e à minha namorada, pelo apoio incondicional, pela compreensão e pela motivação que sempre me transmitiram ao longo deste percurso. Sem eles, teria sido muito mais difícil ultrapassar os desafios e alcançar esta etapa tão importante da minha vida académica e profissional.

Ao Professor Thiago Santos, orientador deste estágio, agradeço a disponibilidade, o acompanhamento e os conselhos que me permitiram crescer tanto a nível académico como pessoal.

Ao Dr. Luís Machado e ao Rui Pereira, do Futebol Clube do Porto, deixo o meu sincero reconhecimento pela oportunidade de integrar esta instituição de referência, pela confiança depositada em mim e pelo apoio contínuo ao longo da experiência.

A todos os colegas e membros do Futebol Clube do Porto com quem tive o privilégio de colaborar, agradeço o acolhimento, a partilha de conhecimentos e a ajuda diária, que foram determinantes para que esta experiência fosse enriquecedora e memorável.

Epígrafe

“Aconteça o que acontecer faço parte da história do clube do meu coração...”

Jorge Costa

ÍNDICE

ÍNDICE DE QUADROS	XV
RESUMO	XVII
ABSTRACT	XIX
LISTA DE ABREVIATURAS	XXI
INTRODUÇÃO	1
CARACTERIZAÇÃO GERAL DO ESTÁGIO E OBJETIVO(S)	4
FINALIDADE E O PROCESSO DE REALIZAÇÃO DO RELATÓRIO	7
ENQUADRAMENTO DA PRÁTICA PROFISSIONAL	8
REVISÃO DA LITERATURA	10
Desporto	10
Função social do desporto	10
Dimensão económica do desporto	11
Organização do desporto	12
Seguimento e ações propostas	13
Desporto para crianças	14
Importância do desporto na infância e juventude	14
Polémicas e desafios no desporto infantil	14
Desporto na escola e no clube	15
Formação e desenvolvimento de jovens atletas	16
Abandono do desporto e fatores psicológicos	17
O Futebol: Origem, Evolução e Impacto	17
Gestão do Desporto: Enquadramento Teórico e Contributo Prático	19
Justificação da Abordagem ao Tema	19
Aplicação Prática e Contributo do Estágio	19
Tendências, desafios e implicações para a Gestão do Desporto	20
Relevância para o relatório e conclusão	20
Função e importância do gestor desportivo	20
Desafios da Gestão do Desporto em clubes de futebol	21
Perfil do gestor desportivo	22
Competências essenciais:	22
Funções mais relevantes:	23
Formação e qualificação do gestor desportivo	23

Recomendações e implicações práticas	24
A Gestão do Desporto e o papel do team manager	24
A importância da liderança e gestão de grupo.....	25
O planeamento estratégico e a gestão da temporada.....	25
O que é um team manager?.....	26
Principais funções de um team manager.....	26
A relação do team manager com o futebol.....	27
O papel do team manager no futebol de formação.....	27
O futebol de formação e a Gestão do Desporto	27
O papel do team manager na formação de atletas	28
A importância do team manager para um futebol de formação de qualidade	28
Futebol de formação em Portugal e no Futebol Clube do Porto	29
CONTEXTO LEGAL.....	29
CONTEXTO INSTITUCIONAL	30
Órgãos Sociais	33
Direção:.....	33
Vogais:	33
Mesa da Assembleia Geral:.....	33
Conselho Fiscal e Disciplinar:	34
Conselho Superior:	34
Estrutura.....	36
Organização do clube.....	36
Departamentos Relacionados com a Formação	38
Infraestruturas	38
Estádio do Dragão.....	39
Dragão Arena	39
Centro de Treinos e Formação Desportiva do Olival (CTFD Olival)	39
Constituição Park	39
Formação	39
CONTEXTO DE NATUREZA FUNCIONAL	40
EXECUÇÃO PRÁTICA DAS FUNÇÕES	42
TORNEIOS	45
CONCEÇÃO	47
QUESTÕES INICIAIS.....	48

PROBLEMAS EM ESTUDO NAS ÁREAS DE DESEMPENHO DEFINIDAS	50
Metodologia	51
Resultados esperados	52
ATIVIDADES	53
DIFICULDADES	53
ESTRATÉGIAS OU ATIVIDADES DE FORMAÇÃO PROPOSTAS	54
SISTEMA DE AVALIAÇÃO E CONTROLO DO TRABALHO DESENVOLVIDO ..	55
IMPACTO DA FALTA DE RECURSOS HUMANOS	55
RESPOSTAS ÀS QUESTÕES INICIAIS	60
CONCLUSÃO E PERSPETIVAS FUTURAS	62
SÍNTESE FINAL	65
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	68
ANEXOS	74

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1. Exemplo de tarefas operacionais do team manager.....	6
Quadro 2. Organograma dos departamentos	38
Quadro 3. Exemplos de informações da base de dados.....	51
Quadro 4. Base de dados já com algumas informações	52

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Exemplo de <i>briefing</i> de <i>staff</i> para os torneios	74
Anexo 2. Exemplo de ficha de jogo AFP	78
Anexo 3. Exemplo de ficha de estatística.....	79
Anexo 4. Exemplo de convocatória	80
Anexo 5. Vencedor do torneio <i>Ibercup</i> Cascais U9	80

RESUMO

Este relatório apresenta a experiência do estágio profissional realizado no Futebol Clube do Porto – Futebol SAD, no âmbito do futebol de formação, durante a temporada 2024/2025, como parte do Mestrado em Gestão do Desporto na Faculdade de Desporto da Universidade do Porto (FADEUP). O estágio decorreu na função de *team manager*, com principal incidência nos escalões sub-8 e sub-9, mas também com intervenções em outras faixas etárias (sub-7 a sub-15), sobretudo em momentos competitivos. A experiência proporcionou a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos no Mestrado, bem como o desenvolvimento de competências fundamentais para a Gestão do Desporto. Durante o estágio, identificou-se a ausência de *team managers* fixos por escalão como um desafio organizacional relevante. A constante rotatividade de responsáveis dificultava a criação de relações estáveis com os atletas, comprometia a eficiência logística e prejudicava a comunicação entre jogadores, treinadores e encarregados de educação. O relatório estrutura-se da seguinte forma: introdução, revisão da literatura, prática profissional, problemática, análise e discussão dos resultados, e conclusão. Para além da descrição das atividades desempenhadas, o documento analisa boas práticas na gestão desportiva, destacando a importância de uma organização estruturada e contínua no futebol de formação. A função de *team manager* revela-se essencial para otimizar a comunicação e assegurar estabilidade operacional no acompanhamento dos jovens atletas. A experiência permitiu compreender os desafios da Gestão do Desporto e reforçou a necessidade de uma estrutura mais sólida na formação. O acompanhamento contínuo dos jogadores mostrou-se determinante para o seu desenvolvimento desportivo e pessoal, evidenciando o impacto positivo de uma gestão eficaz no contexto do futebol de formação.

Palavras-chave: FUTEBOL, GESTÃO DO DESPORTO, *TEAM MANAGER*, ORGANIZACIONAL, LOGÍSTICA, COMUNICAÇÃO, FORMAÇÃO

ABSTRACT

This report presents the experience of the professional internship carried out at Futebol Clube do Porto – Futebol SAD, in the context of youth football, during the 2024/2025 season, as part of the master's degree in sports management at the Faculty of Sports of the University of Porto (FADEUP). The internship was conducted in the role of team manager, primarily focusing on the U-8 and U-9 age groups, while also intervening in other categories (U-7 to U-15), especially during competitive moments. The experience allowed for the practical application of the knowledge acquired throughout the master's program, as well as the development of essential skills for sports management. During the internship, the absence of dedicated team managers for each age group was identified as a relevant organizational challenge. The constant rotation of staff hindered the establishment of stable relationships with athletes, compromised logistical efficiency, and negatively impacted communication between players, coaches, and parents. The report is structured in the following way: introduction, literature review, professional practice, problem, analysis and discussion of results, and conclusion. In addition to describing the activities performed, the document analyzes best practices in sports management, highlighting the importance of a structured and continuous approach in youth football. The team manager role proves to be essential for optimizing communication and ensuring operational stability in the support of young athletes. This experience provided valuable insights into the real challenges of Sports Management and reinforced the need for a more solid structure in youth team management. Continuous player support was shown to be crucial for both their athletic and personal development, demonstrating the positive impact of effective management in the context of youth football.

Keywords: FOOTBALL, SPORTS MANAGEMENT, TEAM MANAGER, ORGANIZATIONAL, LOGISTICS, COMUNICATION, YOUTH FOOTBALL

LISTA DE ABREVIATURAS

SAD – Sociedade Anónima Desportiva

FADEUP – Faculdade de Desporto da Universidade do Porto

FC – Futebol Clube

AFP – Associação de Futebol do Porto

CTFD – Centro de Treino e Formação Desportiva

P1 – Parque 1

CP – Constituição *Park*

PIB – Produto Interno Bruto

FCP – Futebol Clube do Porto

UEFA – *Union of European Football Associations*

CFO – Chief Financial Officer

SA – Sociedade Anónima

LDA - Limitada

RGPD – Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados

GRH – Gestão de Recursos Humanos

TSHC – *Team Specific Human Capital*

CSR – *Corporate Social Responsibility*

HRM – *Human Resource Management*

INTRODUÇÃO

Este relatório apresenta a descrição e reflexão sobre o trabalho desenvolvido ao longo de 10 meses na função de *team manager* no futebol de formação da FC Porto – Futebol SAD, no âmbito do 2º ciclo em Gestão Desportiva da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto (FADEUP). O Mestrado tem a duração de dois anos letivos, sendo o primeiro dedicado à componente curricular e o segundo à realização de uma dissertação ou de um estágio profissionalizante, integrado na Unidade Curricular de Estágio Profissionalizante. Durante este período, o estágio foi orientado pelo Professor Thiago Santos.

A opção pelo estágio profissionalizante surgiu da convicção de que a aprendizagem na área da Gestão do Desporto deve combinar a vertente teórica com a prática, permitindo um contacto direto com o mercado de trabalho e o desenvolvimento de competências essenciais à atividade profissional. Esta experiência proporcionou o acesso a um contexto profissional exigente, promovendo a aquisição de conhecimentos e vivências determinantes para a formação de um futuro gestor desportivo.

A escolha pela função de *team manager* esteve relacionada com a afinidade pela área desportiva e, em particular, pelo futebol. O percurso anterior incluiu a participação como atleta federado de futebol e futsal, treinador adjunto e *team manager* num clube da divisão distrital da Associação de Futebol do Porto (AFP). Estagiar e colaborar com a FC Porto – Futebol SAD representou, assim, uma oportunidade de integração numa instituição de referência no panorama desportivo nacional e internacional, reconhecida pelo seu setor de formação altamente profissionalizado. Além de proporcionar uma experiência enriquecedora, a realização do estágio contribuiu para o alargamento da rede de contactos e para a valorização do perfil profissional.

O processo de candidatura ao estágio contou com o apoio dos professores da FADEUP e culminou na aceitação para integrar a estrutura de *team managers* da formação do FC Porto, sob a supervisão do Coordenador dos *team managers* da formação. A

escolha desta função revelou-se adequada, dado o interesse pelas áreas da gestão e logística, fundamentais para a organização e operacionalização das equipas.

O presente relatório reúne e detalha todas as atividades desenvolvidas durante o estágio, destacando os desafios enfrentados, as aprendizagens adquiridas e as boas práticas identificadas. Durante este período, foi possível constatar uma problemática na estrutura organizativa da formação: a inexistência de *team managers* fixos para cada escalão. Esta situação resulta numa constante alternância de responsáveis entre equipas, dificultando a criação de ligações com os atletas, comprometendo a continuidade do acompanhamento e reduzindo a eficácia da gestão logística, especialmente em jogos e torneios, onde muitas vezes o contacto com os atletas ocorre pela primeira vez.

Na prática, esta inconsistência pode originar dificuldades na comunicação entre *team managers*, atletas, equipas técnicas e encarregados de educação, bem como desafios na gestão das necessidades operacionais diárias. Assim, o relatório reflete sobre boas práticas de Gestão do Desporto, propondo a implementação de *team managers* fixos por escalão como forma de otimizar a organização, melhorar o acompanhamento e promover um ambiente mais estável e profissional no futebol de formação.

Tendo em conta que o aumento dos recursos humanos depende das decisões estratégicas e da capacidade financeira do clube, optou-se por não aprofundar esta problemática. Em alternativa, e com o apoio do Professor Thiago Santos, foi desenvolvido um ficheiro que reúne informações sobre todos os atletas da formação do FC Porto, desde os Sub-7 aos Sub-13. Este recurso permite, sempre que os *team managers* sejam alocados a jogos e torneios, aceder previamente a dados relevantes sobre os atletas, tais como identificação, eventuais restrições alimentares e traços de personalidade, facilitando a gestão e o acompanhamento em contexto competitivo.

CARACTERIZAÇÃO GERAL DO ESTÁGIO E OBJETIVO(S)

O estágio curricular foi realizado no Futebol Clube do Porto, uma das instituições desportivas de maior relevância no panorama nacional e internacional, com especial destaque para o seu departamento de futebol de formação. O período de estágio decorreu entre setembro de 2024 e junho de 2025, proporcionando uma experiência imersiva na área da Gestão do Desporto aplicada ao futebol de alto rendimento.

A função atribuída correspondeu à de *team manager*, cargo essencial na estrutura organizacional das equipas de formação, responsável pela gestão logística, coordenação administrativa e comunicação entre os diversos intervenientes do clube. O estágio proporcionou contacto direto com atletas, treinadores, *staff* técnico e demais departamentos do clube, contribuindo para a operacionalização das atividades diárias e para a boa execução dos procedimentos inerentes à dinâmica desportiva.

As principais áreas de atuação incluíram:

- Organização de treinos e jogos;
- Gestão de equipamentos e material desportivo;
- Planeamento e acompanhamento de deslocações para competições;
- Comunicação e articulação com os diferentes departamentos do clube;
- Apoio logístico e administrativo ao *staff* técnico;
- Monitorização do bem-estar dos atletas e cumprimento das normas internas estabelecidas.

O estágio teve como principais objetivos proporcionar uma visão prática e integrada da Gestão do Desporto no contexto do futebol de formação, promover o desenvolvimento de competências técnicas e interpessoais e permitir a aplicação dos conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do percurso académico. Adicionalmente, possibilitou a compreensão dos desafios inerentes à função de *team manager* e do impacto que uma gestão logística e administrativa eficiente exerce sobre o desempenho desportivo e organizacional do clube.

Em maio de 2024, com a colaboração dos professores, da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto (FADEUP), foi agendada uma reunião com o Coordenador Operacional da Formação do Futebol Clube do Porto dos *team managers*, e com a responsável do Departamento de Recursos Humanos, com o objetivo de delinear as condições para a realização do estágio curricular como *team manager* nos escalões de formação do clube, abrangendo as equipas de Sub-7 a Sub-13. Foi então definido que o início das atividades teria lugar em setembro de 2024, correspondendo a uma época desportiva completa, com horário semanal das 17h00 às 22h00, no Centro de Treino e Formação Desportiva do Olival (CTFD Olival) e, aos fins de semana, a participação nos jogos dos vários escalões enquanto delegado ao jogo.

O período de observação durante o estágio foi reduzido, dada a elevada necessidade de recursos humanos, devido ao número significativo de treinos e jogos e à escassez de *team managers*. Assim, a integração foi efetuada de forma célere, tendo sido acompanhados os *team managers* principais durante as duas primeiras semanas, observando-se o seu modo de atuação e assimilando-se as normas e procedimentos internos da instituição. Progressivamente, verificou-se uma crescente autonomia na execução das funções, tendo ficado alocado, de forma regular, ao acompanhamento dos escalões de Sub-8 e Sub-9, passando a assumir de forma autónoma o acompanhamento das atividades diárias, sobretudo no escalão de Sub-8.

As primeiras duas semanas de estágio consistiram, essencialmente, na observação das operações logísticas e administrativas, tanto nos treinos como nos jogos, bem como no reconhecimento das instalações utilizadas: o CTFD Olival, para treinos e jogos, e a Constituição *Park*, utilizada exclusivamente para jogos dos escalões de Sub-7 a Sub-13. Durante este período, foi possível assistir às reuniões semanais de *team managers*, realizadas habitualmente à terça ou quarta-feira, destinadas à partilha de informações relevantes sobre os acontecimentos da semana, análise do desempenho dos jogos do fim de semana, reporte de situações à logística e planeamento de torneios nacionais e internacionais.

Concluído o período de integração, as funções passaram a ser desempenhadas de forma autónoma, incluindo o acompanhamento regular dos escalões de Sub-8 e Sub-9 nos treinos e jogos, assegurando o apoio necessário aos atletas e *staff* técnico. As tarefas englobaram a receção dos atletas e respetivos encarregados de educação, apoio na

preparação para os treinos e jogos, comunicação com os diferentes departamentos (psicologia, nutrição, fisioterapia, entre outros) e realização de procedimentos administrativos diversos, como a requisição de equipamentos, elaboração de planos semanais, convocatórias, fichas estatísticas e fichas de jogo, conforme ilustrado no quadro abaixo.

Quadro 1. Exemplo de tarefas operacionais do *team manager*

Dia da semana	Tarefas a realizar
Segunda-feira	Realização das requisições de equipamentos para os jogos do fim de semana
Terça-feira	Adiantamento de trabalho administrativo
Quarta-feira	Elaboração do plano semanal de treinos e jogos da semana seguinte, envio do mesmo para <i>staff</i> e pais dos atletas
Quinta-feira	Elaboração das convocatórias
Sexta-feira	Preparação das fichas de jogo e fichas de estatística
Sábado e domingo	Acompanhamento dos jogos, apoio na gestão da equipa e logística durante os mesmos e recolha de dados estatísticos

No quadro 1 é possível verificar as tarefas administrativas que o *team manager* tinha a desempenhar nas suas semanas de trabalho, permitindo antecipar e ajudar a logística na sua organização operacional.

Em dias de jogo treino ou jogo oficial as funções resumiam-se a:

- Ir buscar o material ao P1 (parque do Estádio do Dragão), que se encontrava na sala 129;
- Em caso de haver, requisitar a carrinha para deslocação para o local do jogo;
- Aguardar pelo *staff* técnico em caso de necessidade de boleia;
- Deslocação para o local do jogo, sendo que a hora de concentração do *staff* era sempre 1h15 antes da hora do jogo e a dos atletas 1h antes (em caso do jogo ser na CP (Constituição Park) não havia necessidade de ir buscar

material, visto já se encontrar nas instalações, logo a concentração não teria de ser no P1 e sim diretamente na mesma);

- Chegando ao local do jogo, preparar o balneário, ou seja, colocar os equipamentos nos lugares dos jogadores para que os mesmos quando chegassem fosse só equipar e colocar também fruta e água à disposição de todos os elementos da equipa;
- Na hora de concentração dos atletas, ir rececioná-los e encaminhá-los ao balneários (em caso de jogo em casa, rececionar os árbitros e equipa adversária e encaminhá-los aos balneários);
- Em caso de jogo oficial, fazer a reunião com o árbitro, que envolve a entrega das fichas de jogo e cartões dos atletas, dizer quais os equipamentos que irão ser utilizados, proceder às substituições dos atletas em caso de jogo de futebol de 11 e preenchimento das fichas de estatística, com os tempos de jogo, golos marcados e sofridos dos atletas.

Um *team manager* tem de estar numa procura constante de torneios nacionais e internacionais para os seus escalões ou até para outros. Em caso de aceitação por parte duma organização de um torneio, é necessário fazer toda a preparação, atempadamente, do mesmo. Essa preparação envolve a comunicação à organização do *staff* e número de atletas que irão ao torneio, das condições mínimas alimentares e de estadia obrigatória, entre outras coisas. Chegando a um consenso e avançando para a execução da ida ao torneio, é necessário comunicar essa mesma ida à coordenação e ao *staff* e elaborar um *briefing* para enviar aos segundos e aos pais dos atletas, que indique horas de voos, hotel a ficar, local de jogo e todo o tipo de informações relevantes para a deslocação ao torneio.

FINALIDADE E O PROCESSO DE REALIZAÇÃO DO RELATÓRIO

A finalidade deste relatório é documentar e refletir sobre a experiência adquirida ao longo do estágio, permitindo uma análise crítica das atividades desenvolvidas e das competências adquiridas. Além disso, pretende-se estabelecer uma relação entre a prática profissional e os conhecimentos teóricos adquiridos no decorrer do Mestrado em Gestão do Desporto, identificando desafios, oportunidades e melhorias a implementar no contexto profissional.

O processo de realização do relatório envolveu diversas etapas metodológicas, nomeadamente:

- Levantamento e organização da informação relevante sobre o estágio;
- Análise das funções desempenhadas e do impacto da Gestão do Desporto no funcionamento da equipa;
- Revisão de literatura para fundamentar teoricamente os aspetos analisados;
- Reflexão crítica sobre as aprendizagens adquiridas e os desafios enfrentados;
- Redação estruturada do relatório, seguindo uma abordagem clara e objetiva.

A elaboração deste documento segue uma estrutura lógica e fundamentada, assegurando a coerência entre os diferentes capítulos e garantindo que a experiência do estágio seja devidamente contextualizada e analisada de forma crítica e reflexiva.

O relatório está dividido numa introdução, com uma descrição clara, das práticas na área, uma breve explicação das tarefas que foram desempenhadas no estágio e o objetivo do mesmo, o enquadramento da prática profissional, uma revisão da literatura geral e da problemática encontrada, a caracterização da instituição Futebol Clube do Porto e uma síntese/conclusão.

ENQUADRAMENTO DA PRÁTICA PROFISSIONAL

A área da Gestão do Desporto tem vindo a assumir um papel cada vez mais relevante no panorama desportivo moderno, refletindo-se na crescente necessidade de profissionais especializados na organização, planeamento e operacionalização de atividades desportivas. Esta área abrange diversas vertentes, desde a gestão de instalações e equipamentos desportivos, planeamento estratégico, *marketing* e comunicação, até à gestão de recursos humanos e organização de eventos e competições.

No âmbito da gestão de equipas e atletas, a função de *team manager* surge como um elemento central na articulação entre as áreas técnicas, logísticas e administrativas. Este profissional é responsável por assegurar a operacionalização diária das atividades desportivas de uma equipa, coordenando deslocações, materiais, equipamentos, comunicação entre departamentos e a ligação com os encarregados de educação, no caso do desporto de formação.

O *team manager* atua como elo de ligação entre a equipa técnica, os atletas, o *staff* de apoio e a estrutura diretiva da entidade desportiva, garantindo que todos os processos logísticos e administrativos são cumpridos de forma eficiente e organizada. Esta função exige competências de planeamento, organização, comunicação e capacidade de adaptação, sendo decisiva para o sucesso operacional e desportivo das equipas.

No caso específico do Futebol Clube do Porto, clube de referência no futebol nacional e internacional, a função de *team manager* na área de formação integra-se num modelo de Gestão do Desporto altamente profissionalizado, onde a excelência organizacional é prioritária. Este profissional é responsável por assegurar todas as condições para o desenvolvimento das atividades desportivas dos jovens atletas, nomeadamente no que respeita à organização de treinos, jogos, torneios e deslocações, contribuindo para a criação de um ambiente propício à formação desportiva e pessoal.

Assim, o estágio desenvolvido no Futebol Clube do Porto permitiu um contacto direto com as exigências e responsabilidades associadas à função de *team manager*, oferecendo uma perspetiva prática sobre a sua importância no contexto da Gestão do Desporto e sobre as boas práticas de organização e gestão operacional de equipas desportivas de formação.

REVISÃO DA LITERATURA

Desporto

Função social do desporto

O desporto assume, atualmente, um papel determinante no desenvolvimento das sociedades, sendo reconhecido pelos seus múltiplos contributos em diferentes áreas. Em primeiro lugar, destaca-se a sua relevância para a saúde pública, uma vez que a prática regular de atividade física está associada à prevenção de diversas doenças crónicas não transmissíveis, como a obesidade, a diabetes tipo 2 e as doenças cardiovasculares (WHO, 2020). Neste sentido, o desporto constitui-se como uma estratégia eficaz na promoção de estilos de vida saudáveis e na melhoria da qualidade de vida das populações.

Para além do impacto na saúde, o desporto desempenha uma função educativa de elevada importância. Ao integrar princípios e valores como a disciplina, o respeito pelas regras, a cooperação e o espírito de equipa, o desporto contribui significativamente para a formação cívica e social dos indivíduos, sobretudo em contexto escolar e comunitário (Coalter, 2013). Estas competências, adquiridas através da prática desportiva, são frequentemente transferidas para outros domínios da vida pessoal e profissional.

Adicionalmente, o desporto revela-se um poderoso instrumento de inclusão social. Através de programas e iniciativas direcionadas, é possível promover a integração de jovens em situação de risco, imigrantes e pessoas com deficiência, criando oportunidades de participação, convivência e igualdade de oportunidades (Sherry, 2010). Neste âmbito, o desporto atua como uma plataforma de coesão social e combate à exclusão.

Outro aspeto relevante prende-se com o voluntariado associado ao desporto, o qual potencia o exercício de uma cidadania ativa e o reforço dos valores de solidariedade e entreajuda. Os voluntários desportivos desempenham funções essenciais no apoio a eventos, associações e clubes, contribuindo para o desenvolvimento sustentável do setor (Cuskelly et al., 2006).

Por último, importa referir o papel do desporto enquanto ferramenta de diplomacia e desenvolvimento, sobretudo em países terceiros. O desporto tem sido utilizado como

meio de promoção da paz, da cooperação internacional e da reconstrução de sociedades afetadas por conflitos, funcionando como elemento de aproximação entre diferentes culturas e nações (United Nations, 2003).

Dimensão económica do desporto

Para além da sua dimensão social e educativa, o desporto possui também uma expressão económica significativa. De acordo com dados da União Europeia, o setor desportivo representa aproximadamente 3,7% do Produto Interno Bruto (PIB) da União Europeia e é responsável por cerca de 15 milhões de postos de trabalho (European Commission, 2018). Estes números evidenciam a importância económica do desporto, não apenas como atividade recreativa, mas enquanto indústria estruturante para a economia europeia.

O setor desportivo está intrinsecamente associado a áreas como os direitos de transmissão televisiva, o patrocínio comercial e o turismo desportivo, fatores que contribuem para a sua crescente valorização no mercado global (Andreff & Szymanski, 2006). Eventos de grande dimensão, como campeonatos nacionais e internacionais, atraem fluxos consideráveis de investimento e visitantes, dinamizando setores como a hotelaria, restauração, transportes e comércio local.

Face à relevância económica do setor, vários autores defendem a criação de mecanismos contabilísticos específicos que permitam medir de forma mais rigorosa o impacto económico do desporto, considerando não apenas os valores diretos, mas também os efeitos indiretos e induzidos sobre a economia Gratton e Taylor (2000). A implementação de uma contabilidade satélite dedicada ao desporto permitiria obter dados mais precisos e fundamentar decisões estratégicas no âmbito das políticas públicas.

Adicionalmente, recomenda-se a adoção de um modelo de financiamento sustentável para o desporto, que contemple a diversificação das fontes de receita. Uma das soluções frequentemente sugeridas consiste na afetação de uma percentagem das receitas provenientes de impostos sobre as apostas desportivas e lotarias, destinando esses fundos ao apoio de modalidades, clubes e programas de desenvolvimento desportivo

(Downward & Rasciute, 2011). Esta medida permitiria reforçar a autonomia financeira do setor, assegurando a sua continuidade e expansão de forma equilibrada.

Organização do desporto

No plano jurídico e regulamentar, o desporto na União Europeia encontra-se sujeito ao cumprimento das regras comunitárias, embora se reconheça a especificidade do setor. Esta especificidade justifica a adoção de determinadas exceções e adaptações legislativas, tendo em conta as características próprias da atividade desportiva e a sua função social e cultural (Parrish & Miettinen, 2008).

Entre as principais preocupações identificadas pelas entidades europeias e organismos internacionais encontram-se a regulação das transferências de jogadores, o combate à corrupção e a proteção de menores no contexto desportivo. Estes temas assumem particular relevância face à crescente mediatização e comercialização do setor, impondo a necessidade de garantir ambientes seguros, éticos e equilibrados para todos os intervenientes (Forrest et al., 2010).

A luta contra o *dopping* e o branqueamento de capitais constitui igualmente uma prioridade na agenda desportiva internacional. Estas práticas ilícitas não só comprometem a integridade das competições, como colocam em causa a saúde dos atletas e a credibilidade das instituições desportivas. Nesse sentido, têm vindo a ser desenvolvidas políticas e mecanismos de controlo mais rigorosos, tanto a nível nacional como europeu (WADA, 2022).

De forma a assegurar a transparência e a sustentabilidade financeira das organizações desportivas, é também proposta a implementação de sistemas de licenciamento de clubes, os quais visam garantir a adoção de boas práticas de gestão financeira, governança e ética desportiva. Esta medida pretende prevenir situações de insolvência, má gestão e conflitos de interesse no seio das entidades desportivas (UEFA, 2021).

Por último, defende-se que o desporto deve ser acessível, inclusivo e transparente, assegurando que os direitos de transmissão, os financiamentos públicos e privados e outros recursos financeiros sejam distribuídos de forma equitativa, promovendo a competitividade e o desenvolvimento equilibrado das diferentes modalidades e níveis competitivos (European Commission, 2018).

Seguimento e ações propostas

As políticas desportivas europeias têm vindo a reforçar o seu compromisso com a promoção da atividade física junto das populações, reconhecendo o impacto positivo desta prática na saúde pública e na qualidade de vida. Nesse sentido, foram desenvolvidas orientações estratégicas destinadas a incentivar estilos de vida mais ativos, tanto através da prática desportiva organizada como de atividades informais e recreativas, contribuindo para a prevenção de doenças e a melhoria do bem-estar geral (WHO, 2018).

Paralelamente, a intensificação do combate ao *dopping* e ao tráfico de substâncias ilegais permanece como uma das principais prioridades das entidades desportivas internacionais e europeias. Estas práticas não só colocam em risco a saúde dos atletas, como também comprometem a integridade das competições e a confiança do público no desporto. Assim, têm sido implementadas políticas de prevenção, sensibilização e controlo antidopagem cada vez mais exigentes, acompanhadas de sanções rigorosas para os casos de infração (WADA, 2022).

Outro dos eixos estratégicos identificados passa pelo apoio ao financiamento sustentável do setor desportivo, com especial incidência no desporto amador. Considerando que a base da pirâmide desportiva depende fortemente do associativismo e das pequenas organizações locais, torna-se fundamental garantir mecanismos de apoio financeiro que assegurem a sua viabilidade e capacidade de ação, nomeadamente através de subsídios públicos, parcerias privadas e receitas provenientes de impostos sobre o jogo e as apostas desportivas (Downward & Rasciute, 2011).

Por fim, o desporto continua a ser reconhecido como um poderoso instrumento de inclusão social, sendo incentivado o desenvolvimento de programas e projetos que visem

a integração de minorias, migrantes e pessoas com deficiência. Através do desporto, é possível promover o diálogo intercultural, combater a exclusão social e criar oportunidades de participação equitativa, reforçando a coesão e a solidariedade nas comunidades (Sherry, 2010).

Desporto para crianças

Importância do desporto na infância e juventude

O desporto assume uma importância particular no desenvolvimento integral de crianças e jovens, sendo amplamente reconhecido como um instrumento fundamental para a promoção do bem-estar físico, mental e social. A prática desportiva regular contribui para o desenvolvimento das capacidades motoras, a melhoria da saúde física e a prevenção de comportamentos de risco na infância e adolescência (Bailey et al., 2013).

Para além dos benefícios físicos, o desporto desempenha um papel determinante na construção da identidade pessoal e social dos jovens. Através da prática desportiva, os indivíduos têm a oportunidade de desenvolver competências sociais e adotar valores essenciais para a vida em sociedade, como a cooperação, o respeito pelos outros, a disciplina, a perseverança e a capacidade de lidar com a vitória e a derrota de forma saudável (Holt, 2016).

Neste sentido, importa sublinhar que o desporto deve ser encarado, sobretudo em idades formativas, como um meio de educação e desenvolvimento humano, e não apenas como uma atividade competitiva orientada para o rendimento. O desporto educativo privilegia a inclusão, a aprendizagem, o *fair play* e o prazer pela prática desportiva, proporcionando experiências positivas que contribuem para o crescimento equilibrado das crianças e jovens (Fraser-Thomas et al., 2005).

Polémicas e desafios no desporto infantil

Apesar dos inúmeros benefícios associados à prática desportiva na infância e juventude, a literatura especializada tem alertado para alguns desafios e riscos inerentes à forma como o desporto é, por vezes, organizado e promovido nestas faixas etárias. Um

dos temas mais debatidos prende-se com a questão da especialização precoce, caracterizada pela concentração exclusiva numa única modalidade desportiva desde idades muito jovens. Esta prática tem sido associada a um maior risco de lesões, *burn out*, perda de motivação e abandono precoce da prática desportiva (Jayanthi et al., 2013).

Paralelamente, a pressão excessiva exercida sobre jovens atletas — seja por treinadores, pais ou estruturas competitivas — representa um fator de preocupação, uma vez que pode comprometer o prazer pela atividade, afetar a saúde mental e aumentar a probabilidade de desistência do desporto durante a adolescência, precisamente numa fase crucial para a consolidação de hábitos saudáveis e estilos de vida ativos (Fraser-Thomas et al., 2008).

Outro aspeto criticado prende-se com a ênfase desmedida na vitória e nos resultados competitivos em detrimento da experiência desportiva e do desenvolvimento pessoal. Esta abordagem, muitas vezes orientada para o sucesso imediato, tende a desvirtuar os princípios educativos do desporto, reduzindo-o a uma lógica de rendimento e exclusão que prejudica não só o prazer e a motivação das crianças, mas também o seu crescimento emocional e social (Côté et al., 2009).

Desta forma, diversos autores defendem a necessidade de adotar modelos desportivos centrados no jovem, que valorizem o desenvolvimento holístico, a diversidade de experiências e a progressão gradual, respeitando os ritmos individuais e promovendo ambientes positivos, seguros e inclusivos.

Desporto na escola e no clube

Neste enquadramento, torna-se igualmente essencial reforçar a articulação entre a escola e os clubes desportivos, reconhecendo que ambas as entidades desempenham papéis complementares no desenvolvimento desportivo e pessoal das crianças e jovens. A colaboração entre estes contextos permite criar condições para uma prática desportiva saudável, equilibrada e ajustada às necessidades e interesses dos jovens praticantes, evitando situações de sobrecarga, especialização precoce ou conflitos de horários e prioridades (Bailey et al., 2009).

Por outro lado, o desporto escolar deve assumir uma função inclusiva e educativa, priorizando a participação de todos os alunos, independentemente das suas capacidades físicas ou níveis de rendimento. Esta abordagem inclusiva contrasta com modelos excessivamente seletivos, orientados apenas para a formação de talentos e a obtenção de resultados competitivos, os quais tendem a excluir uma parte significativa da população estudantil e a desvirtuar os princípios pedagógicos do desporto (Kirk, 2005).

Ao promover a prática desportiva como um direito de todos e um espaço de aprendizagem e convivência, o desporto escolar contribui não só para o desenvolvimento físico, mas também para a formação de cidadãos ativos, críticos e socialmente responsáveis.

Formação e desenvolvimento de jovens atletas

Um princípio fundamental no processo de formação desportiva consiste na adequação do treino às características etárias, físicas e emocionais dos jovens praticantes. O planeamento das atividades deve respeitar as fases de crescimento, as capacidades de adaptação e os limites fisiológicos de cada faixa etária, assegurando uma evolução segura, equilibrada e saudável, sem sobrecargas físicas ou emocionais (Malina et al., 2004).

Do ponto de vista técnico-tático, as estratégias e os conteúdos de jogo devem ser introduzidos de forma progressiva, tendo em conta o nível de maturidade, a capacidade de compreensão e a experiência desportiva dos jovens atletas. Esta abordagem permite uma aprendizagem gradual e consolidada dos princípios de jogo, favorecendo a aquisição de competências fundamentais para a prática desportiva futura, sem comprometer o prazer e a motivação pela atividade (Ford et al., 2011).

A motivação, precisamente, é apontada como um fator determinante na continuidade da prática desportiva em idades jovens. Um ambiente positivo, estimulante e orientado para a satisfação pessoal e a valorização do esforço é essencial para manter os jovens envolvidos na atividade física, prevenindo o abandono e promovendo a adoção de estilos de vida ativos e saudáveis a longo prazo (Ryan & Deci, 2000).

Abandono do desporto e fatores psicológicos

A desistência da prática desportiva por parte de crianças e jovens é um fenómeno amplamente estudado e que preocupa treinadores, educadores e investigadores. Entre os principais motivos identificados para o abandono encontram-se a perda de motivação, a pressão excessiva para obter resultados, a ocorrência de lesões e a dificuldade em conciliar os treinos com as exigências escolares. Estes fatores, isolados ou combinados, contribuem para o afastamento progressivo dos jovens da atividade desportiva, especialmente na transição para a adolescência (Fraser-Thomas et al., 2008).

Nesse contexto, o papel desempenhado por pais, treinadores e professores é considerado crucial para garantir um ambiente de prática positivo, seguro e motivador. O apoio emocional, o incentivo à participação, o respeito pelos ritmos individuais e a valorização do esforço são atitudes determinantes para promover a continuidade da prática desportiva. Quando os agentes educativos atuam em sintonia, é possível criar condições favoráveis à permanência dos jovens no desporto, reforçando os seus benefícios a nível físico, social e emocional (Knight, Harwood & Gould, 2018).

O Futebol: Origem, Evolução e Impacto

O futebol é atualmente o desporto mais popular do mundo, mas a sua história remonta à antiguidade, quando diferentes civilizações praticavam jogos com características semelhantes. O *tsu-chu* na China ou o *harpastum* em Roma são exemplos de práticas que, ao longo dos séculos, evoluíram até à versão moderna do futebol estruturada em Inglaterra no século XIX com a fundação da Football Association, em 1863, que estabeleceu as primeiras regras oficiais (Goldblatt, 2019). Em Portugal, o futebol foi introduzido no final do século XIX por jovens estudantes regressados do Reino Unido e por comunidades britânicas residentes em cidades como Lisboa e Porto, dando origem à criação dos primeiros clubes, entre os quais o Futebol Clube do Porto (1893), o Sport Lisboa (1904) e o Sporting Clube de Portugal (1906). Estes clubes desempenharam um papel central na organização das primeiras competições e na democratização da modalidade no país.

Ao longo do século XX, o futebol sofreu profundas transformações, passando de uma prática amadora para uma indústria profissional altamente rentável. A profissionalização implicou novas exigências físicas e táticas, bem como a crescente valorização da preparação física, da nutrição e da fisiologia do desporto. A resistência aeróbia e anaeróbia, fundamentais para suportar os 90 minutos de jogo, começaram a ser trabalhadas de forma sistemática a partir da década de 1970 (Reilly & Williams, 2007). Paralelamente, a evolução tática tornou o jogo mais coletivo e estratégico, reforçando a importância da preparação integrada entre condicionamento físico e plano de jogo.

Este processo de evolução esteve também ligado à crescente mediatização e globalização do futebol. A partir da segunda metade do século XX, os direitos de transmissão televisiva e a cobertura internacional transformaram o futebol num espetáculo global (Andrews & Silk, 2018). A comercialização trouxe novas receitas através da bilheteira, patrocínios e direitos televisivos, mas também gerou desequilíbrios económicos, onde alguns clubes concentram a maioria dos recursos financeiros. Esta desigualdade traduz-se em campeonatos menos competitivos e numa disparidade salarial entre jogadores de topo e profissionais de clubes de menor dimensão.

Apesar da mercantilização, o futebol manteve a sua essência popular e comunitária (Giulianotti, 2021). O futebol de rua e as competições amadoras continuam a representar espaços de socialização e inclusão, preservando o carácter democrático da modalidade. Mais do que um jogo, o futebol tornou-se um fenómeno cultural e social, refletindo identidades coletivas, mobilizando comunidades e, em muitos casos, assumindo uma dimensão política, ao ser utilizado como instrumento de afirmação ou manipulação.

Hoje, o futebol enfrenta novos desafios, como a elitização do espetáculo, a violência associada a rivalidades extremas e a crescente perda de identidade de alguns clubes tradicionais (Cleland, 2020). No entanto, permanece um fenómeno global e universal, com enorme impacto social, económico e cultural. O seu futuro dependerá da capacidade de equilibrar a modernização com a preservação dos valores que o tornaram num dos elementos mais relevantes da vida coletiva contemporânea.

Gestão do Desporto: Enquadramento Teórico e Contributo Prático

Justificação da Abordagem ao Tema

A Gestão do Desporto é uma área multidisciplinar que integra planeamento, organização, comunicação, *marketing*, gestão financeira, direito desportivo e administração de infraestruturas, sendo essencial para a sustentabilidade e sucesso das organizações desportivas. Com a crescente profissionalização do setor, esta área tem vindo a exigir competências cada vez mais técnicas e estratégicas (Foster et al., 2020).

Abordar este tema no relatório justifica-se pela sua centralidade no contexto do estágio realizado no FC Porto, onde foi possível aplicar conceitos fundamentais da gestão, tais como o planeamento estratégico, a comunicação eficaz e a logística operacional. A ligação direta entre a teoria e a prática permitiu uma melhor compreensão das dinâmicas organizacionais e dos desafios enfrentados pelo clube.

Aplicação Prática e Contributo do Estágio

O estágio evidenciou lacunas importantes na estrutura organizacional do FC Porto, nomeadamente a ausência de *team managers* fixos para cada escalão, o que dificulta a coordenação das equipas e a gestão eficiente dos recursos humanos e materiais. Esta constatação não só reforça a necessidade de uma gestão mais profissionalizada, como também oferece uma contribuição prática para o setor ao propor soluções concretas, tais como:

- A implementação de *team managers* fixos por escalão, para garantir uma coordenação mais eficiente e continuidade na gestão das equipas (Westerbeek & Smith, 2003);
- A criação e manutenção de bases de dados atualizadas de atletas, facilitando o planeamento, acompanhamento e desenvolvimento dos jogadores (Karg & Funk, 2014).

Estas propostas respondem a desafios identificados na literatura que apontam para a importância de estruturas de gestão estáveis e especializadas para o crescimento sustentável das organizações desportivas (Hoye et al., 2015).

Tendências, desafios e implicações para a Gestão do Desporto

A Gestão do Desporto enfrenta atualmente desafios associados à digitalização, à sustentabilidade social e ambiental, e à necessidade de constante atualização das competências dos gestores (Parent & Ruetsch, 2020). O *marketing* digital e a análise de dados tornaram-se ferramentas cruciais para a promoção e captação de patrocinadores, aumentando a competitividade das organizações (Filo et al., 2015).

Relevância para o relatório e conclusão

Este capítulo fundamenta a importância da Gestão do Desporto no contexto do estágio, evidenciando como a aplicação prática dos conceitos contribui para a melhoria da organização e gestão interna do FC Porto. A análise da falta de *team managers* e a proposta de soluções concretas demonstram a relevância do trabalho desenvolvido, reforçando a necessidade de uma profissionalização contínua e especializada no setor desportivo (Westerbeek & Smith, 2003).

Assim, o estudo não só enriquece o conhecimento académico, como também oferece contributos úteis para a gestão prática das organizações desportivas, alinhando teoria e realidade.

Função e importância do gestor desportivo

O gestor desportivo desempenha um papel central na organização e coordenação das atividades nos clubes de futebol, funcionando como um elo essencial entre a administração e a equipa técnica. A sua atuação ultrapassa as funções operacionais, assumindo um carácter estratégico que visa assegurar a eficiência, sustentabilidade e competitividade das organizações desportivas.

Com a crescente profissionalização do futebol e a sua evolução para uma abordagem mais empresarial, tornou-se evidente a necessidade de gestores cada vez mais qualificados. O ambiente competitivo atual exige profissionais com um conhecimento

abrangente do setor, capazes de integrar competências em gestão, marketing, finanças, planeamento estratégico e legislação desportiva.

Neste novo paradigma, a tradicional relação direta entre treinador e presidente do clube revela-se insuficiente para responder às exigências de uma estrutura desportiva moderna. A gestão de um clube de futebol requer uma equipa multidisciplinar e profissionalizada, na qual o gestor desportivo assume um papel de coordenação e liderança. A sua intervenção é crucial para garantir a articulação entre os vários departamentos do clube, assegurar a comunicação interna e externa, gerir recursos humanos e materiais, e promover a sustentabilidade económica da instituição.

Assim, o gestor desportivo afirma-se como uma figura indispensável para o funcionamento eficaz das organizações de futebol, contribuindo não só para o seu desempenho desportivo, mas também para a sua estabilidade e crescimento a médio e longo prazo.

Desafios da Gestão do Desporto em clubes de futebol

Apesar da crescente profissionalização e da valorização da Gestão do Desporto nos clubes de futebol, persistem diversos desafios que condicionam a eficácia dos gestores e a sustentabilidade das organizações. Entre os principais obstáculos encontram-se as mudanças estruturais no setor, os conflitos de interesses, a falta de profissionalização e a escassez de recursos.

O crescimento do futebol enquanto indústria impôs uma exigência acrescida sobre os gestores, que se veem obrigados a adaptar-se continuamente a um contexto em constante transformação. A globalização, a mediatização e a entrada de investidores alteraram profundamente a dinâmica do setor, tornando imprescindível uma gestão estratégica e atualizada.

Paralelamente, surgem conflitos entre diferentes visões do fenómeno futebolístico. Por um lado, há quem o encare como um negócio altamente lucrativo, regido pelas leis do mercado; por outro, há quem defenda a preservação da sua dimensão

cultural, social e identitária. Esta dualidade gera tensões na tomada de decisões, especialmente quando interesses económicos colidem com valores tradicionais ou com os interesses da comunidade.

A falta de profissionalização continua a ser uma realidade em muitos clubes, onde dirigentes sem formação específica em Gestão do Desporto assumem funções de grande responsabilidade. Este cenário compromete a eficiência administrativa, a sustentabilidade financeira e a capacidade de resposta perante os desafios atuais.

Finalmente, a escassez de recursos financeiros e de políticas públicas adequadas limita a capacidade de planeamento e investimento dos clubes, especialmente os de menor dimensão. A ausência de apoios estruturados prejudica a implementação de projetos a longo prazo e a modernização das infraestruturas, dificultando a consolidação de um modelo de gestão eficiente e sustentável.

Perfil do gestor desportivo

Competências essenciais:

A atuação de um gestor desportivo moderno exige um conjunto diversificado de competências que vão além do conhecimento técnico da modalidade. Entre as competências técnicas, destacam-se a gestão financeira, a gestão de recursos humanos, o marketing desportivo, o direito desportivo e outras áreas específicas que garantem uma administração eficiente e sustentável das organizações.

Paralelamente, são necessárias competências organizacionais, como a capacidade de planear estrategicamente, estruturar equipas de trabalho, definir políticas desportivas e delinear objetivos a curto, médio e longo prazo, assegurando o bom funcionamento das instituições desportivas.

Por fim, as competências relacionais são igualmente determinantes, sendo fundamental que o gestor domine a comunicação eficaz, a capacidade de negociação e a gestão e resolução de conflitos, de forma a manter relações saudáveis e produtivas com

atletas, treinadores, patrocinadores, órgãos de comunicação social e outras entidades parceiras.

Funções mais relevantes:

Entre as principais funções de um gestor desportivo, destaca-se a definição de políticas de desenvolvimento desportivo, orientadas para a promoção da prática desportiva, a formação de atletas e a valorização da modalidade. Cabe-lhe também estabelecer e manter contactos estratégicos com entidades públicas, patrocinadores e outros parceiros, assegurando o apoio institucional e financeiro necessário ao funcionamento da organização.

Outra responsabilidade essencial é o planeamento e supervisão da gestão técnica e administrativa da equipa, garantindo que todas as áreas operacionais e desportivas funcionem de forma articulada e eficiente. Para além disso, o gestor desportivo deve regular as relações com os órgãos de comunicação social, zelando pela imagem do clube e pela gestão adequada da informação divulgada. Por fim, compete-lhe representar oficialmente o clube em eventos, reuniões e cerimónias, assegurando a defesa dos interesses e da reputação da instituição.

Formação e qualificação do gestor desportivo

Atualmente, verifica-se a existência de algumas deficiências na formação académica de muitos gestores desportivos, o que evidencia a necessidade de criar programas de formação mais especializados e adaptados à realidade e exigências do futebol profissional. A ausência de um modelo formativo padronizado faz com que grande parte destes profissionais adquira competências de forma empírica, com base na experiência prática e não em processos estruturados de aprendizagem. Para colmatar estas lacunas, a formação de gestores desportivos deveria assentar em três eixos fundamentais. O primeiro é a gestão financeira, que inclui o controlo orçamental rigoroso, a captação de investimentos e a sustentabilidade económica dos projetos. O segundo eixo é a gestão de recursos humanos, que abrange a liderança, a motivação e a coordenação eficaz de equipas multidisciplinares. Por fim, o terceiro eixo corresponde ao marketing e comunicação, área essencial para a gestão das relações com patrocinadores, a

comunicação institucional e a valorização da imagem pública das organizações desportivas.

Recomendações e implicações práticas

Para responder às exigências crescentes do setor, tem-se defendido a implementação de programas de certificação profissional para diretores e gestores desportivos, garantindo que estes possuam as competências técnicas e estratégicas necessárias para liderar organizações desportivas de forma eficaz. Paralelamente, verifica-se uma tendência para a adoção de uma abordagem mais científica e estratégica na gestão dos clubes, baseada na análise de dados, planeamento a longo prazo e definição clara de objetivos desportivos e financeiros.

Outro aspeto fundamental passa por promover uma maior integração entre a academia e o mercado desportivo, possibilitando uma formação mais prática e ajustada às reais necessidades dos clubes e organizações. Por fim, torna-se necessária a revisão dos modelos organizacionais dos clubes, promovendo a profissionalização da função de gestor desportivo e assegurando que a liderança das estruturas desportivas esteja entregue a profissionais qualificados e preparados para os desafios atuais do setor (Reis, 2016).

A Gestão do Desporto e o papel do *team manager*

A evolução do desporto tem levado a um crescimento significativo da necessidade de uma gestão profissionalizada dentro dos clubes. O *team manager* surge como um dos agentes fundamentais neste processo, desempenhando um papel de articulação entre a estrutura diretiva, equipa técnica e atletas. No futebol português, esta função tem vindo a ganhar relevância, não apenas na organização logística das equipas, mas também na gestão de recursos humanos e apoio à performance desportiva.

O desporto, enquanto fenómeno cultural e económico, tem-se tornado cada vez mais complexo. Esta modalidade reflete e influencia a sociedade, e a sua gestão deve ser realizada de forma estratégica e organizada. Neste contexto, o *team manager* é uma peça essencial na otimização dos processos internos dos clubes e na adaptação às exigências da alta competição.

A importância da liderança e gestão de grupo

Mais do que um simples gestor administrativo, o *team manager* desempenha um papel fundamental na dinâmica e coesão do grupo. No contexto do futebol, um *team manager* eficaz deve ser capaz de criar um ambiente de confiança e estabilidade para os jogadores, promovendo o bem-estar e a motivação dentro da equipa. Além disso, é responsável por gerir conflitos e apoiar na resolução de problemas internos, garantindo que a equipa mantenha uma atmosfera harmoniosa e focada. Paralelamente, cabe-lhe assegurar que todas as necessidades logísticas e estruturais da equipa estão devidamente organizadas e satisfeitas, permitindo que atletas e treinadores possam concentrar-se exclusivamente no seu desempenho desportivo. Estes aspetos revelam-se particularmente importantes em clubes portugueses, onde os recursos são frequentemente limitados, tornando a polivalência e a capacidade de adaptação do *team manager* um diferencial decisivo para o sucesso da equipa.

O planeamento estratégico e a gestão da temporada

A organização de uma época desportiva requer uma estruturação rigorosa e detalhada. A preparação de um planeamento estratégico envolve a definição clara dos objetivos da equipa, abrangendo aspetos desportivos, logísticos e administrativos, de modo a orientar todas as ações ao longo da temporada. É fundamental gerir cuidadosamente o calendário competitivo, antecipando-se a possíveis imprevistos e adaptando-se de forma eficaz a mudanças que possam surgir.

Além disso, a organização de estágios e deslocações deve ser realizada com máxima atenção, garantindo que todas as etapas decorrem sem falhas, desde o transporte até à acomodação e condições de treino. Em Portugal, onde a competitividade das equipas depende frequentemente da otimização dos recursos disponíveis, a capacidade de planeamento do *team manager* revela-se determinante, podendo influenciar diretamente o desempenho e os resultados da equipa (Silva, 2017).

O que é um *team manager*?

O *team manager* é um profissional responsável por garantir a organização e o funcionamento eficiente de uma equipa de futebol, atuando como elo entre os jogadores, a equipa técnica e a estrutura diretiva do clube. O seu papel abrange a coordenação logística, a comunicação interna e o suporte administrativo, assegurando que todos os elementos da equipa tenham as condições necessárias para desempenhar suas funções.

Principais funções de um *team manager*

As funções do *team manager* podem variar conforme o clube e a sua estrutura organizacional, mas, de forma geral, englobam várias áreas essenciais para o bom funcionamento da equipa. Na gestão logística, o *team manager* é responsável pelo planeamento e organização de viagens para jogos e estágios, coordenando alojamento, transporte e alimentação da equipa. Além disso, supervisiona o material desportivo e os uniformes, garantindo que tudo esteja disponível e em condições para os atletas.

No âmbito da gestão administrativa, inclui-se a organização de toda a documentação necessária para as competições, como inscrições e contratos, bem como a comunicação com entidades responsáveis, como federações e ligas. Também gere o calendário da equipa, assim como a agenda de treinos e jogos.

No suporte à equipa técnica, o *team manager* presta assistência ao treinador e à restante equipa técnica na preparação dos jogos, monitorizando as necessidades dos jogadores fora do campo e fazendo a mediação entre atletas, comissão técnica e direção do clube.

Relativamente à gestão de recursos humanos e às relações internas, o *team manager* contribui para o desenvolvimento de um ambiente positivo e motivacional dentro da equipa, acompanhando individualmente os jogadores para garantir o seu bem-estar e desempenho. Além disso, atua na resolução de conflitos internos, mantendo uma comunicação eficaz com a direção do clube.

A relação do *team manager* com o futebol

O *team manager* é essencial no funcionamento de qualquer equipa de futebol, pois permite que os jogadores e a equipa técnica se concentrem exclusivamente na parte desportiva. A sua atuação é particularmente relevante na gestão de jovens talentos, garantindo acompanhamento e suporte ao longo do seu percurso formativo.

No contexto do futebol moderno, onde os clubes são cada vez mais estruturados como empresas, a presença de um profissional dedicado à gestão operacional da equipa torna-se fundamental para garantir eficiência e profissionalismo (Almeida, 2011).

O papel do *team manager* no futebol de formação

A função do *team manager* é fundamental na organização e operacionalização dos clubes. A crescente profissionalização do desporto exige estruturas cada vez mais eficientes, e o *team manager* desempenha um papel-chave na ligação entre atletas, treinadores, dirigentes e encarregados de educação.

O futebol de formação e a Gestão do Desporto

A formação de jogadores é considerada um dos pilares fundamentais para o desenvolvimento do futebol português, tanto do ponto de vista desportivo como financeiro. Investir em jovens talentos permite aos clubes reduzir custos associados a contratações externas, desenvolver uma identidade e cultura desportiva próprias, e garantir um fluxo contínuo de atletas preparados para integrar o escalão sénior. A Federação Portuguesa de Futebol tem apostado fortemente na certificação das entidades formadoras, estabelecendo critérios rigorosos para a organização dos clubes e assegurando que a formação dos jovens atletas decorra em ambientes estruturados, com acompanhamento adequado.

O papel do *team manager* na formação de atletas

O *team manager* assume uma função de suporte e gestão dentro do futebol de formação, garantindo que todas as condições operacionais estejam asseguradas para o bom funcionamento da equipa. Entre as suas principais responsabilidades está a coordenação logística, que inclui as deslocações para jogos e treinos. Além disso, o *team manager* gere a relação com os atletas e seus encarregados de educação, promovendo uma comunicação eficaz e um ambiente estável para o desenvolvimento dos jogadores.

Outra função importante é o apoio na inscrição e documentação dos atletas, assegurando que todos os processos legais estejam em conformidade com as normas da Federação Portuguesa de Futebol. No dia de jogo, o *team manager* supervisiona a operacionalização, o que envolve a preparação do material, a receção das equipas adversárias e a gestão da ficha de jogo. Por fim, cabe-lhe criar um ambiente favorável ao desenvolvimento dos atletas, tanto a nível desportivo como pessoal.

A importância do *team manager* para um futebol de formação de qualidade

O futebol de formação não se limita à preparação técnica e tática dos atletas. Esta modalidade envolve também o desenvolvimento de competências sociais, psicológicas e educativas. O *team manager* atua como um elo fundamental nesse processo, assegurando que os jovens atletas tenham um acompanhamento adequado e um ambiente que favoreça o seu crescimento.

Nos clubes portugueses, a figura do *team manager* é muitas vezes desvalorizada, sendo comum que acumule múltiplas funções ou que seja desempenhada por voluntários sem formação específica. No entanto, a profissionalização desse cargo pode trazer benefícios significativos, permitindo uma melhor organização das equipas de formação e, consequentemente, uma maior taxa de sucesso na transição dos atletas para o futebol sénior.

Em suma, a implementação de um modelo estruturado de Gestão do Desporto no futebol de formação, com a presença de *team managers* especializados, é essencial para

o crescimento sustentável dos clubes e para a criação de um futebol mais profissional e competitivo em Portugal (Brísida, 2024).

Futebol de formação em Portugal e no Futebol Clube do Porto

Concluindo, a função de *team manager* no futebol português, especialmente na formação e em clubes como o Futebol Clube do Porto, revela-se fundamental para a organização e desenvolvimento das equipas. Este papel vai além da gestão logística, sendo um pilar essencial na coordenação entre os diferentes agentes desportivos e no acompanhamento dos atletas, contribuindo para a sua evolução dentro e fora de campo.

No contexto da formação, o *team manager* desempenha um papel determinante na criação de um ambiente estruturado e propício ao crescimento dos jovens jogadores. A sua presença garante que as necessidades dos atletas sejam atendidas, facilitando a comunicação entre treinadores, jogadores e direção, promovendo uma cultura organizacional eficiente. No Futebol Clube do Porto, reconhecido pelo seu sucesso na formação, a implementação e valorização desta figura reforçam a qualidade da sua formação, assegurando um processo de transição mais fluido dos escalões de base para o futebol profissional.

CONTEXTO LEGAL

Nos anos 90, foi estabelecida a Lei de Bases do Sistema Desportivo (Lei n.º 1/90, de 13 de janeiro), posteriormente retificada pela Lei n.º 19/96, de 25 de junho. De acordo com o n.º 3 do artigo 20.º desta legislação, os clubes desportivos que participem em atividades predominantemente comerciais sem ligação direta ao desporto devem seguir regulamentos que garantam os direitos dos associados, o interesse público e a proteção do património desportivo. Isso possibilitou que os clubes escolhessem entre manter-se como entidades sem fins lucrativos ou transformar-se em sociedades desportivas com fins lucrativos.

Para garantir um enquadramento legal adequado, a alínea f do n.º 1 do artigo 41.º determinava que, no prazo de dois anos, o Governo publicaria legislação complementar

para regulamentar os clubes e as sociedades desportivas. Assim, em 1995, foi publicado o Decreto-Lei n.º 146/95, de 21 de junho, que clarificava o Regime Jurídico das Sociedades Desportivas.

Ao longo dos anos, o setor desportivo, especialmente o futebol, registou um crescimento acelerado, tanto a nível financeiro como no número de profissionais envolvidos. O aumento dos fluxos económicos exigiu a criação de regimes mais eficientes e de modelos de gestão empresarial para garantir a sustentabilidade dos clubes. No entanto, o Decreto-Lei n.º 146/95 não esclarecia completamente a distribuição dos lucros dentro das sociedades desportivas.

Diante das mudanças no futebol, novas alterações legislativas foram introduzidas. A Lei de Bases do Sistema Desportivo (Lei n.º 19/96) e o Regime Jurídico das Sociedades Desportivas foram revistos, resultando na revogação do decreto anterior e na publicação do Decreto-Lei n.º 67/97, de 3 de abril. Este diploma instituiu as Sociedades Anónimas Desportivas (SAD), um modelo criado para melhorar o controlo financeiro e aumentar a transparência na gestão dos clubes portugueses.

Foi neste contexto que, em 1997, surgiu a SAD do Futebol Clube do Porto. No entanto, nem todos os clubes aderiram a este modelo, o que levou a uma nova revisão do regime jurídico. Assim, em 2013, foi publicado o Decreto-Lei n.º 10/2013, de 25 de janeiro, que tornou obrigatória a constituição de uma SAD ou de uma sociedade desportiva unipessoal por quotas para os clubes que desejassem competir em provas profissionais.

CONTEXTO INSTITUCIONAL

O Futebol Clube do Porto foi fundado a 28 de setembro de 1893 por António Nicolau d'Almeida, um comerciante de Vinho do Porto e entusiasta do desporto, que decidiu criar um clube de futebol na cidade. O primeiro jogo realizou-se a 25 de outubro do mesmo ano, com uma vitória sobre o Clube Lisbonense.

Após um período de menor atividade, o clube foi revitalizado em 1906 por José Monteiro da Costa, através do Grupo do Destino. Nessa fase, além do futebol, foram introduzidas modalidades como ténis e natação. Foi também neste período que se adotaram as cores azul e branco e o primeiro emblema, composto por uma bola de futebol com as iniciais "FCP". Em 1922, o símbolo foi redesenhado por Augusto Baptista Ferreira, conhecido como Simplício, que acrescentou o brasão da cidade do Porto e um dragão sobre uma faixa com a palavra "Invicta", originando o emblema atual.

O FC Porto venceu a Finalíssima do Campeonato de Portugal em 1922, repetindo o feito nas épocas 1924/25, 1931/32 e 1936/37. Na época 1934/35, sagrou-se campeão da primeira edição da Primeira Liga de Futebol, que passou a chamar-se Campeonato Nacional da Primeira Divisão em 1938/39, com o clube a vencer as duas primeiras edições.

A 28 de maio de 1952, foi inaugurado o Estádio das Antas, que acolheu os jogos do clube por mais de meio século. Em 1955/56, o FC Porto conquistou a sua primeira dobradinha, acumulando nos anos seguintes novos títulos, incluindo Taças de Portugal e Campeonatos Nacionais.

Nos anos 70, o clube voltou a somar conquistas, incluindo a Taça de Portugal em 1976/77 e o Campeonato Nacional em 1977/78, repetindo o feito no ano seguinte e conquistando a Supertaça em 1981.

A 17 de abril de 1982, Jorge Nuno Pinto da Costa assumiu a presidência do clube, iniciando uma era de sucessos. Sob a sua liderança, o FC Porto conquistou Supertaças (1983 e 1984), uma Taça de Portugal (1983/84) e chegou à sua primeira final europeia. Em 1984, o hóquei em patins do clube venceu a Taça dos Vencedores das Taças, marcando a primeira conquista internacional do FC Porto.

O primeiro título nacional da era Pinto da Costa foi conquistado em 1984/85. Nos anos seguintes, o clube consolidou a sua supremacia, culminando na vitória na Liga dos Campeões a 27 de maio de 1987, em Viena, frente ao Bayern de Munique. No mesmo

ano, venceu a Taça Intercontinental em Tóquio, frente ao Peñarol, e a Supertaça Europeia contra o Ajax.

Nas décadas seguintes, o FC Porto dominou o futebol português, vencendo múltiplos campeonatos, Taças de Portugal e Supertaças. Em 1997, tornou-se o primeiro pentacampeão nacional e, em 1999, conquistou nova Supertaça.

No início dos anos 2000, foram inauguradas infraestruturas como o CTFD Olival e o Estádio do Dragão (2003). Em 2003, o clube venceu a Taça UEFA, repetindo o sucesso europeu em 2004 com a Liga dos Campeões, ao derrotar o Mónaco. No mesmo ano, conquistou a Supertaça e a Taça Intercontinental.

Nos anos seguintes, o FC Porto acumulou títulos nacionais e internacionais, destacando-se a Liga Europa de 2011 e a conquista de múltiplos campeonatos até 2021. Na época 2021/22, o clube voltou a erguer a Primeira Liga e a Taça de Portugal.

Ao longo da sua história, o FC Porto acumulou um impressionante palmarés, incluindo:

- 30 títulos da Primeira Liga
- 19 Taças de Portugal
- 1 Taça da Liga
- 23 Supertaças Cândido de Oliveira
- 2 Ligas Europa/UEFA
- 2 Ligas dos Campeões
- 1 Supertaça Europeia
- 2 Taças Intercontinentais
- 4 Campeonatos de Portugal

Além dos títulos, o clube recebeu diversas distinções e condecorações, como a Medalha de Ouro de Mérito Desportivo, o Grande Colar de Honra ao Mérito Desportivo e a Ordem do Infante Dom Henrique, entre outras.

Órgãos Sociais

Os órgãos sociais do Futebol Clube do Porto são compostos pela Mesa da Assembleia Geral, Direção, Conselho Fiscal e Disciplinar e Conselho Superior. A Assembleia Geral é o órgão máximo do clube, integrando todos os sócios efetivos no pleno gozo dos seus direitos, aos quais compete discutir e definir as diretrizes do clube, conforme os seus estatutos.

Para o quadriénio 2024-2028, os órgãos sociais do FC Porto têm a seguinte composição:

Direção:

- Presidente: Luís André de Pina Cabral e Villas-Boas
- Vice-Presidentes:
 - Rui Jorge Teixeira de Carvalho Pedrito
 - João Begonha da Silva Borges (Pelouro Financeiro)
 - Tiago Filipe da Veiga Guarda Gomes de Madureira
 - Francisco António Miranda Araújo
 - José Luís Gomes de Andrade

Vogais:

- Alberto de Sousa Babo
- Teresa Paula Dias Figueiras
- Joana Pinto Leite César Machado Ortigão de Oliveira

Mesa da Assembleia Geral:

- Presidente: António Manuel Lopes Tavares
- Vice-Presidente: Jorge Manuel Araújo de Sousa Basto
- Secretários:
 - Susana Abreu Alves Pereira Furtado de Mendonça
 - Vasco Miguel Barros Leal Cardoso
 - Vasco Bruno de Figueiredo Azeredo
- Suplentes:
 - Fernando Nuno Fernandes Ribeiro dos Reis
 - José Manuel Duque Rodrigues
 - Mafalda Leão e Seabra Ortigão de Oliveira

Conselho Fiscal e Disciplinar:

- Presidente: Angelino Cândido de Sousa Ferreira
- Vice-Presidente: Carlos Manuel Maia da Rocha Nunes
- Secretário: Rui Edgar Peixoto Araújo Duarte
- Relatores de Contas:
 - Rui Manuel Pais Brochado
 - Carlos Afonso Dias Leite Freitas dos Santos
- Relator de Contencioso: Sofia da Costa Pimenta de Sá Azeredo
- Relator de Sindicância: António Maria da Fonseca Côrte-Real Souto Neves
- Suplentes:
 - João Pedro Martins Costa
 - Miguel Paulo Pais Brochado

Conselho Superior:

- Efetivos:
 - Alberto Castro
 - Alexandre Teixeira dos Santos
 - Álvaro Magalhães
 - Américo Aguiar
 - Ana Cristina Nunes Costa
 - Anabela Monteiro
 - António Ferreira da Silva
 - Cristiana Vieira
 - Deocleciano Carvalho
 - Eduardo Vitor Rodrigues
 - Fernando Freire de Sousa
 - Francisco Teles de Menezes
 - Joana Carvalho
 - Luís Miguel Osório
 - Manuel Pizarro
 - Maria Brás Marques
 - Matilde Ribeiro
 - Miguel Brás da Cunha

- Paulo Ramalheira Teixeira
- Vitória Bastos
- Suplentes:
 - Alfredo Calheiros
 - Carla Machado da Silva
 - Fernando Cerqueira
 - Fernando Póvoas
 - João Pedro Afonso
 - Luís Folhadela
 - Maria Gomes
 - Maria Moura
 - Maria Taveira
 - Pedro Camanho

A Direção é o órgão de gestão permanente do clube, responsável por executar as deliberações da Assembleia Geral, organizar as atividades do clube, exercer as funções previstas na lei e elaborar planos de atividades, relatórios e contas. O Conselho Fiscal e Disciplinar está encarregue de emitir pareceres sobre os relatórios e contas anuais da Direção e fiscalizar a administração realizada por esta. O Conselho Superior atua como órgão consultivo, emitindo pareceres sobre quaisquer questões que surjam no âmbito do clube.

A Sociedade Anónima Desportiva (SAD) do FC Porto é presidida por André Villas-Boas desde a sua eleição em 2024. A Mesa da Assembleia Geral é atualmente liderada por António Manuel Lopes Tavares. Os administradores executivos incluem José Pedro Pereira da Costa, que assume o cargo de Vice-Presidente da Comissão Executiva e *Chief Financial Officer* (CFO), João Borges (Responsável de Operações), José Luís Andrade (Responsável Legal). Relativamente aos administradores não executivos incluem Maria Manuela Aguiar Dias Moreira, Rita de Carvalho Araújo Moreira e Teresa Cristina Costa Leite de Azevedo. Todos os membros dos órgãos sociais do clube têm um mandato de quatro anos, conforme os estatutos do mesmo.

Estrutura

O clube, ao evoluir como empresa, deu origem ao Grupo Futebol Clube do Porto, um grupo económico composto por várias empresas, cada uma atuando em áreas específicas:

- Avenida dos Aliados - Sociedade de Comunicação, S.A.
- Dragon Tour - Agência de Viagens, S.A.
- EUROANTAS - Promoção e Gestão de Empreendimentos Imobiliários, S.A.
- FCP Media, S.A.
- FCPorto - Serviços Partilhados, S.A. – responsável por prestar serviços a todas as empresas do Grupo FC Porto.
- FCPorto Multimédia - Edições Multimédia, S.A. – encarregada da edição, produção e comercialização de produtos multimédia.
- Fundação Portogaia Para Desenvolvimento Desportivo.
- Futebol Clube do Porto.
- Futebol Clube do Porto - Futebol, SAD. – gere o futebol profissional e amador.
- Investiantas - Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A.
- Miragem - Produção Audiovisual, S.A.
- Portocomercial - Sociedade de Comercialização, Licenciamento e Sponsorização, S.A. – responsável pela área comercial e exploração da marca FC Porto.
- Portoestádio - Gestão e Exploração de Equipamentos Desportivos, S.A. – encarregada da gestão e manutenção das infraestruturas desportivas do clube.
- PORTOSeguro - Sociedade Mediadora de Seguros do Porto, Lda. – empresa que comercializa seguros tanto para o grupo FC Porto quanto para clientes externos.

Organização do clube

No dia 23 de março de 2010, através de um comunicado do Conselho de Administração, a FC Porto – Futebol, SAD informou, nos termos do n.º 1 do artigo 248.º do Código dos Valores Mobiliários, que o Grupo FC Porto passaria por uma reestruturação organizacional. O objetivo dessa mudança era “assegurar a melhoria da qualidade dos serviços prestados interna e externamente, com benefícios esperados a curto, médio e longo prazo”.

Para isso, o Grupo FC Porto deu início à implementação de um Modelo Operativo, cuja finalidade era a criação e operacionalização de unidades especializadas, focadas em áreas específicas de atuação, promovendo maior eficiência e especialização por função. Este modelo é composto por quatro grandes unidades:

- FC Porto Serviços Partilhados e Corporativos
- FC Porto Desporto
- FC Porto Comercial
- FC Porto Operacional

Essas unidades são geridas por um *holding*, que estabelece o rumo estratégico do grupo. Além disso, contam com o apoio da Auditoria Interna e *Compliance*, entidade independente responsável por monitorizar o sistema de controlo interno.

Estrutura e Funções das Unidades

- FC Porto Serviços Partilhados e Corporativos: Consolida as atividades estratégicas e transversais do clube, prestando apoio às diversas empresas do grupo em áreas como gestão operacional, contabilidade, fiscalidade, marketing, comunicação, recursos humanos, aprovisionamento e jurídica.
- FC Porto Comercial: Centraliza todas as funções comerciais do grupo, funcionando como ponto único de contacto com parceiros e clientes.
- FC Porto Operacional: Gere e desenvolve infraestruturas, organiza eventos e assegura a logística das atividades desportivas.
- FC Porto Desporto: Responsável pela gestão das atividades desportivas do clube, dividindo-se em três áreas principais: futebol, restantes modalidades e serviços desportivos.

O meu estágio profissionalizante foi integrado na unidade FC Porto Desporto, mais especificamente no futebol de formação – SAD.

Dentro desta estrutura, a FC Porto Desporto subdivide-se em dois grandes ramos: Futebol e Modalidades, cada um operando de forma independente, embora reportando ao

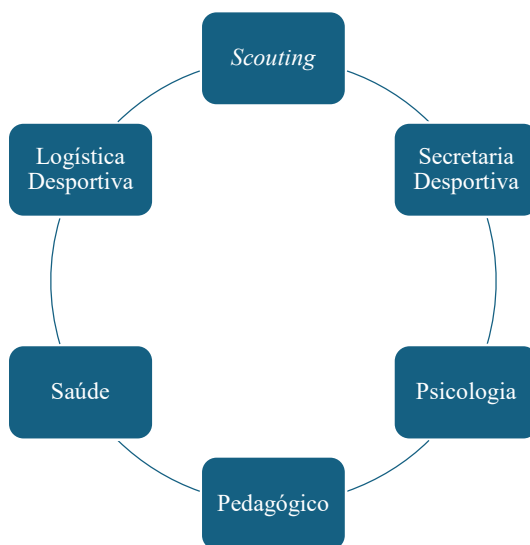
respetivo órgão de gestão. Além disso, numa lógica de funcionamento interno, distinguem-se os clientes (futebol) e os fornecedores (serviços desportivos).

Departamentos Relacionados com a Formação

Durante o meu estágio na FC Porto – Futebol SAD, interagi diretamente com vários departamentos que contribuem para o desenvolvimento da formação desportiva, nomeadamente:

- *Scouting*
- Secretaria Desportiva
- Psicologia
- Pedagógico
- Saúde
- Logística Desportiva

Quadro 2. Organograma dos departamentos



Infraestruturas

À medida que o FC Porto cresceu, tornou-se necessário expandir as suas instalações para acomodar as diversas atividades do clube. Atualmente, estas estão distribuídas por vários espaços emblemáticos:

Estádio do Dragão

O Estádio do Dragão é utilizado pelos *team managers* para ir buscar o material para os jogos, na sala 129, fazer reuniões semanais para falar sobre as semanas de trabalho e eventuais situações a reportar, nos camarotes, e preparar o dia a dia de trabalho administrativo, nos escritórios.

Dragão Arena

O Dragão Arena é muitas vezes utilizado como a casa dos atletas de formação para os jogos de Futsal.

Centro de Treinos e Formação Desportiva do Olival (CTFD Olival)

O CTFD Olival é o local onde os *team managers* passam mais tempo, visto ser onde os atletas de formação do FC Porto treinam, existem 4 treinos por semana para cada escalão.

Constituição *Park*

A Constituição *Park*, recentemente renomeada de *New Balance Park* é uma das casas dos atletas de formação do FC Porto, onde os inúmeros escalões disputam jogos oficiais e amigáveis.

Formação

A FC Porto – Futebol SAD, enquanto entidade de formação, adota um plano estratégico que combina vários fatores essenciais para que os jovens jogadores possam alcançar o mais alto nível da profissão. Esta missão assenta em dois pilares fundamentais: o Desporto e o Social.

No âmbito desportivo, o objetivo é formar jogadores capazes de integrar a equipa principal, preparando-os para a vitória e o sucesso. Para isso, são transmitidos não só os princípios do jogo, mas também a filosofia única do clube – "Ser Porto".

No campo social, a formação vai além do futebol, garantindo que os jovens recebem uma educação cívica sólida, apoiando e orientando o seu percurso escolar.

A visão da FC Porto – Futebol SAD assenta na criação de campeões, sustentada por um compromisso inabalável com a qualidade – tanto dos atletas como dos formadores. A formação do clube rege-se por princípios éticos e culturais que orientam todas as decisões e comportamentos, sendo os seus valores fundamentais: paixão, sacrifício, prazer, responsabilidade, ambição e competência.

Objetivos Estratégicos da Formação:

A formação divide-se em diferentes fases:

- Dos 6 aos 13 anos, o foco está no desenvolvimento das capacidades individuais e na assimilação dos princípios básicos do jogo.
- Dos 14 aos 17 anos, a complexidade aumenta, os jogadores são desafiados a evoluir ao mais alto nível e a desenvolver resistência à pressão competitiva.

O perfil desejado de um jovem jogador da formação do FC Porto baseia-se em cinco aspetos essenciais: paixão pelo jogo, boa compreensão tática, espírito competitivo, autoconfiança e força mental.

CONTEXTO DE NATUREZA FUNCIONAL

O presente relatório insere-se no âmbito do estágio curricular do Mestrado em Gestão do Desporto, tendo como objetivo descrever e analisar a experiência profissional desenvolvida na função de *team manager* no Futebol Clube do Porto.

O estágio decorreu na estrutura do Departamento de Futebol de Formação do clube, instituição de referência no panorama desportivo nacional e internacional, reconhecida pela excelência na formação de jovens atletas e pelo elevado nível de profissionalismo na Gestão do Desporto.

A função de *team manager* revelou-se essencial para a coordenação e operacionalização de diversos aspetos logísticos e administrativos inerentes às equipas de formação, assegurando o suporte necessário ao bom funcionamento do grupo de trabalho e à otimização do desempenho dos atletas.

Durante o período de estágio, foram desempenhadas tarefas relacionadas com:

- Organização e acompanhamento da equipa nos treinos e jogos;
- Gestão logística e operacional (equipamentos, transporte e material desportivo);
- Comunicação interna e externa, articulando a informação entre a equipa técnica, o departamento de coordenação e os encarregados de educação;
- Elaboração e gestão de documentação administrativa (planos semanais, convocatórias, fichas de jogo, relatórios de estatística, *briefings* e requisições).

No acompanhamento dos treinos (alocado aos escalões de Sub-8 e Sub-9, às segundas e sextas-feiras), a função incluía a receção e orientação dos atletas e encarregados de educação, a preparação de equipamentos e a verificação de presenças, nomeadamente de atletas a realizar *trials* (captações). Durante as sessões, apoiava-se a equipa técnica e garantiam-se as condições logísticas e administrativas necessárias.

Ao nível administrativo, destacava-se a responsabilidade pela elaboração do plano semanal de atividades, em articulação com os treinadores, e o envio para coordenação e encarregados de educação. Competia também ao *team manager* a marcação de jogos de treino, a gestão de requisições de equipamentos e transportes e a elaboração das convocatórias, fichas de jogo e relatórios estatísticos, registando tempos de jogo, golos, cartões e demais incidências, posteriormente integrados em ficheiros de gestão da época.

No caso dos torneios, cabia ao *team manager* a preparação de *briefings* detalhados, contendo informação logística, distribuição de quartos, horários de viagem, alimentação de acordo com as normas definidas pelo departamento de nutrição, e a comunicação diferenciada para *staff* técnico e famílias dos atletas. Para além disso, era

responsável pelo envio da delegação oficial para a organização dos torneios, incluindo *staff* e jogadores.

Nos dias de jogo, os *team managers* eram distribuídos consoante disponibilidade, não estando, obrigatoriamente, afetos ao escalão que acompanhavam nos treinos. As funções incluíam a recolha e transporte do material de jogo, a preparação do balneário, receção dos atletas e comunicação com o *staff* adversário e equipa de arbitragem. Durante o jogo, competia ao *team manager* a utilização da placa de substituições (no futebol de 11) e o preenchimento da ficha de estatística. Nos jogos oficiais, havia ainda a responsabilidade de entregar as fichas de jogo e os cartões de comitiva ao árbitro e participar na reunião pré-jogo.

Esta função envolvia, ainda, a gestão de jogos oficiais e de treino para escalões entre Sub-7 e Sub-15, sendo os jogos oficiais organizados pela Associação de Futebol do Porto (AFP).

O estágio proporcionou uma visão aprofundada sobre a dinâmica funcional de um clube de elite, permitindo aplicar conhecimentos adquiridos ao longo do curso, nomeadamente nas áreas de planeamento estratégico, logística, gestão de recursos humanos e comunicação desportiva. Simultaneamente, possibilitou o desenvolvimento de competências práticas fundamentais para a gestão de equipas desportivas e para a resolução de desafios inerentes à função de *team manager*.

EXECUÇÃO PRÁTICA DAS FUNÇÕES

Durante o período de estágio, foram desenvolvidas diversas tarefas relacionadas com a organização das equipas, gestão logística, comunicação interna e externa, acompanhamento dos atletas e apoio às equipas técnicas. As funções englobaram a organização de deslocações para competições, gestão de material desportivo, planeamento de treinos e jogos, bem como a articulação entre os diferentes departamentos do clube, promovendo uma estrutura funcional eficiente.

A semana de trabalho de um *team manager* incluía o acompanhamento dos atletas e da respetiva equipa técnica nos treinos. No caso específico deste estágio, a

responsabilidade incidu sobre os escalões de sub-8 e sub-9, com atividades programadas para os dias de segunda, terça, quinta e sexta-feira. Este acompanhamento consistia no apoio às necessidades dos atletas e das equipas técnicas, assegurando a ponte entre o apoio operacional e a componente administrativa junto da coordenação e logística do clube.

A nível operacional, a concentração para os treinos ocorria às 17h no CTFD Olival. Inicialmente, procedia-se à consulta das atividades previstas para o dia, verificando-se a eventual presença de atletas em captação (*trials*) e solicitando-se o material necessário ao técnico de equipamentos, sempre que aplicável. Os treinos dos escalões de sub-8 e sub-9 tinham início às 19h30, sendo a chegada dos atletas ao centro prevista para as 19h. Durante o período anterior ao treino, era habitual colaborar com o *team manager* principal em tarefas administrativas e de planeamento.

À chegada dos atletas, o procedimento incluía a receção junto dos respetivos encarregados de educação, a apresentação aos atletas em captação e respetivas famílias, e a sua condução até aos balneários, onde se prestava apoio na preparação para o treino. No caso dos atletas em captação, era dada especial atenção, conforme solicitado pelo departamento de *scouting* e pela coordenação. No final dos treinos, assegurava-se a gestão do balneário, apoiando os atletas no processo de saída e encaminhando-os novamente para os encarregados de educação.

Na vertente administrativa, destacavam-se responsabilidades como a elaboração do plano semanal, o qual, após articulação com os treinadores, era remetido para a coordenação e para os encarregados de educação. Cabia também ao *team manager* a marcação de jogos-treino, mediante solicitação do *staff* técnico, a requisição de equipamentos e materiais para os jogos do fim de semana e, em casos de deslocações mais longas, a requisição de transporte. As convocatórias, fichas de jogo e fichas de estatística constituíam igualmente parte integrante das funções desempenhadas, sendo estas últimas utilizadas para registar tempos de jogo, golos, cartões e outras ocorrências, posteriormente organizadas num ficheiro de *Excel* que reunia os dados dos vários escalões e jogos da época.

Para torneios previamente alinhavados, procedia-se à elaboração do *briefing* de torneio, incluindo a indicação do *staff* e dos atletas convocados. A constituição da comitiva seguia orientações da coordenação técnica e dos respetivos departamentos. Nestes eventos, era necessário organizar a numeração e distribuição dos quartos, identificar restrições alimentares e situações pessoais sensíveis, definir horários de viagem, garantir a conformidade da alimentação com as normas do departamento de nutrição e assegurar a preparação e envio das convocatórias e *briefings*, distintos para famílias e *staff*.

No que respeita aos jogos, fossem oficiais ou de treino, os *team managers* eram atribuídos pela coordenação consoante a disponibilidade, não coincidindo necessariamente os escalões acompanhados nos treinos com aqueles designados para os jogos. Assim, foram acompanhados escalões desde os sub-7 aos sub-13, e, ocasionalmente, jogos dos sub-14 e sub-15.

Em dias de jogo, o procedimento incluía o levantamento do material no Estádio do Dragão (parque P1) e, caso aplicável, da viatura de transporte. A chegada ao local de jogo era realizada com antecedência mínima de 1h15 em relação à hora de início da partida, permitindo a preparação do balneário e reconhecimento das instalações. Em jogos realizados em casa, na Constituição *Park*, o material já se encontrava disponível nas instalações. Antes da chegada dos atletas, procedia-se à organização do espaço e, em caso de jogos oficiais, à entrega das fichas de jogo e cartões de comitiva ao árbitro, bem como à realização da reunião com este e com o delegado da equipa adversária para alinhamento de equipamentos e procedimentos.

Durante as partidas, as funções incluíam a utilização da placa de substituições (em futebol de 11) e o preenchimento da ficha de estatística. Nos escalões de sub-7 a sub-13, os jogos oficiais integravam o quadro competitivo da Associação de Futebol do Porto (AFP), sendo os horários e adversários definidos no início da época desportiva.

TORNEIOS

A preparação e a gestão de um torneio exigem um elevado nível de organização por parte do *team manager*. Nos torneios nacionais, o transporte da equipa (atletas e *staff*) é geralmente feito de autocarro, com a saída a partir do parque de estacionamento do Estádio do Dragão (P1), conforme o horário previamente definido. Como não costumava haver técnico de equipamentos, quem ficava encarregue do material (tal como nos jogos), era o *team manager*. No momento da concentração, antes da partida, é necessário comunicar aos encarregados de educação as informações relevantes sobre o torneio, esclarecer eventuais dúvidas, orientar os atletas para o autocarro e recolher as suas identificações e cartões europeus de saúde.

Nos torneios internacionais, o processo é semelhante, mas o transporte pode ser feito de avião, dependendo da distância. O *staff* deve reunir-se no P1 para recolher os equipamentos antes de seguir para o aeroporto em transporte disponibilizado pelo clube, geralmente utilizava-se o fundo de maneo fornecido pelo departamento financeiro para eventuais urgências ou necessidades que surgissem, neste caso o pedido de transporte na *uber*. A concentração dos atletas acontece no Aeroporto Francisco Sá Carneiro, onde o *team manager* recolhe os documentos de identificação, os cartões europeus de saúde e as *necessaires* e chuteiras, que são transportadas numa mala do clube (levávamos um saco extra vazio para o efeito). Durante a viagem, cabia ao *team manager* proceder ao check-in de toda a comitiva e garantir que os padrões do clube eram respeitados dentro do avião, assegurando também que um membro adulto do *staff* estava sempre junto dos atletas, sendo distribuídos pelos lugares. Chegados ao hotel, quando aplicável, o *team manager* era responsável pelo check-in de todos e pelo encaminhamento dos atletas para os respetivos quartos. O treinador definia um capitão para cada quarto e, antes de dormir, reunia com os atletas para dar orientações sobre os procedimentos a seguir no dia seguinte, incluindo horários e vestuário adequado, juntamente com o *team manager*. Este percorre os quartos para recolher os telemóveis dos atletas e distribuía já os equipamentos para ser mais fácil a logística dos jogos no torneio e tentava garantir um ambiente de descanso adequado (era também dada a *rooming list* do *staff* para que os atletas, se precisassem de algo, soubessem onde nos encontrávamos). Antes de dormir, o *staff* reunia-se para planear o dia seguinte e o *team manager* enviava uma mensagem com

todos os procedimentos para o grupo de *whatsapp* de todos para que ninguém se esquecesse de nada.

No dia dos jogos, tanto o *team manager* como o restante *staff* eram responsáveis por acordar os atletas. Após a concentração, toda a comitiva segue para o pequeno-almoço, que é supervisionado por um elemento do departamento médico, geralmente fisioterapeuta. A deslocação para o complexo desportivo pode ser feita a pé ou de autocarro, e, na maioria dos casos, a equipa recebia um guia que acompanhava a comitiva ao longo da competição. O *team manager* tratava da acreditação da equipa junto da organização do torneio, assegurando que todos os membros recebiam as credenciais necessárias para circular no complexo desportivo.

Durante os jogos, a dinâmica era semelhante à dos jogos oficiais. No início de cada jogo, o capitão da equipa oferecia um galhardete do FC Porto à equipa adversária. O *team manager* também se encarregava da gestão e distribuição dos brindes entre os atletas adversários, *staff* e organização do torneio.

Como o objetivo dos torneios não era só ganhar, mas também proporcionar a melhor experiência possível para os atletas, sempre que havia tempo para fazer alguma atividade entre dias de jogos, o *staff* verificava o que era possível fazer ou visitar na cidade/vila do torneio. Dependendo da duração e do local do torneio, podiam haver momentos destinados ao convívio com as famílias. Para os atletas sem familiares presentes, os telemóveis eram devolvidos temporariamente para que pudessem comunicar com a família.

Após a última refeição do dia, os atletas podiam descontraí-los nos quartos. No último dia do torneio, realizava-se a cerimónia de encerramento, com a entrega dos prémios individuais (caso houvesse) e coletivos. No regresso ao Porto, o procedimento é o inverso da ida. Nos torneios internacionais, ao chegar ao Aeroporto Francisco Sá Carneiro, os documentos de identificação eram devolvidos aos atletas e estes eram encaminhados aos encarregados de educação. Durante toda a viagem, o *team manager* mantinha as famílias informadas, atualizando-as sobre eventuais atrasos e a hora prevista de chegada através de um grupo de *whatsapp* criado para esse efeito. Nos torneios com

deslocação de autocarro, o processo era idêntico. Após o término do torneio, o *team manager* devia entregar na secretaria desportiva os troféus conquistados e o fundo de maneio, acompanhado das faturas em caso de despesas associadas. Além disso, devia elaborar um relatório de avaliação do torneio, analisando aspetos como organização, transportes, alojamento, alimentação, arbitragem e instalações.

CONCEÇÃO

O estágio curricular inserido no plano de estudos do Mestrado em Gestão do Desporto foi concebido com o objetivo de proporcionar uma experiência prática no contexto profissional da Gestão do Desporto, permitindo a aplicação dos conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do curso e o desenvolvimento de competências técnicas e organizacionais na área.

A definição do local de estágio teve como critério a oportunidade de integrar uma estrutura de referência no futebol nacional e internacional, optando pelo Futebol Clube do Porto, nomeadamente no Departamento de Futebol de Formação, pela relevância e exigência inerentes à organização e gestão de equipas de jovens atletas.

Os objetivos gerais do estágio passaram por:

- Compreender a dinâmica organizacional de um clube de elite na área do futebol de formação;
- Desenvolver competências de gestão logística, administrativa e operacional no âmbito das equipas de formação;
- Aplicar conhecimentos de planeamento, comunicação e gestão de recursos no contexto real de uma estrutura desportiva.

Como objetivos específicos, definiram-se:

- Participar na organização de treinos, jogos e torneios;
- Colaborar na gestão de materiais, equipamentos e transporte;
- Elaborar documentação administrativa associada à atividade das equipas;
- Assegurar a comunicação entre equipa técnica, atletas, encarregados de educação e restante staff;

- Apoiar na coordenação de atividades logísticas e operacionais em deslocações e eventos desportivos.

O plano de estágio foi delineado em articulação com o orientador de estágio da instituição de ensino superior, o Prof. Thiago Santos e com o Coordenador dos *team managers* do Futebol Clube do Porto, estabelecendo as funções a desempenhar, os horários de estágio e as áreas de intervenção prioritárias.

A metodologia de trabalho assentou numa participação ativa e presencial nas atividades diárias da equipa, com um acompanhamento direto dos processos logísticos e administrativos e uma integração gradual nas tarefas atribuídas, sob supervisão do responsável do departamento.

Ao longo do estágio, o plano inicialmente definido sofreu pequenos ajustamentos, decorrentes das dinâmicas próprias da atividade desportiva, o que possibilitou uma experiência mais abrangente e completa, consolidando a formação académica e valorizando o desenvolvimento de competências profissionais.

QUESTÕES INICIAIS

No início do estágio, foram definidos como objetivo central a resposta a um conjunto de questões fundamentais para compreender e aprofundar a função de *team manager* no contexto do futebol de formação, especialmente num clube de elite. Estas questões orientaram todo o processo de observação, análise e intervenção prática ao longo do estágio.

A primeira questão centrou-se na organização e operacionalização da função de *team manager*, considerando as especificidades de um clube de alto rendimento e a complexidade inerente à gestão de equipas de jovens atletas. Esta compreensão revelou-se essencial para a identificação dos processos, rotinas e responsabilidades que asseguram o funcionamento eficaz das equipas.

Outra questão relevante incidiu sobre os principais desafios logísticos e administrativos associados à gestão de equipas juvenis, nomeadamente no que respeita à coordenação de deslocações, gestão de documentação, comunicação com entidades internas e externas e à garantia das condições ideais para a prática desportiva.

A comunicação entre os diferentes departamentos — coordenação, equipa técnica, *scouting*, nutrição, transporte — constituiu igualmente um foco de análise, dada a sua importância para a eficiência global da Gestão do Desporto. A compreensão dos fluxos comunicacionais e das interdependências entre estes setores permitiu avaliar de que forma a integração entre áreas contribui para o sucesso operacional das equipas.

Adicionalmente, procurou-se identificar as competências e estratégias mais eficazes para assegurar a gestão diária de uma equipa de formação, desde a resolução de imprevistos até à promoção do bem-estar e da motivação dos atletas. Esta dimensão revelou-se determinante para a perceção da natureza multifacetada da função de *team manager*.

A articulação entre as necessidades operacionais das equipas e as exigências administrativas da estrutura central do clube constituiu também um ponto-chave da análise. A observação e participação neste processo possibilitaram compreender o equilíbrio necessário entre a autonomia operacional e o alinhamento estratégico com a organização.

Por fim, foi analisado o impacto direto da atuação do *team manager* no rendimento desportivo e no bem-estar dos jovens atletas, evidenciando-se a importância desta função para a criação de um ambiente saudável, motivador e propício ao desenvolvimento integral dos jogadores.

De forma global, a diversidade, densidade e qualidade das atividades desenvolvidas durante o estágio permitiram responder de forma fundamentada a todas as questões inicialmente propostas. A experiência prática proporcionou uma visão abrangente e detalhada da função de *team manager*, contribuindo significativamente para a formação académica e profissional no âmbito da Gestão do Desporto.

PROBLEMAS EM ESTUDO NAS ÁREAS DE DESEMPENHO DEFINIDAS

Durante o desenvolvimento do estágio, foi identificado como principal constrangimento organizacional a inexistência de um *team manager* dedicado a cada escalão de formação. Esta limitação operacional revelou-se particularmente problemática, uma vez que, em diversas situações, os responsáveis eram designados para acompanhar jogos ou torneios de escalões distintos daqueles com os quais trabalhavam regularmente nos treinos. Tal situação originava dificuldades na gestão dos atletas, dado que a ausência de um conhecimento aprofundado sobre os jogadores limitava a capacidade de estabelecer uma relação de proximidade e de responder de forma adequada às suas necessidades específicas.

Com o intuito de mitigar esta limitação, foi proposta a implementação de uma ferramenta digital ou grelha de suporte que funcionasse como base de dados abrangente e atualizada de todos os atletas da formação. Esta base de dados incluiria informações essenciais, nomeadamente nomes, idades, restrições alimentares, histórico de lesões, perfil académico e desportivo, comportamento e outros fatores relevantes para a gestão integral dos jogadores.

A disponibilização desta ferramenta permitiria aos *team managers* aceder rapidamente a dados importantes, facilitando o conhecimento individualizado dos atletas, otimizando a comunicação e possibilitando um acompanhamento mais personalizado, mesmo em situações em que fosse necessário assegurar funções fora do escalão habitual. Esta proposta visa não apenas aumentar a eficiência na gestão das equipas de formação, mas também contribuir para o bem-estar e desenvolvimento desportivo e pessoal dos jovens atletas, promovendo uma gestão mais informada, integrada e centrada nas suas necessidades individuais.

Quadro 3. Exemplos de informações da base de dados

Número na camisola	Nome completo	Data de nascimento	Escalão	Posição	Restrições alimentares	Lesões	Perfil escolar	Perfil comportamental	Observações gerais
10	Duarne Felmário Candeixa	12/03/2015	Sub-11	Médio ofensivo	Intolerante à lactose	Entorse no tornozelo	Boas notas	Muito concentrado e responsável	Ter em atenção à sua restrição alimentar, atleta tem dificuldades em dormir em torneios
1	Telmaro Vianque Fervença	01/07/2017	Sub-9	Guarda rredes	Não pode comer comidas com molhos	Deslocação da omoplata	Mau aproveitame nto	Na escola porta-se mal, no futebol muito bem	Constante supervisão pois deslocou recentemente a omoplata, cuidado com as comidas dos torneios
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...

Metodologia

Para a construção desta ferramenta, propõe-se uma metodologia estruturada que permita a recolha e organização eficaz dos dados necessários. O primeiro passo consiste na obtenção de informação junto dos diferentes departamentos do clube, incluindo nutrição, departamento médico, direção pedagógica, coordenação técnica e a coordenação dos *team managers*, de forma a garantir uma visão multidisciplinar e abrangente sobre cada atleta.

Paralelamente, será feita a consulta das fichas de inscrição dos jogadores, bem como das bases de dados internas já existentes, para assegurar a recolha de dados oficiais e atualizados. Para complementar esta informação, realizar-se-á uma reunião com os treinadores principais de cada escalão, com o objetivo de aferir os perfis comportamentais e identificar características específicas relevantes para a gestão individual de cada atleta.

A organização e centralização dos dados serão efetuadas através da criação de um ficheiro digital, preferencialmente em *Excel* ou *Google Sheets*, que será partilhado apenas com o *staff* autorizado. Para garantir a proteção dos dados pessoais e o cumprimento rigoroso do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD), serão implementadas medidas de segurança adequadas no acesso e gestão desta base de dados.

Finalmente, a atualização desta ferramenta deverá ocorrer regularmente, nomeadamente no início de cada época desportiva, bem como sempre que surgirem alterações relevantes, tais como novas lesões, restrições alimentares ou mudanças de escalão. Esta metodologia visa assegurar que a base de dados se mantenha atualizada e funcional, permitindo uma gestão mais eficiente e personalizada dos atletas.

[illegible]

A implementação desta ferramenta visa facilitar a identificação imediata dos atletas por parte de qualquer *team manager*, mesmo que este não acompanhe regularmente o escalão em questão. Desta forma, pretende-se evitar constrangimentos logísticos e administrativos durante torneios e jogos, assegurando o respeito por restrições alimentares, lesões e outras necessidades específicas de cada jogador. Além disso, a ferramenta permitirá um acompanhamento mais próximo e personalizado dos atletas, fortalecendo o ambiente de proximidade e confiança fundamental para o desenvolvimento desportivo e pessoal.

Por fim, a ferramenta facilitará a integração dos *team managers* que assumam responsabilidades em escalões diferentes, tornando este processo mais fluído e eficaz ao reduzir a dependência do conhecimento prévio obtido presencialmente. Assim, promove-se uma maior continuidade e qualidade na gestão das equipas de formação.

ATIVIDADES

O acompanhamento dos atletas e da equipa técnica durante os treinos é uma das funções essenciais, garantindo que todas as atividades decorram conforme planeado. Além disso, o *team manager* é responsável pela organização logística dos treinos, jogos e torneios, assegurando que os espaços, horários e recursos estejam devidamente coordenados. Outro aspeto importante inclui a elaboração das convocatórias, planos semanais de trabalho e fichas de jogo, documentos que facilitam a gestão da equipa e a comunicação interna.

A interação com os pais e encarregados de educação também é uma componente fundamental, contribuindo para um ambiente de transparência e colaboração entre clube e família. No âmbito das deslocações, o *team manager* apoia a organização do transporte e outras necessidades logísticas, garantindo o bom funcionamento das viagens. No dia a dia da equipa, oferece apoio operacional no balneário, assegurando a receção adequada dos atletas.

O controlo do material desportivo é igualmente uma responsabilidade chave, assegurando que todo o equipamento esteja disponível e em condições de uso. Por fim, o registo de estatísticas e tempos de jogo permite acompanhar o desempenho individual e coletivo, fornecendo dados relevantes para a análise e melhoria contínua da equipa.

DIFICULDADES

Ao longo do estágio, foram identificadas diversas dificuldades recorrentes que condicionaram a eficiência da gestão das equipas de formação. Uma das principais limitações verificadas correspondeu à inexistência de um *team manager* fixo por escalão,

o que dificultava o conhecimento aprofundado dos atletas, sobretudo em situações em que era necessário intervir em jogos ou torneios de escalões distintos daqueles acompanhados regularmente nos treinos. Esta situação complicava a gestão personalizada dos jogadores, particularmente no que respeita a restrições alimentares e outras condições específicas que requerem controlo rigoroso e informação prontamente acessível.

Adicionalmente, a logística associada às deslocações para jogos e torneios fora do clube revelou-se complexa, em virtude da multiplicidade de tarefas inerentes e da necessidade de coordenar diversos aspetos operacionais de forma simultânea. Por último, a gestão do tempo constituiu igualmente um desafio, na medida em que a sobreposição de funções e responsabilidades exigia uma organização rigorosa, de modo a assegurar que todas as atividades fossem executadas com eficácia e sem comprometer o normal funcionamento das operações.

ESTRATÉGIAS OU ATIVIDADES DE FORMAÇÃO PROPOSTAS

Para responder aos desafios identificados, foram propostas várias medidas direcionadas para otimizar a gestão das equipas de formação. A criação de uma grelha de identificação dos atletas, contendo informações essenciais como dados pessoais, restrições alimentares, lesões e perfis comportamentais, surge como uma ferramenta fundamental para garantir um acompanhamento mais personalizado e eficiente, mesmo quando os *team managers* atuam fora do seu escalão habitual.

Adicionalmente, sugeriu-se a realização de reuniões semanais entre os *team managers*, com o objetivo de promover o alinhamento entre escalões e coordenar as atividades de forma integrada, facilitando a partilha de informações e a resolução conjunta de eventuais problemas. Para eventos específicos, como torneios e jogos, propôs-se a elaboração de *briefings* diferenciados, direcionados tanto para o *staff* técnico como para os pais, assegurando que todos os intervenientes estejam informados e preparados para as particularidades de cada evento.

Por fim, a implementação de *workshops* internos destinados aos *team managers* foi sugerida como uma estratégia para reforçar competências relacionadas com a gestão

de escalões e a logística do futebol de formação, promovendo a profissionalização e a melhoria contínua dos processos.

SISTEMA DE AVALIAÇÃO E CONTROLO DO TRABALHO DESENVOLVIDO

A avaliação do desempenho do *team manager* deve ser um processo contínuo e estruturado, com o acompanhamento direto do *team manager* principal e da coordenação do clube. Além disso, é importante promover um *feedback* informal regular, realizado semanalmente após treinos e jogos, permitindo a identificação rápida de áreas a melhorar e o reforço das boas práticas.

Complementarmente, deverão ser elaborados relatórios detalhados das deslocações e torneios, que registem aspetos operacionais e logísticos relevantes, servindo como base para análises posteriores. Para obter uma visão mais abrangente, é essencial recolher *feedback* junto dos treinadores e dos pais, atores chave no processo de formação e desenvolvimento dos atletas.

Como medida adicional para garantir uma avaliação sistemática e objetiva, propõe-se a implementação de fichas de avaliação de *performance* para os *team managers*, a serem preenchidas mensalmente. Esta ferramenta permitirá monitorizar a evolução do desempenho e apoiar o desenvolvimento profissional dos responsáveis pela gestão das equipas de formação.

IMPACTO DA FALTA DE RECURSOS HUMANOS

Durante o estágio realizado no Futebol Clube do Porto, foi identificado como principal constrangimento organizacional a inexistência de um *team manager* responsável por cada escalão, sendo que, à data, cada *team manager* tinha a seu cargo dois escalões. Esta situação revelou-se prejudicial para a eficiência da gestão organizacional, na medida em que gerava sobrecarga de tarefas e dificultava a operacionalização logística e administrativa das equipas.

A ausência de *team managers* dedicados a escalões específicos limitava, igualmente, a criação de uma relação próxima com os atletas e comprometia o acompanhamento personalizado, considerado essencial para o desenvolvimento técnico, desportivo e humano dos jovens jogadores.

Devido ao grande crescimento do desporto enquanto fenómeno social deu-se um impacto significativo a nível económico nas organizações desportivas, o que fez com que, há cinquenta anos, tivesse sido criada a, agora muito conhecida, Gestão do Desporto. Esta área operacional e de conhecimento tem várias nuances como a multidisciplinaridade (engloba diferentes áreas como *marketing*, finanças, recursos humanos, entre muitas outras), o planeamento e estratégia, a dimensão educacional e científica (começa a ter vários estudos e dissertações que tentam compreender o papel do desporto no contexto organizacional), o pensamento sistémico e a criatividade (apresentação de ideias inovadoras para aumentar a capacidade de resposta e eficácia para enfrentar desafios complexos), a importância da liderança e comunicação (partilha da visão está ligada a uma gestão eficaz) e a mudança e diversidade (com diferentes pessoas e nacionalidades a interessarem-se pelo tema) (Lopes et al., 2009).

Este crescimento no mundo do desporto, principalmente no futebol, fez também com que se criasse uma “nova” profissão, o *team manager*, antigamente designada como “diretor”, mas que foi aprofundada com novas funções. O que é um *team manager*? É um profissional importantíssimo na ajuda com a estruturação do lado logístico das equipas, permitindo que os treinadores e jogadores se foquem na parte deles, que é concentrarem-se no bom desempenho desportivo. Mesmo que os nomes e os papéis variem de um clube para outro e de uma modalidade para outra, um *team manager* mantém recursos humanos e materiais, como o planeamento, controlo e comunicação, que são características consideradas como chaves do sucesso desportivo e administrativo. O *team manager* é o elo de ligação entre a instituição, as famílias dos atletas e a coordenação, através da comunicação e a síntese do fluxo de informação. No futebol profissional é necessário conjugar os resultados desportivos e a eficiência na gestão. O *team manager* é também responsável por inculcar os valores do clube nos atletas (Santos, 2019).

Em suma, o *team manager* é uma figura importantíssima para que os clubes e os resultados desportivos aconteçam, assegurando um acompanhamento leal e pessoal das equipas e atletas em concreto. Isto permite que equipas técnicas e jogadores se dediquem ao treino e à parte técnico-táctica, sem se terem de preocupar com funções alheias à sua profissão. Embora a sua função muitas vezes passe despercebida, é absolutamente essencial, proporcionando algum alívio do *stress* da multiplicidade de papéis de outros profissionais. O *team manager* precisa de uma liderança forte que depende de um estilo que é mutável, de acordo com uma necessidade ou contexto específico (Henriques, 2023).

A ausência de estruturas e recursos humanos especializados dificulta o crescimento sustentável da modalidade. Para superar esses desafios, é recomendável investir-se em profissionais qualificados e não reduzir (Silva, 2024).

O sucesso de uma equipa de futebol ou de qualquer empresa/instituição/clube depende de uma liderança eficaz em todos os níveis, integrando líderes que motivem e inspirem e gestores que assegurem a produtividade e a organização. A liderança é a capacidade de influenciar pessoas ou grupos de pessoas a seguirem as nossas ideias e a implementá-las. A ausência de um equilíbrio entre liderança e gestão pode causar lacunas na comunicação, implementação de processos e no desenvolvimento de indivíduos. Ainda assim, liderança e gestão não são características homogêneas, ou seja, nem sempre um líder é um gestor ou vice-versa. Um líder é alguém que tenta “fazer a coisa certa”, enquanto que um gestor é alguém que põe a produtividade e conclusão de tarefas em primeiro lugar, sendo o seu foco “agir”.

Segundo Blake e Mouton (1964), com o seu estudo *Managerial Grid*, existem cinco tipos de liderança, entre eles o autoritário (difícil de trabalhar com e defensor da microgestão), o *country club* (muito orientado para as pessoas e criação de relacionamentos), o político (conformista com a opinião dos outros e “politicamente correto”), o desmotivado/empobrecido (abordagem passiva) e o gestor da equipa (conduz por dar o exemplo) (Whalen et al., 2023).

A relação entre comportamento de liderança e práticas de gestão de recursos humanos (GRH) têm de “andar de mãos dadas”. Constatou-se que o comportamento de liderança, especialmente o transformacional, tem uma associação significativa com as

práticas de GRH, como recrutamento seletivo e avaliação de desempenho, por exemplo. Segundo Nasreen e Mehmood (2018), o sucesso numa organização depende, direta ou indiretamente, da capacidade e contribuição dos seus funcionários. Lideranças transformacionais têm maior impacto positivo nas práticas de GRH, promovendo a motivação e eficácia organizacional (Wondirad et al., 2024).

Estudos analisam, também, a constante rotatividade e despedimento do *staff* e equipas técnicas no futebol, o chamado *Team Specific Human Capital (TSHC)*, destacando que o relacionamento entre atletas, treinadores e gestores é essencial, visto que se desenvolvem ao longo do tempo e a sua interação melhora a performance e evolução positiva do grupo como todo. A falta de *team managers* associados a um escalão podem estar ligados a este *TSHC*, pois a existência de um *team manager* associado a um escalão cria confiança, adaptação de estratégias às necessidades do próprio grupo, existindo um alinhamento entre todos, desde atletas, à equipa técnica até às operações e logística. A elevada rotatividade ou escassez dos gestores nas equipas de futebol faz com que seja prejudicada a relação entre o *TSHC* dos atletas e *staff* e o desempenho desportivo. Defende-se, também, que o *TSHC* tem maior impacto no rendimento das equipas do que o capital humano de forma geral, ou seja, que a estabilidade e durabilidade numa estrutura é importantíssima para o rendimento desportivo (Gerrard & Lockett, 2016).

Acredita-se que o sucesso desportivo numa equipa de futebol depende, significativamente, da qualidade dos seus recursos humanos, mais concretamente os seus funcionários. Segundo Manolescu (2001), gestão de recursos humanos é o uso eficiente de pessoas para alcançar objetivos, preservação dos colaboradores da organização e desenvolver a principal potência dessa mesma organização. Envolve planear, recrutar e seleccionar.

Deveria ser aplicada uma conceção teórica e metodológica unificada relativamente ao recrutamento e seleção dos recursos humanos, como um modelo que se identifique com os valores do clube (Gheorghe, 2015).

No desporto moderno, a gestão no futebol profissional tem-se tornado cada vez mais crucial, envolvendo planeamento estratégico, a gestão dos recursos humanos

(fatores internos), pertencer a organizações nacionais e internacionais e reger-se pelas regras destas (fatores externos). De acordo com Bayle & Robinson (2007) o sucesso duma organização/instituição/clube depende da qualidade dos seus recursos humanos (qualificação, desempenho e motivação), uma gestão eficaz vai ser aquela que consegue obter funcionários eficazes ao operar de forma a cumprir os objetivos da organização/instituição/clube. A instituição terá maior sucesso se cumprir um bom planeamento, uma boa organização (aqui entram as divisões de tarefas) e uma liderança direcionada (todos os funcionários saberem guiá-la na direção pretendida). Nos clubes, existem componentes específicas da gestão, que se interligam, tais como a gestão de recursos humanos, a gestão das infraestruturas e a gestão financeira (Hidayat et al., 2023).

A evolução das tecnologias da informação e do conhecimento “obrigaram” as instituições a proceder a alterações na forma como faziam a sua gestão. A nível da gestão de recursos humanos passou a haver práticas como recrutamento e seleção, acolhimento e integração, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho, sistemas de recompensas e gestão de separação (estas duas últimas apenas em algumas organizações). Essas práticas visam alinhar as pessoas com os objetivos estratégicos da organização, promovendo inovação e desempenho competitivo. O constante aumento de competitividade entre clubes fez com que as próprias instituições comesçassem, cada vez mais, a considerar os seus ativos como fundamentais para a sua evolução positiva e a terem de ser mais exigentes aquando da sua contratação. O recrutamento divide-se em interno e externo. Interno quando uma pessoa da instituição é promovida ou se candidata a outra posição e externo quando uma certa posição não é satisfeita pelos recursos existentes e tem de se contratar alguém de “fora” para preencher a mesma (Valério, 2022).

A falta de recursos humanos, ou as baixas remunerações também estão associadas a rendimentos desportivos mais baixos. O capital humano provou ser importantíssimo para a evolução positiva duma instituição. Segundo Wright e McMahan (2011), capital humano é o conhecimento, habilidades e características individuais dos funcionários. No contexto de uma equipa de futebol, o papel do gestor/líder é essencial para o desenvolvimento dos jogadores. A ausência ou a ineficiência de um gestor pode impactar negativamente o progresso dos atletas, já que deixam de receber orientações estratégicas e o desenvolvimento técnico necessário, pois é sabido que funcionários que têm melhor

relacionamento com os seus líderes/gestores, também têm maior rendimento na organização e sucesso nas suas carreiras (Harris & Brown, 2022).

Existe uma relação positiva entre a *corporate social responsibility* (CSR) e a *human resource management* (HRM), apresentando a duração dos contratos de funcionários como um fator-chave sustentável. É sabido que funcionários com contratos de trabalho de maior duração apresentam resultados mais positivos.

Sendo os funcionários o bem mais valioso das empresas, há quem os considere mesmo como *stakeholders*, logo têm de ser o recurso mais valorizado e protegido das mesmas. No contexto de CSR e HRM, destaca-se que práticas sustentáveis e éticas promovem o bem-estar dos trabalhadores, alinhando objetivos financeiros e sociais. O impacto da ausência dessa abordagem é significativo: contratos curtos podem resultar em instabilidade, menor desempenho organizacional e dificuldade em implementar princípios de CSR de maneira eficaz, comprometendo tanto a satisfação dos trabalhadores quanto os resultados organizacionais. O futebol profissional não é um “mero” desporto, mas sim um sistema económico, político e social complexo com um impacto cultural e financeiro gigante, logo os recursos de um clube de futebol devem ser valorizados e protegidos (Lombardi et al., 2020).

RESPOSTAS ÀS QUESTÕES INICIAIS

No início do estágio, foi definido como objetivo central compreender e aprofundar a função de *team manager* no contexto do futebol de formação, nomeadamente no seio de um clube de elite como o F.C. Porto. Para isso, foram colocadas questões orientadoras que nortearam a observação, análise e intervenção prática ao longo do estágio. Estas questões centraram-se na organização e operacionalização da função, nos desafios logísticos e administrativos, na comunicação interdepartamental, nas competências essenciais à gestão diária e, por fim, na articulação entre necessidades operacionais e exigências administrativas da estrutura central do clube.

A função de *team manager* revelou-se um elemento-chave na gestão global das equipas de formação. A sua operacionalização exige uma coordenação constante entre

atletas, *staff* técnico, famílias e departamentos do clube, garantindo que todos os recursos necessários estejam disponíveis para treinos e competições. O planeamento rigoroso, aliado à capacidade de adaptação a situações imprevistas, destacou-se como fundamental para assegurar o bom funcionamento diário das equipas. Esta dimensão evidenciou a importância de rotinas estruturadas, mas, suficientemente, flexíveis para responder às necessidades dinâmicas de um clube de alto rendimento.

Durante o estágio, foi possível identificar os principais desafios enfrentados pelo *team manager*:

- Gestão de deslocações – assegurar transportes adequados, horários rigorosos e condições adequadas;
- Tratamento documental – atualização permanente de seguros, inscrições e autorizações;
- Comunicação interna e externa – funcionar como elo de ligação entre atletas, famílias, equipa técnica e diferentes departamentos do clube;
- Condições de treino e competição – garantir que materiais, equipamentos e espaços estavam disponíveis e em conformidade com as exigências da prática desportiva.

Estes desafios reforçam a necessidade de um perfil atento ao detalhe, organizado e capaz de antecipar problemas, minimizando riscos que poderiam afetar o rendimento competitivo.

A comunicação foi identificada como um dos pilares fundamentais da função. A constante articulação com a coordenação, *scouting*, nutrição, logística e restantes áreas demonstrou que a eficiência global depende da clareza e rapidez na transmissão da informação. A existência de fluxos comunicacionais eficazes permitiu não apenas evitar falhas, mas também garantir que todos os departamentos trabalhavam de forma integrada, contribuindo para o sucesso operacional e desportivo da equipa.

O estágio permitiu concluir que algumas competências foram determinantes no desempenho da função de *team manager*:

- Proatividade na antecipação de necessidades;
- Flexibilidade e resiliência perante imprevistos;

- Capacidade de relacionamento para fomentar confiança junto de atletas, famílias e *staff*;
- Gestão de stress e organização para manter o controlo em situações de maior pressão.

Entre as estratégias mais eficazes destacaram-se a criação de rotinas bem estruturadas, a valorização de uma comunicação próxima e transparente e a promoção constante do bem-estar e motivação dos atletas.

A função de *team manager* encontra-se num ponto de equilíbrio entre a autonomia operacional necessária para a tomada de decisões rápidas e a obrigação de alinhamento com a estrutura administrativa e estratégica do clube. Esta articulação revelou-se essencial para garantir a coerência entre o trabalho diário no terreno e os objetivos institucionais definidos pela organização, reforçando o papel do *team manager* como elo entre a prática desportiva e a gestão central.

A análise das questões iniciais permitiu compreender a natureza multifacetada da função de *team manager* no contexto do futebol de formação. O estágio demonstrou que esta função é indispensável para a eficiência logística, a integração comunicacional, a promoção do bem-estar dos atletas e o alinhamento entre operações e estratégia institucional. No caso específico do F.C. Porto, a experiência confirmou que o *team manager* não é apenas um gestor de processos, mas sim uma peça estratégica no sucesso organizacional e desportivo do clube.

CONCLUSÃO E PERSPETIVAS FUTURAS

Desde cedo, o desporto assumiu um papel central na trajetória académica e profissional, conduzindo à escolha de uma licenciatura nesta área. Ao longo do percurso formativo e das experiências profissionais acumuladas, foram adquiridos conhecimentos e desenvolvidas competências que reforçaram a intenção de construir carreira no setor desportivo. A decisão de prosseguir com um Mestrado em Gestão do Desporto surgiu como uma consequência natural, alinhada com a vontade de integrar a vertente prática e teórica da modalidade no contexto organizacional e estratégico do desporto, beneficiando ainda de uma experiência prévia como *team manager* noutra instituição desportiva.

O estágio profissionalizante proporcionou a oportunidade de aplicar, em contexto real, os conhecimentos adquiridos ao longo do Mestrado, ao mesmo tempo que permitiu desenvolver competências essenciais para o crescimento profissional. Esta experiência evidenciou, na prática, a relevância dos conceitos teóricos e a sua aplicabilidade no quotidiano de uma organização desportiva.

Durante o estágio, foram desempenhadas integralmente as funções associadas ao cargo de *team manager*, o que permitiu compreender a importância desta função no funcionamento de uma equipa e na dinâmica interna e externa da formação do Futebol Clube do Porto – Futebol SAD. O contacto diário com atletas, equipa técnica, encarregados de educação e diferentes departamentos possibilitou o desenvolvimento de capacidades de gestão de pessoas, recursos e tempo, bem como a melhoria de competências relacionadas com a tomada de decisão e liderança.

A experiência contribuiu, igualmente, para a evolução a nível organizacional. Face às exigências e aos desafios que surgiram ao longo do estágio, foi possível estruturar melhor o trabalho e otimizar a capacidade de planeamento, resultando num crescimento pessoal e profissional significativo.

A comunicação destacou-se como fator determinante na função de *team manager*, assumindo-se como elo entre atletas, equipa técnica e demais intervenientes. Esta experiência permitiu aperfeiçoar a forma de transmitir mensagens, assegurando que a informação fosse transmitida de forma clara, adequada e assertiva a cada destinatário. Particular destaque foi dado à comunicação com atletas em formação, exigindo maior sensibilidade na gestão de expectativas e na resolução de eventuais descontentamentos, quer da parte dos jovens, quer das respetivas famílias. A participação em torneios internacionais contribuiu, ainda, para o desenvolvimento da comunicação em diferentes línguas, reforçando a versatilidade neste domínio.

As relações interpessoais representaram outro ponto de relevo no estágio, com a interação contínua com crianças e jovens de várias idades, equipa técnica e encarregados de educação a permitir o alargamento da rede de contactos no setor desportivo. Progressivamente, foi possível conquistar maior autonomia e confiança, assumindo

responsabilidades de forma independente e adquirindo ferramentas para gerir os desafios diários com eficácia.

Desde o início, a integração na instituição e no grupo de trabalho foi facilitada pelo acolhimento positivo por parte dos colegas, o que permitiu a realização de um trabalho alinhado com os valores do clube. O reconhecimento é extensível a todos os que contribuíram para este percurso formativo e profissional, uma vez que a partilha de conhecimentos se revelou enriquecedora para ambas as partes.

Apesar de o *team manager* não ter intervenção direta nos resultados desportivos, ficou evidente a importância da sua atuação na criação das melhores condições para que atletas e equipa técnica possam alcançar o sucesso. Desta forma, cada conquista da equipa foi sentida como própria, vivendo-se intensamente cada momento.

A elaboração do presente relatório possibilitou uma reflexão cuidada sobre os desafios enfrentados e as aprendizagens adquiridas. A conciliação entre estágio, atividade profissional e estudos revelou-se exigente, sobretudo pela gestão do tempo, mas resultou numa experiência extremamente enriquecedora. Destacou-se, como dificuldade adicional, a escassez de referências bibliográficas sobre o papel do *team manager*, uma função ainda pouco documentada, o que dificultou a pesquisa e o enquadramento teórico.

Concluída esta etapa, o balanço final é claramente positivo. O estágio superou as expectativas iniciais e contribuiu, de forma significativa, para a consolidação de competências e para a projeção no mercado de trabalho.

SÍNTESE FINAL

Ao concluir esta etapa, é possível afirmar que a escolha de realizar o estágio profissionalizante no FC Porto – Futebol SAD se revelou extremamente acertada. Esta experiência proporcionou um contacto direto e aprofundado com as funções inerentes ao cargo de *team manager*, permitindo a aquisição de competências técnicas e comportamentais fundamentais para o futuro profissional na área da Gestão do Desporto. A estrutura organizativa da formação do Futebol Clube do Porto, altamente organizada e bem definida, contribuiu de forma decisiva para o sucesso do estágio e para o enriquecimento da experiência.

A transição da teoria para a prática nem sempre ocorre de forma linear, uma vez que a realidade operacional apresenta desafios que exigem constante adaptação. No entanto, a experiência prévia na área facilitou a integração, mesmo considerando as diferenças de contexto e exigência, uma vez que se tratava anteriormente de um clube de menor dimensão e com outra estrutura de funcionamento. Neste cenário, a função de *team manager* destacou-se pela elevada disponibilidade requerida, sobretudo em momentos competitivos, onde a imprevisibilidade e a ausência de horários fixos exigem grande capacidade de gestão e resposta rápida. Os torneios internacionais e nacionais ilustraram bem esta exigência, dado que implicaram uma dedicação contínua e integral à gestão de jovens atletas, acumulando responsabilidades acrescidas associadas ao acompanhamento de menores.

Apesar dos desafios, a satisfação proporcionada pelos sucessos desportivos, pela superação dos atletas e pelas metas atingidas compensou todas as dificuldades, tornando a experiência particularmente gratificante.

Com base nesta vivência, conclui-se que a função de *team manager* assenta num conjunto de competências multidisciplinares, destacando-se as seguintes:

- Organização e Planeamento — Domínio de procedimentos e antecipação de cenários, garantindo que todos os aspetos logísticos e operacionais decorrem sem falhas.

- Gestão — Controlo e coordenação de diferentes tarefas e recursos, desde a gestão material até à gestão de pessoas no seio da equipa.
- Comunicação — Exercício da função de elo entre atletas, equipa técnica, encarregados de educação e os diversos departamentos do clube, assegurando o fluxo eficaz de informação e a resolução de situações emergentes.

Em síntese, a possibilidade de aliar a paixão pelo futebol à Gestão do Desporto concretizou-se neste estágio, representando a concretização de um objetivo pessoal e profissional. Esta experiência abriu portas no mercado de trabalho, superando as expectativas iniciais e contribuindo de forma significativa para o desenvolvimento académico, técnico e humano. O reconhecimento é igualmente dirigido à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto (FADEUP) e ao Futebol Clube do Porto – Futebol SAD, bem como a todos os profissionais e atletas envolvidos, cujo contributo foi determinante para o enriquecimento desta experiência e para a consolidação de competências para o futuro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, C. (2011). O Gestor operacional de Futebol na organização do Grupo FC Porto. Estudo caso do Team Manager do FC Porto - Futebol, SAD. Porto: C. Almeida. Dissertação de Mestrado em Gestão Desportiva apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Andreff, W., & Szymanski, S. (Eds.). (2006). *Handbook on the economics of sport*. Edward Elgar Publishing.
- Andrews, D., & Silk, M. (2018). Sport and Neoliberalism: An Affective-Ideological Articulation. *Journal of Popular Culture*, 51(2), 511-533. doi: 10.1111/jpcu.12660.
- Bailey, R., Armour, K., Kirk, D., Jess, M., Pickup, I., & Sandford, R. (2009). The educational benefits claimed for physical education and school sport: An academic review. *Research Papers in Education*, 24(1), 1–27. doi: 10.1080/02671520701809817.
- Bailey, R., Hillman, C., Arent, S., & Petitpas, A. (2013). Physical activity: An underestimated investment in human capital? *Journal of Physical Activity and Health*, 10(3), 289-308. doi:10.1123/jpah.10.3.289.
- Bayle, E., & Robinson, L. (2007). A framework for understanding the performance of national governing bodies of sport. *European Sport Management Quarterly*, 7(3), 249-268. doi: 10.1080/16184740701511037.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Brísida, R. (2024). Gestor de desporto e team manager no futebol de formação no Grupo Desportivo Estoril Praia. Lisboa: R. Brísida. Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa.
- Cleland, J., Pope, S., & Williams, J. (2020). ‘I do worry that football will become over-feminized’: ambiguities in fan reflections on the gender order in men’s professional football in the United Kingdom. *Sociology of Sport Journal*, 37(4), 366-375. doi: 10.1123/ssj.2019-0060.
- Coalter, F. (2013). *Sport-for-development: What game are we playing?* Londres: Routledge.

- Côté, J., Lidor, R., & Hackfort, D. (2009). ISSP position stand: To sample or to specialize? Seven postulates about youth sport activities that lead to continued participation and elite performance. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 7(1), 7–17. doi: 10.1080/1612197X.2009.9671889.
- Cuskelly, G., Taylor, T., Hoye, R., & Darcy, S. (2006). Volunteer management practices and volunteer retention: A human resource management approach. *Sport Management Review*, 9(2), 141-163. doi: 10.1016/S1441-3523(06)70023-7.
- De Bosscher, V., Bingham, J., Shibli, S., Van Bottenburg, M., & De Knop, P. (2008). *Sports policy factors leading to international sporting success: An international comparative study*. Aachen: Meyer & Meyer Sport.
- Downward, P., & Rasciute, S. (2011). Does sport make you happy? An analysis of the well-being derived from sports participation. *International Review of Applied Economics*, 25(3), 331–348. doi: 10.1080/02692171.2010.511168.
- European Commission. (2018). *Study on the economic impact of sport through sport satellite accounts*. Publications Office of the European Union.
- Filo, K., Lock, D., & Karg, A. (2015). Sport and social media research: A review. *Sport Management Review*, 18(2), 166-181. doi: 10.1016/j.smr.2014.11.001.
- Ford, M. T., Heinen, B. A., & Langkamer, K. L. (2011). Work and family satisfaction and conflict: A meta-analysis of cross-domain relations. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 57–80. doi: 10.1037/0021-9010.92.1.57.
- Forrest, D., Sanz, I., & Tena, J. D. (2010). Forecasting national team medal totals at the Summer Olympic Games. *International Journal of Forecasting*, 26(3), 576–588. doi: 10.1016/j.ijforecast.2009.12.007.
- Foster, G., O'Reilly, N., & Dávila, A. (2020). *Sports Business Management*. New York: Routledge.
- Fraser-Thomas, J. L., Côté, J., & Deakin, J. (2005). Youth sport programs: An avenue to foster positive youth development. *Physical Education and Sport Pedagogy*, 10(1), 19–40. doi: 10.1080/1740898042000334890.
- Fraser-Thomas, J., Côté, J., & Deakin, J. (2008). Understanding dropout and prolonged engagement in adolescent competitive sport. *Psychology of Sport & Exercise*, 9(5), 645–662. doi: 10.1016/j.psychsport.2007.08.003.
- Gerrard, B., & Lockett, A. (2016). Team-specific Human Capital and Performance. *British Journal of Management*, 29(1), 10-25. doi:10.1111/1467-8551.12173.

- Gheorghe, C. (2015). Managers and human resource management in football. *Revista Economică*, 67(5), 148-164.
- Giulianotti, R. (2021). Football events, memories and globalization. *Soccer and Society*, 20(7-8), 1-9. doi: 10.1080/14660970.2019.1680490.
- Goldblatt, D. (2019). *The Age of Football: The Global Game in the Twenty-first Century*. London: Pan MacMillan.
- Gratton, C., & Taylor, P. (2000). *Economics of sport and recreation* (2.^a ed.). London: Spon Press.
- Harris, C., & Brown, L. (2022). You are drafted: the role of employee and manager human capital on employee career advancement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(3), 506-523. doi:10.1108/JOEPP-07-2021-0189.
- Henriques, J. (2023). Estágio em Gestão do Desporto no Grupo Desportivo Estoril Praia Lisboa: J. Henriques. Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa.
- Hidayat, A., Sulaiman, Hartono, M., & Aji, T. (2023). Management Evaluation: Resource Management, Infrastructure Management, Financial Management of the South Sumatra Sriwijaya F.C Football Club. *Journal of Namibian Studies*, 33, 1138-1151. doi: 10.59670/jns.v34i.2078.
- Holt, N., Deal, C., & Smyth, C. (2016). Future Directions for Positive Youth Development through Sport. In T. F. Group (Ed.), *Positive youth development through sport*: Routledge.
- Hoye, R., Smith, A., Nicholson, M., & Stewart, B. (2015). *Sport Management: Principles and Applications*. London: Routledge.
- Karg, A., & Funk, D. (2014). *Strategic Sport Marketing*. London: Routledge.
- Kirk, D. (2005). Physical education, youth sport and lifelong participation: The importance of early learning experiences. *European Physical Education Review*, 11(3), 239–255. doi: 10.1177/1356336X05056649.
- Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2019). Work engagement interventions can be effective: A systematic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(3), 348–372. doi: 10.1080/1359432X.2019.1588887.

- Jayanthi, N., Pinkham, C., Dugas, L., Patrick, B., & Labella, C. (2013). Sports specialization in young athletes: Evidence-based recommendations. *Sports Health*, 5(3), 251–257. doi: 10.1177/1941738112464626.
- Lombardi, R., Manfredi, S., Cuozzo, B., & Palmaccio, M. (2020). The profitable relationship among corporate social responsibility and human resource management: A new sustainable key factor. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 2657-2667. doi:10.1002/csr.1990.
- Lopes, J., Almeida, M., Coelho, R., & Freitas, D. (2009). Gestão desportiva: análise das dissertações de mestrado e de doutoramento na Faculdade de Desporto da Universidade do Porto. *Revista Científica Nacional*, 9(2), 7-16. doi: 10.5628/rpcd.09.02S1.07.
- Malina, R. M., Bouchard, C., & Bar-Or, O. (2004). *Growth, maturation, and physical activity* (2.^a ed.). Champaign: Human Kinetics.
- Manolescu, A. (2001). *Managementul resurselor umane* (3.^a ed.). București: Editura Economica.
- Nasreen, A., & Mehmood, K. (2018). Effect of Transformational Leadership, Job Design, and Human Resource Practices on Job Satisfaction of Banking Staff in Pakistan. *Sukkur IBA Journal of Management and Business*, 5(1), 1-15. doi: 10.30537/sijmb.v5i1.116.
- Parent, M., & Ruetsch, A. (2020). *Managing Major Sports Events: Theory and Practice*. London: Routledge.
- Parrish, R., & Miettinen, S. (2008). *The sporting exception in European Union law*. The Hague: T.M.C. Asser Press.
- Reilly, P., & Williams, T. (2007). *Strategic HR: Building the Capability to Deliver*. London: Routledge.
- Reis, L. (2016). Perfil do Gestor Desportivo de Clubes de Futebol - Uma proposta de modelo de formação. Lisboa: L. Reis. Dissertação de Mestrado em Gestão do Desporto - Organizações Desportivas apresentada à Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. doi:10.1037/110003-066X.55.1.68.

- Santos, J. (2019). O Team Manager na gestão operacional de uma equipa de futebol da Futebol Clube do Porto – Futebol, SAD. Porto: J. Santos. Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Sherry, E. (2010). (Re)engaging marginalized groups through sport: The Homeless World Cup. *International Review for the Sociology of Sport*, 45(1), 59–71. doi: 10.1177/1012690209356988.
- Smith, A., Stavros, C., Skinner, J., Geurin, A., & Burch, L. (2024). *Introduction to Sport Marketing*. London: Routledge.
- Silva, F. (2017). O Team Manager na gestão de uma equipa profissional de andebol - Relatório de Estágio Profissional. Porto: F. Silva. Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Union of European Football Associations. (2022). *UEFA Annual Report 2021/22*.
- United Nations Inter-Agency Task Force on Sport for Development and Peace. (2003). *Sport for development and peace: Towards achieving the Millennium Development Goals*. New York: United Nations.
- Valério, J. (2022). Práticas de Gestão de Recursos Humanos na Federação Portuguesa de Futebol: estudo de caso. Setúbal: J. Valério. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos apresentada à Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal.
- Westerbeek, H., & Smith, A. (2003). *Sport Business in the Global Marketplace*. New York: Palgrave Macmillan.
- Whalen, J., Nelson, D., Whalen, R., & Provencher, M. (2023). Coaching, Mentorship, and Leadership Lessons Learned from Professional Football. *Clinics in Sports Medicine*, 42(2), 291-299. doi: 10.1016/j.csm.2022.11.009.
- Wondirad, S., Asgedom, T., & Taddese, A. (2024). Leadership Behaviour Association with Human Resource Management Practice in Selected Ethiopian Sport Federations. *Research in Sport Education and Sciences*, 26(1), 9-15. doi:10.62425/rses.1460061.
- World Anti-Doping Agency. (2022). *2022 Anti-Doping Testing Figures Report*. Montreal, Canada.
- World Health Organization. (2020). *WHO guidelines on physical activity and sedentary behaviour*. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240015128>.

- Wright, P., & McMahan, G. (2011). Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93-104. doi: 10.1111/j.1748-8583.2010.00165.x.
- World Health Organization. (2018). *Global action plan on physical activity 2018–2030: More active people for a healthier world*.

ANEXOS

Anexo 1. Exemplo de *briefing* de *staff* para os torneios



A.S.A.G.S CUP | 11 a 13 de abril de 2025

Índice

Índice.....2

1. Informações Gerais.....3

2. Calendário de Jogos4

3. Indicações para Staff.....5

Previsão Meteorológica.....5

Plano alimentar5

4. Plano de Viagem6

5. Localização do complexo desportivo.....7

6. Localização Alojamento8

7. Plano de atividades10



A.S.A.G.S CUP | 11 a 13 de abril de 2025

1. Informações Gerais

Identificação do Evento		Atletas U10	
Organização	A.S.A.G.S CUP	1	
Contactos	Team Manager FC Porto Gustavo Coelho Tel:	2	
		3	
		4	
		5	
		6	
Evento	A.S.A.G.S CUP	7	
Superfície de Jogo	Sintético	8	
Data	11 a 13 de abril de 2025	9	
Deslocação		10	
11/abril Porto – Charleroi (Avião) Charleroi – Dunquerque (Autocarro)	Concentração Atletas: 09:20 – Aeroporto Francisco Sá Carneiro ▪ Partida (Porto – Charleroi) – 11:20 (PT) → 14:45 (BE) – Voo FR4867 ▪ Partida (Charleroi – Dunquerque) – 15:00 → 17:00	11	
		12	
13/abril Dunquerque – Charleroi (Autocarro) Charleroi – Porto (Avião)	▪ Partida (Dunquerque - Charleroi) – 18:00 → 20:00 ▪ Partida (Charleroi – Porto) – 21:25 (BE) → 22:55 (PT) – Voo FR1386		
Comitiva			
Team Manager			
Treinador			
Treinador			
Treinador			
Fisioterapeuta			



A.S.A.G.S CUP | 11 a 13 de abril de 2025

2. Calendário de Jogos

Grupo A	
12/abril - 10h58	PSG x FC Porto
12/abril - 12h08	FC Porto x Club Bruges
12/abril - 12h46	Nantes x FC Porto
12/abril - 15h14	Lille OSC x FC Porto
12/abril - 15h52	A.S.A.G.S x FC Porto
12/abril - 16h58	FC Porto x Hammarby I.F
13/abril - 09h00	FC Porto x Swiss Qualifier
13/abril - 10h28	Torneio Champions League
13/abril - 14h13	Meia final Champions League
13/abril - 15h40	Final Champions League

12-04	EE3	Poule A Terrain 2
10:58	FC PORTO	PARIS SG
12-04	EE3	Poule A Terrain 1
12:08	CLUB BRUGES KV	FC PORTO
12-04	EE3	Poule A Terrain 4
12:46	FC NANTES	FC PORTO
LUNCH ROUND 1		
13:20		
** 13H20 LUNCH ROUND 1 **		

12-04	EE3	Poule A Terrain 1
14:45	FC PORTO	LILLE OSC
12-04	EE3	Poule A Terrain 3
15:52	ASAGS	FC PORTO
12-04	EE3	Poule A Terrain 1
17:26	FC PORTO	HAMMARBY IF
Dimanche, 13 avril 2025		
13-04	EE3	Poule A Terrain 1
09:00	SWITZERLAND QUA...	FC PORTO



A.S.A.G.S CUP | 11 a 13 de abril de 2025

3. Indicações para Staff

Os membros de staff devem ir equipados com a roupa de estágio e mochila.

Devem levar consigo OBRIGATORIO Cartão de Cidadão/Passaporte.

Bagagens

- Uma mala de porão – máx 15 kg
- Mochila

Previsão Meteorológica – Dunquerque, França

6	7	8	9	10	11	12
12° 6°	12° 4°	11° 5°	12° 6°	12° 5°	11° 7°	11° 6°
13	14	15	16	17	18	19
12° 6°	14° 7°	14° 7°	14° 7°	15° 8°	16° 8°	15° 7°

Plano alimentar – Recomenda-se levarem lanches para a viagem, respeitando o limite de bebidas (100ml). Jantar previsto para o hotel às 18h45.



A.S.A.G.S CUP | 11 a 13 de abril de 2025

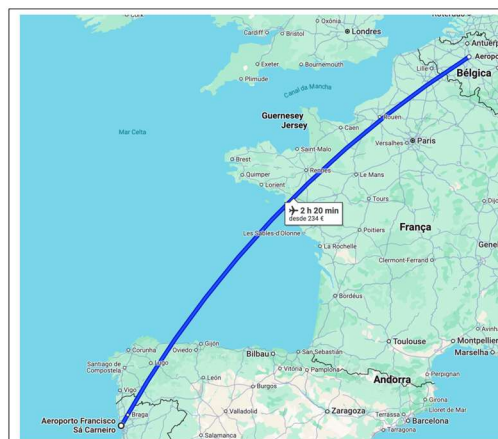
4. Plano de Viagem

IDA - 11/abril:

- 08:50 - [REDACTED]
- 09:20 - [REDACTED]
- 11:20 (PT) – Partida prevista – Porto -> Charleroi – Voo FR4867
- 14:45 (BE) – Chegada Prevista – Charleroi
- 15:00 – Saída prevista para Dunquerque (Autocarro)
- 17:00 – Chegada prevista a Hotel Ibis Centre Dunquerque

VOLTA - 13/abril:

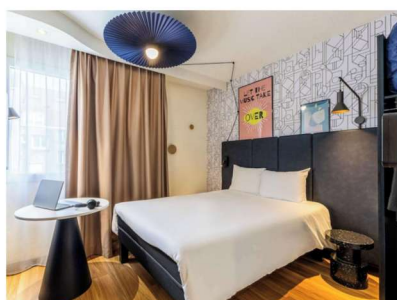
- 18:00 (BE) - Saída prevista para Charleroi (Autocarro)
- 20:00 - Chegada prevista ao aeroporto de Charleroi
- 21:25 - Partida prevista Charleroi -> Porto – Voo FR1386
- 22:55 (PT) - Chegada Prevista - Aeroporto Francisco Sá Carneiro
- 23:10 – Hora Estimada de Recolha dos Atletas no Aeroporto
- 23:25 - [REDACTED]



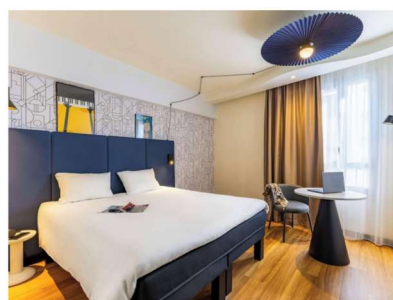
A.S.A.G.S CUP | 11 a 13 de abril de 2025

6. Localização Alojamento HOTEL IBIS CENTRE DUNKERQUE

Morada: 13 Rue du Leughenaer, 59140 Dunkerque



Single room per educador



Single room with double beds for players

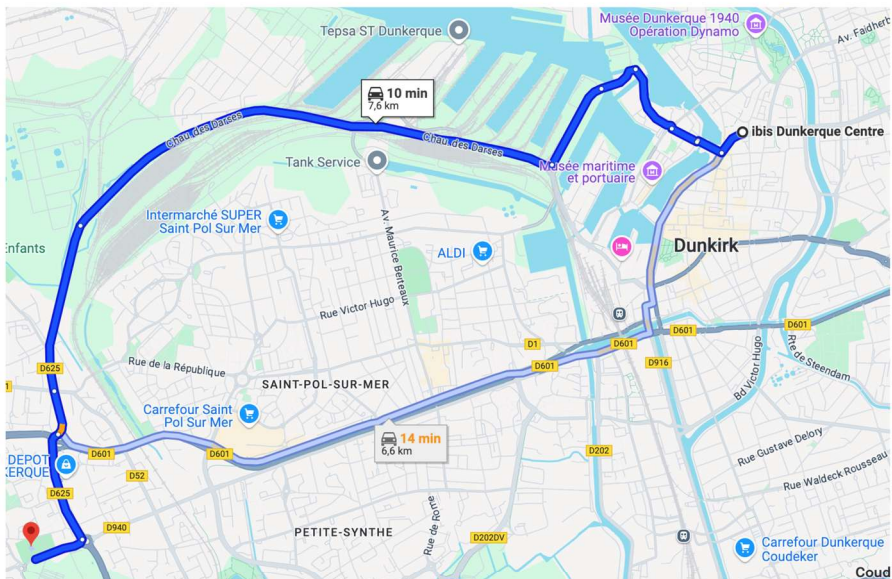
Night 11-12 APRIL With Breakfast
Night 12-13 APRIL With Breakfast





A.S.A.G.S CUP | 11 a 13 de abril de 2025

Trajetos Hotel até ao Estádio



A.S.A.G.S CUP | 11 a 13 de abril de 2025

7. Plano de atividades

Horário	Sexta, 11 de abril	Horário	Sábado, 12 de abril
08h50		11h30	Balneário
08h55		12h08	FC Porto x Club Bruges
09h05		12h40	Balneário
09h20		12h46	FC Nantes x FC Porto
09h30	Procedimentos de Check-In	13h20	Almoço no estádio
11h20	Partida do voo com destino a Charleroi	15h14	Lille OSC x FC Porto
14h45 (BE)	Previsão de Aterragem em Charleroi	15h45	Balneário
15h00	Recolha de bagagens	15h52	A.S.A.G.S x FC Porto
15h10	Saída para Dunquerque	16h15	Balneário
17h10	Previsão de chegada Dunquerque	16h15	Reforço Alimentar (?)
18h45	Jantar	16h40	Preparativos para o jogo
20h15		16h58	FC Porto x Hammarby I.F
22h00		18h00	Ida para o hotel e tomar banho
22h30		19h15	Ida para o restaurante (7 min de autocarro)
Horário	Sábado, 12 de abril	20h30	Voltar para o hotel
07h00		Horário	Domingo, 13 de abril
07h20		07h00	Pequeno Almoço Hotel
08h00		07h40	Preparar bagagens
09h00	Saída para o campo (10 min de autocarro)	07h50	Saída para o campo
10h00	Balneários	08h00	Chegada ao campo
10h30	Aquecimento	08h10	Balneário
10h58	PSG x FC Porto	09h00	FC Porto x Swiss Qualifier

Horário	Domingo, 13 de abril
10h28	Torneio Champions League
13h00	Almoço
14h13	½ final Champions League
15h40	Final Champions League
16h10	Final dos jogos
16h40	Final da cerimónia
16h45	Tomar banho no balneário
17h15	Arrumar as bagagens
17h45	Recolha da Lunch Box
18h00	Saída do Estádio para o Aeroporto
20h00	Chegada ao Aeroporto
21h25	Previsão de Aterragem no Porto
21h40	Recolha de bagagens
21h50	
22h05	

Anexo 2. Exemplo de ficha de jogo AFP



ASSOCIAÇÃO
DE FUTEBOL DO
PORTO

FUTEBOL

Prova C.D. FUT 7 / SUB-9

Jogo nº 714.12.016.0

Jorn./Elim. nº 4

Clube Visitado Gondomar S.C.

Clube Visitante F.C. Porto - SAD

Data 01-02-2025 10:00

Campo CAMPO SETE - ESTÁDIO S. MIGUEL

Localidade GONDOMAR

Clube F.C. Porto - SAD

Código 529

Nº 1 ☒ GR ☒ Titular ☐ Suplente	Licença nº 1363240 Nome ██████████	Substituído pelo nº _____ aos ____ min.	Nº 2 ☐ GR ☐ Titular ☒ Suplente	Licença nº 1350812 Nome ██████████	Substituído pelo nº _____ aos ____ min.
Nº 4 ☐ GR ☒ Titular ☐ Suplente	Licença nº 1397071 Nome ██████████	Substituído pelo nº _____ aos ____ min.	Nº 3 ☐ GR ☐ Titular ☒ Suplente	Licença nº 1358354 Nome ██████████	Substituído pelo nº _____ aos ____ min.
Nº 5 ☐ GR ☒ Titular ☐ Suplente	Licença nº 1385636 Nome ██████████	Substituído pelo nº _____ aos ____ min.	Nº 6 ☐ GR ☐ Titular ☒ Suplente	Licença nº 1359459 Nome ██████████	Substituído pelo nº _____ aos ____ min.
Nº 7 ☐ GR ☒ Titular ☐ Suplente	Licença nº 1397833 Nome ██████████	Substituído pelo nº _____ aos ____ min.	Nº _____ ☐ GR ☐ Titular ☐ Suplente	Licença nº _____ Nome _____ _____	Substituído pelo nº _____ aos ____ min.

Visto do(a) Árbitro(e)

6
Assinador(a) nº

Anexo 3. Exemplo de ficha de estatística



FICHA DE JOGO

Competição e Jornada		Jogo oficial CD Divisão de Elite 10ª jornada			
Jogo e Local		vs DF Ermesinde U9, Colégio de Ermesinde			
Data	15/03/25	Resultado			Tempo de Jogo
Horário	11h	Porto Canal			

Equipa de Arbitragem		
Arbitro Princ.	1º Assist.	2º Assist.

EQUIPA TÉCNICA

Team Manager	Psicologo
Treinador Principal	Médico
Treinador Assistente	Fisio.
Treinador Assistente	Enfermeiro
Treinador GR	Téc. Equip.

EQUIPA FC PORTO

Número	Jogador	Tit./Sup.	Subs	A	V	Tempo Total Jogado	Golos Marc	Golos Sof
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								

Capitão

Sub Cap

Espaço Adicional para Golos

Número	Jogador	Minuto

RESULTADO	1ª PARTE	2ª PARTE	FINAL
------------------	----------	----------	-------

Anexo 4. Exemplo de convocatória



CONVOCATÓRIA FORMAÇÃO FC PORTO 2024/25

Equipa	FC Porto	Atividade	Momento interno vs DF Valadares U8 e Oliveirense		
Data	15/03/25	Hora de Concentração	13h45	Hora do Jogo	14h45
Local a Concentrar	CTFD Olival	Local do Jogo	Rua dos Pardieiros, Crestuma		

CONVOCADOS

	Jogador
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	

Observações	Equipamento de estágio vestido à chegada e à saída. Material a levar: Equipamento de estágio, chuteiras, caneleiras, camisola térmica AZUL, luvas (GR), garrafa/bidon de água, material de banho. Banho no final do jogo obrigatório.
-------------	---

TREINADOR	
-----------	--

Data de Preenchimento:	14/03/25	Preenchido Por:	Gustavo Coelho
------------------------	----------	-----------------	----------------

Anexo 5. Vencedor do torneio Ibercup Cascais U9

