U.PORTO
FACULDADE DE DESPORTO
UNIVERSIDADE DO PORTO

Relatório de Estágio Curricular no Futebol Clube do Porto – Futebol, SAD

Relatório de Estágio apresentado com vista à obtenção à obtenção do 2º ciclo em Gestão Desportiva, da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto ao abrigo do Decreto-Lei nº 74/2006, de 24 de março, na redação dada pelo Decreto-Lei nº 13/2022, 12 de Janeiro.

Orientador: Prof.º Doutor Thiago Santos

Supervisor: Mestre Rui Gomes Pereira

David Miguel Jacob Melfe

Porto, 2025

Agradecimentos

Este relatório tem um significado muito especial para mim pois simboliza muito mais que o fim de mais uma etapa da minha vida pessoal e académica, é o culminar de 17 anos de dedicação e aprendizagem que fizeram de mim o homem que sou hoje. Como tal, quero expressar a minha gratidão a todos os que, de certa forma, contribuíram para a concretização desta etapa.

Em primeiro lugar, quero agradecer à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, onde ingressei nesta jornada para frequentar o mestrado em Gestão Desportiva e que desempenhou um papel fundamental na minha formação, proporcionando-me bases, conhecimentos e ferramentas essenciais para minha vida profissional e pessoal.

Agradecer também à entidade desportiva que me acolheu para a realização do meu estágio curricular, o FC Porto – Futebol SAD, que me deu a oportunidade de aprender dentro de uma estrutura altamente profissional, muito longe da realidade da maioria das entidades deste ramo desportivo.

O meu reconhecimento a todos os docentes que me acompanharam durante todo o meu percurso académico, com especial destaque para o Prof.º Doutor Thiago Santos, pela orientação ao longo deste último ano, pela sua compreensão, dedicação e conhecimentos transmitidos durante todo o estágio.

Um especial agradecimento a duas pessoas que tornaram possível trabalhar nesta entidade, ao Doutor Luís Machado, por me ter aceitado enquanto estagiário e pela confiança depositada em mim, e ao Rui Gomes Pereira, que supervisionou o meu estágio, mostrando-se sempre disponível para ajudar e para partilhar conhecimentos.

Tenho também de agradecer a todo o staff do departamento de formação do clube, sobretudo aos Team Managers efetivos, que se mostraram sempre disponível para ajudar, partilhar ideias e conhecimentos, e ainda a todos os atletas com que partilhei momentos em cada treino, jogo ou torneio, que me fizeram crescer enquanto pessoa e profissional.

Um muito obrigado a toda a minha família, especialmente à minha mãe Manuela, por toda a dedicação, apoio, força, ajuda, incentivo ao longo de toda a minha vida. À minha

irmã Catarina que sempre esteve do meu lado e também à minha avó Maria, por tudo o que me deu e ensinou, que sem ela não seria o homem que sou hoje.

À minha namorada Francisca, pelo amor, amizade, companhia, carinho, energia, apoio incondicional e ainda pela compreensão pela minha ausência nos fins de semana de jogo e torneios, um obrigado muito especial.

Por último, um agradecimento aos meus amigos, que me apoiaram nesta jornada e que sempre me incentivaram a perseguir os meus objetivos.

A todos aqueles que partilharam comigo esta jornada, um muito obrigado!

Índice

Agradecimentos II

Índice IV

Índice de Figuras VI

Índice de Anexos VII

Resumo VIII

Abstract IX

Introdução 1

Revisão da Literatura 3

Gestão 3

Gestão no Desporto 4

As organizações desportivas e o papel do gestor desportivo 7

O Team Manager 11

Problemática exploratória 14

Objetivos 15

Objetivo Geral 15

Objetivos Específicos 15

Metodologia 16

Proteção de dados 17

Caracterização da Entidade de Acolhimento 18

O Futebol Clube do Porto 18

Palmarés 20

Missão 20

Visão 21

Valores 22

Instalações Desportivas 22
Grupo Futebol Clube do Porto 25
Prática Profissional 29
Processo de acolhimento 29
Atividades Semanais 30
Atividades desenvolvidas nos treinos 30
Atividades desenvolvidas em momentos competitivos 38
Gestão dos diferentes Stakeholders 43
Reflexão Critica e Competências adquiridas 44
Conclusões 48
Referências bibliográficas 50
Anexos VII

Índice de Figuras

Figura 1. Evolução do emblema do Futebol Clube do Porto..... 18

Figura 2. Evolução da "Casa" do Futebol Clube do Porto 19

Figura 3. Estádio do Dragão..... 23

Figura 4. Dragão Arena 23

Figura 5. Constituição Park 24

Figura 6. Centro de Treinos e Formação Desportiva PortoGaia 25

Figura 7. Organograma FC Porto - Futebol SAD..... 27

Figura 8. Organograma FC Porto - Desporto 28

Índice de Anexos

Anexo I. Check-list de tarefas semanais VII

Anexo II. Exemplo de Plano Semanal VIII

Anexo III. Exemplo de uma Requisição de Transporte VIII

Anexo IV. Exemplo de uma Requisição de Equipamento IX

Anexo V. Exemplo de uma convocatória X

Anexo VI. Exemplo de uma ficha de estatística XI

Anexo VII. Amostra da base de dados Estatísticos XII

Anexo VIII. Exemplo de uma ficha de estatística de jogo oficial XIII

Anexo IX. Exemplo de um plano de viagem (Brieging) XIV

Anexo X. Exemplo de um plano de estágio (Briefing) XV

Anexo XI. Exemplo de uma escala de Team Managers XVI

Anexo XII. Exemplo de uma finha de estatística preenchida XVII

Anexo XIII. Torneio internacional em França XVIII

Resumo

O presente relatório foi elaborado no âmbito da unidade curricular de Estágio do 2º ciclo do 2º ano do mestrado de Gestão Desportiva, da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto. Através deste relatório pretende-se relatar e contextualizar todo o trabalho desenvolvido ao longo da época 2024/2025, enquanto estagiário do Futebol Clube do Porto – Futebol SAD.

Este estágio decorreu entre setembro de 2024 e junho de 2025, onde desempenhei funções de Team Manager nos escalões de formação do clube, nomeadamente nos escalões de Sub-7 a Sub-13.

O estágio decorreu maioritariamente no Centro de Treino e Formação Desportiva PortoGaia, onde decorrem os treinos do Futebol de Formação, tendo também acompanhado estes escalões nos jogos ao fim de semana no distrito do Porto, bem como em torneios nacionais e internacionais.

Este estágio teve como finalidade fomentar as minhas competências enquanto gestor do desporto e ajudar o clube no desenvolvimento dos jovens atletas. Durante o mesmo, foi possível aplicar conhecimentos adquirido ao logo do mestrado e desenvolvi competências fundamentais para o meu futuro enquanto profissional da área da gestão desportiva, como organização, planeamento, coordenação, comunicação, e gestão de recursos.

Este relatório está dividido em 7 capítulos, onde o primeiro corresponde à introdução, seguido por uma revisão da literatura relacionada com a temática e da caracterização da entidade de estágio. O capítulo 3 é dedicado problemática exploratória onde identifiquei o problema e a sua relevância no contexto do estágio. Segue se o capítulo 4 onde é definido um objetivo geral e alguns objetivos específicos. O capítulo 5 é dedicado à prática profissional onde são descritas as atividades que foram desenvolvidas no estágio. O penúltimo capítulo, o capítulo 6, apresento a minha reflexão crítica e, por último, no capítulo 7 apresento a minha conclusão sobre o estágio.

Palavras-chave: GESTÃO DESPORTIVA, FUTEBOL CLUBE DO PORTO – FUTEBOL SAD, TEAM MANAGER, FUTEBOL DE FORMAÇÃO.

Abstract

This report was prepared as part of the internship course unit of the 2nd cycle of the 2nd year of the Master's in Sports Management at the Faculty of Sport of the University of Porto. Through this report, I'll describe and contextualize all the work carried out during the 2024/2025 season, while interning at Futebol Clube do Porto – Futebol SAD.

The internship took place between September 2024 and June 2025, during which I held the position of Team Manager in the club's youth categories, specifically from Under-7 to Under-13.

The internship was primarily based at the PortoGaia Training and Sports Development Center, where the club's youth football training sessions take place. I also accompanied these age groups to weekend matches in the Porto district, as well as to national and international tournaments.

The purpose of this internship was to enhance my skills as a sports manager and assist the club develop young athletes. During this period, it was possible to apply knowledge acquired throughout the Master's program and develop key skills for my future as a professional in sports management, such as organization, planning, coordination, communication, and resource management.

This report is divided into 7 chapters. The first chapter corresponds to the introduction, followed by a literature review related to the topic and a characterization of the internship organization. Chapter 3 is dedicated to the exploratory problem, where I identify the problem and its relevance in the context of the internship. Chapter 4 defines a general objective and some specific objectives. Chapter 5 is focused on professional practice, where the activities carried out during the internship are described. In the penultimate chapter, Chapter 6, I present my critical reflection, and finally, in Chapter 7, I provide my conclusion about the internship.

Keywords: SPORTS MANAGEMENT, FUTEBOL CLUBE DO PORTO – FUTEBOL SAD, TEAM MANAGER, YOUTH FOOTBALL.

Introdução

A unidade curricular de Estágio está inserida no 2º ano do mestrado em Gestão Desportiva da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto e a elaboração deste relatório, orientado pelo Prof.º Doutor Thiago Santos, é uma das últimas etapas para a obtenção do grau de mestre em Gestão Desportiva. Este relatório tem como objetivo expor detalhadamente todas as atividades desenvolvidas ao longo dos últimos 10 meses enquanto estagiário, bem como refletir sobre todo o trabalho desenvolvido e as competências adquiridas no decorrer do estágio.

Primeiro que tudo, é importante salientar que para chegar a este momento da minha vida académica, houve todo um processo de desenvolvimento pessoal e profissional que me trouxe até aqui. Começando por uma licenciatura em Ciências do Desporto, onde percebi que o treino ou o ensino não eram propriamente as áreas que mais me entusiasmavam. Passando depois por um estágio profissional em Gestão Desportiva na secção de Rugby da Associação Académica de Coimbra, onde descobri que é a logística que está por trás e que se desenvolve durante um evento desportivo que realmente me cativa e foi neste momento que senti que tinha necessidade de aprender mais sobre todos os processos de gestão de eventos desportivos. Foi então que resolvi ingressar no curso de Gestão Desportiva na Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, primeiro por ser uma faculdade altamente conceituada na área do Desporto, segundo, pelo gosto que tenho pela cidade do Porto e por último, pelos contactos e protocolos que a Faculdade tem com diversos clubes e entidades desportivas de elite do desporto português, sabendo desde logo que poderia ter oportunidade de estagiar numa destas entidades.

Em seguida, a minha opção em realizar um estágio profissional deveu-se ao facto de acreditar que o mundo desporto é movido pelo networking, pelo contacto com pessoas deste meio tão vasto, e que a melhor maneira de nos darmos a conhecer é estando presente, aprender, e mostrar que temos capacidade para no futuro exercer determinadas funções neste contexto desportivo.

Por último, após verificar que existia a possibilidade de estagiar no Futebol Clube do Porto, solicitei à faculdade para iniciar contactos com a entidade, fui à entrevista e tive a

felicidade de ser aceite como estagiário, na função de Team Manager dos escalões do Futebol de Formação.

Este relatório é o compilar de todo o trabalho desenvolvido durante o estágio, sob supervisão do Rui Gomes Pereira, Coordenador de Team Managers da Formação. O relatório está dividido em 4 partes, a primeira onde fiz um levantamento da revisão da literatura, a segunda consiste na caracterização da entidade, seguindo se pela terceira parte onde é descrita de forma pormenorizada o trabalho desenvolvido durante o estágio, e por último é feita uma conclusão com a minha reflexão crítica e competências adquiridas.

Revisão da Literatura

Gestão

De acordo com Soares (2017), a definição de gestão tem-se transformado ao longo dos anos, à medida em que surgem novas realidades, e está associada à utilização dos recursos que cada entidade tem à sua disposição. Estes recursos podem ser humanos, materiais, tecnológicos, financeiros ou de informação. No portal Knoow (2017), é referido para que uma organização consiga cumprir os objetivos propostos e atender a todas as suas necessidades, deve usar estes mesmos recursos de forma eficiente e aplicá-los estrategicamente (Soares, 2017). Para Magretta (2010), o conceito de gestão está muito relacionado com eficácia, pois, tal como refere o autor, a gestão possibilita o desenvolvimento das empresas mas é o grau de eficácia que determinar o nível de sucesso da mesma. Estudos recentes acrescentam que conjugar diferentes recursos como recursos humanos, tecnológicos e de informação é crucial para o sucesso de uma organização, classificando a gestão como um processo dinâmico e adaptativo (Ricour et al., 2023).

Segundo Dias (2002), uma das bases da gestão de uma organização é o trabalho administrativo, pois é fundamental para o bom desempenho da organização, tal como refere Henry Fayol, que para uma organização concretizar os seus objetivos deve programar, organizar, coordenar e monitorizar as suas atividades (Soares, 2017; Valente, 2011). Santos (1992), salienta ainda a cultura organizacional e o modelo de gestão desempenham um papel fundamental numa organização, pois influenciam os seus resultados e desempenho (Crozatti, 1998). Atualmente, a gestão em organizações de elevada complexidade não se pode focar apenas na eficiência do trabalho administrativo, tal como referido por Genovard et al. (2025), que salientam a importância de antecipar e mitigar riscos. Os autores referem que cada organização, incluindo as organizações desportivas, lidam diariamente com riscos potencialmente prejudiciais para o desempenho da organização, como por exemplo, riscos de carácter financeiro, reputacional ou operacional, e que estes só podem ser geridos através da introdução de modelos integrados de governance e planeamento.

Embora a gestão seja muitas vezes reconhecida como uma área científica, que engloba matérias como a economia, a matemática, o direito e ainda determinadas ciências sociais e humanas, é uma área que necessita de um conhecimento prático por parte do gestor.

Este conhecimento só é possível obter através de experiências em contexto prático, isto é, estar envolvido no processo de gestão de uma organização. É, portanto, essencial integrar a teoria nos desafios do quotidiano de uma organização, permitindo assim adquirir conhecimentos técnicos e práticos, através de experiências vivenciadas no processo de gestão organizacional (Soares, 2017).

Considerando a literatura, é possível constatar que o conceito de gestão efetivamente tem vindo a evoluir, tal como referido por (Soares, 2017). Este passou de uma ótica operacional para uma abordagem mais cautelosa e estratégica. Para Magretta (2010) a gestão centra-se no grau de eficácia, enquanto que outros autores, como Genovard et al. (2025), destacam que em organizações complexas é imperativo antecipar e mitigar riscos, algo que, tendo em conta o contexto desportivo de instituições como o FC Porto, é fundamental devido à constante imprevisibilidade.

O estágio no FC Porto vem comprovar que o conceito de gestão integra um pouco de todas estas perspetivas pois é necessário eficácia durante os processos, nomeadamente no trabalho administrativo, e ser capaz de conviver com desafios como a gestão de stakeholders e os imprevistos que surgem no quotidiano, principalmente em torneios internacionais.

Gestão no Desporto

O conceito de gestão desportiva existe há relativamente pouco tempo, podendo considerar-se que ainda se encontra numa fase de desenvolvimento, pois é uma área em constante mutação (Mangra et al., 2015; Pires & Sarmento, 2001).

Para uma melhor compreensão deste conceito é fundamental ter em conta o significado de cada um dos termos, gestão e desporto. Para tal, tendo em conta que a definição de gestão já foi abordada no tópico anterior, falta agora descrever o significado de desporto.

De acordo com a Carta Europeia do Desporto, aprovada em 1992, na cidade de Rhodes, na Grécia, pelos ministros do desporto europeus, a definição de "desporto" surge no art.º 2 como: "(…) todas as formas de atividades físicas que através de uma participação organizada ou não, têm por objetivo a expressão ou o melhoramento da condição física e

psíquica, o desenvolvimento das relações sociais ou a obtenção de resultados na competição a todos os níveis."(Comissão dos Ministros do Concelho da Europa, 1992).

Foi em 1976, através da "Carta Europeia de Desporto para Todos" que os governos europeus, através da implementação de diversas políticas públicas com o intuito de promover a prática desportiva, nomeadamente em setores como a educação e a saúde, evidenciou a necessidade de integrar a gestão no contexto desportivo (Lopes, 2017). Através destas medidas, entre as quais, a construção de infraestruturas para a prática desportiva, o financiamento do desporto de alta competição e do apoio a projetos de incentivo à atividade física, foi possível tornar a prática desportiva acessível a toda a população (Brassie, 1989; Teixeira & Ribeiro, 2016; Teixeira et al., 2022).

Pires and Sarmento (2001) apontam para o surgimento de um novo domínio de atuação profissional, a gestão no desporto. Para os autores, face à complexidade desta nova área de intervenção, torna-se imperativo integrar competências para além daquelas que são exclusivamente aplicadas no contexto desportivo.

De acordo com a North American Society for Sports Management, uma associação criada na América do Norte em 1985, pioneira no reconhecimento da gestão desportiva como área de intervenção profissional, existem diversos domínios nesta área, tais como economia, marketing, finanças, direção, liderança, ética, organização do desporto, comunicação, legislação, negócios em contextos sociais e preparação profissional (Amorim, 2013; Pires & Sarmento, 2001).

Devido ao aumento do número de praticantes de desporto e consequentemente, do número de espetadores, tem-se verificado um aumento do impacto económico que este fenómeno social tem nas organizações desportivas. Como consequência surgiu, naturalmente, o conceito de gestão desportiva (Lopes, 2017).

Os autores Rocha and Bastos (2011), referem que este conceito ainda carece de desenvolvimento científico e académico. Por sua vez, para Lussier and Kimball (2013), a gestão no contexto desportivo é, basicamente, a adaptação de princípios utilizados na gestão de empresas, que permitam satisfazer as necessidades das organizações desportivas. Bateman and Snell (1996) acrescentam ainda que a gestão do desporto

consiste em implementar e alocar os recursos disponíveis de uma organização desportiva, podendo estes ser humanos ou materiais, procurando assegurar um desempenho eficiente e atingir os seus objetivos (Rocha & Bastos, 2011). Por último, Sarmento (2017) classifica gestão desportiva como a tomada de decisões, a criação de rotinas e a adoção de práticas que possibilitem uma rápida solução de eventuais problemas.

Com base nos mais recentes desenvolvimentos do domínio científico da gestão do desporto, existe agora um conhecimento mais aprofundado do desporto e das organizações desportivas, mais concretamente no impacto que o ponto de vista económico tem nas organizações desportivas. Neste sentido, a gestão desportiva vem desempenhar um papel fundamental na melhoria das organizações desportivas, procurando torná-las mais eficientes, potenciar o crescimento e abrir portas para novos negócios (Pitts, 2001).

Reconhecendo a magnitude que o impacto económico pode ter no desporto em geral e, sobretudo, nas organizações desportivas, devido ao crescimento de algumas modalidades desportivas e à grande adesão aos eventos desportivos, tornou-se imperativo adotar uma gestão profissionalizada, recorrendo a profissionais qualificados, que permitam maximizar o desempenho desportivo e garantir sustentabilidade económica (Costa, 2005; Pires & Sarmento, 2001).

Tal como refere a Carta Europeia do Desporto (1992) o desporto está associado a dois fenómenos, social e competitivo. Mais recentemente, surgiu a necessidade de introduzir a gestão no contexto desportivo, algo que se tem vindo a consolidar como uma área científica e profissional (Pires & Sarmento, 2001). No entanto, existe ainda alguma incoerência sobre se a gestão desportiva pode ser considerada uma área autónoma (Rocha & Bastos, 2011), ou se é simplesmente uma adaptação das práticas do mundo empresarial ao contexto desportivo (Lussier & Kimball, 2013).

A experiência no estágio demonstrou ambas as dimensões coexistem. Existem processos de planeamento e recolha de dados, tal como no meio empresarial e também particularidades que apenas existem no contexto desportivo, como a comunicação com os encarregados de educação ou com as entidades organizadoras dos torneios internacionais em que participamos. Assim, tal como referido por (Pitts, 2001), a gestão

no desporto veio abrir novos horizontes, no entanto, ainda existe uma carência de literatura que explore como estas duas dimensões se cruzam entre si.

As organizações desportivas e o papel do gestor desportivo

Dentro de qualquer entidade, seja ela desportiva, empresarial ou de outro sector, são definidos objetivos a cumprir, podendo estes ser a curto, médio ou longo prazo. Segundo Ferreira (2019), quanto às organizações de caráter desportivo, para que estas consigam atingir esses objetivos, é fundamental fomentar uma relação constante entre as duas componentes que gerem a organização, a componente prática, que diz respeito ao desenvolvimento desportivo (treinos e competição), e a componente onde está inserida toda a metodologia adotada pela organização, otimizando assim o desempenho de todos os agentes envolvidos e, consequentemente, o da organização.

Por sua vez, Valente (2011) afirma que independentemente de qual o setor de atuação de uma organização, cada uma está inserida num contexto específico, tornando-se assim essencial adotar um modelo de gestão própria, enquadrada com o contexto onde se encontra inserida.

Ora, para Slack and Parent (2006), as organizações desportivas caracterizam-se como entidades inseridas no contexto desportivo, de índole social e com objetivos bem definidos (Rocha & Bastos, 2011).

Neste sentido, (Chelladurai, 2009) refere que existem dois tipos de organizações desportivas distintas: as organizações com foco na promoção direta da prática desportiva, onde estão inseridos os clubes, ginásios, entre outros; e as organizações que se envolvem indiretamente no desenvolvimento da prática desportiva, como por exemplo empresas de material desportivo, que aproveitam a visibilidade e o alcance que determinados agentes desportivos como atletas e clubes têm na sociedade, para promoverem os seus produtos/serviços (Rocha & Bastos, 2011).

Analisando com maior detalhe as organizações que contribuem diretamente para o desenvolvimento da prática desportiva, tendo em conta o aumento do impacto do desporto e da prática desportiva na sociedade e, consequentemente, a evolução das organizações desportivas, para Pires and Sarmento (2001), o “fazer”, que inicialmente estava associado

ao diretor desportivo, tornou-se insuficiente perante as necessidades, surgindo o "saber fazer" e o "como fazer" como grandes prioridades (Ferreira, 2019). Assim, devido a esta evolução, é agora reconhecida a importância de haver profissionais qualificados e com experiência em diferentes áreas de atuação, capazes de melhorar a eficácia do desenvolvimento das atividades do quotidiano das organizações desportivas (Ferreira, 2019).

O conceito de gestão desportiva é algo que se tem vindo a alterar com a evolução do desporto e do impacto que este tem na sociedade. Como consequência, é difícil precisar qual o perfil ideal de um gestor desportivo (Batista et al., 2011).

Em 1975, Henry Mintzberg definiu a profissão do gestor como o desempenhar de várias funções ou execução de um conjunto de ações (Mintzberg, 1975). No entanto, à medida que as organizações evoluíram, também o papel do gestor evoluiu, surgindo a necessidade de o gestor possuir qualidades e aptidões que contribuam para o desenvolvimento e evolução dos seus colaboradores, tendo em vista a realização das metas propostas, contribuindo assim para o sucesso da organização (Garvin et al., 2008). Os gestores devem centrar os seus esforços na concretização de objetivos, através de uma interação constante com os seus colaboradores, procurando fomentar relações dinâmicas e coesas entre funcionários (Yukl, 1999).

No que diz respeito ao contexto desportivo, o gestor desportivo desempenha uma função vital nas aspirações da organização, onde o seu papel poderá incidir sobre diversas áreas, devendo este adaptar-se à dimensão, missão e valores da organização, procurando atingir os objetivos da mesma, gerindo os recursos que tem à sua disposição (Valente, 2011). Cada gestor desportivo possui características próprias que os distingue dos outros, contudo, Venlioles (2005) argumenta que existe um leque de características que um individuo deve possuir para estar habilitado a desempenhar esta função, entre as quais, a capacidade de desenvolver relações pessoais, integrar, orientar, motivar e instruir as pessoas que o rodeiam, procurando melhorar a performance da equipa e da organização. O autor destaca a importância de o gestor desportivo ter uma aptidão natural de desenvolver relações pessoais com facilidade, pois considera esta uma característica

fundamental no perfil deste cargo, para além da experiência profissional inerente ao mesmo, algo que se adquire com o tempo (Valente, 2011).

As organizações desportivas são entidades que assim como o desporto, evoluem rapidamente, dado serem de caráter dinâmico e de recorrente adaptação. Como tal, a função de gestor desportivo requer cada vez mais um perfil repleto de competências diversas e uma capacidade de adaptação apurada, atendendo ao contexto da organização desportiva, às atividades que desenvolve e ao grau de exigência da mesma (DeLuca & Braunstein-Minkove, 2016; Pires & Sarmento, 2001; Sarmento et al., 2009). Assim, dentro da mesma instituição, um gestor desportivo pode desempenhar tarefas distintas, podendo o grau de responsabilidade variar consoante as suas funções. No entanto, de modo geral, na génese do seu trabalho, estarão sempre associados os conceitos da vertente desportiva e empresarial (Miranda et al., 2017; Pires, 2017; Pires & Sarmento, 2001).

Lopes (2017) refere que a função principal deste cargo passa por estruturar a organização desportiva e coordenar as atividades desenvolvidas de forma a atingir os objetivos propostos, cabendo-lhe a ele planificar e implementar estratégias para os cumprir (Ferreira, 2019).

Seguindo esta linha de pensamento, é necessário identificar quais as competências e atributos essenciais de um gestor desportivo para que este possa ser bem-sucedido no desempenhar das suas funções. Segundo alguns autores, é possível salientar quatro elementos distintos, nomeadamente, o poder de tomada de decisão, o nível de conhecimento do gestor, deter determinadas qualidades pessoais e ainda a capacidade de desenvolver relações pessoais com outros stakeholders (Çiftci & Mirzeoğlu, 2014).

Deste modo, no que diz respeito às tarefas core presentes no quotidiano de qualquer gestor desportivo, destacam-se o planeamento, a coordenação, a organização de atividades e ainda a gestão dos recursos que a organização dispõe (Cárdenas et al., 2017; Carvalho et al., 2011).

Olhando para estas tarefas individualmente, relativamente ao planeamento, Sancho (2004), refere que é um processo que auxilia na compreensão da realidade da organização, que permite estudar várias possibilidades de ação e planificar os timings de todas a ações

ao longo do percurso, com uma grande vantagem, pois permite uma reavaliação contínua do processo e assim alcançar os objetivos propostos. Outros autores acrescentam ainda que, para atingir esses mesmos objetivos, é essencial que todos os membros da equipa trabalhem em sintonia (Santos & Hoegen, 2022).

Por último, para (Lussier & Kimball, 2013), a componente organização está diretamente relacionada com a do planeamento, sendo a primeira consequência daquilo que é definido previamente na segunda. Na prática, resulta da aplicação e distribuição dos recursos disponíveis para cada atividade.

Com o decorrer do tempo e com o aumento da dimensão de determinadas organizações, procedeu-se da mesma forma a uma reestruturação de cargos para desempenhar funções específicos. A nomenclatura de determinados cargos suscitou alguma incerteza na perspetiva de terceiros, isto é, de quem interpreta a organização do lado de fora, uma vez que atendendo à variabilidade das estruturas das mesmas, a designação de um cargo, pode tratar-se de uma função completamente distinta de organização para organização, gerando alguma dissonância interpretativa e ambiguidade funcional (Maçãs, 2006). Exemplos disso são as designações de Diretor de equipa, Diretor Desportivo ou Team Manager.

Estas designações têm um ponto em comum: a gestão operacional de recursos humanos, sendo que esta é uma das tarefas mais relevantes dentro de uma organização, pois está diretamente relacionada com o desempenho desportivo da mesma (Mangra et al., 2015; Silva, 2017).

Devido à importância que a gestão operacional de recursos humanos assume numa organização, é necessário desde logo ser minucioso no processo de recrutamento destes profissionais, dado que os mesmos serão determinantes o sucesso da organização. Neste sentido, importa salientar que são os recursos humanos o fator distintivo entre uma estrutura organizacional e as suas concorrentes, sendo expectável que este gere valor acrescentado para a sua organização. Em suma, uma organização que disponha de profissionais qualificados que sejam rigorosos no processo de recrutamento, exercerá um impacto positivo na eficácia e no sucesso da organização (Mocsányi & Bastos, 2005).

Estes autores referem destacam ainda a importância do trabalho em equipa visto este assumir-se como um fator que terá impacto direto na resolução das adversidades que naturalmente surgem no dia a dia de uma organização. No fundo, esta é uma das principais funções do Team Manager enquanto responsável de uma equipa/escalão, devendo ser proativo neste aspeto.

O Team Manager

Com o aumento do impacto do desporto na sociedade, é natural que a gestão do desporto seja, cada vez mais, de extrema importância no desenvolvimento de tudo o que está abrangido pelo contexto desportivo. Com este aumento, surge a necessidade de criar novos cargos, especialmente em organizações de grande dimensão. Sendo o futebol uma das modalidades com maior número de praticantes e espetadores, surge com naturalidade, nas organizações onde esta modalidade é a principal atividade desenvolvida, onde mais se verifica esta necessidade (Chiavenato, 2004). Como consequência deste aumento, o futebol é nos dias de hoje um mundo de negócios, uma indústria geradora e que movimenta milhões de euros, contudo, não nos podemos esquecer que continua a ser o desempenho desportivo o principal protagonista desta indústria, funcionando como combustível da mesma, pelo que é fundamental existirem profissionais qualificados nestas organizações, com capacidade de conjugar as duas componentes (Rodrigues, 2016).

O cargo de Team Manager é um dos muitos exemplos de cargos criados em função deste crescimento.

Segundo Guilherme (2020), muitas organizações desportivas, mais propriamente os clubes desportivos, seja por opção ou por razões financeiras, nunca experienciaram os benefícios que resultam de existência de um profissional responsável por cada equipa/escalão. É evidente, que por razões financeiras, é algo que não está ao alcance da grande maioria das organizações, no entanto, o autor aponta duas grandes vantagens, nomeadamente a distribuição da carga de trabalho e a fomentação de uma melhor organização do programa desportivo.

O Futebol Clube do Porto foi pioneiro na introdução do cargo de Team Manager numa organização desportiva. Este é um cargo que existe desde 2006, tendo sido inicialmente

implementado na equipa principal e que, dois anos mais tarde, passou a ser uma realidade em todos os escalões (Almeida, 2011).

Segundo Morais (2014), a designação de Team Manager é criada para uma melhor definição da especificidade do que é a função do gestor de equipa, substituindo o termo de seccionista. Para a autora, algumas das tarefas desempenhadas por este profissional são: delegado de jogo, elo de ligação entre o clube e os encarregados de educação dos atletas e é ainda o pivot entre a equipa e os vários departamentos do clube (Morais, 2014).

A designação deste cargo é um termo inglês, em que "Team" se traduz em equipa e "Manager" em gerente ou responsável pela gestão de algo, neste caso, da equipa (Almeida, 2011).

De modo a perceber quais as tarefas desenvolvidas por um Team Manager, Almeida (2011) realizou um estudo que lhe permitiu apontar as seguintes tarefas: planear as atividades diárias, garantir que todos os recursos humanos estão ocorrentes dessas atividades e que estão cientes do que têm de fazer, garantindo assim o normal desenrolar da atividade da equipa; gestão de todo o tipo de recursos à sua disposição e ainda é responsável por gerir toda a informação, bem como a forma de comunicação da mesma.

Assim, estas tarefas desempenhadas pelo Team Manager enquadram-se no conceito de sport logistics, proposto por Pott et al. (2023a), que defende que a introdução de fluxos de informação, recursos e de pessoas na gestão das organizações desportivas é fundamental para garantir eficiência operacional.

Para desempenhar este tipo de função, é necessário ter conhecimento do contexto onde está inserido e quais as dinâmicas envolvidas na modalidade predominante da organização, devendo ainda ter algumas nuances de outras áreas ligadas à gestão, não necessariamente relacionadas com o desporto (Capinussú, 2005).

Ainda de acordo com o mesmo autor, as organizações desportivas que tenham este tipo de recursos humanos, alguém qualificado para desempenhar a função de Team Manager, irão sair muito beneficiadas e estarão em vantagem para com outras organizações, pois,

irá permitir que tanto treinadores como jogadores só se concentrem em desempenhar as suas funções.

Nas camadas jovens, é fundamental a presença destes profissionais junto dos atletas, ajudando na formação dos mesmos e facilitando a transição para o futebol profissional (Júnior & Kohl, 2013). Esta ideia é reforçada por por outros autores, que relacionam a qualidade do acompanhamento dos atletas por parte dos clubes, com a continuidade da participação dos atletas no Futebol de Formação. Desta forma, a contribuição dos Team Managers, enquanto elo de ligação entre os diferentes stakeholders, vai muito além de garantir eficiência logística, tendo impacto também na experiência e formação dos jovens atletas (Shi et al., 2023).

Esta visão de Shi et al. (2023) aborda um aspeto sobre o qual existe pouca literatura, mas que é muito importante enquanto Team Manager, que é o papel educativo e a relação emocional e pessoal que se desenvolve com os atletas. A literatura existente foca-se maioritariamente nas tarefas do quotidiano, no que se "faz", no entanto, é pouco abordado o "como faz" e "que impacto" tem na evolução e formação dos atletas enquanto jogadores e seres humanos. A experiência dos últimos meses revelou que, para além de um mero gestor de recursos, competências de liderança e suporte emocional são fundamentais numa função que lida constantemente com jovens atletas e encarregados de educação.

Problemática exploratória

Enquanto Team Manager estagiário dos escalões de formação do Futebol Clube do Porto, existiram sempre duas áreas distintas de intervenção, o acompanhamento dos atletas e os processos administrativos. Relativamente aos processos administrativos, tive oportunidade de experienciar e ficar a conhecer ao detalhe todos estes processos. No entanto, à medida que fui ficando mais independente, identifiquei que, apesar de o clube possuir uma estrutura altamente profissional, existem alguns aspetos que podem ser melhorados, nomeadamente na gestão de dados estatísticos.

Atualmente, o processo de recolha e tratamento de dados estatísticos exige que os Team Managers executem uma série de tarefas, a maioria manuais, como a elaboração de fichas de estatística, o preenchimento das mesmas, a partilha e introdução dos dados estatísticos na base de dados. Ao existir este elevado número de tarefas manuais, embora essenciais, cada uma delas representa um aumento da probabilidade de erro humano, podendo comprometer a veracidade dos dados que dão entrada na base de dados do clube e, consequentemente, a interpretação e transmissão dos mesmos entre departamentos e com encarregados de educação. Para além da suscetibilidade ao erro humano, o processo atual exige que os Team Managers despendam bastante tempo na execução do mesmo.

Assim, acredito ser necessário otimizar este processo, promovendo maior eficiência e reduzindo a margem de erro no tratamento de dados estatísticos. Esta necessidade é especialmente importante tendo em conta o contexto em que o estágio está inserido, pois, enquanto Team Manager, sou responsável pela ligação e transmissão de informação entre a equipa técnica, o clube e os diferentes stakeholders (Guilherme, 2020; Morais, 2014).

A própria literatura refere que o sucesso e eficácia das organizações desportivas está diretamente relacionado com a estruturação dos processos internos (Cárdenas et al., 2017; DeLuca & Braunstein-Minkove, 2016).

Objetivos

Objetivo Geral

Apresentar uma proposta de melhoria do processo de gestão de dados estatísticos dos atletas da formação do Futebol Clube do Porto, com foco na simplificação do processo, procurando aumentar a eficiência do mesmo, garantir qualidade no processo e reduzir o tempo despendido assim como a probabilidade de discrepâncias resultantes de erro humano.

Objetivos Específicos

Identificar e analisar os processos administrativos utilizados nos escalões de formação do Futebol Clube do Porto;

Identificar quais os pontos fortes e quais as fragilidades dos processos atualmente utilizados.

Avaliar o impacto do elevado número de tarefas atualmente executadas na recolha, processamento e tratamento de dados estatísticos.

Identificar e explorar soluções inovadoras que possam ser aplicadas para otimizar o tratamento de dados estatísticos.

Propor melhorias que permitam otimizar o tempo para execução de tarefas do Team Manager, permitindo atender com celeridade a outras tarefas que possam surgir.

Metodologia

Este estágio seguiu uma metodologia de aprendizagem experiencial, com base em vivências e envolvimento direto em todas a funções desempenhadas por um Team Manager de equipas de formação. Esta experiência tece a duração de 10 meses, compreendidos entre setembro de 2024 e junho de 2025.

O estágio decorreu maioritariamente nas infraestruturas do clube, em particular no Centro de Treinos e Formação Desportiva PortoGaia (CTFD), onde decorriam os treinos das equipas durante a semana. Durante os fins de semana, deslocava-me frequentemente à Constituição Park, instalação utilizada para a maioria dos jogos disputados na condição de visitado. Quando acompanhei as equipas na condição de visitante, desloquei-me a vários recintos desportivos do distrito do Porto. Existiram ainda momentos em que tive oportunidade de deslocar-me a diversos recintos desportivos na Europa, sempre que acompanhei as equipas em torneios internacionais.

Enquanto estagiário desempenhei funções de Team Manager nos escalões de Sub-7 a Sub-13, estando principalmente envolvido nas atividades do escalão de Sub-10, escalão no qual desenvolvi a maioria das tarefas administrativas. No entanto, de uma forma geral, enquanto Team Manager, as minhas responsabilidades repartiam-se em:

- Apoio nos treinos e jogos: acompanhamento dos atletas nos períodos que antecedem e que seguem estes dois momentos.
- Tarefas administrativas: gestão de documentos de apoio e complementares aos momentos competitivos.
- Elo de ligação entre o clube e os encarregados de educação: responsável pela comunicação com os diferentes intervenientes no desenvolvimento dos atletas.
- Responsável de comitivas: representante e contacto principal do clube na organização das deslocações em torneios, assim como responsável da comitiva durante estes momentos.

A metodologia adotada durante o estágio esteve dividida entre três pontos fundamentais.

Começando pela observação e acompanhamento direto com outros Team Managers que permitiu perceber os processos utilizados no acompanhamento e desenvolvimento dos atletas, nomeadamente as rotinas de cada momento e a comunicação e interação os demais intervenientes.

A análise dos diferentes documentos internos foi igualmente um momento marcante na realização do estágio, onde foram utilizados documentos internos como planos de treino, convocatórias, fichas de estatística, fichas de jogo e a base de dados estatísticos do clube. Documentos estes que foram sempre utlizados com a devida autorização do clube e sempre acompanhado por um Team Manager responsável, que validava todos documentos em que eu contactei com informações confidenciais.

Por último, um outro pilar da metodologia deste estágio foi a minha reflexão crítica, que resultou do confronto entre a realidade de uma entidade recheada de gestores de desporto das mais diversas áreas de intervenção, e os meus conhecimentos teóricos enquanto estudante de gestão desportiva.

Proteção de dados

Durante o estágio acompanhei escalões desde os Sub-7 aos Sub-13, e como tal, estive constantemente em contacto com menores de idade. Durante o mesmo, foram sempre respeitados os princípios de ética e confidencialidade previamente definidos pelo clube no momento da entrevista e posteriormente formalizado através da assinatura do protocolo de estágio entre as duas entidades.

Durante o estágio estive em contacto com dados pessoais sensíveis, no entanto, para o desenvolvimento das minhas tarefas administrativas, a maioria dos dados limitaram-se a informações desportivas, como minutos de jogo, golos e advertências. Existiram momentos, nomeadamente na organização de deslocações em torneios, em que estive em contacto com informações mais pessoais de cada atleta e, devido à sensibilidade dos dados, estive sempre sob supervisão de um Team Manager responsável e também do meu supervisor de estágio.

Caracterização da Entidade de Acolhimento

O Futebol Clube do Porto

Foi a 28 de setembro de 1893 que, pelas mãos de António Nicolau d'Almeida, apaixonado pelo desporto e empresário ligado à exportação de vinho, nasceu na cidade do Porto, o Foot-Ball Club do Porto. A 2 de março de 1894 realizou-se o primeiro jogo do clube, onde venceu o Club Lisbonense.

Após um período de menor atividade, é então que em 1906, já com José Monteiro da Costa como presidente, o clube ganha nova vida e surgem as primeiras instalações desportivas, o Campo da Rainha.

Em 1908 surge o primeiro emblema do clube, sobressaindo as iniciais do clube em branco sobre a bola de cor azul. O emblema viria a ser reformulado novamente por duas ocasiões até que, em 1922, Simplício, apelido pelo qual era carinhosamente conhecido o jogador Augusto Baptista Ferreira, propôs a introdução de alguns pormenores que caracterizassem melhor o clube. Foram então introduzidos um dragão sobre o brasão da cidade do Porto e ainda a palavra "Invicta", alcunha da cidade. Com estas alterações fortaleceu-se a ligação entre o clube e a cidade do Porto, não tendo o emblema sofrido grandes alterações desde então.

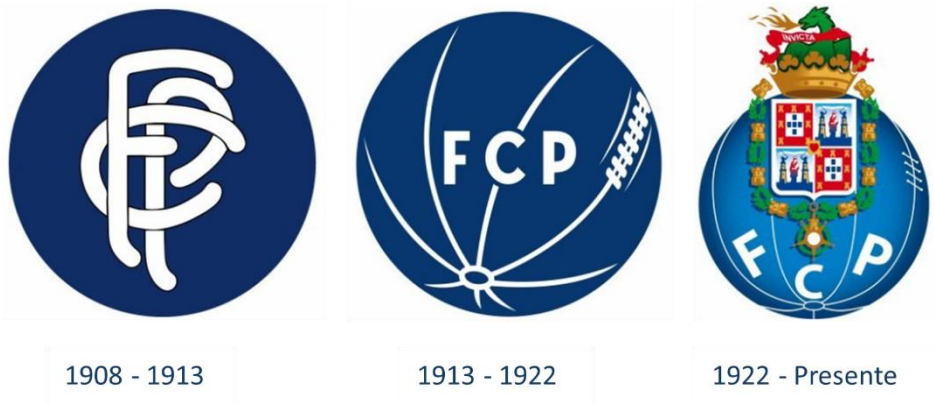


Figura 1. Evolução do emblema do Futebol Clube do Porto

Em 1913 o clube passa a jogar no Campo da Constituição sendo que, por vezes, devido ao elevado número de adeptos, o clube viu-se obrigado a procurar recintos que pudessem albergar apoiantes, tendo o Campo do Ameal (casa do Club Sport Progresso) e o Estádio

do Lima (casa do Académico Futebol Clube) servido de apoio em alternativa ao Campo da Constituição. Após alguns anos de sucesso, em que começa a ser uma das referências a nível nacional, a 28 de maio de 1952, é inaugurado o Estádio das Antas, a nova casa do clube, que chegou a ter capacidade para 90 mil espetadores.

Passados quase 30 anos de conquistas e dissabores, é então que é eleito presidente alguém que se viria a tornar um símbolo do clube, de seu nome Jorge Nuno Pinto da Costa.

Sob a sua alçada, o clube entrou num período de glória, conquistando títulos atrás de títulos, destacando-se os 23 campeonatos nacionais, a Taça dos Campeões Europeus (1987), a Liga dos Campões (2004), e ainda 2 Ligas Europa (2003 e 2011).

Enquanto presidente, em 1997 é constituída sociedade, a FC Porto – Futebol, SAD, responsável pela gestão do futebol profissional, passando a modalidade a ser gerida de forma autónoma.

Assim, em 2002 é inaugurado o Centro de Treinos e Formação Desportiva Porto Gaia, uma instalação destinada aos treinos das equipas do clube e em 2003, é inaugurado o Estádio do Dragão, atual casa do clube.



Campo da Rainha (1906 – 1912)



Campo da Constituição (1913 – 1951)



Estádio das Antas (1952 – 2002)



Estádio do Dragão (2003 – Presente)

Figura 2. Evolução da "Casa" do Futebol Clube do Porto

A 7 de maio de 2024 termina o ciclo de Jorge Nuno Pinto da Costa enquanto presidente do Futebol Clube do Porto, após 42 anos na frente do clube, sucedido pelo ex-treinador do clube, André Villas-Boas. Atualmente, para além do futebol, o clube compete ainda nas modalidades andebol, basquetebol, hóquei em patins, voleibol, bilhar, boxe, natação e ainda em várias modalidades de desporto adaptado, como boccia, futsal, basquetebol, natação, ténis de mesa e goalball.

Palmarés

No que diz respeito ao futebol, a nível nacional, o Futebol Clube do Porto é dos clubes mais titulados, tendo conquistado:

- 30 Campeonatos Nacionais;
- 4 Campeonatos de Portugal;
- 24 Supertaças;
- 20 Taças de Portugal;
- 1 Taça da Liga;

A nível internacional, é presença assídua nas competições europeias, tendo já conquistado:

- 2 Ligas dos Campeões;
- 2 Ligas Europa;
- 2 Mundiais de Clubes;
- 1 Supertaça Europeia;

Todas estas conquistas fazem do clube uma das principais potências do futebol europeu-

Missão

A missão de uma organização deve, desde logo, indicar em que setor atua, evidenciando os benefícios intrínsecos que proporciona e que necessidades pretende satisfazer. Deve também destacar as competências pelas quais se diferencia da concorrência e fornecer diretrizes prospetivas que demonstrem os objetivos futuros que a entidade procura alcançar (McDonald & Wilson, 2011).

Considerando que o lema do Futebol Clube do Porto é "A vencer desde 1893", a missão deve passar por refletir e consolidar esse espírito vencedor, assegurando esta determinação pela qual se caracteriza o clube. Comprometendo-se a desempenhar todas as suas atividades com rigor e excelência, procura formar profissionais qualificados que que consigam dar resposta a todas as necessidades, elevando o nome do clube, da cidade e de Portugal.

Desta forma, assume o dever de:

- Para com os adeptos, procurar sempre corresponder as suas expectativas a curto, médio e longo prazo;
- Desenvolver os seus funcionários e atletas, através de formação desportiva e humana;
- Para com a região do Porto, ajudando a desenvolver a cidade e elevando e levando o seu nome para onde que que vá;

Quanto ao Futebol de Formação, o clube foca-se em duas vertentes principais, desportiva e social. Na componente desportiva, centra as suas preocupações no ensinamento da filosofia "Ser Porto", fomentando uma mentalidade vencedora e de sucesso, capacitando os seus atletas para mais tarde integrarem o plantel principal de futebol profissional.

Visão

Para determinar a visão de uma organização, Senge (1990) refere que, esta deve contemplar a sua missão e idealizar depois o destino que pretende alcançar no futuro, procurando responde à seguinte questão: "Onde pretendemos chegar de acordo com a nossa missão?".

Assim, a visão do FC Porto passa por manter-se como potência desportiva no futebol nacional e internacional, bem como estabelecer-se como referência nas outras modalidades. O clube centra a sua atenção no aumento da massa associativa, de adeptos, na melhoria da qualidade dos serviços prestados e ainda apoiar os seus jovens na prática desportiva.

Valores

O FC Porto rege-se pelos valores de identidade, memória, responsabilidade social, priorizando sempre respeitar os seguintes princípios:

- Ambição;
- Competência;
- Paixão
- Rigor

Instalações Desportivas

Ao longo dos seus mais de 130 anos de existência, o FC Porto foi-se consolidando como clube e como um dos símbolos da cidade do Porto, atraindo cada vez mais espetadores e apoiantes. Com uma história repleta de êxitos desportivos, foi também aumentando gradualmente o número de praticantes. Por estas razões, tornou-se imperial aumentar as suas instalações de modo a poder dar resposta a tanta procura. Assim, nos dias de hoje, o clube divide as suas atividades desportivas por diversas instalações.

Estádio do Dragão

Inaugurado em 2003, o estádio do dragão tem capacidade para 50.033 espetadores e é a principal instalação desportiva do FC Porto. Esta é uma das maiores infraestruturas no país, sendo o palco dos jogos oficial da equipa principal. Construído com uma arquitetura moderna, esta instalação possui ainda áreas diversas como: zona VIP, zona de imprensa, loja oficial do clube, restauração e ainda escritórios que albergam os diferentes departamentos do clube.



Figura 3. Estádio do Dragão

Dragão Arena

Situado junto ao estádio do dragão, é onde o clube disputa as suas algumas das suas modalidades indoor, desde basquetebol, hóquei em patins, voleibol, andebol e desporto adaptado. Construído em 2009, veio substituir o pavilhão Américo de Sá e tem capacidade para 2179 espetadores sentados, estando equipado por salas de apoio aos desportistas, uma sala de serviços de apoio ao público, sala de estar VIP e área administrativa.

Para além de receber as atividades desportivas do clube, permite ainda a realização de outras atividades, desde concertos a eventos culturais.



Figura 4. Dragão Arena

Constituição Park

Este espaço, outrora Campo da Constituição, casa do clube durante décadas, foi renovado a pensar no desenvolvimento das camadas jovens do clube. Atualmente recebe treinos e jogos das equipas de formação do FC Porto e é também a principal infraestrutura do projeto "Dragon Force". Estas instalações dispõem de um campo de futebol de 11, onde podem também ser disputados encontros de futebol de 7 e 9, cinco balneários, salas de reuniões, ginásio, enfermaria e ainda uma loja oficial do clube. Este espaço é apenas mais uma das componentes que demonstram o compromisso do clube para com a formação dos seus atletas.



Figura 5. Constituição Park

Centro de Treinos e Formação Desportiva PortoGaia (CTFD)

Inaugurado em 2002, esta infraestrutura situa-se em Vila Nova de Gaia, a cerca de 18km do Estádio do Dragão. Este local, onde se desenrolou grande parte do meu estágio, foi construído mais uma vez a pensar no desenvolvimento dos atletas do clube, recebendo os treinos das equipas A e B e ainda alguns os escalões de formação. Estas instalações, propriedade da Câmara Municipal de Gaia, que estão cedidas ao clube por um período de 50 anos, dispõem de quatro campos de 11, balneários, salas de apoio técnico, gabinete médico, ginásio, sala de imprensa e ainda um pequeno estádio, o Estádio Luís Filipe Menezes, com capacidade para 2000 espetadores, onde são disputados os jogos em casa das equipas B e feminina.



Figura 6. Centro de Treinos e Formação Desportiva PortoGaia

As infraestruturas acima referidas foram locais onde desempenhei funções no entanto, o clube dispõe ainda de outras, algumas delas cedidas por tempo determinado, tais como:

- Museu;
- Complexo de piscinas de Campanhã;
- Casa do Dragão;
- Academia de bilhar;

Grupo Futebol Clube do Porto

O Futebol Clube do Porto, tal como o nome diz, é uma entidade que desenvolve atividades principalmente relacionadas com futebol. Contudo, atendendo ao crescimento do clube enquanto organização desportiva que resultou num aumento do número de serviços prestados, este evoluiu para uma estrutura corporativa, o Grupo Futebol Clube do Porto.

O grupo é constituído por 13 sociedades, em que cada uma se foca numa área específica, sendo elas:

- Futebol Clube do Porto – Clube
- FC Porto – Futebol SAD (detentora da maioria dos ativos do clube)
- FC Porto – Serviços Partilhados, S.A.
- Porto Estádio – Gestão e Exploração de Equipamentos Desportivos, S.A.
- Porto Media, S.A.
- Avenida dos Aliados – Sociedade de Comunicação, S.A.

- Miragem – Produção Audiovisual, S.A.
- Porto Comercial – Sociedade de Comercialização, Licenciamento e Sponsorização, S.A.
- Dragon Tour – Agência de Viagens, S.A.
- Porto Seguro – Sociedade Mediadora de Seguros do Porto, Lda.
- EuroAntas – Promoção e Gestão de Empreendimentos Imobiliários, S.A.
- InvestiAntas – Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A.
- Porto Multimédia – Edições Multimédia, S.A.

Este Grupo e o modo como está estruturado demonstra uma vez mais o compromisso do clube para com o seu desenvolvimento enquanto organização.

Organograma

O organograma de uma organização/empresa demonstra como a estrutura da mesma está organizada. Representa-se por uma ilustração gráfica da estrutura interna da organização, oferecendo uma visão detalhada de como é constituída, não fornecendo qualquer informação sobre o funcionamento das suas operações (Chiavenato, 2010).

O organograma do Grupo FC Porto, representado na figura 7, permite compreender melhor a estrutura do mesmo.

Como podemos observar, o Grupo encontra-se dividido em 4 grandes segmentos: a FC Porto – Serviços Partilhados e Corporativos, onde se encontram as empresas que prestam apoio ao desenvolvimento das atividades desportivas; a FC Porto Desporto, responsável pelo desenvolvimento das atividades desportivas, estando esta dividida em 3 áreas: futebol, modalidades e serviços desportivos; a FC Porto Comercial, responsável pelo âmbito comercial e ainda a FC Porto Operacional, encarregue da gestão de infraestruturas e organização de eventos.

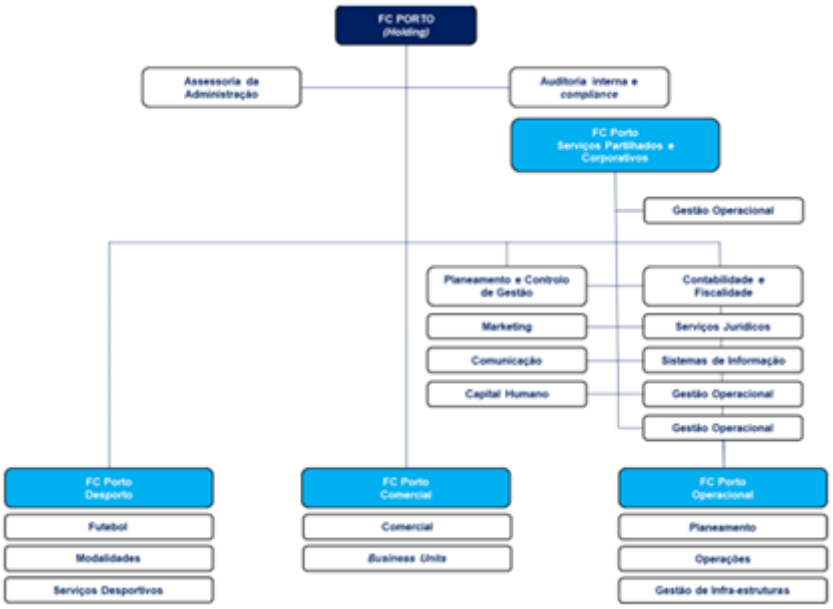


Figura 7. Organograma FC Porto - Futebol SAD

Na figura 8 podemos observar o organograma da FC Porto Desporto, departamento onde foram desenvolvidas as minhas funções enquanto Team Manager estagiário, mais concretamente na área do futebol.

Podemos constatar que a gestão do futebol se encontra subdividida em 4: a Equipa A, a Equipa B, em que cada uma tem um Team Manager responsável pelas atividades da respetiva equipa, o Futebol de Formação, dirigido por uma direção executiva responsável pelo funcionamento das atividades de todos os escalões de formação, e ainda a Dragon Force, um projeto do clube que se gere de forma autónoma.

As minhas funções foram desempenhadas no Futebol de Formação, tendo sido um dos Team Manager responsáveis por vários escalões, desde os Sub-7 aos Sub-13.

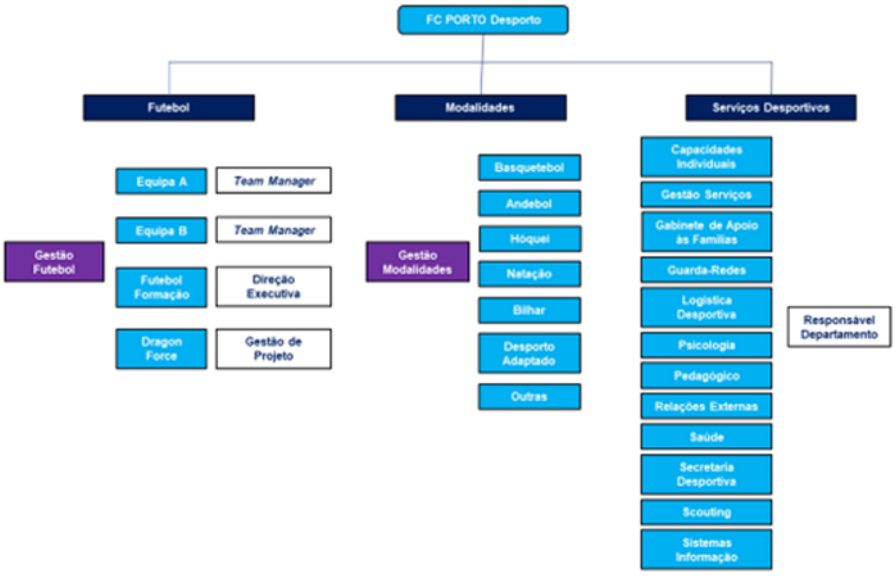


Figura 8. Organograma FC Porto - Desporto

Prática Profissional

Neste capítulo irei abordar todas as atividades desenvolvidas ao longo do estágio, onde serão descritas detalhadamente tarefas da minha intervenção enquanto Team Manager dos escalões de formação do Futebol Clube do Porto.

Processo de acolhimento

Como seria de esperar, devido à magnitude da entidade de estágio, o processo de acolhimento do FC Porto é diferenciado das outras instituições, sendo este cuidadosamente estruturado e com o intuito de garantir competência do estagiário que permitam satisfazer as necessidades do clube e também tornar o processo de adaptação dos estagiários o mais completo possível.

Assim, a primeira fase passou por uma entrevista formal, no Estádio do Dragão, executada pelo Departamento de Recursos Humanos e na qual esteve presente o coordenador geral dos Team Managers da formação do clube. Na entrevista foram abordadas as expetativas das duas partes, necessidades do clube e onde me apresentei e falei um pouco sobre a minha experiência profissional e de como poderia contribuir para colmatar essas mesmas necessidades.

Após alguns dias de espera, recebi a confirmação por parte da Faculdade de que tinha sido aceite como estagiário. Forneci a minha documentação para formalizar o processo de colaboração entre a universidade e a entidade, e foi-me ainda solicitado o meu cadastro por parte do clube, uma vez que iria estar em contacto com menores. Assim que toda a documentação foi assinada por todas as partes foi possível avançar para as próximas fases.

Posteriormente, foi-me solicitado que me deslocasse novamente ao Estádio do Dragão, onde me reuni com o coordenador geral dos Team Managers e com o meu supervisor de estágio, coordenador dos Team Managers dos escalões de Sub-7 até aos Sub-13, sendo este o contexto onde iria decorrer maioritariamente o estágio. Esta reunião serviu para conhecer formalmente o meu supervisor de estágio, definir a que escalões iria ficar alocado mediante a minha disponibilidade, definir horários para execução das minhas funções e exposição do plano de atividades da época. Durante a reunião com o

coordenador dos Team Managers dos escalões de Sub-7 aos Sub-13, ficou definido que iria acompanhar as atividades do escalão Sub-10.

O procedimento adotado até aqui foi fundamental para compreender expetativas, funções e regras do clube.

Por último, para finalizar este processo, acompanhei o primeiro dia de jogos treino da época, no New Balance Park. Este momento marcou o meu primeiro contacto com os jovens atletas, onde conheci os meus colegas de estágio e onde conheci os Team Managers responsáveis de cada escalão. Foi possível perceber desde logo algumas dinâmicas e do modus operandi da entidade.

Deste modo, o clube, para além de transmitir confiança no estagiário e incutir um sentido de responsabilidade, através deste processo, foram desenvolvidas algumas competências consideradas fundamenais em organizações robustas, como a comunicação organizacional e adaptação a novas estruturas (Slack & Parent, 2006).

Esta integração formal demonstra o cuidado do clube com a gestão de recursos humanos, assegurando que cada estagiário compreende as responsabilidades da função.

Atividades Semanais

As atividades semanais das equipas estão dividas em dois momentos: os treinos (3 treinos semanais) e os momentos competitivos (geralmente aos fins-de-semana). De seguida irei abordar as atividades desenvolvidas em cada um destes momentos.

Atividades desenvolvidas nos treinos

Apoio ao treino

O escalão Sub-10, que foi aquele que acompanhei mais assiduamente, os treinos decorriam às segundas, quartas e quintas-feiras, das 19h30 às 21h00. Enquanto Team Manager, uma das responsabilidades era aguardar pela chegada dos atletas, 30 minutos antes do treino, direcionando-os para o balneário designado para se equiparem para o treino. Posteriormente, durante estes 30 minutos que antecedem os treinos, a minha função era garantir que os atletas se equipavam a tempo do treino, auxiliando sempre que necessário, quer seja a calçar as meias, chuteiras ou qualquer outra necessidade dos

atletas. Para além disso, uma das minhas responsabilidades, talvez até mais importante, garantir que os atletas mantinham um comportamento adequado e evitar qualquer tipo de desordem, algo que, tendo em conta a faixa etária, pode ser um desafio. Pouco antes do início do treino, o treinador vinha ao balneário e acompanhava os atletas até ao relvado.

Durante toda a temporada, era comum a presença de atletas, denominados de trials, que eram recebidos para observação por parte do clube. Sempre que um trial marcava presença num treino, erámos notificados previamente pelo departamento de scouting e tinha que articular com o departamento de logística desportiva para que fosse disponibilizado equipamento para os atletas. Nestas situações, era sempre necessária uma especial atenção com os atletas em questão, com o intuito que fazer com que o atleta se sinta acompanhado, e confortável com o facto de ir treinar com uma equipa nova. Assim, nestes casos deslocava-me ao portão principal, recebia o atleta junto dos pais, encaminhava-o ao balneário, auxiliava-o sempre que necessário e era eu quem o acompanhava ao treino e o introduzia ao treinador. No fim do treino, repetia o processo e acompanhava o atleta aos pais, procurando garantir a melhor experiência possível.

Resumindo, o Team Manager deve assumir a organização logística, como por exemplo o cumprimento de horários, e acompanhar os atletas, assegurando um comportamento adequado e apoiando nos momentos de transição de cada treino.

Estas funções foram particularmente importantes ao longo do estágio, pois desenvolvi competências de gestão e de comunicação austada a grupos de indivíduos de uma determinada faixa etária. Estas competências vão de encontro com as recomendações de Miranda et al. (2017), que apontam a gestão de relações humanas como uma das mais importantes em contextos desportivos.

Trabalho administrativo

O papel do Team Manager não se cinge apenas pelo acompanhamento dos atletas, envolvendo também trabalho administrativo, que ocupa a maioria do tempo da função.

Ao longo da semana existe um conjunto de tarefas que devem ser realizadas em que os prazos de cumprimento das mesmas variam à medida que a semana decorre. Para me

organizar e garantir o cumprimento de todas as minhas tarefas, utilizei uma Check-lists com todas as tarefas e o prazo de cada uma delas.

Esta Check-list, representado no anexo 1, é um resumo de todas as tarefas desenvolvidas ao longo de cada semana. O método de trabalho no acompanhamento dos escalões de formação do Futebol Clube do Porto é pensado de forma a garantir que os eventos da semana seguinte à atual estão devidamente planeados. Ao mesmo tempo, é procedido ao preenchimento de toda a documentação necessária para os jogos do fim se semana da semana atual.

Este tempo de antecipação na organização de eventos altera quando o clube é convidado a participar em torneios, a maioria no estrangeiro. Nestes casos, é tudo planeado com meses de antecedência.

Uma das tarefas que realizei semanalmente foi a elaboração do plano de semanal. Este plano, representado no anexo 2, descreve todas as atividades previstas da semana seguinte, como treinos, jogos e por vezes, torneios.

Num clube com uma estrutura tão robusta como a do Futebol Clube do Porto, este documento é de extrema importância para a organização interna do clube. Este documento é enviado até quarta-feira para o departamento de planeamento, responsável pela gestão das atividades do quotidiano de todas as modalidades do clube, desde os escalões de formação às equipas seniores. Desta forma garante-se eficiência na organização de todas as atividades, mitigando possíveis falhas de planeamento. Para além do departamento de planeamento, este documento é enviado igualmente para todos os intervenientes nas atividades, como staff do escalão, demais coordenadores, e outros departamentos operacionais.

No exemplo que se encontra em anexo (Anexo 2), podemos observar alguns dos momentos abordados anteriormente. Estão sempre presentes a hora de concentração dos atletas em cada atividade e também a duração da atividade.

Neste plano semanal podemos verificar que o escalão de Sub-10 participou em 4 jogos distintos durante o fim de semana, divididos em jogos treino e jogos oficiais.

A organização dos jogos treino é da responsabilidade do Team Manager. Para estes momentos competitivos, a minha intervenção passava por contactar as equipas adversárias indicadas pela equipa técnica. Por norma, procurava sempre que os jogos fossem na condição de visitante. Assim que que tivesse confirmação por parte do adversário, da data, local e horário de jogo, informava a equipa técnica e coordenava com o departamento de logística para assegurar todo o material necessário (bolas, coletes, cones, águas e lanche) e fazia também a requisição de transporte da equipa técnica (Anexo 3). Nestes jogos, os atletas utilizavam o equipamento de treino, fornecido no início de cada época desportiva.

A requisição de transportes tinha de ser enviada até terça-feira da semana da atividade para o responsável dos transportes do clube. Esta era efetuada sempre que o jogávamos na condição de visitante e especificadas todas as informações relevantes, como data, local de jogo e ainda os horários de saída e chegada, geralmente no Estádio do Dragão. A planificação da viagem era da responsabilidade do Team Manager e devia seguir determinadas premissas. A chegada ao local do jogo devia ser 1h15 minutos antes do início da atividade, 15 minutos antes da chegada dos atletas. Para tal verificava o tempo de viagem e acrescentava cerca de 10 minutos ao tempo de viagem com o intuído de prevenir quaisquer acontecimentos que pudessem causar atrasos.

Quando ao processo de organização dos jogos oficiais, é um pouco diferente. Para além das requisições de transporte, era necessário proceder à requisição de equipamentos necessários para o jogo. Tal como a requisição de transportes, a requisição de equipamentos devia ser enviada até terça-feira da semana da atividade, no entanto, esta é feita em todos os jogos oficiais, independentemente de o jogo ser na condição de visitante ou visitado.

Este documento, representado no Anexo 4, era enviado para o departamento de logística desportiva, responsável pela gestão de equipamentos e material técnico do clube. Para proceder a esta requisição, era necessário contactar os responsáveis da equipa adversária para acordar a cor dos equipamentos, para que se consigam distinguir as equipas no durante o jogo. Por defeito, a equipa que joga na condição de visitante é que joga com o equipamento principal, cabendo à equipa visitada ajustar e selecionar um equipamento

que seja bem distinto, podendo este ser o principal ou o alternativo. De qualquer das formas, este contacto era feito para garantir que compatibilidade entre equipamentos.

Para além deste contacto, verificava sempre a meteorologia e, de acordo com as condições meteorológicas, requisitava os mais variados equipamentos como impermeáveis, sweats ou calças de fato de treino, caso fosse necessário.

Os documentos referidos até ao momento, todos eles têm um prazo para ser enviado outros departamentos, evidenciando a importância de uma coordenação sincronizada dentro da estrutura do clube. Estas tarefas representam uma aplicação prática dos princípios referidos por Pott et al. (2023a) como Sport Logistics, pois exigem uma gestão minuciosa de recursos humanos, materiais e de informação dentro de uma entidade desportiva.

No último treino da semana, na quinta-feira, após receber a lista de jogadores convocados por parte da equipa técnica, outra faz funções do Team Manager é preencher a convocatória em formato digital (Anexo 5) e, após o banho dos atletas, disponibilizá-la para os atletas para que tomem conhecimento das informações relativas à atividade que irão participar no fim de semana. Este documento informa, para além dos atletas convocados, o local e hora da concentração do jogo, adversário e ainda informações relativas ao dress code e o material que devem levar para o jogo.

Este documento é posteriormente disponibilizado aos encarregados de educação, via email e WhatsApp.

Para além desta tarefa, cabe também ao Team Manager prepara a ficha de estatística que irá ser preenchida pelo Team Manager alocado ao jogo. Esta ficha, que podemos observar no Anexo 6, inclui todas as informações relativas ao jogo, semelhantes às que constam na convocatória, diferindo apenas por dispor de espaços a preencher pelo Team Manager durante o decorrer da partida, que permitem obter estatísticas de cada jogador, tais como: tempo de jogo, golos marcados, golos sofridos e ainda advertências.

Estas informações são depois partilhadas num grupo de Whatsapp de estatística onde estão presentes todos os Team Managers.

Durante a semana seguinte, geralmente na segunda-feira, uma das minhas funções era encontrar no grupo de Whatsapp os jogos em participaram atletas do escalão de Sub-10 e colocar os dados estatísticos numa base de dados em formato Microsoft Excel, representado no Anexo 7, onde é armazenada todos os dados de cada jogador relativamente a jogos treino, jogos oficiais e torneios.

Como podemos observar, este documento contém dados relativos ao jogo bem como as estatísticas individuais de cada jogador, de acordo com os jogos em que participou.

No caso dos jogos oficiais, acresce a necessidade de preencher a ficha oficial de jogo, com as licenças dos atletas e do staff alocado ao jogo (Anexo 8).

Esta ficha é preenchida pelo Team Manager, após receber a lista de convocados da equipa técnica, à semelhança da convocatória e ficha de estatística. No entanto, é necessário incluir dados dos elementos do departamento médico. Esta informação era partilhada na sexta-feira pelo responsável do departamento médico. Este documento era posteriormente impresso e anexada na capa de jogo, junto dos cartões de identificação da comitiva, da convocatória e da ficha de estatística.

Este documento oficial é impresso em duas vias pois, após o preenchimento por parte do árbitro, que coloca todas as ocorrências do jogo, é assinada pelo Team Manager, ficando uma das vias na posse do árbitro e outra com o Team Manager. Durante a semana seguinte, o Team Manager devia entregar o documento na secretaria desportiva do clube.

No que diz respeito a torneios, o clube é contactado pelas organizações dos mesmos e assim que o torneio é validado pela coordenação e secretaria desportiva do clube, isto é, assim que haja garantia de cumprimento de determinados requisitos impostos pelo clube para a participar no torneio, nomeadamente viagens, alojamento e alimentação, o Team Manager é responsável pelas tarefas administrativas.

Devido à complexidade dos processos, estes iniciam-se com maior antecedência. É da responsabilidade do Team Manager articular com a organização do torneio fornecendo todas as informações necessárias para a participação da equipa no mesmo. Esta troca de informações ocorria por email, Whatsapp e até mesmo por chamadas telefónicas. Uma

vez que a maioria dos torneios eram fora do país, a comunicação raramente era efetuada em português, sendo na maioria em inglês, francês e espanhol e, o facto de ser fluente nestas 3 línguas a ajudou muito no processo.

Uma das primeiras tarefas era inscrever a equipa no torneio, fornecendo a documentação de toda a comitiva alocada ao torneio. Outra tarefa era o planeamento das atividades e elaboração dos briefings, documento com toda a informação relevante sobre este momento competitivo. São efetuados dois briefings, um para atletas, partilhado com os encarregados de educação, e outro para o staff, partilhado com toda a equipa técnica e coordenadores.

O planeamento de atividades do torneio passa pela planificação dos horários de todas as atividades, iniciando-se pela organização da viagem, alojamento, alimentação e distribuição dos quartos.

A organização da viagem é planeada em função dos horários dos transportes fornecidos pela organização, podendo estes ser de autocarro ou avião.

O plano de estágio (Anexo 10) por sua vez é planeado em função do calendário competitivo, local de refeição e pelo tempo de deslocação entre hotel e complexo desportivo.

A convocatória, similar à dos jogos, é enviada para os encarregados de educação duas semanas antes do torneio e a distribuição dos quartos, estipulada pelo Team Manager em conjunto com o treinador, é realizada de acordo com alguns fatores como a relação pessoal entre jogadores, experiência em torneios e disciplina de cada atleta.

Para cada torneio, o Team Manager deve requisitar junto da secretaria desportiva do clube uma bandeira oficial do clube, itens personalizados para oferecer durante o torneio e ainda um fundo de maneio, para prevenir determinados imprevistos que possam ocorrer durante o torneio.

O briefing de atletas inclui informações gerais, como o material que os atletas devem levar, horários de concentração, de viagem e de chegada, quadro competitivo, previsão meteorológica e ainda detalhes sobre o alojamento e o complexo desportivo.

Por outro lado, o briefing de staff é um pouco mais complexo pois contem toda a informação detalhada sobre o torneio. Para além das informações semelhantes ao do briefing de atletas, um dos grandes destaques do briefing de staff é a inclusão do plano de estágio, representado na figura anterior. O plano de estágio é planeado ao minuto pelo Team Manager.

Para além do plano de estágio, são ainda incluídas imagens do recinto desportivo, do hotel e ainda imagens que detalham o tempo de deslocação entre infraestruturas. Este documento é enviado para o staff geralmente na semana que antecede o torneio.

Ao Team Manager cabe ainda a função de requisitar equipamentos e transportes (caso seja necessário transporte de staff para o aeroporto) junto da logística desportiva.

Tal como nos jogos, para os torneios, enquanto Team Manager era da minha responsabilidade elaborar a capa de torneio. Esta capa devia incluir: briefings, fichas de estatística, documentos de identificação, bilhetes de avião (quando necessário), lista de contactos dos encarregados de educação e ainda o regulamento desportivo e calendário competitivo. Para os torneios internacionais, uma vez que os atletas eram menores de idade, era também necessário acompanhar-me das autorizações de saída, solicitada previamente aos encarregados de educação.

Por norma, cada escalão participa em pelo menos dois momentos competitivos durante cada fim de semana. E semanas em que ainda são incluídos torneios, a realização das tarefas administrativas enquanto Team Manager foi bastante desafiante e exigiu muita organização. A exigência na execução em simultâneo de tarefas relativas a diferentes momentos competitivos obrigou-me a ser bastante organizado, estar atento ao mais ínfimo pormenor e a ser proativo na procura de informação. Adicionalmente, percebi a importância da uma comunicação clara e constante entre departamentos de uma grande instituição, desenvolvendo um conhecimento aprofundado da instituição e dos processos utilizados pela mesma. Esta experiência ajudou-me a desenvolver todas estas competências, todas elas importantes para o meu crescimento enquanto gestor de desporto.

Atividades desenvolvidas em momentos competitivos

Como já referido anteriormente, os momentos competitivos dividem-se em jogos treino, jogos oficiais e torneios. Para cada momento competitivo é destacado um Team Manager. A distribuição dos mesmos em função momento desportivo é definida pelo coordenador responsável que, de acordo com a disponibilidade de cada Team Manager, elabora uma escala de serviço (Anexo 11).

Neste documento, cada item representa um momento competitivo distinto, dividido por escalões. Cada item assinalado com a cor azul representa um jogo oficial na condição de visitado. Assinalado a amarelo estão todos os jogos disputados na condição de visitante e por último, a roxo encontram-se assinalados todos os jogos treino disputados na condição de visitado.

Por baixo de cada um destes momentos competitivos encontra-se, num roxo em tom ligeiramente mais escuro, o nome do Team Manager destacado ao jogo.

Ainda relativamente a esta escala, nem sempre é o Team Manager que acompanha semanalmente o escalão que é atribuído aos jogos do mesmo. Esta particularidade deve-se à disponibilidade dos Team Managers e ainda ao facto de que cada escalão disputa sempre mais do que um momento competitivo por fim de semana, muitas vezes em simultâneo, tornando impossível para o Team Manager acompanhar todos os jogos do escalão.

Jogos Treino

Nos jogos treino, a concentração do Staff no complexo desportivo era sempre 1h15 antes do início da partida, enquanto que os atletas deviam comparecer 15 minutos depois do staff, 1h hora antes da partida.

Assim que chegava à instalação, a minha primeira preocupação era garantir que existia um balneário disponível para a equipa equipar. Uma vez garantido balneário dirigiam-me para a entrada da instalação desportiva, local onde os atletas se concentravam. Assim que chegavam todos os atletas, conduzia-os ao balneário para que pudessem equipar.

Durante o jogo, a minha função era preencher a ficha de estatística (Anexo 11), garantir que a equipa dispões de todos os recursos necessário e assegurar um comportamento de boa conduta dos atletas presentes no banco de suplentes.

Após o apito final, devia-me assegurar que todos os atletas cumprimentavam todos os elementos da equipa adversária, equipa de arbitragem e publico presente nas bancadas.

Por último, encaminhava os atletas ao balneário para que tomassem banho e se vestissem. Enquanto isso, terminava de preencher a ficha de estatística, calculando o tempo de jogo de cada atleta e conferindo que os tempos de jogo estavam corretos para posteriormente partilhar no grupo de estatística de Whatsapp.

Assim que todos os atletas estivessem prontos, devia assegurar-me que o balneário estava limpo e garantir que todos os atletas saíssem do balneário vestidos todos de igual para posteriormente entregar aos encarregados de educação.

Jogos Oficiais

O procedimento nos jogos oficiais partilha de todos cuidados tidos na organização dos jogos de treino. Para além destes, acrescem ainda outros cuidados que era necessário ter em atenção.

Para estes jogos, quando jogávamos na condição de visitante, era responsável pelo levantamento da pasta de jogo, equipamentos, material e viatura de transporte de staff (quando aplicável), tudo disponível no estádio do dragão. Quando jogávamos na condição de visitado, em instalações do clube, todo o material necessário para o jogo já se encontra na instalação.

Em jogos oficiais, jogávamos sempre com equipamentos de jogo e como tal, assim que estivesse garantido balneário, procedia à distribuição dos equipamentos por ordem numérica, colocando-os sobre cada lugar que posteriormente iria ser ocupado por cada atleta.

Assim que chegavam todos os atletas, conduzia-os ao balneário e, uma vez dentro do balneário, informava os atletas sobre o número de equipamento atribuído a cada um.

Posteriormente, enquanto os atletas equipavam, sempre acompanhados dos treinadores, dirigia-me ao balneário dos árbitros para entregar as fichas de jogo e os cartões de identificação da Associação de Futebol do Porto de cada elemento da comitiva, e conferir que os equipamentos entre as equipas eram facilmente distinguidos.

De seguida aguardava que o aquecimento terminasse, garantido que o treinador terminava o aquecimento a tempo de os atletas estarem no corredor 5 minutos antes do início da partida, para o árbitro fazer a chamada.

Outra particularidade dos jogos oficiais é que era sempre necessário estar atento à prestação da equipa de arbitragem, garantindo que os valores do clube eram sempre respeitados. Além disso, era ainda responsável por efetuar as substituições, estando encarregue da mostragem da placa de substituições.

Por último, outra particularidade do procedimento em jogos oficiais é que, no final do jogo, enquanto os atletas tomam banho e se vestem, dirigia-me ao balneário da equipa de arbitragem para assinar a ficha de jogo e reaver os cartões de identificação.

Nas experiências vividas nos dois momentos competitivos referidos anteriormente desenvolvi competências que se enquadram nas principais atividades e responsabilidades desenvolvidas pelo gestor desportivo referidas por (Cárdenas et al., 2017), como atenção ao detalhe, capacidade de coordenação operacional e ainda comunicação com os stakeholders envolvidos.

Torneios Internacionais

Nestes momentos competitivos a logística envolvida nos jogos assemelha-se à do jogos treino. No entanto, devido à complexidade e consequentemente, responsabilidade acrescida nestes momentos, o processo desde o momento de concentração de staff no Estádio do Dragão até à chegada ao mesmo local é muito diferente.

Nos torneios em que a deslocação é feita de autocarro, o staff concentrava-se no Estádio do Dragão 15 minutos antes dos atletas. Neste de intervalo, eram levantados todo o material necessário para a deslocação da comitiva. Assim que chegavam os atletas,

recolhia os documentos de identificação e cartões de saúde europeu, informando novamente os Encarregados de Educação da hora prevista de chegada ao destino.

Uma vez no destino, informava os EE da nossa chegada e encontrava-me com o responsável destacado pelo torneio para a nossa comitiva, assegurando junto do mesmo todas as necessidades para a nossa participação no torneio.

No que diz respeito às estadias, depois de distribuídos os atletas pelos quartos, dependendo da idade, o grau de responsabilidade atribuído variava. Para os escalões mais novos, era eu quem geria os cartões de acesso aos quartos. À medida que a maturidade do escalão aumenta, o acesso aos quartos começa a ser da responsabilidade dos atletas, sempre cientes de que estão a representar o FC Porto e como tal, devem ter um comportamento adequado. Neste ponto, também o tempo de acesso aos aparelhos tecnológicos pessoais variam consoante a modalidade do escalão sendo que, à noite são recolhidos pelo Team Manager.

Por último, após os atletas se deitarem, procedia-se à reunião de Staff para planear o dia seguinte e, se necessário, alterar-se o plano de atividades do dia seguinte.

Nas deslocações de avião, o staff concentra-se igualmente no Estádio do Dragão, recolhe o material e segue para o aeroporto. Regra geral, o staff devia estar no aeroporto 2h15 antes da hora prevista do voo. Para os atletas, o local de concentração é no aeroporto, 2h antes da hora prevista do voo.

Após a chegada de todos os atletas e recolhida toda a documentação dos atletas junto dos Encarregados de Educação, a comitiva dirigia-se para o check-in. Após o check, efetuado pelo Team Manager, a comitiva passa pelas habituais formalidades e, assim que sabíamos a porta de embarque, dirigíamo-nos para a mesma, garantindo a comitiva embarcava atempadamente.

Na chegada ao local, o procedimento é semelhante ao referido anteriormente nas deslocações de autocarro.

De manhã, o Team Manager é responsável por despertar os atletas e entregar-lhes os equipamentos de jogo para posteriormente seguirmos para o pequeno almoço. Uma vez terminado o pequeno almoço, deslocávamo-nos para o recinto de jogo.

Durante o torneio, um dos aspetos que é mais tido em conta é a gestão do tempo de descanso dos atletas, garantindo que estes nunca permanecem em ambientes desfavoráveis para descansar, que nunca estão inativos e evitando permanecer muito tempo nos quartos, promovendo a interação entre a equipa. Sempre que possível, organizavam-se atividades ao ar livre e em determinados momentos, existiam momentos de interação com os pais dos atletas, que geralmente se deslocavam aos torneios para acompanhar os atletas.

Num dos últimos momentos dos torneios, as cerimónias de encerramento, toda a comitiva se apresentava com o mesmo dress code, levando consigo uma bandeira do clube, esticada pelos atletas.

Na logística do regresso a Portugal, o procedimento era o inverso, terminando com a entrega dos atletas aos Encarregados de Educação, bem como os respetivos documentos.

Após cada deslocação em torneio, existe ainda uma responsabilidade particular, o preenchimento de um relatório de torneio. O clube é todos os anos convidado para participar em inúmeros torneios, muitas vezes para torneios em que marcaram presença em épocas transatas. Este relatório tem com intuito a criação de um histórico de cada torneio para que, caso seja novamente convidado a participar, a coordenação do clube possa verificar os relatórios de anos anteriores. Nestes relatórios são referidos todos os aspetos positivos e negativos que ocorreram durante a deslocação. Assim, com base nestes relatórios, pode exigir melhorias para a sua participação ou excluir o torneio das suas opções.

Durante a minha participação na organização destes momentos competitivos, procurei sempre ser proativo na recolha de informação junto dos outros Team Managers, de forma a tornar-me mais independente e a ganhar capacidade de resolução de eventuais problemas. Devido à complexidade de determinados momentos competitivos, como os

torneios internacionais, exigiu de mim uma entrega completa e só assim foi possível estar capacitado para cumprir com todos os prazos e regulamentos destes momentos.

Com base no que foi acima referido, é percetível que nos torneios as exigências e responsabilidade sobre o Team Manager aumentam consideravelmente. Para além das tarefas desenvolvidas nos jogos treino e jogos oficiais, acrescem ainda a inscrição de equipas, o planeamento das deslocações e alojamentos, gestão documental extra e a coordenação com entidades internacionais. Todas estas tarefas desenvolvidas nestes momentos competitivos, são exemplos do que se referem Pott et al. (2023b) quando salienta que logística desportiva não diz respeito apenas a transporte e equipamentos, acrescentando domínios como comunicação de itinerários, coordenação entre diferentes departamentos e antecipação de imprevistos.

O que mais me fez evoluir durante este estágio foi a organização das deslocações em torneios, ao mesmo tempo em que organizava outros jogos. As dinâmicas por trás das deslocações, como o meio de transporte, o alojamento e a comunicação multilingue foram algumas dos aspetos que me deram mais prazer em fazer parte.

Gestão dos diferentes Stakeholders

De acordo com o referido anteriormente, o Team Manager tem como função servir diferentes stakeholders, divididos em internos, como treinadores, coordenadores, diretores e staff, e externos, como atletas e encarregados de educação.

Enquanto desempenha as suas funções, deve garantir que a comunicação seja sempre clara, assertiva e adaptada a cada stakeholder.

O brio e qualidade no desempenho das funções de Team Manager revelaram-se fundamentais para estabelecer confiança com os stakeholders. Com os encarregados de educação por exemplo, o cuidado na interação com os seus educandos, a clareza nos itinerários ou a disponibilidade para responder a quaisquer dúvidas, são apenas alguns dos exemplos disso.

Segundo Shi et al. (2023), esta qualidade no serviço em entidades desportivas tem impacto direto fidelização e continuidade dos atletas.

Reflexão Critica e Competências adquiridas

Concluída esta etapa, posso afirmar que estes últimos 10 meses passaram num ápice, durante os quais sempre me senti um sortudo por poder exercer funções no Futebol Clube do Porto, dei o meu melhor no desempenho das minhas funções e atingi os muitos objetivos a que me propus. Esta experiência enquanto Team Manager mostrou-se bastante enriquecedora, pois contribuiu para o meu desenvolvimento profissional e permitiu adquirir competências técnicas fundamentais neste meio, tais como, liderança, organização, comunicação, gestão de pessoas e recursos. Para tal, muito contribuiu a forma como a estrutura do Futebol Clube do Porto está estruturada e organizada, o que permitiu que esta experiência fosse um sucesso tanto para mim como para a instituição.

Para além de uma experiência profissional diferenciada, este estágio fez-me perceber a importância que uma base de conhecimentos pode ter quando passamos para o mundo profissional. Percebi isto na execução de algumas tarefas em que, de forma natural, coloquei em prática conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do primeiro ano do mestrado em Gestão Desportiva, o que me permitiu corresponder às exigências inerentes à profissão.

Existe, no entanto, um aspeto que a faculdade não nos consegue preparar: quando passamos da teoria para a prática, surgem contratempos que exigem uma grande capacidade de adaptação. Desde cedo apercebi-me que esta função é de extrema importância para o desempenho das equipas e, como tal, exige disponibilidade quase total, especialmente nos torneios, onde estamos 24 horas por dia em funções. Isto deve-se ao facto de que estamos a lidar com crianças e de que, a partir do momento em que os encarregados de educação nos "entregam" os atletas, somos nós, Team Managers, os principais responsáveis por eles, terminando funções apenas quando os devolvemos aos respetivos encarregados.

Durante este espaço temporal incluem-se, por vezes, viagens de autocarro, viagens de avião, refeições em grupo, atividades de grupo, dormir fora, entre outras. Todas estas situações exigem grande responsabilidade, pois, para além de estarmos a lidar com crianças que, em alguns casos, estão pela primeira vez longe dos seus familiares, temos

que ter sempre presente que, em todos os momentos, estamos a representar o Futebol Clube do Porto.

Este estágio foi muito do que uma experiência curricular, foi também uma oportunidade de adquirir e melhorar competências pessoais que, consequentemente, ajudaram ao longo do mesmo e que certamente irão ser fundamentais na minha carreira profissional. Permitiu-me desenvolver capacidades como:

- Comunicação: aprendi que desempenhar um cargo numa instituição tão robusta, é fundamental saber comunicar de diversas formas. A comunicação com as crianças difere da comunicação para com os encarregados de educação, que ao mesmo tempo difere da comunicação entre a equipa técnica, que também altera quando comunicamos com outros departamentos.
  O mais importante é que, independentemente de com quem comunicamos, a informação tem de ser clara e assertiva.
- Liderança: durante todos os momentos inerentes aos momentos competitivos, o Team Manager é o responsável máximo pela comitiva. Aprendi que, dentro de um meio altamente competitivo, é imperativo impormo-nos desde o primeiro momento. Dentro do balneário existem muitos egos e vai sempre haver aqueles atletas que nos vão testar logo no início. É fundamental ser sereno e assertivo desde o primeiro momento porque se não intervirmos com firmeza e impormos respeito nesse momento, vai ser muito difícil os atletas verem-nos como uma figura de autoridade.
- Gestão de pessoas: Tal como referido no ponto anterior, é necessário estar ciente que existem egos dentro de um balneário, existem pais descontentes porque o filho joga menos que o filho do outro e treinadores mais acessíveis que outros. É fundamental saber lidar com todo o tipo de pessoas.
- Gestão de tempo: aprendi que é fundamental saber gerir o meu tempo e que por vezes é necessário definir prioridades. Durante os últimos 10 meses, a gestão do meu tempo foi sempre um desafio pois o estágio exigia estar disponível 3 dias da semana e fazer jogos ao fim de semana, tinha dois empregos e para além disso, estava a viver em Aveiro, o que exigia em 3 horas diárias em deslocações. Foi necessário definir bem as minhas tarefas para ajustar ao tempo disponível. Ainda

relativamente a este tópico, é de referir que existem alturas em que uma função destas pode testar a nossa vida pessoal, sendo por isso bastante importante definir prioridades.

- Gestão de recursos: para além da gestão de pessoas e tempo, aprendi ainda a importância de gerir recursos. Esta gestão revelou-se muito importante especialmente em torneios. Quando comunicamos com os organizadores dos torneios, em certas situações, quando chegamos ao torneio, a realidade não é o que realmente nos foi comunicado. Tive que gerir recursos como: equipamentos de jogo, alimentação dos atletas, distribuição de quartos, gestão de recursos financeiros, entre outros. E esta gestão foi sempre feita com um objetivo: garantir as melhores condições para o desempenho dos atletas.
- Tomada de decisão: durante os momentos competitivos, especialmente em torneios, surgem muitas vezes imprevistos em que é necessário ter capacidade de resolução, pensar rápido e tomar decisões que vão influenciar a equipa.

Desde início, sempre me demonstrei máxima disponibilidade para desempenhar as minhas funções e por isso, à medida que o estágio se foi desenrolando senti-me cada vez mais independente. Acredito que foi por isso que o clube confiou em mim para liderar o todas as atividades do escalão de Sub-10 quando o Luís Gustavo (Team Manager responsável pelo escalão) se ausentou por 15 dias razões pessoais. Foram nestes 15 dias que aprendi mais sobre o papel de um Team Manager, nomeadamente no que diz respeito ao contacto com os encarregados de educação. Para mim, este foi o ponto mais desafiante durante todo o estágio pois percebi a importância e o impacto que o contexto familiar pode ter no desempenho dos atletas. Durante este período, deparei-me com situações familiares muito distintas e que, consequentemente, me levaram a ter mais atenção a certos comportamentos dos jovens atletas. Obviamente que só quando passei a ser o principal contacto entre os pais e o clube é que foi possível conhecer um lado mais pessoal dos atletas, revelando-se muito importante para o resto do estágio.

Esta experiência fez-me perceber a importância da função de um Team Manager numa equipa. É muito mais do que uma função operacional. Exige muita organização, constante evolução e noção de que cada ação tem impacto no desempenho dos atletas.

Chegando ao fim desta etapa, posso dizer que este estágio foi muito mais do que o que eu esperava, permitiu-me juntar dois mundos pelos quais sou apaixonado, a gestão e o desporto, foram muito enriquecedores a nível pessoal e permitiu-me colocar em prática conhecimentos adquiridos durante o mestrado num contexto profissional.

Posto isto, saio com um sentimento de dever cumprido e prova disso foi ter ingressado na estrutura do Futebol Clube do Porto, onde exerço atualmente funções no departamento de Planeamento do clube.

Conclusões

Terminada esta etapa, estou certo de que ter optado pelo estágio foi a melhor decisão, especialmente numa instituição como o Futebol Clube do Porto, pois permitiu-me vivenciar um contexto único em Portugal e assim adquirir competências essenciais nesta área de intervenção profissional.

Apesar de não ser uma profissão muito reconhecida, especialmente em contexto amador, aprendi que o papel do Team Manager pode ter grande influência no rendimento desportivo da equipa.

No que diz respeito às competências que adquiri, destacam-se a capacidade de gestão do tempo, a comunicação com crianças e a importância de trabalhar em equipa.

Relativamente aos objetivos inicialmente definidos, podemos dizer que o estágio permitiu atingir os mesmos. O cumprimento dos objetivos específicos possibilitou alcançar o objetivo geral de apresentar uma proposta de melhoria do processo de gestão de dados estatísticos nos escalões de Futebol de Formação.

Ao analisar cada um dos objetivos específicos podemos observar como estes foram atingidos:

Identificar e analisar aos processos administrativos atuais: ao longo do relatório são descritas todas as rotinas e as tarefas administrativas observadas;

Identificar pontos fortes e fragilidades: é evidenciado a comunicação clara e precisa e, por outro lado, é exposta a necessidade de adotar procedimentos mais eficientes no registo de dados estatísticos.

Avaliar o impacto de elevado número de tarefas: foi exposto como o processo atual é suscetível a demasiados erros humanos e pouco célere.

Explorar soluções inovadoras: analisei que medidas são necessárias adotar para melhorar o processo, sempre com foco em digitalizar e simplificar o processo.

Propor melhorias: foram propostas melhorias para simplificar cada uma das tarefas do procedimento atual.

Com base no cumprimento destes objetivos, foi proposto ao clube a criação e implementação de uma aplicação que permite simplificar o processo, aumentar a eficácia, reduzir o tempo despendido na gestão de dados estatísticos e minimizar a possibilidade de erro humano.

Quanto a limitações sentidas enquanto estagiário, tenho apenas a referir o facto de não termos sido introduzidos formalmente aos atletas por alguém da coordenação. Esta foi, a meu ver, uma lacuna, pois senti que não fui introduzido como uma figura de autoridade, o que fez com que nos primeiros tempos fosse difícil garantir o controlo dos atletas no balneário. Nesse sentido, este é um aspeto que talvez o clube possa melhorar.

Um dos aspetos positivos e que fez com que o estágio decorresse da melhor forma, foi a relação que desenvolvi com os vários colegas de estágio, Team Managers e alguns elementos da estrutura do clube, que se mostraram sempre dispostos a ajudar no desempenho das minhas funções, o que foi determinante para o bom funcionamento deste estágio.

Em resumo, é possível afirmar que o estágio foi bem-sucedido, tanto para mim, que tive oportunidade de colocar em prática conhecimentos adquiridos no mestrado e aprender num clube de topo e, creio eu, também para o clube, que pode teve à disposição uma pessoa que ama esta área de intervenção e que procurou ajudar o clube em todos os sentidos.

Para concluir, foi com enorme orgulho que estagiei no Futebol Clube do Porto e gostava de agradecer à entidade por me ter acolhido e à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto por ter possibilitado realizar esta experiência.

Referências bibliográficas

Almeida, C. C. M. d. (2011). *O Gestor operacional de futebol da organização do grupo FC Porto: Estudo de caso do team manager do FC Porto – Futebol, SAD*. Porto: Carlo Almeida

Amorim, F. W. P. (2013). *A importância da gestão esportiva para a vida profissional do professor de educação física*. Porto Alegre: Felipe Amorim

Bateman, T. S., & Snell, S. A. (1996). *Management: Building competitive advantage* (3 ed.). Irwin.

Batista, P. M. F., Matos, Z. M. R. P., Mesquita, I. M. R., & Graça, A. B. d. S. (2011). Representações dos profissionais do desporto acerca do conceito de competência profissional: Representations of the sport workers over the concept of professional competence. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, *25*(2), 197-213. https://doi.org/10.1590/S1807-55092011000200003

Brassie, P. S. (1989). Guidelines for programs preparing undergraduate and graduate sudents for careers in sports management. *Journal of Sport Management*, *3*(2), 158-164. https://doi.org/10.1123/jsm.3.2.158

Capinussú, J. M. (2005). Formação de recursos humanos e a necessidade de uma administração desportiva moderna capaz de influir de forma positiva no desempenho da equipe e do atleta. *Arquivos em Movimento*, *1*(1), 87-93.

Cárdenas, A., Feuerschütte, S., Wernke, P., & Pimenta, R. (2017). Dificuldades e desafios da atuação de gestores esportivos. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, *7*(1), 77-89.

Carvalho, M. J., Joaquim, B. A., & Batista, P. M. F. (2011). Revisão sistemática sobre o perfil de competências do gestor desportivo. *Movimento: Revista da Escola de Educação Física*, *17*(1), 255-279. https://doi.org/10.22456/1982-8918.15104

Chelladurai, P. (2009). *Managing organizations for sport and physical activity: A systems perspective* (3 ed.). Holcomb Hathaway.

Chiavenato, I. (2004). *Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações* (2 ed.). Editora Campus.

Chiavenato, I. (2010). *Iniciação à teoria das organizações* (1 ed.). Manole.

Çiftci, S., & Mirzeoğlu, N. (2014). Research of qualifications of sport manager. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *152*, 740-745. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.313

Carta Europeia do Desporto, (1992).

Costa, C. A. (2005). The status and future of sports management: A Delphi study. *Journal of Sport Management*, *19*(2), 117-142. https://doi.org/10.1123/jsm.19.2.117.

Crozatti, J. (1998). Modelo de gestão e cultura organizacional: Conceitos e interações. *Caderno de Estudos*, *18*(18), 1-20. https://doi.org/10.1590/S1413-92511998000200004

DeLuca, J. R., & Braunstein-Minkove, J. (2016). An evaluation of sport management student preparedness: Recommendations for adapting curriculum to meet industry needs. *Sport Management Education Journal*, *10*(1), 1-12. https://doi.org/10.1123/SMEJ.2014-0027

Dias, E. d. P. (2002). Conceito de Gestão e Administração: Uma Revisão Crítica. *Revista Eletrônica de Administração – Facef*, *1*. Retrieved 5 abr 2025, from http://periodicos.unifacef.com.br/rea/article/view/160/16

Ferreira, A. C. R. (2019). Relatório de estágio com visto à obtenção do grau de mestre em gestão do desporto. In (pp. Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa). Lisboa: Ana Ferreira.

Futebol Clube do Porto. (2024). Notícias: FC Porto apresenta relatório de sustentabilidade. Retrieved 22 abr 2025 from https://www.fcporto.pt/pt/noticias/20241231-pt-fc-porto-apresenta-relatorio-de-sustentabilidade

Futebol Clube do Porto. (2025). Clube: Instalações. Retrieved 22 abr 2025 from https://www.fcporto.pt/pt/clube/instalacoes

Futebol Clube do Porto. (2025). Clube: História. Retrieved 22 abr 2025 from https://www.fcporto.pt/pt/clube/historia

Futebol Clube do Porto. (2025). Museu Futebol Clube do Porto. Retrieved 22 abr 2025 from https://www.fcporto.pt/pt/museu/o-museu/missao-e-valores

Futebol Clube do Porto. (2025). Clube: Institucional. Retrieved 22 abr 2025 from https://www.fcporto.pt/pt/clube/institucional

Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review. Management Classics*, *86*(3), 109-116.

Genovard, F., Muñoz, J., Petchamé, J., & Solanellas, F. (2025). Risk management approaches in sports organisations: A scoping review. *Heliyon*, *11*(3). https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2025.e42270

Guilherme, G. (2020). *O papel do team manager na formação desportiva*. Retrieved 5 abr 2025 from https://emjogo.pt/blog/papel-team-manager-formacao-desportiva/

Júnior, E. T. P., & Kohl, H. G. (2013). Gestão do futebol de base em Recife/PE - Brasil. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, *3*, 169-175.

Knoow. (2017). *Gestão (ou Administração)*. Retrieved 4 jan 2025 from https://knoow.net/cienceconempr/gestao/gestao/

Lopes, J. (2017). *Manual de curso de treinadores de desporto: Grau III*. Instituto Português do Desporto e Juventude.

Lussier, R. N., & Kimball, D. C. (2013). *Applied sport management skills* (2 ed.). Human Kinetics.

Maçãs, V. M. d. O. (2006). *O director desportivo nas organizações do futebol em Portugal: Caracterização da actividade dos gestores de desporto nos clubes de futebol profissional e não profissional*. Vila Real: Victor Maçãs

Magretta, J. (2010). *O que é a gestão? Como funciona e porque interessa a todos* (1 ed.). Actual Editora.

Mangra, G. I., Mangra, M. G., & Stanciu, M. (2015). Operative management of sports teams. *Annals of the University of Petrosani, Economics*, *15*(1), 213-222.

McDonald, M., & Wilson, H. (2011). *Marketing plans: How to prepare them, how to use them* (7 ed.). John Wiley & Sons.

Mintzberg, H. (1975). The manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review. Management Classics*, 54-67.

Miranda, Y., Filho, M. B., Silva, V. H. R., Figueirêdo, J. d. M. C., & Pedroso, C. A. M. d. Q. (2017). Análise acerca das competências necessárias para a atuação profissional do gestor desportivo. *Pensa e Prática*, *20*(3). https://doi.org/10.5216/rpp.v20i3.44154

Mocsányi, V., & Bastos, F. d. C. (2005). Gestão de pessoas na administração esportiva: Considerações sobre os principais processos. *Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte*, *4*(4), 55-69.

Morais, J. M. B. (2014). Futebol Clube do Porto - Dragon Force: A gestão desportiva na modalidade basquetebol - Estágio profissionalizante realizado na Futebol Clube do Porto - Futebol, SAD. In (pp. Faculdade de Desporto da Universidade do Porto). Porto: Joana Morais.

Pires, G. (2017). A relevância estratégica do desporto. In *Ténis: Estratégia, perceção e ação* (pp. 15-71). Imprensa da Universidade de Coimbra.

Pires, G., & Sarmento, J. P. (2001). Conceito de gestão do desporto: Novos desafios, diferentes soluções. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, *1*, 88-103. https://doi.org/10.5628/rpcd.01.01.88

Pitts, B. G. (2001). Sport management at the millennium: A defining moment. *Journal of Sport Management 15*(1), 1-9. https://doi.org/10.1123/jsm.15.1.1.

Pott, C., Breuer, C., & ten Hompel, M. (2023a). Sport logistics: Considerations on the lexus of logistics and sport management and its unique features. *Logistics 7*(3). https: //doi.org/10.3390/logistics7030057

Pott, C., Spiekermann, C., Breuer, C., & ten Hompel, M. (2023b). Managing logistics in sport: A comprehensive systematic literature review. *Management Review Quarterly 74*(1). https://doi.org/10.1007/s11301-023-00361-5

Ricour, M., Bosscher, V. D., & Hoecke, J. V. (2023). Operational quality in youth sport clubs: Towards a conceptual model. *Sport Management Review 27*(1), 1-23. https://doi.org/10.1080/14413523.2023.2292904

Rocha, C. M. d., & Bastos, F. d. C. (2011). Gestão do esporto: Definindo a área: Sport management: Defining the field. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, *25*, 91-103. https://doi.org/10.1590/S1807-55092011000500010

Rodrigues, J. D. C.-R. (2016). *Recursos humanos no futebol : O perfil do diretor desportivo nas organizações desportivas de futebol : Proposta de modelo de formação*. Lisboa: João Rodrigues

Sancho, J. A. M. (2004). *Planificación deportiva: Teoría y práctica; bases metodológicas para una planificación de la educación física y el deporte* (3 ed.). INDE.

Santos, R. C. d., & Hoegen, C. (2022). A importância do planeamento estratégico nas empresas. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, *7*(12), 142-156. https://doi.org/10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/empresas

Sarmento, J., Carvalho, M., Coelho, R., & Freitas, D. (2009). Gestão desportiva: Análise das dissertações de mestrado e teses de doutoramento na Faculdade de Desporto da Universidade do Porto. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, *9*, 7-16. https://doi.org/10.5628/rpcd.09.02S1.07.

Sarmento, J. P. (2017). Gestão do desporto. In *Manual de Curso de Treinadores de Desporto//Grau III*.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Random House Business Books.

Shi, Y., Pyun, D., & Manoli, E. A. (2023). Impact of service quality on youth football participation in China: A moderating role of country-of-origin. *European Sport Management Quarterly*, *25*(45), 1-23. https://doi.org/10.1080/16184742.2023.2276823

Silva, F. E. P. (2017). O team manager na gestão de uma equipa profissional de andebol - Relatório de estágio profissional. In (pp. Faculdade de Desporto da Universidade de Desporto da Universidade do Porto). Porto: Filipe Silva.

Slack, T., & Parent, M. (2006). *Understanding sport organizations: The application of organization theory* (2 ed.). Human Kinetics.

Soares, S. F. L. (2017). *Gestão do desporto e dos processos num departamento municipal*. Porto: Sérgio Soares

Teixeira, M., & Ribeiro, T. (2016). Sport policy and sports development: Study of demographic, organizational, financial and political dimensions to the local level in Portugal. *The open sports sciences journal*, *9*, 26-34. https://doi.org/10.2174/1875399X01609010026

Teixeira, M., Rijo, V., & Sesinando, A. (2022). Sports management research: Analysis of scientific development in Portugal (2008-2017): Investigação em gestão do desporto: Análise do desenvolvimento científico em Portugal (2008-2017). *Journal of Physical Education 33*. https://doi.org/10.4025/jphyseduc.v33i1.3353

Valente, L. (2011). *O perfil do gestor desportivo: Um estudo nos centros de esporte e lazer da perfeitura municipal de Manaus*. Lilian Valente

Venlioles, F. M. (2005). *Manual do Gestor de Academia*. Sprint.

Yukl, G. (1999). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *8*(1), 33-48. https://doi.org/10.1080/135943299398429

Anexos

Anexo I. Check-list de tarefas semanais

Atividade	Observações	Data-limite
Estatísticas fim de semana	Atualizar consoante os jogos do fim de semana	6a Feira
Requisições de Transporte jogos fora	Verificar distâncias para o campo	3a Feira
	Calcular sempre de forma que a saída seja com antecedência, de forma a garantir que a chegada no campo seja por volta de 1h25, 1h20 antes do jogo	
	Enviar por e-mail para [redacted]	
Requisições de equipamentos jogos oficiais	Para jogos fora, jogamos com azul e branco. Se for preciso alterar, o visitado tem que o fazer	3a Feira
	Para jogos em casa, a não ser que combinem com o adversário antes, e que os equipamentos sejam claramente diferente do nosso, convém pedir principal e alternativo.	
	Sempre pedir 2 equipamentos de GR, não importa o jogo	
	Lembrar sempre de pedir águas, braçadeiras, coletes	
	Verificar previsão do tempo. Se estiver frio/chuva, pedir impermeáveis e sweats de aquecimento	
	Devem ser enviadas para [redacted]	
Requisições de equipamentos jogo treino oficial (U10)	Igual aos jogos oficiais.	3a Feira
Confirmar equipamentos adversário (Google ou chamada, se preciso)	Caso seja necessário confirmar por chamada, peçam o contacto aos outros TM, ou peçam para que eles vejam no grupo dos Coordenadores da AFP.	3a Feira
Plano semanal	U10 - CD Fut 7 U11 + jogo-treino oficial ([redacted])	4a Feira
	Enviar para a lista de emails que consta no exemplo que vos mostrei	
E-mail info atividades para staff (Incluir todos os membros de staff)	Treinadores: escala enviada pelo [redacted] no grupo FCP do WhatsApp	Tentar sempre enviar na 5a. Caso alguém falhe no envio das escalas, envia-se na 6a Feira.
	Fisios: escala enviada pelo [redacted] por email	
	TM: escala enviada pelo [redacted] no WhatsApp e email	
	Treinadores GR: escala enviada pelo [redacted] or email	
	Psicólogos: escala enviada pela [redacted] no WhatsApp	
	Coordenação: incluir [redacted]	
	Para jogos fora, incluir link do Google Maps do campo, morada do campo e horário de concentração no P1. Pedir que confirmem quem precisa de carrinha	
Convocatórias	Os nomes dos atletas devem sempre estar em ordem alfabética	Último treino da semana (normalmente 5a feira)
	Conferir bem datas, horários e locais de concentração	
	Conferir observações, a ver se tudo que será necessário para o jogo está destacado (chuteiras, caneleiras, luvas, material de banho, roupa de estágio, térmicas, chinelos)	
	Ainda nas observações, ter em atenção o tipo de jogo, caso seja necessário algo específico. Se for jogo-treino, pedir equipamento de treino. Se for futsal, pedir chuteiras de futsal/sapatilhas, joelheiras e cotoveleiras para os GR.	
	Caso seja convocado um miúdo de outro escalão, lembrar-se de enviar aos pais do miúdo. O EE de um miúdo dos U10 não está no grupo dos U11, por isso tem que ser comunicado à parte. Caso seja convocado um atleta U9 ou outro escalão que não os U10/11, envia-se para o TM do escalão	
	Caso sejam convocados atletas Elite, devemos enviar as convocatórias por e-mail para [redacted] em [redacted]	
Fichas de jogo jogos oficiais (U11 e U10)	Fazer pelo Score, usando o acesso de algum TM	5a/6a feira
	Conferir sempre com as convocatórias enviadas pelos treinadores, a ver se está tudo direito, para não esquecer ninguém	
	Terem atenção redobrada ao enviar as convocatórias, principalmente caso haja atletas de outros escalões convocados	
	Conferir staff e funções: treinadores estagiários devem ir para a ficha de jogo como treinadores estagiários, é importante para o estágio deles. Nem todos do departamento médico são fisioterapeutas. Na ficha de jogo deve constar a função correta [redacted] são massagistas, [redacted] Fisioterapeuta [redacted] enfermeiro, etc	
Capas de jogos	2 vias da ficha de jogo	5a/6a feira
	Folha de estatística	
	Capa dos cartões do jogo	
	Listagem SPDEs	
	Basicamente, deve-se preparar semanalmente a ficha de jogo no SCORE, as folhas de estatística para os jogos e os cartões dos atletas e treinadores. Confirmar com os outros TM quem tem os cartões do staff caso não os encontrem.	
Enviar planos semanais para as famílias	Os planos semanais enviados para famílias são diferentes daqueles enviados para as áreas transversais do clube	5a/6a feira
	Já para os U10, devemos incluir o jogo do CD Futsal U11	
Pedir parque no Estádio do Dragão	Perguntar ao staff dos jogos fora se precisam de parque e pedirem a matrícula deles, enviar nota no info atividades	
	Enviar um e-mail ao planeamento com o pedido de parque	
Registo de Presenças	Preencher o registo de presenças de cada escalão, inserindo os atletas presentes, as faltas justificadas, lesões e faltas injustificadas. Preencher também as presenças de elites e trials	Todo dia de treino
Verificar apanha-bolas	Pode ser necessário pedir apanha-bolas para os jogos dos escalões de campeonatos nacionais. Caso necessário, o [redacted] enviarão uma mensagem a vocês, de modo que reencaminhem aos respetivos grupos de Ees a verificar a disponibilidade. Quando alguém responder, enviar o nome a[redacted]	Sob demanda
	Para ser apanha-bolas, é preciso levar apenas chuteiras no dia do jogo	

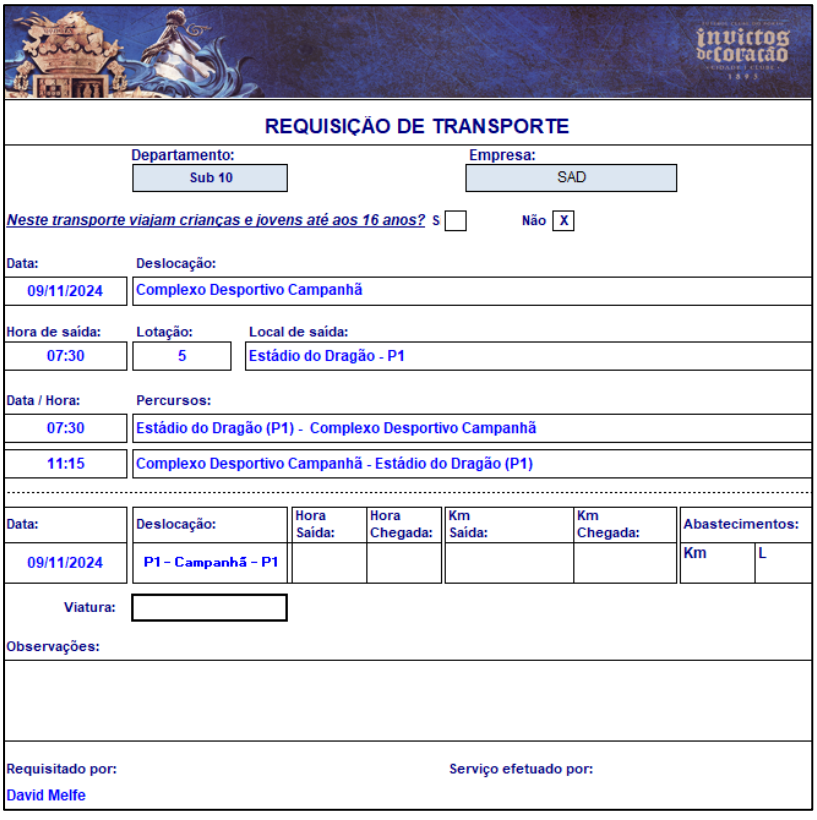
Anexo II. Exemplo de Plano Semanal



PLANO SEMANAL 46

U10	SEGUNDA FEIRA 11 de Novembro	TERÇA FEIRA 12 de Novembro	QUARTA FEIRA 13 de Novembro	QUINTA FEIRA 14 de Novembro	SEXTA FEIRA 15 de Novembro	SÁBADO 16 de Novembro	DOMINGO 17 de Novembro
08H00						Concentração Pavilhão Municipal do Lagarteiro	
09H00						CD Futsal Sub 11 - Série 1 - 7ªJ. FC Porto x GD Cem Paus	Concentração Pavilhão GDR Retorta
10H00							Jogo-treino GDR Retorta U11/U12 x FC Porto U10
11H00							
12H30						Concentração Constituição Park	
13H30						CD Fut7 Sub 11 - Sér. 2 - 5ªJ. FC Porto U10 x F.C. Foz	
14H00							
15H00							Concentração Constituição Park
16H00							Jogo-treino oficial FC Porto U10 x SC Rio Tinto U11
17H00							
17H30			Concentração CTFD Olival				
18H00			Treino Específico GR				
19H00	Concentração CTFD Olival			Concentração CTFD Olival	Concentração CTFD Olival		
19H30	Treino			Treino	Treino		
20H00							
21H00							
21H30							
22H30							
BDAY							

Anexo III. Exemplo de uma Requisição de Transporte



REQUISIÇÃO DE TRANSPORTE

Departamento: Sub 10

Empresa: SAD

Neste transporte viajam crianças e jovens até aos 16 anos? S ☐ Não X

Data:	Deslocação:
09/11/2024	Complexo Desportivo Campanhã

Hora de saída:	Lotação:	Local de saída:
07:30	5	Estádio do Dragão - P1

Data / Hora:	Percursos:
07:30	Estádio do Dragão (P1) - Complexo Desportivo Campanhã
11:15	Complexo Desportivo Campanhã - Estádio do Dragão (P1)

Data:	Deslocação:	Hora Saída:	Hora Chegada:	Km Saída:	Km Chegada:	Abastecimentos: Km	L
09/11/2024	P1 - Campanhã - P1						

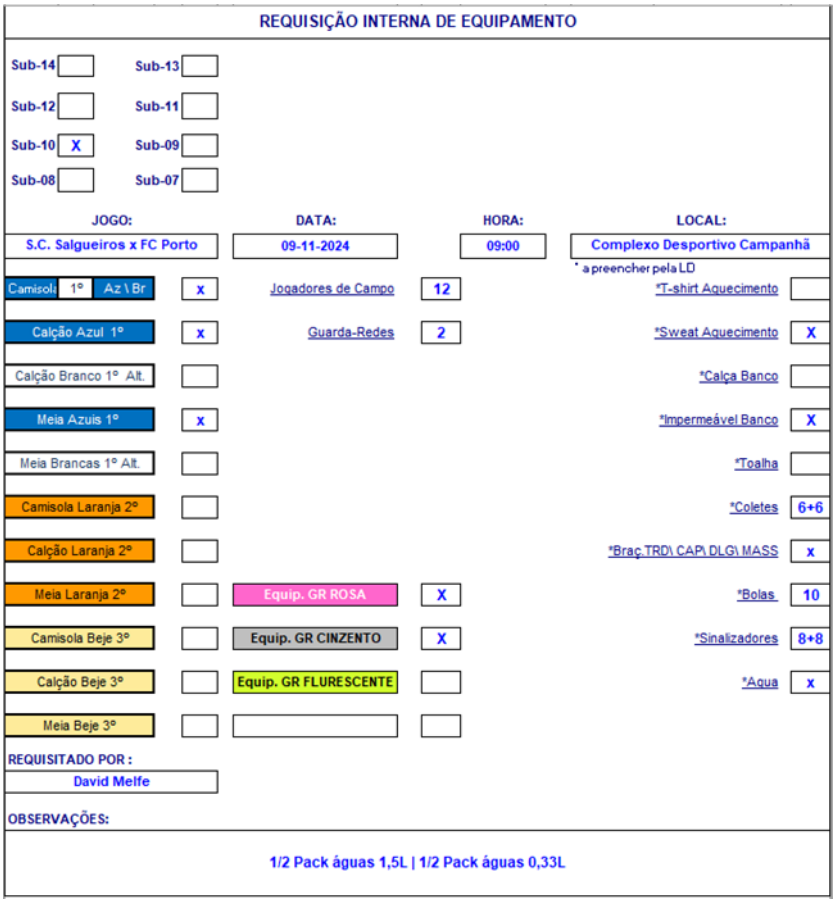
Viatura:

Observações:

Requisitado por: David Melfe

Serviço efetuado por:

Anexo IV. Exemplo de uma Requisição de Equipamento



REQUISIÇÃO INTERNA DE EQUIPAMENTO

Sub-14		Sub-13					
Sub-12		Sub-11					
Sub-10	X	Sub-09					
Sub-08		Sub-07					

JOGO:		DATA:	HORA:	LOCAL:
S.C. Salgueiros x FC Porto		09-11-2024	09:00	Complexo Desportivo Campanhã

* a preencher pela LD

Camisola 1º Az \ Br	x	Jogadores de Campo	12	*T-shirt Aquecimento	
Calção Azul 1º	x	Guarda-Redes	2	*Sweat Aquecimento	X
Calção Branco 1º Alt.				*Calça Banco	
Meia Azuis 1º	x			*Impermeável Banco	X
Meia Brancas 1º Alt.				*Toalha	
Camisola Laranja 2º				*Coletes	6+6
Calção Laranja 2º				*Braç.TRD\ CAP\ DLG\ MASS	x
Meia Laranja 2º		Equip. GR ROSA	X	*Bolas	10
Camisola Beje 3º		Equip. GR CINZENTO	X	*Sinalizadores	8+8
Calção Beje 3º		Equip. GR FLURESCENTE		*Agua	x
Meia Beje 3º					

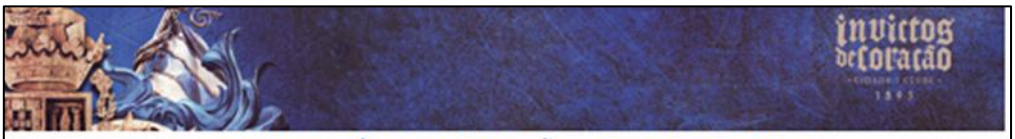
REQUISITADO POR :

David Melfe

OBSERVAÇÕES:

1/2 Pack águas 1,5L | 1/2 Pack águas 0,33L

Anexo V. Exemplo de uma convocatória



CONVOCATÓRIA FORMAÇÃO FC PORTO 2024/25

Equipa	FC Porto U10	Atividade	CD Fut7 Sub 11 - Série de Honra - 1ªJ. AD Várzea FC x FC Porto		
Data	11/01/2025	Hora de Concentração	8h00	Hora do Jogo	9h00
Local a Concentrar	Campo AD Várzea	Local do Jogo	Rua dos Desportos, Várzea		

CONVOCADOS	
	Jogador
1	**Atleta 1**
2	**Atleta 2**
3	**Atleta 3**
4	**Atleta 4**
5	**Atleta 5**
6	**Atleta 6**
7	**Atleta 7**
8	**Atleta 8**
9	**Atleta 9**
10	**Atleta 10**

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	Treinador / Treinador Adjunto / Treinador GR		
Data de Preenchimento:	09/01/2025	Preenchido Por:	David Melfe

Anexo VI. Exemplo de uma ficha de estatística



Jogo	A.D. Várzea FC x FC Porto				
Data	11/01/2025	Resultado		Tempo de Jogo	60'
Horário	09:00	Porto Canal			

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

EQUIPA TÉCNICA			
Team Manager	David Melfe	Psicologo	
Treinador Principal		Médico	
Treinador Assistente		Fisio.	
Treinador Assistente		Enfermeiro	
Treinador GR		Técn Equip.	

EQUIPA FC PORTO

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

Capitão		*Sub Cap*	

Espaço Adicional para Golos		
Número	Jogador	Minuto

Anexo VII. Amostra da base de dados Estatísticos



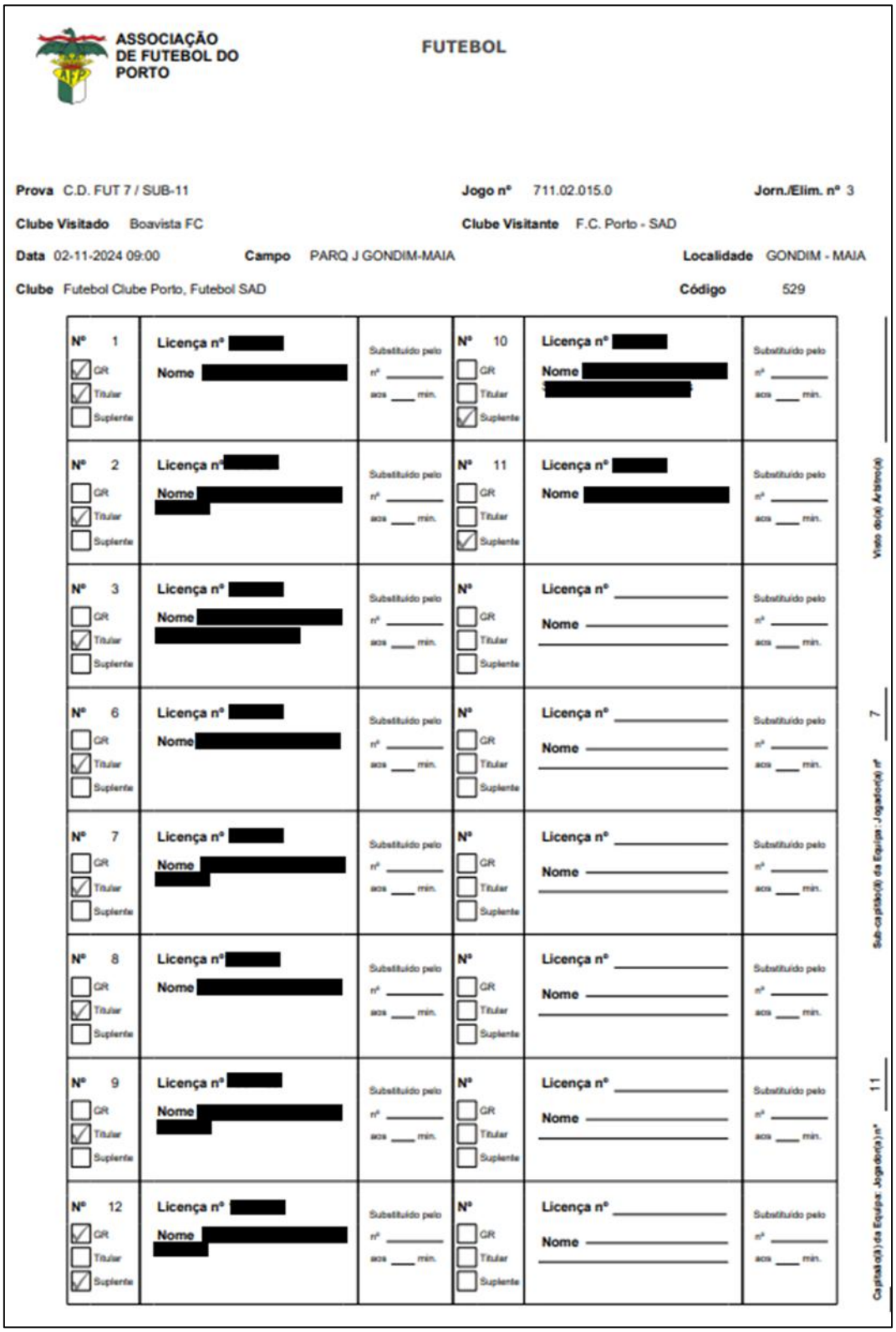
DEPARTAMENTO DE FORMAÇÃO DO FUTEBOL CLUBE DO PORTO

U10

	) Fut 7 U11 - SC Cruz x FC Por				t 7 U11 - FC Porto x CLIP T				ut 7 U11 - Boavista FC x FC P			
	19/out	27	Serie	2	26/out	4	Serie	2	02/nov	4	Serie	2
	50	0	Jorn	1	50	4	Jorn	2	50	1	Jorn	3
	CP		VITÓRIA		Local		EMPATE		Local		VITÓRIA	
Nome	Min	Golo	Sit	%	Min	Golo	Sit	%	Min	Golo	Sit	%
GR 1	25		SU	50%	25	3	T	50%				0%
GR 2				0%	25	1	SU	50%				0%
GR 3				0%				0%	25	1	T	50%
GR 4	25		T	50%				0%	25		SU	50%
GR 5				0%				0%				0%
Atleta 1				0%	31	1	T	62%	44	2	T	88%
Atleta 2	33	2	SU	66%				0%				0%
Atleta 3				0%	38		T	76%	44		T	88%
Atleta 4	33	7	SU	66%				0%				0%
Atleta 5	42	3	T	84%				0%				0%
Atleta 6	31	3	T	62%				0%				0%
Atleta 7				0%	45	1	T	90%	44		T	88%
Atleta 8	38	3	T	76%	15		SU	30%				0%
Atleta 9				0%	44	2	T	88%	33		T	66%
Atleta 10				0%	40		T	80%	35		T	70%
Atleta 11	38	5	T	76%				0%				0%
Atleta 12	38	4	T	76%	28		SU	56%				0%
Atleta 13				0%	39		T	78%	46	2	T	92%
Atleta 14				0%				0%	28		SU	56%
Atleta 15	38		T	76%	18		SU	36%				0%
Atleta 16				0%				0%				0%

TOTAL U10 | Campeonato | Outros escalões | Amigáveis | Torneios

Anexo VIII. Exemplo de uma ficha de estatística de jogo oficial



ASSOCIAÇÃO DE FUTEBOL DO PORTO

FUTEBOL

Prova C.D. FUT 7 / SUB-11 **Jogo nº** 711.02.015.0 **Jorn./Elim. nº** 3

Clube Visitado Boavista FC **Clube Visitante** F.C. Porto - SAD

Data 02-11-2024 09:00 **Campo** PARQ J GONDIM-MAIA **Localidade** GONDIM - MAIA

Clube Futebol Clube Porto, Futebol SAD **Código** 529

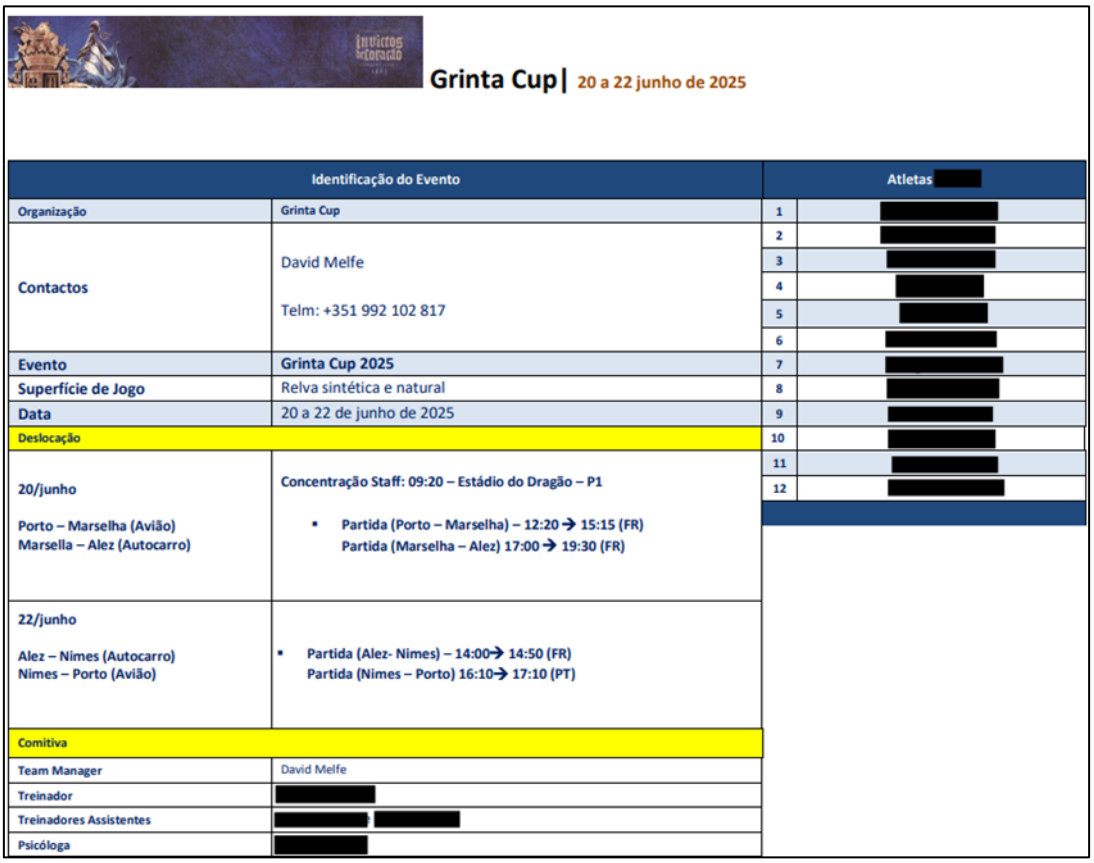
Nº	Licença nº / Nome	Substituído pelo	Nº	Licença nº / Nome	Substituído pelo
1 ☑ GR ☑ Titular ☐ Suplente	[redacted]	nº ____ aos ___ min.	10 ☐ GR ☐ Titular ☑ Suplente	[redacted]	nº ____ aos ___ min.
2 ☐ GR ☑ Titular ☐ Suplente	[redacted]	nº ____ aos ___ min.	11 ☐ GR ☐ Titular ☑ Suplente	[redacted]	nº ____ aos ___ min.
3 ☐ GR ☑ Titular ☐ Suplente	[redacted]	nº ____ aos ___ min.	☐ GR ☐ Titular ☐ Suplente	Nome ____	nº ____ aos ___ min.
6 ☐ GR ☑ Titular ☐ Suplente	[redacted]	nº ____ aos ___ min.	☐ GR ☐ Titular ☐ Suplente	Nome ____	nº ____ aos ___ min.
7 ☐ GR ☑ Titular ☐ Suplente	[redacted]	nº ____ aos ___ min.	☐ GR ☐ Titular ☐ Suplente	Nome ____	nº ____ aos ___ min.
8 ☐ GR ☑ Titular ☐ Suplente	[redacted]	nº ____ aos ___ min.	☐ GR ☐ Titular ☐ Suplente	Nome ____	nº ____ aos ___ min.
9 ☐ GR ☑ Titular ☐ Suplente	[redacted]	nº ____ aos ___ min.	☐ GR ☐ Titular ☐ Suplente	Nome ____	nº ____ aos ___ min.
12 ☑ GR ☐ Titular ☑ Suplente	[redacted]	nº ____ aos ___ min.	☐ GR ☐ Titular ☐ Suplente	Nome ____	nº ____ aos ___ min.

Visto do(a) Árbitro(a) ____

Sub-capitão(ã) da Equipa: Jogador(a) nº 7 ____

Capitão(ã) da Equipa: Jogador(a) nº 11 ____

Anexo IX. Exemplo de um plano de viagem (Brieging)



Grinta Cup| 20 a 22 junho de 2025

Identificação do Evento	
Organização	Grinta Cup
Contactos	David Melfe Telm: +351 992 102 817
Evento	Grinta Cup 2025
Superfície de Jogo	Relva sintética e natural
Data	20 a 22 de junho de 2025
Deslocação	
20/junho Porto – Marselha (Avião) Marsella – Alez (Autocarro)	Concentração Staff: 09:20 – Estádio do Dragão – P1 ▪ Partida (Porto – Marselha) – 12:20 → 15:15 (FR) Partida (Marselha – Alez) 17:00 → 19:30 (FR)
22/junho Alez – Nimes (Autocarro) Nimes – Porto (Avião)	▪ Partida (Alez- Nimes) – 14:00→ 14:50 (FR) Partida (Nimes – Porto) 16:10→ 17:10 (PT)
Comitiva	
Team Manager	David Melfe
Treinador	[redacted]
Treinadores Assistentes	[redacted] [redacted]
Psicóloga	[redacted]

Atletas [redacted]	
1	[redacted]
2	[redacted]
3	[redacted]
4	[redacted]
5	[redacted]
6	[redacted]
7	[redacted]
8	[redacted]
9	[redacted]
10	[redacted]
11	[redacted]
12	[redacted]

Anexo X. Exemplo de um plano de estágio (Briefing)



Grinta Cup| 20 a 22 junho de 2025

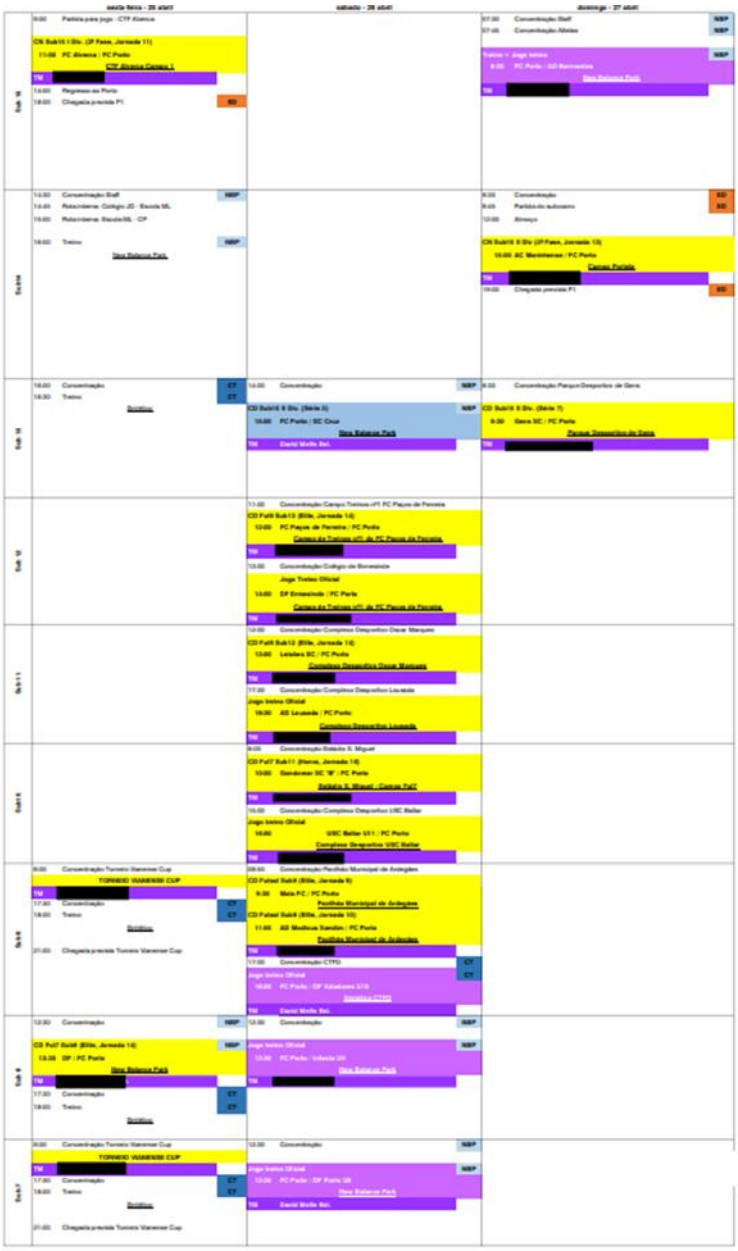
5. Plano de Estágio

Horário	Sexta-feira, 20 de junho
09:20 (PT)	Concentração Staff P1
09:30	Partida Staff P1 – Aeroporto do Porto
10:00	Concentração Atletas Aeroporto do Porto
12:20	Partida Prevista para Marselha
15:15 (FR)	Chegada Prevista Aeroporto de Marselha Provence
17:00	Transfer Marselha – Alés
19:30	Chegada ao Hotel
19:35	Distribuição dos Quartos
20:20	Saída para o Jantar
20:30	Jantar Restaurante 'le BELLAGIO'
21:20	Voltar para o Hotel
21:35	Subida aos quartos
21:40	Ligar aos Pais
22:00	Apagar as luzes
22:15	Dormir
22:45	Briefing Staff

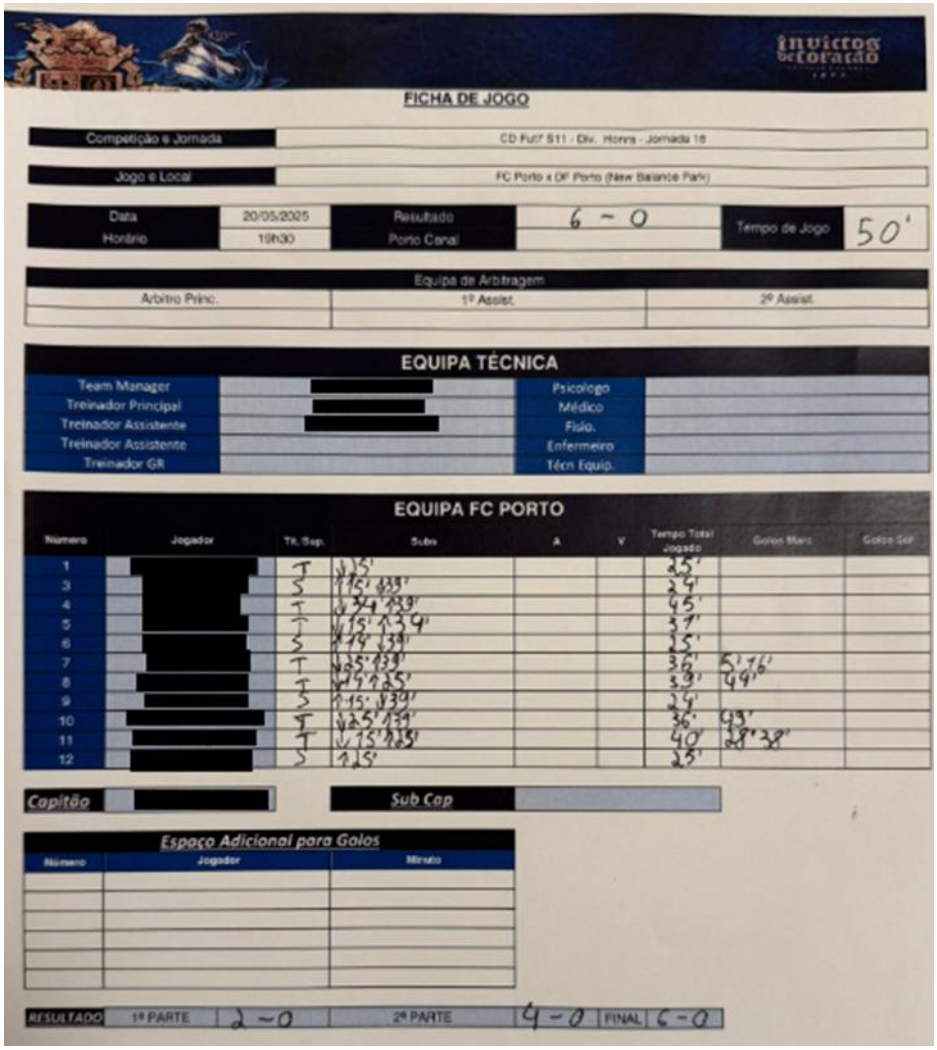
Horário	Sábado, 21 de junho
08:00	Despertar Staff
08:10	Despertar atletas
08:20	Pequeno almoço no hotel
08:50	Saída para o complexo desportivo – já equipados.
09:10	Chegada no complexo desportivo
09:50	Aquecimento (liberado apenas 20 min antes)
10:10	**Jogo 1 – FC Porto x** FC Menival
10:27	Fim do primeiro jogo - hidratação
10:30	Aquecimento
10:50	**Jogo 2 – FC Porto** x Noisiel Football A.
11:07	Fim do segundo jogo – reforço alimentar
11:10	Aquecimento
11:30	**Jogo 3 – FC Porto** x O. Salasie Rhodia
11:47	Fim do terceiro jogo - hidratação
12:10	Aquecimento
12:30	**Jogo 4 – FC Porto** x ES Montferrier
12:47	Fim do quarto jogo
13:00	Almoço Buffet no local do torneio
13:35	Aquecimento
13:55	**Jogo 5 – FC Porto** x FC Bagnols Pont
14:12	Fim do quinto jogo
14:20	Banhos
15:30	Retorno previsto ao hotel
16:00	Chegada ao hotel
17:00	Tarde livre (Atividades a definir)
20:00	Jantar no hotel
21:00	Arrumar malas e ligar aos Pais
21:45	Dormir
22:30	Briefing de Staff

Horário	Domingo, 22 de Junho
06:40	Despertar Staff
06:50	Despertar atletas
07:00	Pequeno almoço no hotel
07:30	Saída para o complexo desportivo já equipados (Check Out hotel)
07:50	Chegada no complexo desportivo
08:10	Aquecimento
08:30	**Jogo 6 – FC Porto x** As Gemenos
08:50	Fim do ultimo jogo da primeira fase e inicio da fase ouro
09:00	Jogos e adversários a definir – **4 jogos**
12:30	Almoço Buffet no local do torneio
13:45	Fim do torneio
14:00	Partida do complexo desportivo para o Aeroporto de Nimes
14:50	Chegada ao Aeroporto de Nimes
15:00	Inicio do Check-inn na zona de embarque
16:10	Partida prevista Aeroporto de Nimes – Aeroporto do Porto
17:10 (PT)	Chegada prevista no aeroporto do Porto
17:30	Entrega dos atletas aos EE's
17:40	Transfer Staff Aeroporto do Porto – Estádio do Dragão P1
18:10	Chegada ao Estádio do Dragão

Anexo XI. Exemplo de uma escala de Team Managers



Anexo XII. Exemplo de uma finha de estatística preenchida



FICHA DE JOGO

Competição e Jornada	CD Futi S11 - Div. Honra - Jornada 18
Jogo e Local	FC Porto x DF Porto (New Balance Park)

Data / Horário	20/05/2025 19h30	Resultado Porto Canal	6 - 0	Tempo de Jogo	50'

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

EQUIPA TÉCNICA

Team Manager	[redacted]	Psicologo	
Treinador Principal	[redacted]	Médico	
Treinador Assistente	[redacted]	Fisio.	
Treinador Assistente		Enfermeiro	
Treinador GR		Técn Equip.	

EQUIPA FC PORTO

Numero	Jogador	Tit. Sup.	Subs	A	V	Tempo Total Jogado	Golos Marc	Golos Sof
1	[redacted]	T				25'		
3		S				25'		
4		T				45'		
5		T				37'		
6		S				25'		
7		T				36'	5' 76'	
8		T				33'	44'	
9		S				25'		
10		T				36'	93'	
11		T				40'	28' 38'	
12		S				25'		

Capitão [redacted] Sub Cap

Espaço Adicional para Golos

Número	Jogador	Minuto

RESULTADO 1ª PARTE 2 - 0 2ª PARTE 4 - 0 FINAL 6 - 0

Anexo XIII. Torneio internacional em França

