Processo de Certificação de Entidades Formadoras

Relatório de Estágio Profissionalizante realizado no Gondomar Sport Clube

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

Orientador: Prof. Carlos Resende

Supervisor: Dr. Rúben Carvalho

Gonçalo Aires Pereira Cortez Fragateiro

Porto, 2026

Fragateiro, G. A. P. C. (2026). *Processo de Certificação de Entidades Formadoras*. Porto: G. Fragateiro. Relatório de estágio profissionalizante para a obtenção do grau de Mestre em Gestão do Desporto, apresentado à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

PALAVRAS-CHAVE: GESTÃO DESPORTIVA, GESTOR DESPORTIVO, FUTEBOL DE FORMAÇÃO, CERTIFICAÇÃO DE ENTIDADES FORMADORAS.

Agradecimentos

Quero começar pelo meu agradecimento aos meus pais - Tiago e Marta - e ao meu irmão Tomás, pelo apoio incondicional, incentivo e confiança que sempre depositaram em mim. Foram eles que me proporcionaram a oportunidade de prosseguir a minha formação académica e de realizar este mestrado, encorajando-me a enfrentar desafios e a crescer em cada etapa.

Quero também deixar o meu apreço aos meus amigos, alguns dos quais tive a oportunidade de ter como colegas no clube, pelo companheirismo, pelo apoio e pela partilha de momentos que tornaram esta experiência mais rica e agradável.

Um agradecimento especial ao Gondomar Sport Clube, pela oportunidade de realizar o meu estágio numa instituição reconhecida pelo seu impacto no desporto local. A experiência de integrar o clube permitiu-me aplicar, na prática, os conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado em Gestão Desportiva, enquanto pude vivenciar a complexidade da gestão de uma entidade desportiva, a importância do rigor, da organização e do planeamento em todas as áreas do clube.

Não posso deixar de destacar o papel fundamental dos coordenadores Rúben e Telmo, cujo acompanhamento próximo, orientação constante e confiança nas minhas capacidades foram decisivos para o meu crescimento. A forma como me integraram nas tarefas do dia a dia, me desafiaram a assumir responsabilidades e me apoiaram na resolução de problemas tornou este estágio numa experiência de aprendizagem completa e inesquecível.

Quero ainda expressar o meu agradecimento ao professor e orientador de estágio, Carlos Resende, pela disponibilidade constante para ajudar, pelo acompanhamento próximo e pelos conselhos valiosos ao longo de toda a experiência. A sua orientação foi determinante para esclarecer dúvidas, estruturar o trabalho e superar desafios, permitindo que pudesse tirar o máximo proveito do estágio e consolidar competências essenciais para a minha formação académica e profissional.

Índice

Agradecimentos III
Índice de ilustrações VII
Índice de Tabelas VIII
Índice de abreviaturas IX
Resumo X
Abstract XI
1. Introdução 1
1.1. Objetivos Pré-estágio 3
2. Enquadramento da prática profissional 4
2.1. Enquadramento biográfico 5
2.2. Expectativas em relação ao estágio 6
2.3. Enquadramento teórico 7
2.3.1. Gestão Desportiva 8
2.3.2. Gestor Desportivo 12
2.3.3. Futebol de Formação 15
2.3.4. Certificação de Entidades Formadoras - FPF 16
2.4. Enquadramento institucional 22
2.4.1. História do Gondomar Sport Clube 24
2.4.2. Academia Diogo Jota 25
2.4.3. Missão 27
2.4.4. Valores 27
2.4.5. Visão 27
2.4.6. Objetivos 28
2.5. Enquadramento funcional 29
2.5.1. Integração na estrutura do clube 29
2.5.2. Principais Funções e Responsabilidades 29
2.5.3. Autonomia e Responsabilidade 30
2.5.4. Relação com a Estrutura do Clube 30
2.5.5. Participação em Reuniões e Avaliações 30
2.5.6. Impacto das Minhas Funções 31
2.5.7. Importância Estratégica do Trabalho Realizado 31

3. Realização da prática profissional 32
3.1. Introdução 32
3.2. Objetivos do estágio 33
3.2.1. Objetivos gerais 33
3.2.2. Objetivos específicos 35
3.3. Planeamento de Estágio - Processo de Certificação 37
3.4. Cronograma do Estágio 39
3.4.1. Setembro - Fase de preparação 40
3.4.2. Outubro - Organização Documental 40
3.4.3. Novembro - Pré-Candidatura 41
3.4.4. Dezembro a Fevereiro - Ajustes e Melhorias 41
3.4.5. Março - Revisão Intensiva 42
3.4.6. Abril - Submissão da Candidatura 42
3.5. Atividades Realizadas 43
3.5.1. Análise e Compreensão do Processo de Certificação 43
3.5.2. Reorganização da Documentação do Clube 43
3.5.3. Gestão da Informação dos Recursos Humanos 45
3.5.4. Produção e Atualização de Documentos 47
3.5.5. Acompanhamento e Articulação com a FPF 48
3.5.6. Melhoria Contínua do Processo de Certificação 48
3.5.7. Revisão Final e Submissão 49
3.6. Dificuldades Sentidas 50
3.6.1. Desorganização da documentação existente 50
3.6.2. Elevada exigência de informação pela FPF 50
3.6.3. Dificuldade em interpretar alguns critérios 51
3.6.4. Gestão de informação dos recursos humanos 51
3.6.5. Qualidade dos documentos pré-existentes 51
3.6.6. Realização das formações exigidas pela FPF 51
3.6.7. Gestão de prazos apertados 52
3.7. Resultados Alcançados 52
3.7.1. Melhoria da organização documental 52
3.7.2. Recolha e atualização da informação dos recursos humanos 53
3.7.3. Apoio direto aos coordenadores da formação 53
3.7.4. Aumento da qualidade e da apresentação dos documentos .. 53

3.7.5. Cumprimento das formações obrigatórias e opcionais 54
3.7.6. Gestão eficiente dos prazos e processos 54
3.7.7. Desenvolvimento pessoal e profissional 54
3.8. Limitações do estágio 55
3.9. Avaliação e controlo 56
4. Conclusão 57
4.1. Reflexão crítica final 57
4.2. Competências desenvolvidas 57
4.3. Ligação entre teoria e prática 58
4.4. Sugestões de melhoria para o clube 58
4.5. Sugestões para futuros estagiários 59
4.6. Impacto do trabalho realizado no clube 59
4.7. Conclusão final 60
4.8. Perspetivas para o futuro 62
Referências Bibliográficas 63
ANEXOS 65

Índice de ilustrações

Figura 1 - Evolução histórica do Processo de Certificação 17
Figura 2 - Resultados das Últimas Épocas 18
Figura 3 - Avaliação Qualitativa e Validação Prática..... 21
Figura 4 - Organograma do clube 23
Figura 5 - Estádio S. Miguel (Relvado)..... 24
Figura 6 - Complexo Desportivo..... 24
Figura 7 - Emblema do GSC 25
Figura 8 - Academia Diogo Jota..... 26
Figura 9 - Placa de Diogo Jota no Complexo..... 26
Figura 10 - Bandeira da Ética..... 27
Figura 11 - Pasta da Certificação..... 44
Figura 12 - Exemplo de um ponto da certificação 45
Figura 13 - Pasta dos Recursos Humanos..... 46
Figura 14 - Pasta de um Treinador..... 47
Figura 15 - Avaliação da Certificação - FPF..... 61

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Plano de Estágio 37
Tabela 2 - Cronograma do Estágio 39

Índice de abreviaturas

CBFF - Centro Básico de Formação de Futebol

DAE - Desfibrilhador Automático Externo

FADEUP - Faculdade de Desporto da Universidade do Porto

FPF - Federação Portuguesa de Futebol

GD - Gestão Desportiva

GSC - Gondomar Sport Clube

Resumo

Assim que soube da possibilidade de estagiar no Gondomar Sport Clube, clube no qual exerço funções como treinador de formação, procurei saber de que forma poderia ser mais útil para o clube. Desta forma, e dada a minha relação próxima com os coordenadores, estes aconselharam-me a ficar responsável pelo processo de certificação da entidade formadora, processo exigente, mas fundamental para a reputação do clube. Assumir este desafio envolve uma enorme responsabilidade, visto que, desde a época 2021-22, o clube tem conseguido atingir as quatro estrelas na avaliação da Federação Portuguesa de Futebol. No entanto, assim que iniciei este processo, identifiquei, de imediato, as razões pelas quais as submissões das candidaturas eram enviadas tão perto do prazo limite e o processo se tornava tão stressante para os responsáveis pelo mesmo. Encontrei pastas desorganizadas, documentos desformatados e desatualizados, e um trabalho dispendioso a ser realizado por duas pessoas com inúmeras funções no clube, como é o caso dos coordenadores da formação. Assim, o meu objetivo ao longo deste projeto foi, além de garantir a continuidade das quatro estrelas de avaliação, demonstrar uma boa gestão de processos para que, em certificações futuras, a tarefa dos responsáveis por estas seja facilitada.

PALAVRAS-CHAVE: GESTÃO DESPORTIVA, GESTOR DESPORTIVO, FUTEBOL DE FORMAÇÃO, CERTIFICAÇÃO DE ENTIDADES FORMADORAS.

Abstract

As soon as I learnt about the possibility of doing an internship at Gondomar Sport Clube, the club where I work as a training coach, I tried to find out how I could be of most use to the club. As a result, and given my close relationship with the coordinators, they advised me to become responsible for the process of certifying the training organization, a demanding process, but one that is fundamental to the club's reputation. Taking on this challenge involves a huge amount of responsibility, given that since the 2021-22 season the club has managed to achieve four stars in the FPF's assessment. However, as soon as I started this process, I immediately identified the reasons why applications were being submitted so close to the deadline and why the process was becoming so stressful for those responsible for it. I found disorganized folders, unformatted and outdated documents, and expensive work being carried out by two people with numerous roles at the club, such as the training coordinators. So, my aim throughout this project was not only to ensure the continuity of the four-star rating, but also to demonstrate good process management so that in future certifications the task of those responsible for them would be made easier.

KEYWORDS: SPORTS MANAGEMENT, SPORTS MANAGER, YOUTH FOOTBALL, CERTIFICATION OF TRAINING ORGANIZATIONS.

1. Introdução

A Gestão Desportiva tem-se afirmado como uma componente essencial no panorama desportivo contemporâneo, refletindo a crescente exigência por maior profissionalismo na forma como os clubes são organizados e geridos. Com a evolução do setor, torna-se evidente o aumento das obrigações legais e regulamentares impostas por federações e entidades oficiais, como é o caso da certificação de clubes formadores, exigindo níveis mais elevados de planeamento, organização e conformidade. Esta realidade torna imperativa a adoção de boas práticas de gestão interna, sustentadas por processos administrativos rigorosos e eficazes.

No contexto do futebol português, a FPF tem promovido um modelo de certificação que ultrapassa os resultados meramente desportivos, valorizando aspetos como a estrutura organizacional, o suporte médico e social prestado aos atletas, e a sustentabilidade dos processos internos. Este modelo fomenta uma visão mais abrangente da qualidade desportiva, colocando a gestão como pilar fundamental para o desenvolvimento dos clubes.

Foi neste enquadramento que decorreu a minha prática profissional, inserida no Mestrado em Gestão de Desporto da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, tendo como entidade de acolhimento o GSC. Este clube, amplamente reconhecido pelo seu forte investimento na formação de jovens atletas, revelou-se o cenário ideal para a aplicação dos conhecimentos adquiridos ao longo do curso. A prática profissional decorreu entre setembro e abril, culminando com a submissão da candidatura à certificação como Entidade Formadora. O clube, já detentor de quatro estrelas no futebol masculino e reconhecido como Centro Básico de Formação no futebol feminino, demonstra assim um elevado compromisso com os padrões exigidos pela FPF.

Durante este período, tive a oportunidade de conhecer e intervir nos processos internos do clube, com especial enfoque na documentação necessária para o processo de certificação. O principal objetivo do meu estágio consistiu em apoiar a estruturação e reorganização da documentação do clube, otimizando a gestão dos ficheiros, reformulando conteúdos desatualizados e criando novos documentos, sempre alinhados com os critérios definidos pela FPF.

O apoio constante dos meus coordenadores foi determinante para o cumprimento dos objetivos estabelecidos, fornecendo as orientações e condições necessárias ao longo de toda a experiência. A escolha do GSC como local de estágio foi natural, uma vez que já integrava a estrutura do clube como treinador de formação. Esta ligação prévia permitiu-me articular a prática do treino com uma visão mais aprofundada sobre os processos administrativos e organizacionais, contribuindo para uma experiência mais rica e integrada.

Estar diretamente envolvido no processo de certificação foi, sem dúvida, uma oportunidade valiosa. Através dela, compreendi melhor as exigências, rotinas e responsabilidades que sustentam o funcionamento diário de um clube desportivo. A prática profissional representou, assim, uma verdadeira ponte entre a formação académica e a prática concreta da gestão desportiva.

O presente relatório visa, portanto, apresentar e refletir sobre todo o percurso desenvolvido durante o estágio. Nele são abordadas as principais atividades realizadas, os desafios superados, as estratégias implementadas e, sobretudo, as aprendizagens adquiridas ao longo do processo. Mais do que um registo descritivo, este relatório pretende ser um exercício de análise crítica e de ligação entre a teoria e a prática, destacando o crescimento pessoal e profissional proporcionado por esta experiência.

Em suma, reconhece-se nesta prática profissional um momento-chave de transição entre o meio académico e o exercício efetivo da profissão na área da gestão desportiva, contribuindo para a formação de um perfil profissional mais completo, informado e preparado para os desafios do setor.

1.1. Objetivos Pré-estágio

Antes de iniciar o estágio, defini um conjunto de objetivos individuais que refletiam aquilo que pretendia alcançar ao longo da experiência, servindo como orientação para o meu percurso. Estes objetivos foram estabelecidos anteriormente ao contacto direto com as funções do estágio, focando-se em aprendizagens gerais relacionadas com gestão desportiva e certificação de clubes.

- **Compreender o processo de certificação de clubes desportivos:**

Conhecer os requisitos, critérios e objetivos do processo de certificação implementado pela FPF, entendendo a sua importância para o desenvolvimento e organização dos clubes.

- **Aprofundar conhecimentos em gestão desportiva:**

Explorar conceitos fundamentais de planeamento, organização, direção e controlo no contexto de instituições desportivas, incluindo a gestão de recursos, pessoas e operações.

- **Desenvolver competências de organização e planeamento:**

Entender como estruturar e sistematizar informação e documentação de forma eficiente, aplicando princípios gerais de gestão e administração desportiva.

- **Familiarizar-se com o funcionamento interno de clubes e academias:**

Perceber a importância das diferentes áreas de um clube, desde a gestão de recursos humanos à coordenação de atividades desportivas e eventos, preparando-me para interagir de forma adequada com o contexto organizacional.

- **Consolidar competências de comunicação e trabalho em equipa:**

Interagir com coordenadores e membros do clube, absorvendo conhecimentos práticos sobre a operação diária da instituição e sobre os critérios de qualidade e desempenho exigidos na formação desportiva.

2. Enquadramento da prática profissional

O estágio decorreu num contexto que permite compreender a estrutura e o funcionamento de um clube formador, evidenciando a importância de uma gestão organizada e de práticas estruturadas para o desenvolvimento da formação desportiva. A experiência revela como processos administrativos, técnicos e estratégicos se articulam para atingir objetivos de excelência, garantindo a qualidade da formação de atletas e o cumprimento dos padrões estabelecidos pelas entidades reguladoras, nomeadamente no âmbito da certificação de clubes formadores.

A compreensão da organização interna do clube, assim como dos papéis desempenhados pelos diferentes elementos da equipa, é essencial para perceber como decisões estratégicas e procedimentos administrativos impactam diretamente a eficiência e a eficácia dos processos de formação. Esta análise evidencia que uma gestão integrada, que contemple planeamento, organização de recursos, coordenação de equipas e comunicação eficaz, é fundamental para alcançar os objetivos institucionais, promover a melhoria contínua e assegurar o cumprimento das exigências normativas da certificação.

O contacto com práticas relacionadas com a validação de processos e a avaliação qualitativa permite compreender a relevância da organização documental, da clareza na definição de responsabilidades e da observação prática das operações. Estas dimensões demonstram que a certificação não é apenas um requisito formal, mas uma ferramenta estratégica que contribui para a profissionalização do clube, o aumento da transparência e a valorização das boas práticas em todas as áreas de atuação.

Além disso, esta vivência permite refletir sobre a relação entre teoria e prática, destacando a necessidade de aplicar conhecimentos de gestão desportiva, liderança e planeamento de forma contextualizada, tendo em conta os recursos disponíveis, a cultura do clube e os objetivos definidos. O contacto com estes processos reforça a compreensão de que o sucesso de uma instituição desportiva depende de uma abordagem integrada, em que a qualidade da formação de atletas, a eficiência organizacional e a gestão estratégica caminham de mãos dadas para assegurar resultados sustentáveis e consistentes.

2.1. Enquadramento biográfico

O meu nome é Gonçalo Aires Pereira Cortez Fragateiro, tenho 23 anos e sou natural do Porto. O meu percurso académico e desportivo tem sido fortemente orientado para o futebol, área na qual tenho vindo a desenvolver competências tanto a nível prático como teórico.

Concluí a licenciatura na FADEUP, instituição onde me encontro atualmente a frequentar o mestrado em GD. No âmbito da minha especialização em futebol, obtive o grau UEFA C de treinador (Grau I), o que me permitiu consolidar conhecimentos ao nível do treino e da formação de atletas. Paralelamente ao mestrado, realizei uma pós-graduação em *scouting* no futebol pela Universidade Europeia, com o objetivo de aprofundar competências na área da análise e identificação de talento.

Iniciei a prática do futebol aos 6 anos de idade, tendo mantido uma ligação contínua à modalidade até aos 20 anos. Ao longo deste percurso, representei clubes como o FC Foz, onde realizei a maior parte da minha formação e onde iniciei também o meu percurso como treinador, bem como o FC Infesta e o Leixões SC.

Enquanto treinador, conto atualmente com cinco anos de experiência, dos quais três como treinador principal no futebol de formação. Encontro-me no terceiro ano de ligação ao GSC, onde tenho vindo a desenvolver a minha atividade no contexto da formação, adquirindo experiência prática relevante no acompanhamento e desenvolvimento de jovens atletas.

Atualmente, desempenho também funções como treinador e coordenador técnico na BeTheOne Academy, uma academia de treinos individuais situada em Rio Tinto, onde intervenho de forma mais individualizada no desenvolvimento técnico dos jogadores.

Desta forma, o meu percurso reflete uma ligação consistente ao futebol, aliando a experiência prática à formação académica, com o objetivo de continuar a desenvolver competências na área da gestão e formação desportiva.

2.2. Expectativas em relação ao estágio

Antes de iniciar o estágio, encarei esta oportunidade como um momento determinante no meu percurso, não apenas enquanto estudante, mas sobretudo enquanto alguém que pretende construir uma carreira sólida no futebol. Mais do que uma experiência curricular, via este estágio como uma oportunidade de crescimento real, onde pudesse aproximar-me daquilo que ambiciono para o meu futuro profissional.

Tinha a expectativa de compreender, de forma aprofundada, o funcionamento interno de um clube, explorando uma dimensão do futebol que vai muito além do treino e da competição. Procurava perceber como se organizam processos, como se tomam decisões e de que forma a gestão influencia diretamente o desenvolvimento dos atletas e o sucesso das organizações.

Simultaneamente, pretendia adquirir ferramentas que me permitissem evoluir não só enquanto treinador, mas também enquanto futuro profissional na área da gestão desportiva. A ambição passava por desenvolver uma visão mais completa do futebol, integrando a componente técnica com a vertente organizacional, administrativa e estratégica.

Via também o estágio como uma oportunidade de me desafiar, de assumir responsabilidades e de demonstrar capacidade de adaptação a um contexto exigente, retirando o máximo de cada tarefa e de cada aprendizagem. Mais do que cumprir objetivos, o objetivo era crescer, evoluir e preparar-me para dar passos mais consistentes no futuro.

Por fim, tendo já uma ligação ao clube, encarei este estágio como uma oportunidade de contribuir de forma ativa para a sua organização e desenvolvimento, deixando um impacto positivo e, ao mesmo tempo, consolidando o meu lugar no contexto do futebol de formação.

2.3. Enquadramento teórico

A revisão de literatura tem como objetivo apresentar e analisar os principais conceitos, teorias e estudos relacionados com a gestão desportiva, o papel do gestor desportivo, o futebol de formação e os processos de certificação de clubes. Este levantamento permite compreender o estado da arte da área, identificando práticas consolidadas, desafios e abordagens inovadoras aplicadas no contexto do desporto organizado. A inclusão da certificação nesta revisão revela-se fundamental, uma vez que este processo influencia diretamente a organização, a qualidade da formação e o desenvolvimento estratégico dos clubes, constituindo um elemento central para a sustentabilidade e eficácia das práticas desportivas.

2.3.1. Gestão Desportiva

A gestão desportiva tem vindo a assumir uma importância crescente no desenvolvimento e sustentabilidade das organizações desportivas. Segundo Lopes (2017), esta área teve a sua origem na América do Norte, associada à gestão do desporto profissional numa perspetiva orientada para o negócio, exigindo desde cedo elevados níveis de profissionalização. Na Europa, o seu desenvolvimento esteve inicialmente ligado aos programas de "Desporto para Todos", promovidos maioritariamente pelas autarquias. Atualmente, impulsionada pelo crescimento da indústria do entretenimento desportivo, do *fitness* e das atividades de aventura, a gestão desportiva tem vindo a expandir os seus campos de intervenção e a reforçar a sua relevância no contexto desportivo.

A gestão, enquanto prática, é essencial em qualquer atividade humana, e o desporto não é exceção. Como refere Pires (2005), nenhuma atividade pode ser realizada de forma eficaz sem gestão, já que é este processo que permite estruturar, organizar e conduzir os recursos para alcançar resultados consistentes. No caso do desporto, este princípio ganha ainda maior relevância, uma vez que se trata de um setor em que coexistem múltiplos agentes, interesses e tarefas.

A gestão desportiva não se limita às funções tradicionais de planeamento, liderança, coordenação e controlo, mas requer também uma compreensão profunda do contexto específico de cada organização. Pires e Sarmento (2001) destacam que os conhecimentos de gestão só adquirem verdadeiro significado quando contextualizados no ambiente em que são aplicados, considerando fatores culturais, económicos, sociais, políticos e tecnológicos. Assim, a eficácia das decisões depende do alinhamento entre as ações de gestão e a realidade em que o clube ou organização se insere.

A perspetiva de Santos (2008) reforça esta ideia ao salientar que a gestão é um processo colaborativo, no qual várias pessoas trabalham em conjunto para atingir os objetivos organizacionais de forma eficiente. Esta abordagem sublinha

a necessidade de utilizar os recursos disponíveis de forma otimizada e adaptar as decisões a cenários em constante mudança, garantindo que a organização se mantém ágil e coerente com a sua missão.

Neste contexto, Lopes (2017) refere que, em muitas organizações desportivas, sobretudo aquelas de menor dimensão, nem sempre é possível contar com profissionais especializados em todas as áreas da gestão. Assim, é frequente o recurso ao trabalho voluntário ou à acumulação de funções por parte de diferentes agentes desportivos. Nestas situações, os treinadores assumem frequentemente responsabilidades adicionais, incluindo tarefas administrativas, aproveitando as suas competências de liderança e a proximidade às equipas.

O mesmo autor acrescenta ainda que, apesar desta realidade, é cada vez menos aceitável a existência de dirigentes sem a preparação ou formação adequada para o exercício das suas funções, uma vez que tal pode comprometer o alcance dos objetivos organizacionais e a qualidade da gestão desenvolvida (Lopes, 2017).

Neste contexto, Bastos (2003) destaca a necessidade de uma melhoria contínua ao nível dos estudos, investigações e publicações na área da gestão desportiva, reforçando simultaneamente a importância da ligação entre o meio académico e os profissionais que atuam no terreno. Esta articulação entre teoria e prática revela-se fundamental para o desenvolvimento da área e para a aplicação eficaz do conhecimento em contextos reais.

Watt (2003) acrescenta que a gestão do desporto implica a coordenação de múltiplos elementos simultaneamente, desde a administração do local de trabalho, gestão de pessoas, operações diárias e instalações, até à organização de atividades e eventos desportivos, promovendo igualmente o trabalho em equipa. Esta visão evidencia que a gestão desportiva integra várias dimensões, transcendendo a mera execução de tarefas administrativas para garantir o funcionamento global da organização.

No mesmo sentido, Pires e Sarmento (2001) salientam que o contexto determina que os recursos humanos, materiais e financeiros sejam geridos em

conformidade com a filosofia, missão e vocação da organização. Esta abordagem garante que as decisões de gestão estejam sempre alinhadas com a identidade cultural e os objetivos estratégicos da entidade.

Neste sentido, Pires e Sarmento (2004) reforçam que não se gere o vazio, mas sim pessoas, organizações e sistemas com características, objetivos, culturas e padrões de comportamento próprios que devem ser conhecidos e considerados, de forma a possibilitar uma atuação adequada e contextualizada. Esta perspetiva evidencia que a gestão não pode ser entendida como um processo abstrato ou descontextualizado, uma vez que as decisões dependem sempre das especificidades dos indivíduos e das organizações envolvidas.

Assim, as escolhas em contexto de gestão são inevitavelmente condicionadas pelo enquadramento em que são tomadas, sendo que diferentes agentes podem adotar decisões distintas perante a mesma realidade, o que reforça o caráter humano e contextual da gestão.

Amorim (2013) acrescenta que a gestão desportiva engloba o planeamento, a organização, a direção e o controlo de atividades, serviços e produtos que visam responder às necessidades da comunidade, promovendo simultaneamente o lazer, a saúde e a prática desportiva. Desta forma, a gestão desportiva articula de forma equilibrada os processos administrativos com a oferta de atividades que reforçam a função social da organização.

Neste sentido, Reis (2016) destaca que o rendimento das organizações no futebol não depende apenas de fatores diretamente ligados ao jogo, mas também de um conjunto de elementos organizacionais externos que influenciam indiretamente o desempenho. Entre estes, assume particular relevância a relação entre a administração do clube e a figura do treinador, sendo esta interação fundamental para a definição de uma política desportiva coerente. O autor refere ainda que as organizações do futebol têm vindo a sofrer transformações estruturais, com o objetivo de aumentar a produtividade e a eficiência de todos os processos associados ao jogo.

Por fim, Oprean e Oprișor (2014) enfatizam que a gestão desportiva, em conjunto com a gestão administrativa e financeira, tem também uma dimensão estratégica fundamental: criar uma imagem sólida para o clube capaz de impactar o público, fidelizar apoiantes e atrair investimento externo. Assim, a gestão desportiva revela-se não apenas como um processo de eficiência operacional, mas como um instrumento estratégico essencial para a sustentabilidade e crescimento da organização.

2.3.2. Gestor Desportivo

O gestor desportivo é a figura central que transforma a estratégia em ação concreta dentro da organização. Amorim (2013) destaca que o gestor desportivo deve ser alguém com capacidade para compreender de forma aprofundada a estrutura organizacional, sobretudo no que diz respeito à sua vertente prática, assegurando assim uma atuação eficaz no contexto em que está inserido.

"O gestor desportivo é o responsável máximo por tudo quanto se passa nas organizações desportivas. Essa é a sua grande missão: planear e implementar políticas ou estratégias que orientem todos os restantes agentes desportivos no sentido de se atingirem os objetivos previamente definidos." (Lopes, 2017, p. 5).

A comunicação desempenha um papel crucial na função do gestor. Lopes (2017, p. 6) afirma que "a comunicação é um fator preponderante para um bom desempenho e uso da autonomia distribuída numa estrutura [...]. Garantir a correta comunicação é fundamental para que as mensagens sejam transmitidas e bem compreendidas por todos os membros da organização, imprescindível para uma intervenção eficiente e eficaz de acordo com a estratégia previamente definida." Sem esta competência, a implementação de políticas e a coordenação de equipas poderiam ser significativamente prejudicadas, afetando os resultados operacionais e estratégicos.

O contexto de atuação define ainda as competências essenciais do gestor. Segundo Pereira et al. (2014, p. 13), "o contexto e setor de atuação do gestor desportivo são de extrema importância para se identificarem as competências essenciais para a sua função" e acrescentam que "no caso do gestor desportivo de clubes de futebol, são incluídos conhecimentos sobre a indústria do futebol e gestão financeira, criatividade, planeamento, definição do staff, negociação, gestão de conflitos e desenvolvimento de receitas."

Para além das competências estratégicas e relacionais, o gestor desportivo assume igualmente um papel fundamental na gestão dos recursos da organização. Neste sentido, Ferreira (2009) defende que gerir implica organizar e estruturar, através de instrumentos e técnicas adequadas, os recursos financeiros, materiais e humanos disponíveis. Esta perspetiva evidencia que a atuação do gestor não se limita à definição de objetivos e à coordenação de equipas, abrangendo também a otimização dos recursos existentes, de forma a garantir o funcionamento eficiente da organização e a concretização dos seus objetivos.

Complementando esta perspetiva, Soares (2013) refere que o sucesso do gestor desportivo depende da sua capacidade para dominar competências relacionadas com a gestão de recursos e de conflitos, bem como da sua aptidão para identificar os principais problemas organizacionais e compreender as suas causas. O autor destaca ainda a importância da recolha e utilização de informação relevante para o processo de tomada de decisão, defendendo a adoção de critérios racionais e técnicos que sustentem a gestão estratégica da organização. Desta forma, o gestor desportivo assume um papel determinante na definição de soluções eficazes e na promoção do desenvolvimento sustentável da instituição.

Neste sentido, a preocupação dos gestores desportivos atuais passa cada vez mais pela identificação e desenvolvimento das competências necessárias para uma gestão eficaz. De acordo com Retar et al. (2013), o fortalecimento destas competências contribui para tornar as organizações desportivas mais competitivas e capazes de alcançar melhores níveis de desempenho. Assim, o sucesso organizacional depende não apenas dos recursos disponíveis, mas também da capacidade dos gestores para liderar, planear e tomar decisões adequadas às exigências do contexto em que atuam.

Joaquim et al. (2011, p. 274) complementam esta visão ao indicar que “as competências mais valorizadas são as de planeamento (atividades, projetos e eventos), de gestão de recursos (humanos, financeiros, instalações e equipamentos), de liderança, de marketing e de coordenação de equipas.”

Maçãs (2006, p. 201) evidencia que, “apesar do número elevado de pessoas que, por norma, fazem parte dos órgãos sociais destas organizações, sabemos que os atos de gestão diária, em situações consideradas normais, se centram num núcleo duro com um efetivo reduzido (2 a 5 pessoas), nomeadamente nos aspetos relacionados com a modalidade de futebol.” Esta realidade prática mostra que, mesmo em clubes maiores, a responsabilidade operacional recai sobre um grupo restrito, tornando essencial a capacidade de o gestor integrar diversas competências simultaneamente.

2.3.3. Futebol de Formação

O futebol de formação é um investimento estratégico que permite aos clubes garantir resultados sustentáveis a longo prazo. Sardinha (2015) salienta que os clubes que investem na formação de jovens tendem a obter um retorno significativo superior ao montante investido, sendo este retorno não apenas de natureza financeira, mas também em termos de desenvolvimento desportivo e organizacional. Este facto evidencia que uma aposta estruturada e de qualidade na formação permite não só preparar atletas mais competitivos, como também reforçar a sustentabilidade e o sucesso global do clube.

O desenvolvimento dos atletas não depende apenas das suas capacidades individuais, mas também da qualidade da formação oferecida e da organização desportiva envolvente. Morris et al. (2015) destacam que o futuro dos praticantes está fortemente ligado à formação desportiva recebida e às características da organização, influenciando as transições de carreira e a capacidade dos jogadores de lidar com mudanças ao longo do percurso desportivo. Este papel estruturante das organizações evidencia a importância de programas de formação bem organizados e de alta qualidade para promover o sucesso a longo prazo dos atletas.

As competências do gestor desportivo, já destacadas anteriormente, assumem uma ligação direta ao futebol de formação. Segundo Joaquim et al. (2011), entre as mais relevantes encontram-se a capacidade de planear projetos e atividades, gerir de forma eficiente os recursos humanos e materiais, liderar e motivar equipas, desenvolver estratégias de marketing e assegurar a coordenação eficaz entre os diferentes intervenientes. No contexto da formação, estas competências tornam-se decisivas para estruturar programas de treino, otimizar os recursos disponíveis e criar condições favoráveis ao crescimento desportivo e social dos jovens atletas.

2.3.4. Certificação de Entidades Formadoras - FPF

A FPF criou uma certificação para os clubes formadores, destinada a garantir que estes operam de forma organizada e eficiente. Para obter esta certificação, os clubes devem cumprir regras fundamentais, como manter uma estrutura técnica sólida, planear cuidadosamente o ano desportivo, formar adequadamente os treinadores, proteger os atletas e assegurar que toda a documentação e a gestão administrativa estejam devidamente organizadas (FPF, 2023). Atualmente, uma boa organização dos processos e da documentação é essencial para demonstrar a seriedade do clube e o seu compromisso com a qualidade, tanto internamente como externamente.

"A Certificação de Entidade Formadora da FPF tem como principal objetivo "distinguir as entidades de formação, de futebol e futsal para jovens até 19 anos, de acordo com o nível de qualidade do processo formativo". Este, visa uma melhor organização quer do processo formativo quer dos processos internos dos vários clubes, impactando não só no trabalho diário como também na imagem que é transmitida para o exterior." (emjogo, 2021)

O processo de certificação surgiu como resposta à legislação relacionada com o registo de contratos de formação desportiva. Hoje é um instrumento de intervenção e de ajuda na organização da área desportiva dos clubes, contribuindo de forma efetiva para elevar os padrões de qualidade do processo de formação de praticantes de futebol e de futsal.

Segundo a FPF (2024), foi em 2015 que a própria iniciou este processo, mas apenas para a modalidade de futebol e dirigido, sobretudo, aos clubes das competições profissionais. Três anos depois, este processo passou a ser orientado a todos os clubes do país, com formação de futebol e futsal masculino, independentemente do seu enquadramento competitivo. Para além disso, foi implementado um novo modelo de certificação por níveis e foram avaliadas, nessa época, 754 Entidades Formadoras, sendo que apenas 149 foram certificadas entre 1 e 5 estrelas (20%).

A Figura 1 ilustra a evolução do processo de certificação de clubes formadores ao longo do tempo, mostrando as principais mudanças e fases implementadas.

Figura 1 - Evolução histórica do Processo de Certificação

No entanto, no decorrer das avaliações efetuadas aos 754 clubes nessa época, a FPF constatou que mais de 80% dos clubes não tinham as seguintes ferramentas (fundamentais na gestão de uma entidade formadora):

- Coordenação técnica;
- Dossiers de treino;
- Documento orientador;
- Planos de transição;
- Não realizavam formações para os praticantes e para os encarregados de educação com regularidade;
- Não tinham acompanhamento médico nos treinos e nos jogos.

Na época 2023-2024 foram registadas 1.299 submissões, tendo sido 929 certificadas entre 1 e 5 estrelas (72%).

A Figura 2 apresenta os resultados obtidos pelos clubes nos processos de certificação das últimas épocas, permitindo visualizar a distribuição das classificações ao longo do tempo.

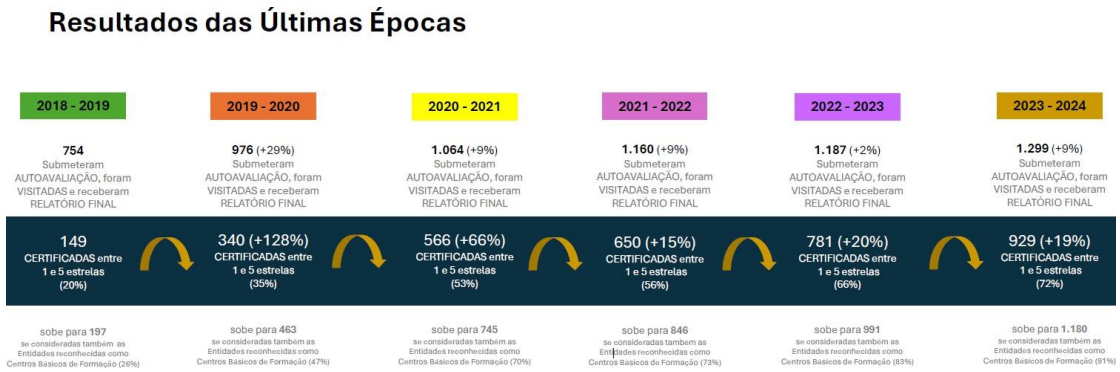


Figura 2 - Resultados das Últimas Épocas

Importância do Processo de Certificação:

O processo de certificação assegura que os clubes formadores funcionam de forma estruturada e de acordo com os padrões de qualidade exigidos. Entre os principais aspetos deste processo destacam-se:

- Efetuar Contratos de Formação Desportiva;
- Clara distinção e diferenciação das Entidades que disponibilizam uma formação de acordo com os padrões de excelência e qualidade definidos pelo processo de certificação;
- Mecanismo de Compensação apenas para clubes certificados;
- Melhor organização e melhores práticas dos clubes = Melhor formação desportiva, social e cívica das crianças e jovens.

Na época atual, foram feitas duas alterações à plataforma e ao preenchimento das candidaturas que vêm facilitar o processo aos clubes:

- Pré-preenchimento automático da candidatura (opcional), com base nos dados da candidatura da época anterior;
- Integração com a plataforma "SCORE" (para informações sobre escalões/equipas e praticantes).

Este processo pressupõe 9 critérios, tendo cada um a sua pontuação:

1. Planeamento Estratégico e Orçamento: 7 pontos;
2. Estrutura Organizacional e Manual de Acolhimento e Boas Práticas: 7 pontos;
3. Recrutamento e/ou Angariação: 12 pontos;
4. Formação Desportiva: 18 pontos;
5. Acompanhamento Médico-Desportivo: 11 pontos;
6. Acompanhamento Escolar, Pessoal e Social: 11 pontos;
7. Recursos Humanos: 16 pontos;
8. Instalações e Logística: 10 pontos;
9. Produtividade: 8 pontos.

Estatutos das Entidades Formadoras:

Aos candidatos à certificação pode ser atribuído, pela Comissão Nacional de Certificação, o seguinte estatuto:

- Entidade Formadora Certificada, com 5 estrelas;
- Entidade Formadora Certificada, com 4 estrelas;
- Entidade Formadora Certificada, com 3 estrelas;
- Escola de Futebol Certificada, com 2 estrelas;
- Escola de Futebol Certificada, com 1 estrela;
- Centro Básico de Formação de Futebol, reconhecido pela FPF;
- Entidade não certificada.

Após concluída a primeira fase, uma forte componente administrativa e documental, o processo avança para a fase seguinte, a Validação Qualitativa e Prática, confirmando no terreno e na operação do dia a dia a implementação do que está descrito documentalmente.

A candidatura está globalmente valorizada em 100 pontos:

- 88 dos quais podem ser obtidos diretamente pelas Entidades na sua Autoavaliação;
- 12 dos quais resultam da Avaliação Qualitativa e de Validação Prática feita pelos avaliadores, com base nas evidências apresentadas pelas Entidades e a observação da operação no terreno (distribuídos pelos diferentes critérios).

Avaliação Qualitativa e Validação Prática:

A avaliação qualitativa e a validação prática asseguram que os processos implementados pelos clubes são eficazes e correspondem aos padrões de qualidade exigidos:

- Os pontos de validação prática só são atribuídos a Entidades que sejam alvo de visita técnica presencial, com observação da operação o terreno;
- Apenas as Entidades cujos conteúdos preenchidos sejam considerados pelos avaliadores como bastante completos e com um nível qualitativo elevado serão visitadas;
- Com isto, pressupõem-se que as Entidades que estão no patamar das 4 ou 5 estrelas são as mais visitadas.

A Figura 3 mostra a distribuição da pontuação obtida pelos clubes na avaliação qualitativa e na validação prática, permitindo perceber como os critérios foram aplicados.

Figura 3 - Avaliação Qualitativa e Validação Prática

2.4. Enquadramento institucional

Desde a época 2022/2023, exerço funções como treinador de formação no GSC, instituição que, nos últimos três anos consecutivos, tem sido reconhecida com a certificação de quatro estrelas como Entidade Formadora no futebol masculino. Esta certificação reflete o compromisso contínuo do clube com a excelência na formação de jovens atletas, não apenas ao nível do rendimento desportivo, mas também no que diz respeito à estrutura organizacional, ao apoio multidisciplinar aos praticantes e à conformidade com os padrões estabelecidos pela FPF.

A minha integração na estrutura técnica do clube permitiu-me desenvolver uma relação de proximidade e confiança com os coordenadores da formação, o que se revelou determinante para a definição do local e do tema do meu estágio curricular, inserido no Mestrado em Gestão de Desporto da FADEUP. A proposta surgiu de forma natural: realizar o estágio na secretaria do clube, conciliando os horários com as minhas funções de treinador, e participar ativamente no processo de certificação anual da entidade formadora.

Ao longo do tempo, fui percebendo que, à medida que se aproximava o prazo para a submissão da autoavaliação exigida pela certificação da FPF, o ambiente na coordenação tornava-se visivelmente mais tenso. A quantidade de documentação a reunir e a necessidade de garantir o cumprimento rigoroso dos critérios estabelecidos representavam um desafio significativo para os responsáveis. Foi precisamente nesse contexto que identifiquei uma oportunidade clara de aprendizagem e de contribuição efetiva: mergulhar no processo de certificação e, ao mesmo tempo, utilizar essa experiência como ponto central do meu estágio profissional.

A escolha deste tópico teve, assim, uma motivação dupla. Por um lado, permitia-me compreender os mecanismos de funcionamento interno de um clube desportivo ao nível da formação, através de uma abordagem prática e concreta. Por outro, dava-me a possibilidade de aplicar e desenvolver competências técnicas de gestão, organização documental e planeamento estratégico, em articulação com os requisitos definidos pela FPF.

Ao assumir este desafio, comprometi-me com o objetivo de contribuir para uma maior eficiência nos processos administrativos do clube, através da estruturação de um sistema de arquivo mais funcional, da reformulação de documentos desatualizados, da criação de novos conteúdos e da organização coerente de ficheiros. Esta intervenção procurou responder não só às necessidades imediatas associadas à certificação, mas também criar uma base sustentável para os ciclos futuros, aliviando a pressão sentida pelos coordenadores nos períodos críticos do processo.

Estar diretamente envolvido nesta vertente organizacional do clube foi uma experiência enriquecedora, pois possibilitou-me associar o conhecimento adquirido ao longo do mestrado à realidade prática da gestão desportiva. O facto de já estar inserido na dinâmica do clube enquanto treinador foi uma vantagem significativa, pois facilitou o entendimento da cultura interna, dos fluxos de comunicação e das prioridades da formação.

Esta vivência reforçou a minha perceção de que a certificação de entidades formadoras é muito mais do que uma formalidade administrativa: é um reflexo da capacidade de um clube se organizar, planear, investir e cuidar da formação dos seus atletas de forma consistente e responsável.

A Figura 4 apresenta o organograma do clube, permitindo visualizar a sua estrutura organizacional e a forma como se distribuem as diferentes funções e responsabilidades entre os vários elementos. Esta representação facilita a compreensão da organização interna e das relações hierárquicas existentes.

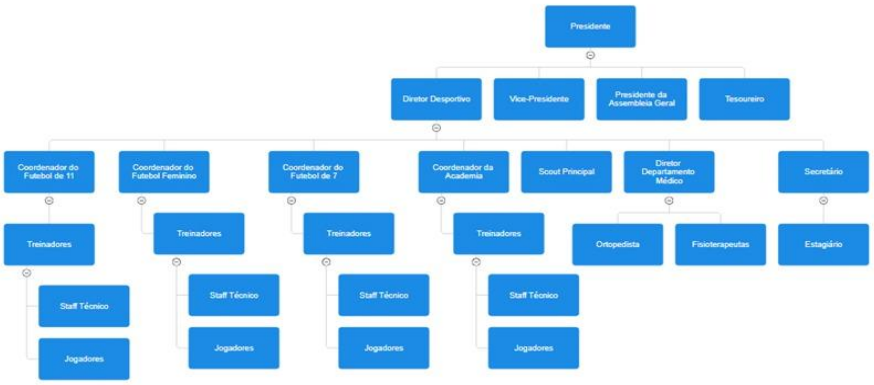


Figura 4 - Organograma do clube

2.4.1. História do Gondomar Sport Clube

O GSC foi fundado a 1 de maio de 1921 na cidade de Gondomar, no distrito do Porto. O seu registo na Associação de Futebol do Porto foi efetuado a 1 de agosto de 1928.

Desde 1970 o clube atua no Estádio de São Miguel, que tem capacidade para 2450 espectadores. Para além do relvado natural, destinado apenas para o escalão sénior e para eventos especiais, o complexo contém mais três relvados sintéticos: futebol de 5, futebol de 7 e futebol de 11.

As Figuras 5 e 6 apresentam os relvados do Complexo Desportivo do GSC, evidenciando as condições das instalações utilizadas pelo clube para treinos e jogos, e permitindo uma perceção geral da qualidade e organização dos espaços desportivos disponíveis.

Figura 5 - Estádio S. Miguel (Relvado)

Figura 6 - Complexo Desportivo

Um dos momentos mais marcantes da história do clube ocorreu em 2002, quando se deslocou a Lisboa para vencer o SL Benfica por 0-1 no Estádio da Luz, a contar para a Taça de Portugal.

Em 2004, o clube garantiu a primeira subida à Segunda Liga da sua história, na qual se manteve durante 5 épocas consecutivas, tendo sido o 5º lugar a sua melhor classificação.

No dia 1 de maio de 2021, o clube comemorou o seu centésimo aniversário de história.

A Figura 7 apresenta o emblema atual do GSC.

Figura 7 - Emblema do GSC

2.4.2. Academia Diogo Jota

A Academia Diogo Jota, criada em 2020, é uma iniciativa do GSC que presta homenagem a um dos seus antigos atletas mais ilustres - Diogo Jota, jogador internacional português que deu os primeiros passos no futebol precisamente neste clube. O nome da academia não é apenas simbólico, mas carrega consigo a inspiração e o exemplo de um percurso de sucesso que começou nas bases do futebol de formação.

Destinada a crianças entre os 4 e os 9 anos, esta escola tem como missão principal despertar, desde cedo, a paixão pelo jogo. Mais do que formar jogadores, a Academia procura proporcionar experiências positivas, promovendo o gosto pela prática desportiva num ambiente seguro, divertido e adaptado à idade das crianças. A prioridade é o prazer de jogar, o desenvolvimento motor e social, e a criação de hábitos saudáveis, respeitando sempre as etapas naturais de crescimento de cada atleta.

Num contexto em que o desporto de formação é, muitas vezes, associado a uma pressão precoce por resultados, a Academia Diogo Jota assume uma abordagem pedagógica centrada no bem-estar. As atividades são planeadas para que o futebol seja, acima de tudo, uma fonte de alegria, ajudando cada criança a construir uma relação positiva e duradoura com o desporto.

Através desta filosofia, o GSC reforça o seu papel enquanto agente formador e educativo na comunidade, promovendo valores como o respeito, o espírito de equipa e a inclusão.

As Figuras 8 e 9 apresentam, respetivamente, o emblema da Academia Diogo Jota e a placa à entrada do complexo, que inclui uma referência ao jogador e uma frase inspiradora dita por ele, refletindo a identidade e os valores da academia.

Figura 8 - Academia Diogo Jota

Figura 9 - Placa de Diogo Jota no Complexo

2.4.3. Missão

O GSC trabalha para promover o desporto na comunidade onde está inserido e para além dela, tentando chegar ao máximo de pessoas possível. Como clube formador, o objetivo é ajudar os atletas a crescerem não só no futebol, mas também como pessoas, valorizando a educação e a convivência. Queremos que os jogadores se sintam parte do clube e que o GSC continue a ser o maior símbolo do desporto na cidade.

A Figura 10 apresenta a bandeira da Ética certificada ao clube, simbolizando o cumprimento dos critérios de conduta e valores exigidos no processo de certificação.

2.4.4. Valores

- Ambição;
- Dedicação;
- Disciplina;
- Respeito;
- Humildade;
- Resiliência;
- Espírito de equipa.

Projeto certificado com a

BANDEIRA do ÉTICA promovido por

Certificado Bandeira da Ética

A Bandeira da Ética, implementada e operacionalizada pelo Instituto Português do Desporto e Juventude, I.P. (IPDJ, I.P.), através do Plano Nacional de Ética no Desporto (PNED), certifica iniciativas, projetos ou entidades que se destaquem na promoção dos valores éticos por via da prática desportiva.

Objeto de certificação: Projeto

Entidade proponente: Gondomar Sport Clube

Entidade promotora: Gondomar Sport Clube

Certificação emitida a: 2022-04-18

Certificação válida até: 2024-04-18

Figura 10 - Bandeira da Ética

2.4.5. Visão

O GSC pretende fomentar a prática desportiva, assente em elevados padrões de conduta humana e social, afirmando-se como um clube de referência no contexto de formação de jovens atletas a nível nacional, e potenciar e desenvolver os seus atletas, preparando-os para atingirem a equipa principal do clube e os mais altos níveis do alto rendimento desportivo e competitivo a nível nacional e internacional.

2.4.6. Objetivos

- Formar os seus atletas ao nível social, educativo e desportivo;
- Formar atletas para os mais altos níveis de rendimento e competição;
- Formar atletas para a equipa principal do clube;
- Formar atletas que possam atingir o alto rendimento profissional, obtendo retorno financeiro;
- Ter equipas competitivas a disputar em competições nacionais;
- Formar jogadores inteligentes, técnica tática e mentalmente fortes;
- Criar uma Identidade comum a todos os escalões de formação.

2.5. Enquadramento funcional

O enquadramento funcional procura clarificar o papel que desempenhei no GSC ao longo do estágio, destacando a forma como fui integrado na estrutura, as funções que assumi, a relação estabelecida com os diferentes setores do clube e o impacto do meu trabalho no desenvolvimento da certificação. Esta análise permite compreender de forma objetiva como o meu contributo se enquadrou no funcionamento global da instituição e quais as responsabilidades que marcaram a minha prática profissional.

2.5.1. Integração na estrutura do clube

Desde o início do estágio, fui integrado no departamento de formação do GSC, sob a supervisão direta dos dois coordenadores responsáveis por esta área. Logo nas primeiras reuniões ficou definido que a minha principal missão seria gerir e operacionalizar o processo de certificação da FPF. Esta tarefa, embora central para o funcionamento da formação, era habitualmente acumulada pelos coordenadores juntamente com muitas outras responsabilidades. A minha presença veio colmatar essa lacuna, ao assumir de forma dedicada um papel essencial no sucesso do processo.

2.5.2. Principais Funções e Responsabilidades

As funções que desempenhei foram variadas e exigiram capacidade de organização, autonomia e rigor. Entre elas destacaram-se a criação de um sistema estruturado de pastas e nomenclatura de documentos, substituindo a desorganização inicial; a recolha, digitalização e atualização das informações dos recursos humanos; a revisão e formatação de documentos, assegurando uma melhor estética e correção linguística; e a preparação de materiais específicos para os diferentes pontos de avaliação definidos pela FPF. Para além disso, acompanhei todas as atualizações impostas pela federação, organizei e garanti a participação em formações obrigatórias e opcionais, e preparei a submissão final da candidatura, respeitando os prazos estabelecidos.

2.5.3. Autonomia e Responsabilidade

Apesar de contar com a orientação e apoio dos coordenadores, o estágio proporcionou-me um elevado grau de autonomia. Fui eu quem planeava os passos a seguir, definia prioridades e executava a maior parte das tarefas práticas. Os coordenadores surgiam sobretudo como suporte em questões mais complexas ou de caráter estratégico, assim como na validação de documentos. Esta autonomia representou uma responsabilidade acrescida, dado que o sucesso do processo de certificação dependia diretamente do meu empenho e capacidade de execução.

2.5.4. Relação com a Estrutura do Clube

O trabalho exigiu uma articulação constante com diferentes setores e colaboradores. Com os coordenadores, o contacto era frequente e direcionado para a validação de decisões. A secretaria desempenhou também um papel fundamental, uma vez que muitos documentos relevantes estavam apenas em formato físico, obrigando à sua digitalização e integração. Para completar a informação dos recursos humanos, tive ainda de contactar diretamente treinadores, estagiários, fisioterapeutas e outros elementos da estrutura, solicitando dados atualizados. Esta rede de interações reforçou a importância da comunicação e da persistência para garantir que toda a informação fosse reunida de forma completa.

2.5.5. Participação em Reuniões e Avaliações

Durante o estágio, estive presente em momentos formais de grande importância. Um dos mais relevantes foi a reunião presencial com representantes da FPF, realizada na sala de troféus do clube, onde foram apresentadas as primeiras correções e recomendações à candidatura. Acompanhei também a visita da federação às instalações, onde foram verificadas as condições físicas, os espaços de treino e os serviços disponíveis, comparando-os com a documentação submetida. Estas experiências permitiram-me compreender

melhor os critérios de avaliação e representaram uma oportunidade para assumir um papel ativo junto da FPF.

2.5.6. Impacto das Minhas Funções

O contributo assumido no processo de certificação revelou-se determinante para o clube. Ao ser o principal responsável pela execução de tarefas diretamente ligadas à candidatura, consegui aliviar a carga dos coordenadores, permitindo-lhes dedicar mais tempo a outras funções essenciais da formação. Para além disso, a criação de um sistema organizado de documentação, a revisão cuidada dos documentos e a gestão eficiente dos prazos resultaram num processo mais rápido, coerente e de maior qualidade em relação a anos anteriores. O impacto refletiu-se não apenas no sucesso imediato da candidatura, mas também na criação de uma base de trabalho que pode facilitar certificações futuras.

2.5.7. Importância Estratégica do Trabalho Realizado

Para além do impacto direto no processo em curso, o contributo assumiu também uma dimensão estratégica. A uniformização documental, a criação de pastas organizadas por pontos de avaliação e a atualização completa dos dados dos recursos humanos deixaram ao clube um legado de organização que não existia anteriormente. Assim, o meu papel ultrapassou a simples execução de tarefas pontuais, assumindo-se como uma mais-valia para a sustentabilidade da estrutura da formação do GSC.

3. Realização da prática profissional

3.1. Introdução

O estágio curricular foi desenvolvido no GSC, decorrendo entre os meses de setembro e abril, em simultâneo com o período de submissão do processo de certificação da FPF para a época 2024/2025. A prática profissional centrou-se essencialmente na elaboração e organização de todo o processo de certificação do clube, tarefa de elevada responsabilidade, não só pela sua complexidade e exigência técnica, mas também pela importância estratégica que assume para o funcionamento e reconhecimento da formação do clube.

Desde o início, tive o acompanhamento e suporte dos dois coordenadores da formação do clube, ambos com experiência acumulada nas anteriores certificações. Ainda que já tivesse alguma noção das exigências impostas pela FPF, pude confirmar na prática que a certificação é um processo rigoroso, que requer uma vasta quantidade de informação organizada e sistematizada segundo os nove critérios de avaliação definidos. A certificação tem um impacto direto no estatuto formativo do clube, como comprova o resultado alcançado na época anterior: quatro estrelas no setor masculino e a certificação como CBFF no feminino.

Contudo, a ausência de recursos humanos dedicados exclusivamente à certificação faz com que o processo seja frequentemente deixado para as semanas finais antes da submissão. Esta limitação condiciona fortemente a capacidade de planear e executar o trabalho com a antecedência desejável, refletindo-se na qualidade dos documentos (ao nível do conteúdo, escrita, formatação e apresentação), na organização interna da informação, no cumprimento atempado dos eventos obrigatórios e recomendados pela FPF, bem como na identificação e registo de todos os recursos humanos envolvidos na formação.

Neste contexto, a minha intervenção assumiu um papel de reforço operacional e organizativo, procurando colmatar algumas das fragilidades do processo e contribuindo de forma ativa para a concretização da certificação. Ao longo do estágio, fui adquirindo não só competências técnicas relacionadas com a gestão e organização de processos complexos, como também uma visão mais ampla sobre os desafios estruturais enfrentados pelos clubes na consolidação da sua estrutura formativa.

3.2. Objetivos do estágio

Ao longo do estágio, foi possível redefinir e concretizar objetivos mais específicos, alinhados com as funções desempenhadas e as necessidades do clube. Estes objetivos surgiram de forma prática, à medida que compreendia melhor o processo de certificação, as responsabilidades associadas à gestão documental e administrativa, e a interação com os diferentes membros da organização. O desenvolvimento destes objetivos permitiu não apenas aplicar os conhecimentos adquiridos anteriormente, mas também consolidar competências essenciais em contexto real de trabalho, promovendo aprendizagem prática e reflexão contínua sobre a gestão desportiva.

3.2.1. Objetivos gerais

Os objetivos gerais do estágio procuram definir de forma ampla as metas principais a atingir, focando-se no desenvolvimento de competências essenciais para a prática profissional em clubes desportivos. Estes objetivos orientam toda a experiência do estágio, permitindo compreender o funcionamento organizacional, aplicar princípios de gestão desportiva e contribuir para a melhoria da qualidade da formação de atletas, assegurando uma integração consistente entre teoria e prática.

- Conhecer em detalhe o funcionamento do processo de certificação da FPF e compreender a sua importância para o desenvolvimento da formação do clube.

Um dos principais objetivos foi familiarizar-me com as regras, critérios e etapas definidas pela FPF, de forma a compreender a lógica do processo e a relevância que este assume para a valorização da formação do clube. Este conhecimento inicial era essencial para conseguir intervir de forma fundamentada ao longo do estágio.

- Contribuir ativamente para a preparação e organização da candidatura do GSC à certificação da época 2024-25.

Para além de aprender, o estágio teve como objetivo garantir uma participação prática e efetiva na certificação, apoiando diretamente o clube em todas as fases do processo. A ideia era não ficar apenas como observador, mas ter um papel ativo que trouxesse resultados concretos.

- Desenvolver competências de organização, planeamento, comunicação e gestão de informação aplicadas ao contexto de um clube desportivo.

O estágio foi também encarado como uma oportunidade para aplicar e melhorar competências transversais. A gestão documental, a comunicação com diferentes intervenientes e o cumprimento de prazos foram aspetos-chave onde se pretendia evoluir.

- Apoiar o clube no fortalecimento da sua estrutura administrativa e formativa, assegurando uma base de trabalho sólida para futuras certificações.

Outro objetivo foi contribuir para deixar uma estrutura organizada que pudesse ser reutilizada em anos seguintes, evitando que o processo tivesse de começar do zero em cada época e facilitando o trabalho dos coordenadores e futuros estagiários.

3.2.2. Objetivos específicos

Os objetivos específicos detalham de forma mais concreta as metas a atingir ao longo do estágio, identificando competências e tarefas particulares a desenvolver. Estes objetivos permitem organizar a experiência prática, orientar a execução das atividades e assegurar que cada etapa contribui de forma clara para o alcance dos objetivos gerais, promovendo a aplicação de conhecimentos de gestão, organização e formação desportiva em contextos reais.

- Familiarizar-me com a plataforma de certificação da FPF e identificar os principais critérios e pontos de avaliação.

O primeiro passo passava por explorar a plataforma digital da FPF, entender a forma como está organizada e identificar os requisitos fundamentais de cada ponto de avaliação.

- Analisar a certificação de épocas anteriores para compreender os documentos já existentes e perceber as áreas que necessitam de atualização ou melhoria.

Um objetivo específico foi estudar os processos das épocas anteriores para perceber as suas lacunas e pontos fortes, permitindo partir de uma base já existente em vez de começar do zero.

- Estruturar um sistema de organização documental que facilite a gestão da informação exigida pela certificação.

Para evitar dispersão de documentos, tornou-se necessário criar uma lógica de organização clara e intuitiva, que ajudasse não só no decorrer do estágio, mas também em futuras candidaturas.

- Recolher e compilar informações relativas aos recursos humanos do clube, garantindo que todos os elementos estejam devidamente identificados e em conformidade com os requisitos da FPF.

Como a identificação dos recursos humanos tem grande peso no processo, este

objetivo visava assegurar que a informação estava completa, atualizada e corretamente apresentada.

- Colaborar na elaboração e revisão dos documentos necessários, assegurando clareza, correção ortográfica e uma apresentação estética adequada.

Para além de reunir documentos, era necessário rever e, se preciso, melhorar a sua qualidade, garantindo que transmitissem rigor e profissionalismo.

- Acompanhar as diferentes fases da candidatura, incluindo a pré-candidatura, a resposta a correções e a preparação da visita presencial da FPF.

Outro objetivo foi estar presente em todas as etapas do processo, não só para aprender, mas também para apoiar o clube em momentos decisivos, como a visita presencial.

- Promover um trabalho de cooperação com os coordenadores da formação e outros elementos do clube, reforçando competências de comunicação e trabalho em equipa.

Finalmente, o estágio tinha como objetivo melhorar a minha capacidade de colaboração em contexto real, já que a certificação depende do envolvimento de várias pessoas.

3.3. Planeamento de Estágio - Processo de Certificação

O planeamento do estágio constituiu uma etapa fundamental para orientar a intervenção desenvolvida ao longo do período de formação em contexto real. Tendo em consideração os objetivos definidos e as necessidades identificadas no clube, foi elaborado um plano de trabalho que permitiu estruturar as principais áreas de atuação e estabelecer as atividades a desenvolver ao longo do estágio.

Este planeamento procurou garantir uma abordagem organizada e coerente ao processo de certificação da FPF, contemplando tarefas relacionadas com a análise dos critérios de certificação, organização documental, gestão da informação dos recursos humanos, elaboração e atualização de documentos, bem como o acompanhamento das diferentes fases da candidatura. A Tabela 1 apresenta o plano de estágio definido para orientar o trabalho desenvolvido.

Tabela 1 - Plano de Estágio

Objetivos específicos	**Atividades planeadas**
Familiarizar-me com a plataforma de certificação da FPF e compreender os seus critérios de avaliação.	Exploração da plataforma da FPF, análise dos nove pontos de avaliação, consulta dos dados gerais e compreensão do sistema de pontuação.
Analisar os processos de certificação de épocas anteriores.	Consulta e análise das certificações anteriores do futebol masculino e feminino, identificando boas práticas, documentos reutilizáveis e aspetos a melhorar.
Estruturar um sistema de organização documental eficiente.	Criação de uma estrutura digital organizada por critérios de certificação, definição de normas de arquivo e uniformização da nomenclatura documental.

Recolher e organizar a informação relativa aos recursos humanos do clube.	Criação de dossiers individuais dos colaboradores, recolha de documentação obrigatória e atualização dos registos necessários para a certificação.
Colaborar na produção, atualização e revisão dos documentos exigidos pela FPF.	Elaboração de novos documentos, atualização dos já existentes e revisão da informação, assegurando rigor, clareza e conformidade com os requisitos da certificação.
Acompanhar as diferentes fases do processo de certificação.	Participação na preparação e submissão da pré-candidatura, acompanhamento das correções solicitadas pela FPF, preparação da visita presencial e apoio à submissão final.
Desenvolver competências de comunicação e trabalho em equipa.	Articulação permanente com coordenadores, treinadores e restantes colaboradores do clube para recolha, validação e atualização da informação necessária.
Aplicar conhecimentos de gestão desportiva num contexto organizacional real.	Participação ativa nos processos administrativos e organizacionais associados à certificação da entidade formadora, contribuindo para a melhoria contínua dos procedimentos internos.

3.4. Cronograma do Estágio

Após a definição dos objetivos e do plano de estágio, tornou-se necessário estruturar temporalmente as diferentes atividades a desenvolver ao longo do período de intervenção. Neste sentido, foi elaborado um cronograma que permitiu organizar as diversas tarefas associadas ao processo de certificação da FPF, estabelecendo uma sequência lógica de trabalho e definindo prioridades em função das diferentes fases da candidatura.

A distribuição das atividades ao longo dos meses procurou assegurar uma gestão eficiente do tempo e dos recursos disponíveis, permitindo acompanhar de forma progressiva todas as etapas do processo, desde a análise inicial da documentação até à submissão final da candidatura. Apresentamos o respetivo cronograma na Tabela 2 e procura sintetizar a organização temporal do estágio e enquadrar as principais ações desenvolvidas em cada fase do processo.

Tabela 2 - Cronograma do Estágio

Atividades Realizadas	**Set**	**Out**	**Nov**	**Dez**	**Jan**	**Fev**	**Mar**	**Abr**
Familiarização com a plataforma da FPF e análise dos critérios de certificação								
Consulta das certificações de épocas anteriores								
Diagnóstico e análise da documentação existente								
Estruturação e reorganização das pastas documentais								
Organização da documentação dos recursos humanos								
Recolha e digitalização de documentos em falta								
Elaboração e atualização de documentos para a certificação								

Submissão da pré-candidatura								
Preparação da visita presencial da FPF								
Implementação das correções e recomendações da FPF								
Revisão e validação contínua da documentação								
Reuniões de acompanhamento com coordenadores e colaboradores								
Revisão final da candidatura								
Submissão da candidatura final								

3.4.1. Setembro - Fase de preparação

O primeiro passo consiste em familiarizar-se com a plataforma da FPF e compreender a sua estrutura geral. É fundamental analisar os nove pontos de avaliação, os dados gerais e a simulação de pontuação, de modo a perceber quais os critérios mais exigentes e onde se concentram os principais desafios. Paralelamente, deve-se consultar as certificações de épocas anteriores, tanto do futebol masculino como feminino, para identificar documentos já utilizados, pontos fortes e lacunas. Esta fase inclui ainda uma análise crítica da pasta documental do clube, procurando detetar problemas como documentos soltos, títulos pouco claros ou ausência de organização por pontos. Este diagnóstico inicial é essencial para definir prioridades e planear as ações seguintes.

3.4.2. Outubro - Organização Documental

Depois da fase de preparação, a prioridade passa a ser estruturar a documentação de forma clara e acessível. Devem ser criadas pastas digitais para cada ponto da certificação, adotando um padrão de titulação dos

documentos (ex.: “3.1.1”) que permita identificar rapidamente a que critério cada ficheiro se refere. É também nesta fase que se inicia o trabalho com os recursos humanos, criando pastas individuais para cada elemento, contendo todos os documentos exigidos pela FPF, como cartões de cidadão, registos criminais, currículos e certificados específicos. Quando documentos existem apenas em formato físico, devem ser digitalizados, e aqueles que estiverem em falta devem ser solicitados diretamente aos respetivos recursos humanos.

3.4.3. Novembro - Pré-Candidatura

Em novembro, deve ser feita uma análise detalhada de cada ponto, verificando quais documentos podem ser mantidos e quais necessitam de atualização. É também necessário produzir novos documentos para responder a critérios introduzidos recentemente pela FPF. Esta fase culmina com a submissão da pré-candidatura, permitindo à FPF avaliar o trabalho realizado e fornecer correções e recomendações. Paralelamente, é importante preparar a visita às instalações do clube, garantindo que a documentação corresponde à realidade, nomeadamente infraestruturas, espaços de treino, presença de fisioterapeutas e equipamentos obrigatórios, como o DAE.

3.4.4. Dezembro a Fevereiro - Ajustes e Melhorias

Durante estes meses, o foco deve estar na resposta às correções da FPF e na melhoria contínua dos documentos. Deve-se rever a formatação, corrigir erros ortográficos e melhorar a apresentação estética de todos os ficheiros. Esta etapa inclui também a atualização de documentos específicos da época e o contacto regular com os coordenadores da formação, garantindo que todas as informações estão corretas e validadas. O objetivo é que, ao final desta fase, a certificação esteja completa, organizada e pronta para a revisão final.

3.4.5. Março - Revisão Intensiva

Com a aproximação do prazo final, aumenta-se a intensidade do trabalho. Devem ser realizadas revisões detalhadas de cada ponto, assegurando que todos os documentos estão corretamente associados e que não existem lacunas. É também o momento de realizar reuniões mais frequentes com os coordenadores, para acelerar a conclusão das tarefas pendentes e garantir que toda a documentação cumpre os critérios exigidos. Esta fase prepara o terreno para a submissão final da candidatura.

3.4.6. Abril - Submissão da Candidatura

O processo culmina em abril com a submissão da candidatura final na plataforma da FPF. É importante verificar quais documentos foram aceites (bloqueados) e quais permanecem desbloqueados para ajustes futuros. Esta etapa exige atenção ao detalhe, garantindo que todos os requisitos foram cumpridos e que a candidatura reflete fielmente a organização e qualidade do clube. A submissão final marca o encerramento do processo e consolida o trabalho realizado ao longo do ano.

3.5. Atividades Realizadas

Ao longo do estágio, desempenhei um conjunto diversificado de tarefas que, em conjunto, tiveram como objetivo principal preparar e concretizar a certificação do GSC junto da FPF. O trabalho passou por fases distintas, desde a compreensão inicial do processo até à submissão final da candidatura, envolvendo a organização documental, a atualização de informações dos Recursos Humanos, a produção de novos conteúdos e a interação direta com a FPF. Cada etapa trouxe desafios específicos e proporcionou aprendizagens relevantes, permitindo-me desenvolver competências de organização, comunicação e gestão de processos complexos.

3.5.1. Análise e Compreensão do Processo de Certificação

No início do estágio, dediquei algum tempo a explorar a plataforma da FPF e a analisar as certificações de épocas anteriores. Este primeiro contacto permitiu-me perceber a complexidade do processo e os critérios exigidos em cada um dos nove pontos de avaliação, para além dos dados gerais e da simulação final. Apesar de inicialmente sentir-me sobrecarregado pela quantidade de informação, esta fase foi essencial para ganhar uma visão global do processo, identificar pontos críticos e definir prioridades. Foi também um momento de aprendizagem sobre como lidar com grande volume de informação de forma seletiva, percebendo que a organização e a atenção ao detalhe seriam determinantes para o sucesso da certificação.

3.5.2. Reorganização da Documentação do Clube

Uma das primeiras tarefas concretas foi reorganizar toda a documentação que o clube tinha acumulado ao longo dos anos anteriores. Os documentos encontravam-se soltos, com títulos pouco claros e sem qualquer padrão de identificação, o que dificultava a sua utilização. Para solucionar esta situação, defini um sistema de pastas digitais correspondente a cada ponto da FPF e

adotei um padrão de titulação (ex.: “3.1.1”), de forma a identificar rapidamente a que critério cada ficheiro se referia. Esta reorganização trouxe ganhos imediatos em eficiência e clareza, permitindo que os documentos fossem facilmente localizados, atualizados e utilizados nas etapas seguintes do processo. Além disso, ajudou-me a perceber a importância de estabelecer metodologias de trabalho sólidas antes de iniciar tarefas mais complexas.

As Figuras 11 e 12 mostram a organização da pasta digital da certificação, estruturada de acordo com os critérios de avaliação, facilitando o acesso e a gestão dos documentos do clube.

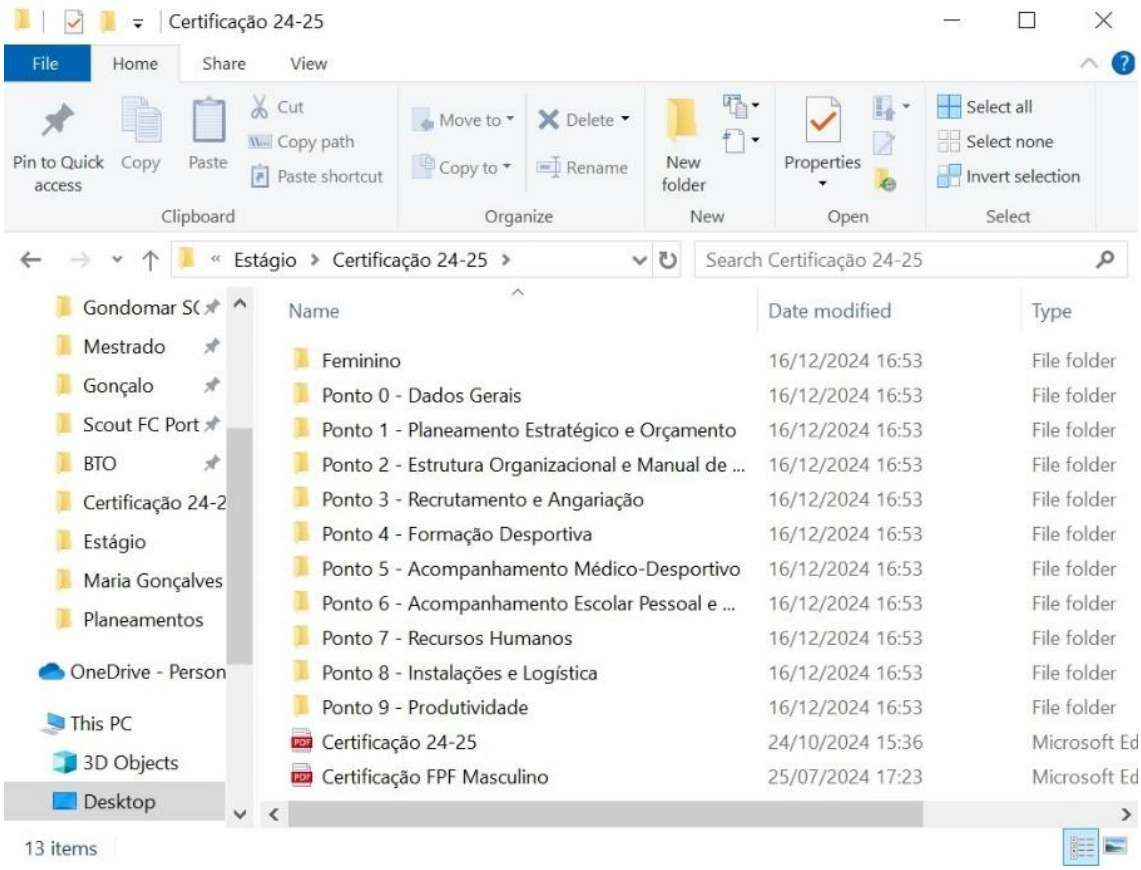


Figura 11 - Pasta da Certificação

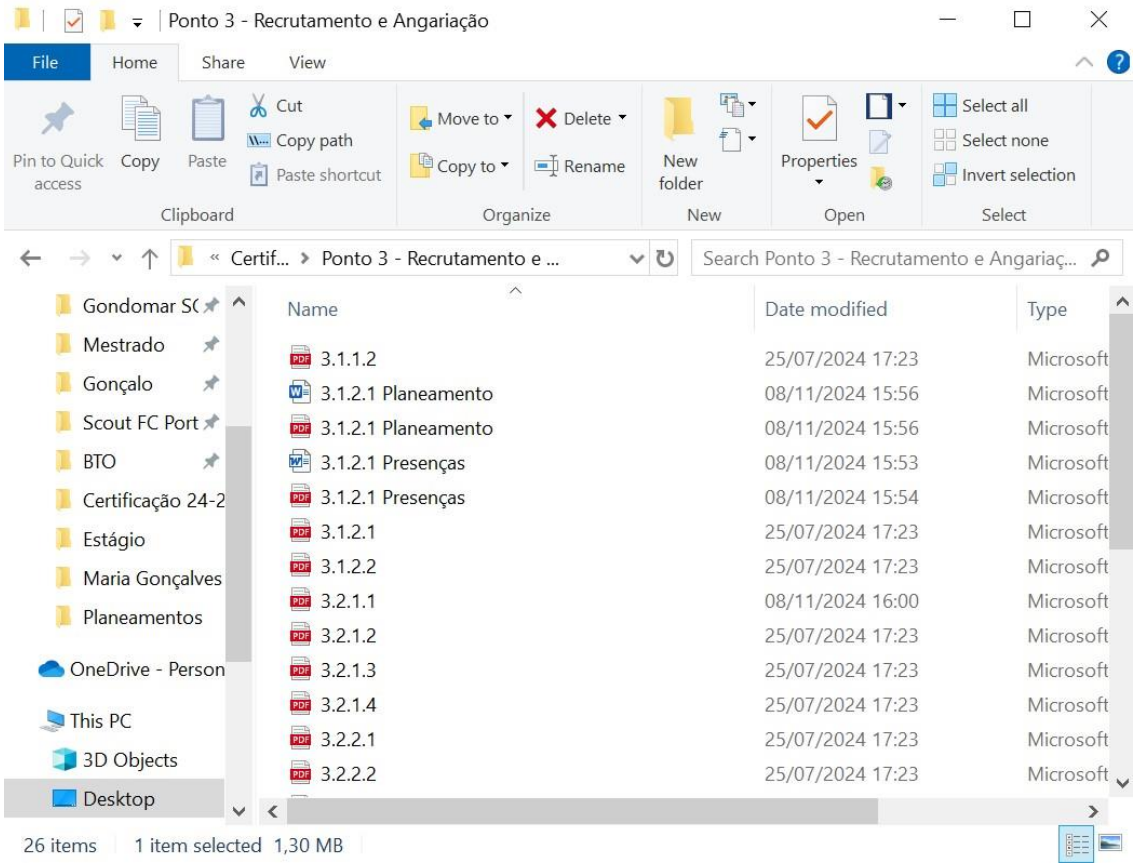


Figura 12 - Exemplo de um ponto da certificação

3.5.3. Gestão da Informação dos Recursos Humanos

Um dos blocos de trabalho mais exigentes foi a recolha e atualização da informação de todos os recursos humanos do clube. A FPF exige dados completos e rigorosos, incluindo cartões de cidadão, registos criminais, currículos, certificados e identificação da função exercida no clube. Muitos documentos estavam incompletos, desatualizados ou apenas em formato físico. Para superar este desafio, criei pastas individuais para cada recurso humano, digitalizei documentos diretamente da secretaria e, sempre que necessário, contactei os próprios elementos para recolher ficheiros em falta. Este processo revelou-se particularmente exigente, mas permitiu que a certificação fosse entregue com todos os dados completos e atualizados, aumentando a qualidade e a pontuação do clube neste ponto. Ao mesmo tempo, desenvolvi competências de organização, persistência e comunicação direta com diferentes interlocutores.

As Figuras 13 e 14 apresentam a pasta digital dos recursos humanos organizada por funções (treinadores, diretores, entre outros) e um exemplo específico da pasta de um treinador, contendo todos os documentos necessários, evidenciando a sistematização e o controlo das informações essenciais de cada elemento do clube.

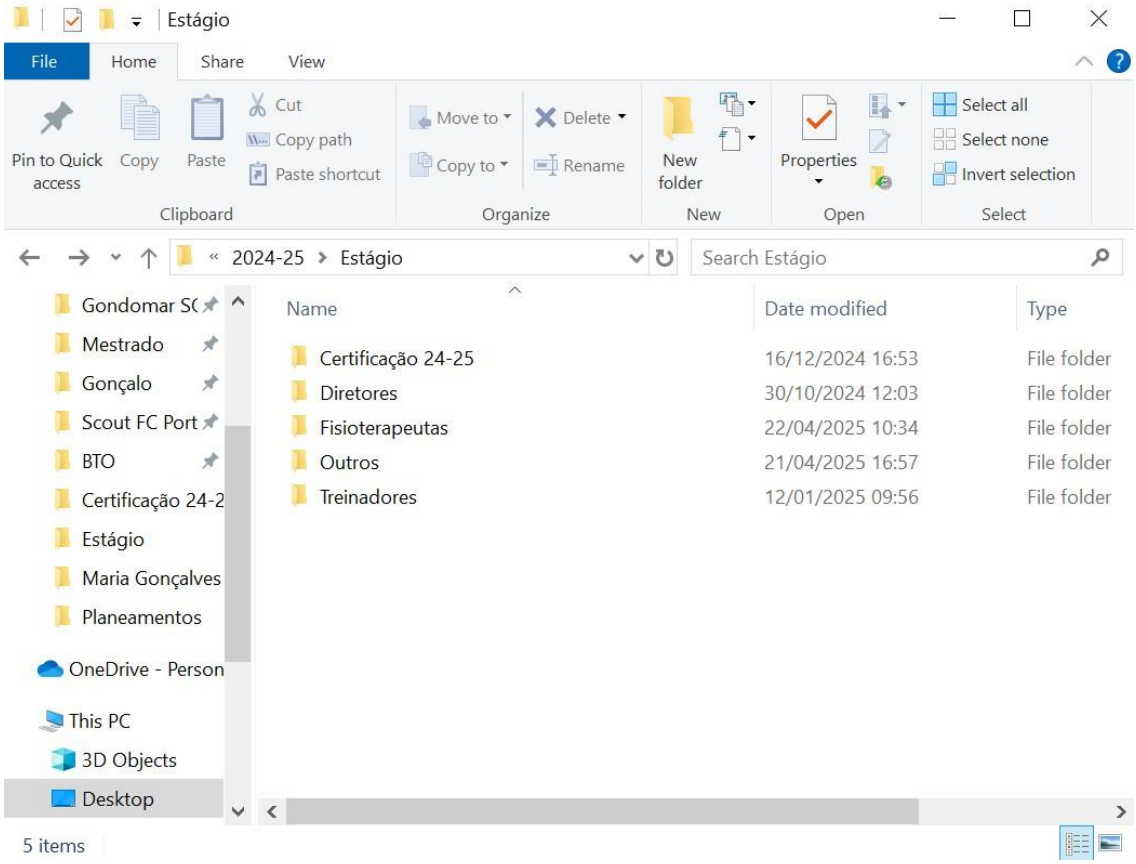


Figura 13 - Pasta dos Recursos Humanos

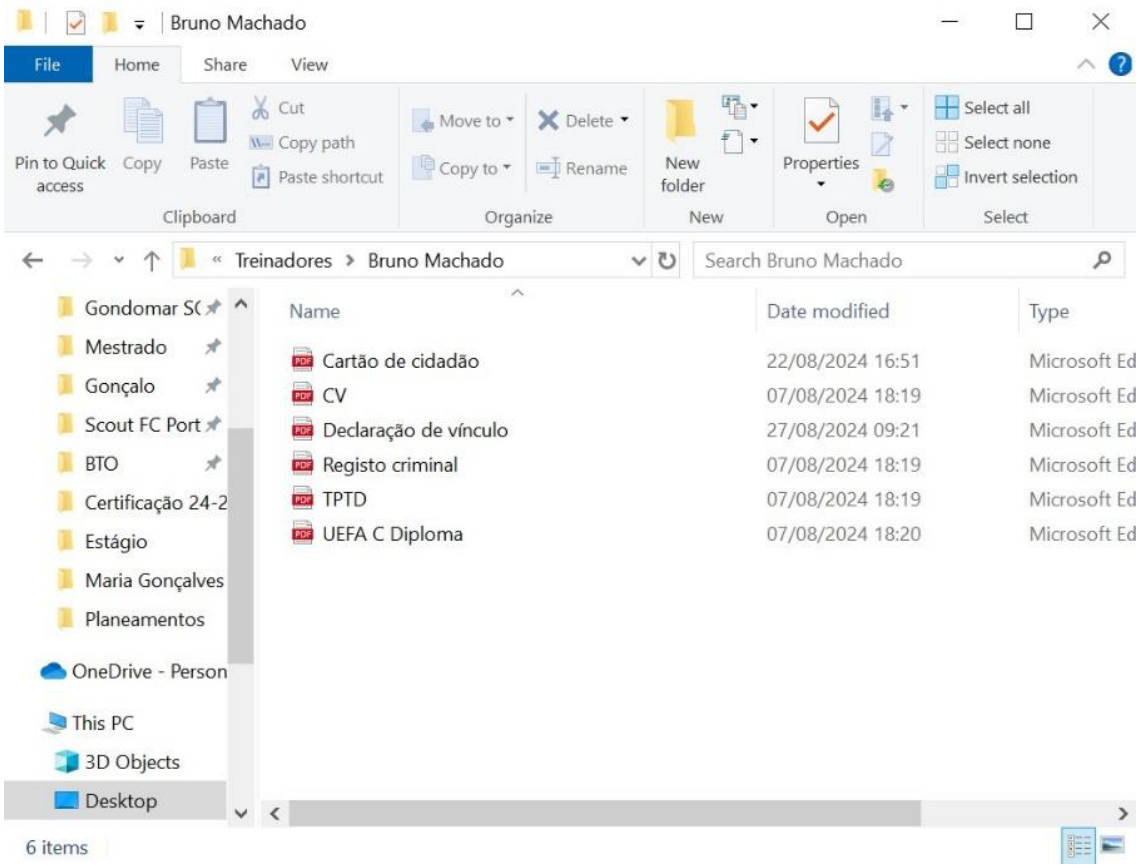


Figura 14 - Pasta de um Treinador

3.5.4. Produção e Atualização de Documentos

Com a base documental organizada, passei a focar-me na produção e atualização dos documentos que compõem a certificação. Alguns elementos, como a missão, visão e objetivos do GSC, não exigiam alterações, mas a maioria dos documentos precisava ser adaptada à época 2024-25. Além disso, surgiram novos critérios introduzidos pela FPF, obrigando-me a criar ficheiros inéditos. Esta fase exigiu interpretação rigorosa das orientações da federação, capacidade de síntese e atenção ao detalhe, bem como criatividade para elaborar documentos claros, consistentes e esteticamente adequados. Foi também uma oportunidade de perceber como pequenos ajustes podem aumentar significativamente a qualidade de um processo complexo.

3.5.5. Acompanhamento e Articulação com a FPF

Um momento chave foi a submissão da pré-candidatura e a reunião presencial com os avaliadores da FPF, realizada na sala de troféus do GSC. Estive presente durante toda a sessão, registando correções, recomendações e sugestões de melhoria. Posteriormente, participei na visita às instalações, onde foram verificadas infraestruturas, espaços de treino, equipamentos obrigatórios como o DAE e a presença de fisioterapeutas. Esta experiência permitiu perceber que a certificação não se baseia apenas na criação e submissão de documentos, mas também na correspondência entre a informação apresentada e a realidade do clube. Aprendi a importância da transparência e da coerência em todo o processo, assim como a necessidade de apresentar dados de forma clara e objetiva.

3.5.6. Melhoria Contínua do Processo de Certificação

Após a pré-candidatura, concentrei-me na implementação das correções indicadas pela FPF e na melhoria dos documentos que ainda não tinham recebido atenção suficiente. Revisei erros ortográficos, uniformizei a formatação, corrigi inconsistências e melhorei a apresentação estética de cada ficheiro. Trabalhei de forma colaborativa com os coordenadores da formação, garantindo que todas as informações eram precisas, atualizadas e consistentes com a realidade do GSC. Esta fase reforçou a importância da revisão contínua e da atenção ao detalhe, mostrando que a qualidade final de um trabalho depende de múltiplos ajustes feitos ao longo do tempo.

3.5.7. Revisão Final e Submissão

Na fase final, o ritmo de trabalho intensificou-se, com várias reuniões presenciais para acelerar o processo e garantir que nada ficava em falta. Revimos ponto a ponto e documento a documento, assegurando que toda a informação estava completa, atualizada e devidamente organizada. Finalmente, procedemos à submissão da candidatura na plataforma da FPF, onde os documentos aceites foram bloqueados e os restantes permaneceram desbloqueados para possíveis melhorias futuras. A entrega final representou a culminação de meses de esforço, organização e aprendizagem, sendo também um momento de grande satisfação ao perceber o impacto direto do meu trabalho no sucesso do GSC.

3.6. Dificuldades Sentidas

Ao longo do estágio, o processo de certificação revelou-se exigente e cheio de desafios que testaram a minha capacidade de organização e adaptação. As dificuldades surgiram em diferentes fases do trabalho, desde o primeiro contacto com a documentação do clube até à fase final de submissão da candidatura. Embora em alguns momentos a complexidade tenha gerado incerteza e pressão, cada obstáculo contribuiu para o desenvolvimento de competências essenciais e para a construção de soluções que beneficiaram o clube.

3.6.1. Desorganização da documentação existente

Um dos primeiros obstáculos encontrados foi a ausência de uma estrutura clara na documentação do clube. Os ficheiros estavam soltos e sem critério definido, o que tornava difícil identificar rapidamente a que ponto da FPF pertenciam. Além disso, muitos tinham títulos pouco objetivos ou até inexistentes. Esta situação obrigou-me a investir bastante tempo na criação de um sistema de pastas organizado por pontos e na definição de um padrão de titulação, garantindo que cada documento pudesse ser facilmente localizado e associado ao critério correto.

3.6.2. Elevada exigência de informação pela FPF

A certificação obriga os clubes a responder a uma enorme quantidade de critérios, que abrangem áreas muito distintas, desde planeamento estratégico até recursos materiais e humanos. A diversidade e o nível de detalhe solicitado pela FPF representaram uma dificuldade constante, especialmente pela pressão de reunir documentos variados e garantir que todos correspondiam às exigências da época em questão.

3.6.3. Dificuldade em interpretar alguns critérios

Em certos pontos, as orientações da FPF não eram suficientemente claras, o que gerou dúvidas sobre o que efetivamente deveria ser submetido. Este aspeto obrigou-me a analisar certificações anteriores e a consultar os coordenadores de forma recorrente, para assegurar que a informação enviada estava em conformidade com os requisitos.

3.6.4. Gestão de informação dos recursos humanos

Reunir a documentação de todos os recursos humanos do clube foi um processo particularmente moroso. Muitos documentos estavam desatualizados ou apenas em formato físico, obrigando à digitalização de vários papéis na secretaria. Além disso, foi necessário contactar individualmente alguns elementos para recolher informações em falta, como currículos, certificados ou registos criminais. Este trabalho exigiu paciência, organização e capacidade de comunicação.

3.6.5. Qualidade dos documentos pré-existentes

Vários documentos das épocas anteriores apresentavam erros ortográficos, problemas de formatação e pouco cuidado estético. Esta situação não só comprometia a imagem do clube perante a FPF, como também aumentava o tempo necessário para revisão e correção. A tarefa de uniformizar o estilo e melhorar a apresentação foi trabalhosa, mas essencial para elevar a qualidade da candidatura.

3.6.6. Realização das formações exigidas pela FPF

Outro desafio relevante foi a necessidade de assegurar a participação do clube nas formações obrigatórias e opcionais promovidas pela FPF (como as relacionadas com ética e arbitragem). Estas formações, embora acrescentassem valor e pontos à certificação, implicavam mobilizar recursos humanos, coordenar presenças e garantir que a documentação de participação era devidamente

registada e submetida. A gestão deste processo representou mais uma camada de complexidade no já exigente calendário de tarefas.

3.6.7. Gestão de prazos apertados

Uma das maiores dificuldades sentidas esteve relacionada com os prazos de entrega definidos pela FPF. Embora eu estivesse exclusivamente focado na certificação, o facto de não existir outra pessoa dedicada em simultâneo a este processo aumentava a responsabilidade individual e criava uma pressão adicional. À medida que a data limite se aproximava, era necessário intensificar o ritmo de trabalho, definir prioridades de forma rigorosa e articular constantemente com os coordenadores para validar cada etapa. Esta situação exigiu organização, resiliência e capacidade de manter o foco mesmo em momentos de elevada exigência.

3.7. Resultados Alcançados

O trabalho desenvolvido ao longo do estágio permitiu alcançar resultados significativos, tanto para o clube como para o meu próprio percurso de aprendizagem. Cada etapa do processo, desde a organização inicial da documentação até à submissão final da certificação, contribuiu para melhorar a eficiência e a qualidade do trabalho realizado no GSC. Para além disso, as soluções encontradas para superar as dificuldades traduziram-se em benefícios concretos para a estrutura do clube, enquanto simultaneamente promoveram o desenvolvimento das minhas competências pessoais e profissionais.

3.7.1. Melhoria da organização documental

Um dos resultados mais evidentes foi a criação de uma estrutura organizada para toda a documentação da certificação. A implementação de um sistema de pastas por pontos e a definição de títulos objetivos para cada documento permitiram uma consulta muito mais rápida e intuitiva. Esta reorganização não

só facilitou o trabalho durante o processo de certificação da época 2024/25, como também deixou uma base sólida para que o clube possa encarar futuros processos com maior clareza e eficácia.

3.7.2. Recolha e atualização da informação dos recursos humanos

A centralização e atualização da documentação dos recursos humanos foi outro marco importante. Através da digitalização de documentos físicos e do contacto direto com treinadores, estagiários, fisioterapeutas e outros colaboradores, foi possível reunir dossiês completos para cada elemento. Esta melhoria representou um salto qualitativo em relação às épocas anteriores, garantindo maior conformidade com as exigências da FPF e libertando os coordenadores dessa carga de trabalho.

3.7.3. Apoio direto aos coordenadores da formação

O facto de eu assumir a responsabilidade pelo processo permitiu que os coordenadores se sentissem mais tranquilos e com maior disponibilidade para outras funções. Comparativamente a anos anteriores, o processo decorreu de forma mais fluida, reduzindo o peso da certificação sobre os restantes elementos da estrutura do clube. Este impacto organizacional foi uma das mais-valias mais reconhecidas durante o estágio.

3.7.4. Aumento da qualidade e da apresentação dos documentos

A revisão e uniformização dos documentos resultaram numa candidatura mais profissional e apelativa. Corrigir erros ortográficos, melhorar a formatação e aplicar uma estética cuidada foram tarefas que valorizaram a imagem do clube perante a FPF. Este cuidado adicional transmitiu maior credibilidade e reforçou a seriedade do GSC no cumprimento das suas responsabilidades enquanto entidade formadora.

3.7.5. Cumprimento das formações obrigatórias e opcionais

Garantir a realização e o registo das formações exigidas pela FPF foi um ponto que acrescentou valor significativo à certificação. A gestão deste processo demonstrou capacidade de mobilização e planeamento, contribuindo para aumentar a pontuação final do clube. Além disso, possibilitou a participação ativa dos recursos humanos em momentos de aprendizagem, reforçando a vertente pedagógica da certificação.

3.7.6. Gestão eficiente dos prazos e processos

Apesar da concentração de trabalho nas últimas semanas, foi possível cumprir os prazos estipulados pela FPF e submeter uma candidatura sólida. O planeamento de tarefas, a definição de prioridades e a intensificação da comunicação com os coordenadores revelaram-se estratégias eficazes para lidar com a pressão do tempo. Este resultado reforçou a importância da capacidade de organização e de adaptação a contextos exigentes.

3.7.7. Desenvolvimento pessoal e profissional

Para além dos benefícios diretos para o clube, o estágio proporcionou-me aprendizagens relevantes. A gestão de grandes volumes de informação, a adaptação a prazos apertados e a capacidade de interpretar critérios complexos foram competências desenvolvidas ao longo do processo. Ao mesmo tempo, tive oportunidade de conhecer em profundidade a dinâmica interna de um clube de futebol e a importância estratégica da certificação para a sua sustentabilidade e crescimento.

3.8. Limitações do estágio

Apesar do estágio ter constituído uma experiência relevante do ponto de vista prático, é importante reconhecer algumas limitações que condicionaram o desenvolvimento de determinadas tarefas e competências.

Uma das principais limitações prendeu-se com a falta de tempo para planear o processo de certificação desde o início da época, uma vez que o estágio teve início com a época já em andamento. Esta situação dificultou uma preparação mais estruturada e antecipada de toda a documentação e dos procedimentos necessários.

Adicionalmente, o curto período disponível até à primeira fase de entrega da certificação condicionou a possibilidade de desenvolver documentos totalmente novos e mais aprofundados, tendo sido necessário, em muitos casos, adaptar e reorganizar informação já existente.

Como consequência, alguns tópicos acabaram por ser menos explorados e desenvolvidos do que seria desejável, limitando uma abordagem mais completa e detalhada de todos os critérios de avaliação.

Por outro lado, o estágio apresentou também uma predominância de trabalho em ambiente de escritório, centrado na organização documental e administrativa, o que reduziu o contacto com atividades no terreno e com a vertente mais prática e operacional do clube.

Ainda assim, estas limitações não comprometeram a relevância da experiência, tendo antes contribuído para o desenvolvimento de competências de adaptação, organização e gestão do tempo em contexto real de trabalho.

3.9. Avaliação e controlo

Ao longo do estágio, senti-me sempre acompanhado pelos coordenadores da formação, que estiveram disponíveis desde o primeiro dia. Mantivemos uma comunicação constante e aberta, o que foi fundamental para que o meu trabalho se desenvolvesse de forma alinhada com as necessidades reais do clube. Este acompanhamento próximo permitiu-me perceber melhor quais eram as expectativas em relação às tarefas, corrigir erros logo que surgiam e, acima de tudo, evoluir de forma contínua. Senti que havia espaço para aprender, mas também uma exigência saudável que me desafiava a melhorar todos os dias.

A avaliação do meu desempenho foi feita de forma natural, com base em vários critérios. Um dos pontos mais valorizados foi a minha capacidade de cumprir prazos - algo essencial num processo com datas-limite apertadas, como o da certificação. Além disso, houve um foco claro na organização dos documentos, na atenção ao detalhe e na autonomia que fui desenvolvendo ao longo do tempo.

À medida que nos aproximávamos da data-limite para a submissão da candidatura, realizámos algumas reuniões de acompanhamento, que foram determinantes. Nesses encontros, revíamos o que já estava realizado, identificávamos o que ainda faltava e decidíamos em conjunto os próximos passos para garantir que tudo ficaria pronto a tempo. Este tipo de apoio não só facilitou o planeamento e a execução do trabalho, como me deu a tranquilidade de saber que estava no caminho certo. Ter este tipo de orientação foi essencial para garantir que o resultado estivesse não só completo, mas também em sintonia com aquilo que o clube pretendia e com os critérios exigidos pela FPF.

4. Conclusão

4.1. Reflexão crítica final

A realização do estágio permitiu uma evolução significativa ao nível pessoal e profissional, sobretudo pela possibilidade de contactar diretamente com os processos de organização e gestão de um clube desportivo em contexto real. Ao longo da experiência, tornou-se evidente a complexidade associada à gestão desportiva, em particular no que respeita à articulação entre requisitos administrativos, processos de certificação e funcionamento diário da organização.

O trabalho desenvolvido, fortemente ligado ao processo de certificação de entidades formadoras, permitiu compreender a importância do rigor, da sistematização da informação e da capacidade de adaptação às exigências externas impostas pela Federação Portuguesa de Futebol. Esta experiência contribuiu para consolidar uma visão mais realista sobre a gestão desportiva, evidenciando a diferença entre o enquadramento teórico e a sua aplicação prática em contexto organizacional.

4.2. Competências desenvolvidas

Durante o estágio foram desenvolvidas competências essenciais no âmbito da gestão desportiva, com particular destaque para a organização e reestruturação de documentação associada ao processo de certificação. A necessidade de reorganizar pastas digitais, uniformizar critérios de arquivo e garantir a correta sistematização da informação permitiu reforçar a atenção ao detalhe e o rigor na execução de tarefas.

Paralelamente, desenvolveu-se a capacidade de gestão do tempo e de prioridades, especialmente devido aos prazos associados às fases de entrega da certificação, que exigiram resposta rápida e eficiente. Foi ainda possível

aprofundar competências de autonomia na execução de tarefas e na resolução de problemas práticos, frequentemente associados à necessidade de adaptação de documentação já existente.

4.3. Ligação entre teoria e prática

O estágio permitiu estabelecer uma ligação entre os conceitos teóricos abordados ao longo do mestrado e a sua aplicação prática em contexto real. Autores como Pires, Santos e Watt ajudam a enquadrar a realidade observada no clube, nomeadamente no que diz respeito à importância da organização, da gestão de recursos e da articulação entre diferentes áreas funcionais.

No entanto, a experiência evidenciou também que a aplicação da teoria nem sempre ocorre de forma direta, uma vez que o contexto real é condicionado por prazos, recursos disponíveis e processos já definidos, como foi o caso da certificação. Esta limitação prática obrigou a uma adaptação constante, permitindo compreender que a gestão desportiva exige flexibilidade e capacidade de resposta a situações imprevistas.

4.4. Sugestões de melhoria para o clube

Com base na experiência vivida, identificam-se algumas possibilidades de melhoria na organização interna do clube, sobretudo ao nível da gestão documental associada à certificação. Uma maior padronização dos documentos e uma atualização contínua das pastas digitais poderiam facilitar significativamente os processos futuros, reduzindo o tempo necessário de preparação em fases críticas da época desportiva.

Adicionalmente, a antecipação do planeamento do processo de certificação permitiria uma distribuição mais equilibrada do trabalho ao longo da época, evitando a concentração de tarefas em períodos curtos. Esta melhoria

contribuiria para uma gestão mais eficiente dos recursos humanos envolvidos e para uma maior fluidez na preparação dos requisitos exigidos.

4.5. Sugestões para futuros estagiários

A experiência permitiu identificar alguns aspetos relevantes para futuros estagiários na área da gestão desportiva. É fundamental que exista uma preparação prévia relativamente ao processo de certificação e aos seus critérios, de forma a facilitar a integração nas tarefas desde o início.

A organização rigorosa da documentação assume também um papel central, sendo essencial adotar métodos estruturados de arquivo desde o primeiro momento. Além disso, a capacidade de adaptação a um contexto já em funcionamento e a gestão eficaz do tempo são competências determinantes, sobretudo quando existem prazos curtos e tarefas simultâneas.

4.6. Impacto do trabalho realizado no clube

O trabalho desenvolvido ao longo do estágio teve impacto sobretudo ao nível da organização interna da informação relacionada com o processo de certificação e com os recursos humanos do clube. A reestruturação das pastas digitais, a organização por critérios e a sistematização dos documentos permitiram criar uma base mais funcional e acessível para futuras épocas desportivas.

Embora os resultados da certificação se tenham mantido inalterados, o contributo do estágio reflete-se na melhoria dos processos internos, facilitando o trabalho de futuros responsáveis e aumentando a eficiência na preparação de documentação. Este impacto é especialmente relevante numa lógica de continuidade e sustentabilidade organizacional.

4.7. Conclusão final

O estágio representou uma etapa fundamental no percurso académico e profissional, permitindo consolidar conhecimentos teóricos e desenvolvê-los em contexto prático. A experiência no clube proporcionou uma compreensão mais profunda da gestão desportiva, evidenciando a sua complexidade e a necessidade de articulação entre diferentes áreas funcionais.

Apesar das limitações identificadas, o estágio cumpriu os objetivos definidos, contribuindo para o desenvolvimento de competências técnicas, organizacionais e pessoais. Como resultado, foi assegurada a manutenção dos indicadores alcançados na época anterior, com a renovação da certificação de quatro estrelas atribuída pela FPF no futebol masculino, bem como o reconhecimento do clube como CBFF no futebol feminino, refletindo a consistência e a qualidade do trabalho desenvolvido pela instituição.

Globalmente, esta experiência revelou-se essencial para a preparação para o futuro profissional na área da gestão desportiva, permitindo uma visão mais crítica, estruturada e realista da realidade desportiva.

A Figura 15 apresenta os resultados da certificação da época 2024-25, evidenciando a manutenção da pontuação do clube, refletindo a consistência do trabalho desenvolvido.

Figura 15 - Avaliação da Certificação - FPF

4.8. Perspetivas para o futuro

Fazer o estágio no GSC foi, sinceramente, uma das experiências mais marcantes do meu percurso até agora. Não apenas pelo contacto direto com a realidade da gestão desportiva, mas, acima de tudo, pela forma como me ajudou a ganhar clareza sobre o meu futuro profissional. Este estágio confirmou aquilo que já vinha a sentir: é na gestão desportiva que me imagino a crescer, a contribuir e a fazer carreira. Descobri que gosto da dinâmica dos bastidores, daquilo que alimenta o desporto para além do jogo em si - da logística, da organização, do planeamento e de todos os pequenos detalhes que tornam possível o que vemos em campo.

Ao longo desta experiência, percebi também que quero alargar os meus horizontes e aprofundar o contacto com outras áreas da gestão, como a organização de eventos desportivos, a comunicação e marketing, a coordenação de equipas técnicas ou a gestão de atletas. Acredito que desenvolver competências nestas dimensões me tornará um profissional mais completo, polivalente e preparado para os desafios da realidade desportiva atual.

Sempre acreditei no desporto como um agente de transformação social - um espaço onde se promovem valores, inclusão e cidadania. Mas também compreendi, com este estágio, que para o desporto cumprir esse papel, é essencial que haja uma gestão responsável, competente e comprometida, mesmo que ela aconteça longe dos holofotes. Sinto-me, por isso, ainda mais motivado a continuar a aprender, a colaborar com instituições desportivas e a fazer a minha parte para que o desporto em Portugal cresça de forma séria, sustentável e com qualidade.

Referências Bibliográficas

Amorim, P. (2013). *Gestão do desporto: Funções e práticas*. Porto: Universidade do Porto.

Bastos, F. (2003). Administração Esportiva: área de estudo, pesquisa e perspetivas no Brasil. *Motrivivência, Florianópolis, 15*(20), 295-306.

Emjogo. (2021). *Software de gestão e comunicação para clubes desportivos*. https://emjogo.pt/

Federação Portuguesa de Futebol (2023). *Manual de certificação de entidades formadoras*. Lisboa: Federação Portuguesa de Futebol.

Federação Portuguesa de Futebol (2024). *Certificação de entidades formadoras*. Lisboa: Federação Portuguesa de Futebol. Disponível em https://www.fpf.pt/pt/Institucional/Certificação-de-Entidades-Formadoras/Documentação

Ferreira, V., França, C., Corrêa, C., Cardoso, A. (2009). *Modelos de Gestão* (3ª ed.). Editora FGV.

Gondomar Sport Clube (2026). *Gondomar S.C.* Consult. 7 Jun 2026, disponível em https://gondomarsportclube.pt/

Joaquim, B., Gomes, R., & Sousa, M. (2011). Competências essenciais dos gestores desportivos em Portugal. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto, 11*(2), 45–59.

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

Lopes, J. P. S. R., & Pires, G. (2004). Gestão do Desporto: novos desafios, diferentes soluções. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto, 2001, 1*(1), 88–103.

Maçãs, V. (2006). Estrutura e funcionamento dos clubes de futebol em Portugal. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto, 6*(1), 73–84.

Morris, R., Tod, D., & Oliver, E. (2015). An analysis of organizational structure and transition outcomes in the youth-to-senior professional soccer transition. *Journal of Applied Sport Psychology, 27*(2), 216-234.

Oprean, C., & Oprișor, C. (2014). The role of sports management in football clubs. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 117*, 678–682.

Pereira, J., Gonçalves, C., & Ferreira, V. (2014). *Competências do gestor desportivo: Estudo Delphi em Portugal*. Lisboa: Comité Olímpico de Portugal.

Pires, G., & Lopes, J. (2001). Conceito de gestão do desporto: Novos desafios, diferentes soluções. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto, 1*(1), 88–103.

Pires, G. (2005). *Gestão do desporto: Desenvolvimento organizacional* (2.ª ed.). Lisboa: APOGESD.

Reis, L. J. L. (2016). *Perfil do gestor desportivo de clubes de futebol: Uma proposta de modelo de formação*. Dissertação de mestrado em Gestão do Desporto - Organizações Desportivas, Universidade de Lisboa.

Retar, I., Plevnik, M., & Kolar, E. (2013). Key competences of Slovenian sport managers. *Annales Kinesiologiae, 4*(2), 81–94.

Santos, A. J. (2008). *Gestão estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.

Sardinha, R. (2015). *Alto rendimento no futebol: Da macro à micro gestão* (1ª ed.). Funchal: Dupladp & Associados S.A.

Soares, J. (2013). Conflitos de interesses entre o gestor do desporto e o diretor voluntário nas associações desportivas. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva, 3(*2), 1-9.

Watt, D. C. (2003). *Sports management and administration* (2nd ed.). London: Routledge.

ANEXOS

Manual de Certificação de Entidades Formadoras

Enquadramento: a importância estruturante do Processo de Certificação

- O processo de certificação, cuja origem esteve sobretudo relacionada com a **necessidade de dar resposta à legislação** sobre a matéria, relacionada com o registo de contratos de formação desportiva (Lei 28/98, de 26 junho - Lei 54/2017, de 14 de julho), é hoje um instrumento de intervenção e de ajuda na organização da área desportiva dos Clubes, contribuindo de forma efetiva para **elevar os padrões de qualidade do processo de formação de praticantes** de futebol e futsal.

- Para além do imperativo legal, o processo assumiu desde o início o objetivo de **avaliar, reconhecer e certificar a atividade de todas as Entidades que disponibilizam formação nas modalidades de futebol e futsal a jovens praticantes até aos 1G anos** e, dessa forma, contribuir de forma decisiva para **elevar os padrões de qualidade do processo de formação dos praticantes em Portugal.**

3

Evolução histórica do Processo de Certificação

2015-2016 **2016-2017** **2017-2018**	Apenas 1 modalidade (futebol), no masculino Processo dirigido, sobretudo, aos clubes das competições profissionais (19 e 29 liga) Em 3 anos, cerca de 60 entidades, acompanhadas/ avaliadas pela FPF/ YFM
2018-201G	2 modalidades (futebol e **futsal**), no masculino Processo dirigido a todos os clubes do País, com formação de futebol e futsal masculino, independentemente do enquadramento competitivo em que competem Implementação do novo modelo de certificação por níveis e de 22 Subcomissões de Certificação que, em conjunto com as equipas da FPF/YFM, avaliaram 754 Entidades Formadoras
201G-2020 **2020-2021**	2 modalidades (futebol e futsal), no masculino e no **feminino**
2021-2022	Novo Modelo de Visita Técnica/ Acompanhamento *(avaliação qualitativa e validação prática, em entidades de 5 e 4 estrelas)*
2022-2023 **2023-2024**	Avaliação Qualitativa e Validação Prática *(de forma generalizada, em entidades que estejam há mais de 1 época no processo)*

4

Realidade encontrada em 2018-201G (época de implementação da certificação por níveis):

No decorrer das Avaliações efetuadas a 754 Clubes na época 2018/2019, foi possível constatar que mais de 80 % dos Clubes Avaliados não tinham as seguintes ferramentas:

- ✓ Coordenação Técnica
- ✓ Dossiers de Treino
- ✓ Documento Orientador
- ✓ Planos de Transição
- ✓ Não realizavam com regularidade formações para os praticantes e para os pais
- ✓ Não tinham acompanhamento médico nos treinos e nos jogos

5

Importância Estruturante do Processo de Certificação, para os Clubes

Regular e elevar os padrões de qualidade do processo de formação Desportiva:

- Alteração de paradigma na Formação
- Investimento VS Prestação dum Serviço
- Arrendamento da formação
- Clubes com o dobro ou triplo de equipas, com os mesmos equipamentos desportivos
- Treinadores formadores VS Treinadores mercenários
- Parte substancial dos Clubes não inscrevem todos os praticantes
- Diminuição dos escalões competitivos (despesa), e aumento do número de equipas informais (receita)
- Pais a interferirem de forma direta na formação dos Clubes /Os Campeonatos dos pais
- Falta de valores e cultura desportiva
- Taxas de abandono elevadas em vários escalões

6

Importância Estruturante do Processo de Certificação, para os Clubes

- Poderem efetuar **Contratos de Formação Desportiva** - único instrumento que permite estabelecer vínculos superiores a uma época desportiva com os praticantes.
- A partir da época 2021/22, no âmbito do processo de **Licenciamento para participação em Provas Nacionais**, o processo de certificação desempenhará também um papel decisivo na obtenção de aprovação no critério. desportivo
- No futuro o processo de certificação permitirá criar aos olhos do público e, sobretudo de Pais e Encarregados de Educação, uma clara **distinção e diferenciação** das Entidades que disponibilizam uma formação de acordo com os padrões de excelência e qualidade definidos pelo processo de certificação.
- **Mecanismo de Compensação** apenas para Clubes Certificados.
- Alteração dos **Regulamentos Municipais de apoio ao Movimento Associativo Desportivo**, em função dos níveis de Certificação da área desportiva dos Clubes.
- Melhor organização e melhores práticas dos Clubes = **Melhor formação desportiva, social e cívica das crianças e jovens.**

7

Proximidade e trabalho conjunto FPF |ADR |CLUBE

Resultados das Últimas Épocas

2018 - 201G	201G - 2020	2020 - 2021	2021 - 2022	2022 - 2023	2023 - 2024
754 Submeteram AUTOAVALIAÇÃO, foram VISITADAS e receberam RELATÓRIO FINAL	**G76** (+29%) Submeteram AUTOAVALIAÇÃO, foram VISITADAS e receberam RELATÓRIO FINAL	**1.064** (+9%) Submeteram AUTOAVALIAÇÃO, foram VISITADAS e receberam RELATÓRIO FINAL	**1.160** (+9%) Submeteram AUTOAVALIAÇÃO, foram VISITADAS e receberam RELATÓRIO FINAL	**1.187** (+2%) Submeteram AUTOAVALIAÇÃO, foram VISITADAS e receberam RELATÓRIO FINAL	**1.2GG** (+9%) Submeteram AUTOAVALIAÇÃO, foram VISITADAS e receberam RELATÓRIO FINAL
149 CERTIFICADAS entre 1 e 5 estrelas (20%)	340 (+128%) CERTIFICADAS entre 1 e 5 estrelas (35%)	566 (+66%) CERTIFICADAS entre 1 e 5 estrelas (53%)	650 (+15%) CERTIFICADAS entre 1 e 5 estrelas (56%)	781 (+20%) CERTIFICADAS entre 1 e 5 estrelas (66%)	929 (+19%) CERTIFICADAS entre 1 e 5 estrelas (72%)
sobe para 1G7 se consideradas também as Entidades reconhecidas como Centros Básicos de Formação (26%)	sobe para 463 se consideradas também as Entidades reconhecidas como Centros Básicos de Formação (47%)	sobe para 745 se consideradas também as Entidades reconhecidas como Centros Básicos de Formação (70%)	sobe para 846 se consideradas também as Entidades reconhecidas como Centros Básicos de Formação (73%)	sobe para GG1 se consideradas também as Entidades reconhecidas como Centros Básicos de Formação (83%)	sobe para 1.180 se consideradas também as Entidades reconhecidas como Centros Básicos de Formação (91%)

ALTERAÇÕES REGULAMENTARES

CERTIFICAÇÃO FPF

ALTERAÇÕES REGULAMENTARES

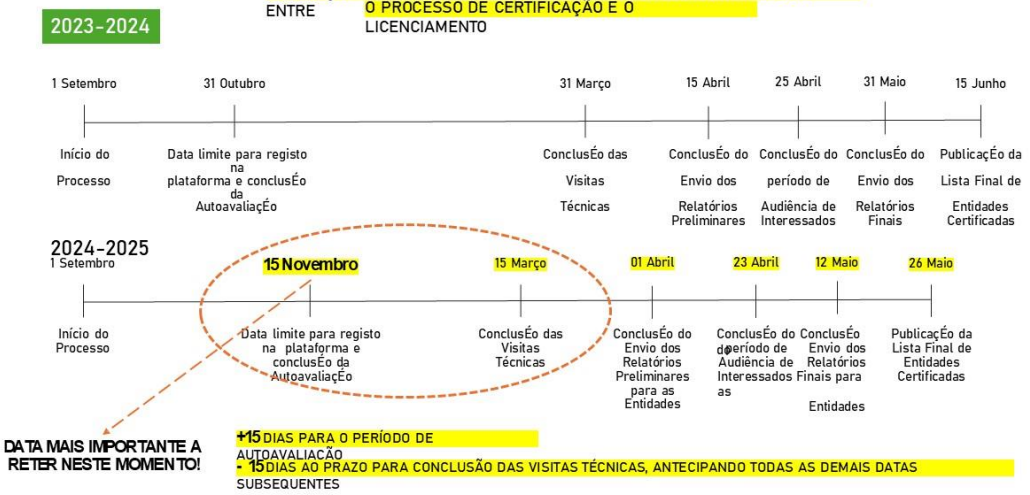
- De entre as diversas alterações introduzidas no Regulamento do Processo de CertificaçÉo para a época 2024-2025, destacamos essencialmente:

  ✓ Cronograma do Processo de CertificaçÉo (disponível no CO-042, de 12-07-2024) - https://www.fpf.pt/DownloadDocument.ashx?id=28347

CERTIFICAÇÃO FPF

ALTERAÇÕES REGULAMENTARES

ALTERAÇÕES INTRODUZIDAS, COM O OBJETIVO DE ALINHAR OS PRAZOS ENTRE O PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO E O LICENCIAMENTO



+15 DIAS PARA O PERÍODO DE AUTOAVALIAÇÃO
- 15 DIAS AO PRAZO PARA CONCLUSÃO DAS VISITAS TÉCNICAS, ANTECIPANDO TODAS AS DEMAIS DATAS SUBSEQUENTES

- ESTABILIDADE do questionário de AutoavaliaçÉo – apenas foram introduzidas 2 novas questões:

  - ✓ 1 questÉo no Critério 4 – FormaçÉo Desportiva (obrigatória para 4/5 estrelas);
  - ✓ 1 questÉo no Critério 5 – Acompanhamento Médico-Desportivo (nÉo obrigatória)

- Todas as restantes alterações registadas sÉo **novas redações de questões já existentes**, por forma a clarificar o que está a ser pedido e a forma de o evidenciar

- Esta estabilidade decorre, por um lado, da própria maturidade do processo de certificaçÉo e, por outro, da necessidade de preparar uma das principais novidades para esta época desportiva: o **pré-preenchimento automático da candidatura**.

- NOVA questÉo no Critério 4 – FormaçÉo Desportiva (obrigatória para 4/5 estrelas)

  ✓ **4.1.10**: "A Entidade evidencia que o seu Documento Orientador é do conhecimento de toda sua estrutura técnica, Diretor Técnico/ Coordenadores e Treinadores?"

  (nota: a evidência deverá ser feita no seguimento da realizaçÉo de açÉo de formaçÉo sobre o Documento
  Orientador, para toda a Estrutura Técnica)

- NOVA questÉo no Critério 5 – Acompanhamento Médico-Desportivo (nÉo obrigatória)

  ✓ **5.3.1.3**: "A Entidade evidencia ter acesso aos Exames Médico-Desportivos dos praticantes?"

ALTERAÇÕES À PLATAFORMA E AO PREENCHIMENTO DAS CANDIDATURAS

- 2 principais novidades da Plataforma para a época 2024-2025:

  ✓ **Pré-Preenchimento Automático da Candidatura** (opcional), com base nos dados da
  candidatura da época anterior

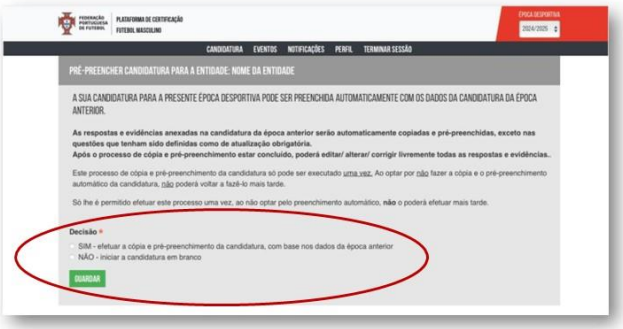
  ✓ **IntegraçÉo com o SCORE** (numa fase inicial apenas para a informaçÉo sobre Escalões/Equipas Praticantes)

CERTIFICAÇÃO FPF
ALTERAÇÕES À PLATAFORMA

Pré-Preenchimento automático da candidatura

- Ao iniciar a sua candidatura para a época 2024-2025 (caso tenha tido uma candidatura CONCLUÍDA na época anterior), a Entidade será questionada sobre se pretende ou nÉo fazer o pré-preenchimento da sua candidatura

  ✓ Se responder que SIM – serão importadas as RESPOSTAS e EVIDÊNCIAS para a grande maioria das questões que compõem o questionário de autoavaliaçÉo
  ✓ Se responder que NÃO – a candidatura será iniciada em branco, para que a Entidade a possa preencher de novo, na totalidade



❑ Pré-preenchimento automático da candidatura

- Ao optar pelo Pré-Preenchimento Automático da Candidatura há, no entanto, um conjunto reduzido de questões cujas respostas/ evidências NÃO serÉo importadas, havendo por isso necessidade de ATUALIZAÇÃO por parte da Entidade

- Estamos a falar, sobretudo, de dois tipos de questões que NÃO virÉo pré-preenchidas:

  ✓ Questões Novas (nÉo havia resposta nem evidência da época anterior)

  ✓ Questões cujas evidências da época anterior nÉo têm validade para a presente época (exemplos: planeamento das ações de formaçÉo, alguns conteúdos do Dossier de Treino)

- Nos slides seguintes detalhamos, por Critério, as questões que NÃO serÉo pré-preenchidas

CERTIFICAÇÃO FPF
ALTERAÇÕES À PLATAFORMA

PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO 2024-2025

PRÉ-PREENCHIMENTO DE CANDIDATURAS

OBRIGATÓRIO para as Entidades de 1, 2, 3, 4 e 5 estrelas

OBRIGATÓRIO para TODAS as Entidades CBFF, 1, 2, 3, 4 e 5 estrelas

QUESTÕES QUE NÃO SERÃO PRÉ-PREENCHIDAS

(as Entidades terÉo que atualizar as respetivas respostas e evidências)

No **EcrÉ 0**, **Dados Gerais**, a Entidade deve preencher:

- 0.2 – Questões de Triagem (Recrutamento/ NÉo-Nacionais/ Praticantes D.R.E)
- 0.4. – Declarações de Compromisso

CERTIFICAÇÃO FPF

ALTERAÇÕES À PLATAFORMA

PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO 2024-2025

PRÉ-PREENCHIMENTO DE CANDIDATURAS

OBRIGATÓRIO para **as Entidades** de 1, 2, 3, 4 e 5 estrelas

QUESTÕES QUE NÃO SERÃO PRÉ-PREENCHIDAS

(as Entidades terÉo que atualizar as respetivas respostas e evidências)

No **Critério 1– Planeamento Estratégico e Orçamento**, a Entidade deve preencher:

1.1.3 - A Entidade tem os seusValores e Objetivos bem definidos e alinhados com a MissÉo e VisÉo?

- **1.3.2** – Principais rúbricas de proveitos e custos do Orçamento para a FormaçÉo

– é uma questÉo que foi alterada/ atualizada para 24-25 (ou seja, só a partir da próxima época pode passar a vir pré-preenchida)

CERTIFICAÇÃO FPF

ALTERAÇÕES À PLATAFORMA

PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO 2024-2025

PRÉ-PREENCHIMENTO DE CANDIDATURAS

OBRIGATÓRIO para **TODAS as Entidades** CBFF, 1, 2, 3, 4 e 5 estrelas

QUESTÕES QUE NÃO SERÃO PRÉ-PREENCHIDAS

(as Entidades terÉo que atualizar as respetivas respostas e evidências)

No **Critério 2 – Estrutura Organizacional e Manual de Acolhimento e Boas Práticas**, a Entidade deve preencher:

- **2.2.1.1** - A Entidade dispõe de Manual de Acolhimento e Boas Práticas e evidencia que o mesmo é de conhecimento de todos os Praticantes e Pais/ Encarregados de EducaçÉo?
- **2.2.1.3** - Manual de Acolhimento e Boas Práticas: condições exigidas aos Praticantes e aos Pais/ Encarregados de EducaçÉo para o exercício da prática desportiva na Entidade (ex: condições de inscriçÉo, valor das mensalidades, aquisiçÉo de equipamentos)

CERTIFICAÇÃO FPF

ALTERAÇÕES À PLATAFORMA

PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO 2024-2025

PRÉ-PREENCHIMENTO DE CANDIDATURAS

OBRIGATÓRIO para as Entidades de 4 e 5 estrelas

OBRIGATÓRIO para TODAS as Entidades CBFF, 1, 2, 3, 4 e 5 estrelas

QUESTÕES QUE NÃO SERÃO PRÉ-PREENCHIDAS

(as Entidades terÉo que atualizar as respetivas respostas e evidências)

No **Critério 3 – Recrutamento e/ou AngariaçÉo**, a Entidade deve preencher:

- **3.1.2.1** – Planeamento atualizado das ações de formaçÉo para os recursos humanos da área de Recrutamento e/ou AngariaçÉo
- **3.2.2.6** – Procedimentos de comunicaçÉo e atuaçÉo com os Pais/ Encarregados de EducaçÉo, Clubes e demais agentes envolvidos, respeitando as Linhas Orientadoras de Ética para o Recrutamento, definidas pela FPF
- **3.3.1, 3.3.2** e **3.3.3** – Procedimentos relacionados com as ações de recrutamento de Praticantes NÉo-Nacionais, NÉo Residentes em Portugal, para os escalões de formaçÉo

CERTIFICAÇÃO FPF

ALTERAÇÕES À PLATAFORMA

PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO 2024-2025

PRÉ-PREENCHIMENTO DE CANDIDATURAS

OBRIGATÓRIO para as Entidades de 4 e 5 estrelas

OBRIGATÓRIO para as Entidades de 3, 4 e 5 estrelas

QUESTÕES QUE NÃO SERÃO PRÉ-PREENCHIDAS

(as Entidades terÉo que atualizar as respetivas respostas e evidências)

No **Critério 4 – FormaçÉo Desportiva**, a Entidade deve preencher:

- 4. - O dossier de treino tem o plantel e as fichas individuais (incluindo estas a avaliaçÉo comportamental e, a partir da fase de especializaçÉo, a avaliaçÉo de desempenho)?
- 5. - O dossier de treino tem a definiçÉo de objetivos (formativos, focados na formaçÉo, evoluçÉo e desenvolvimento do(a)s praticantes, de acordo com o Processo de ModelaçÉo (modelo de ensino)), bem como o controlo/ avaliaçÉo do cumprimento dos mesmos?
- 6. – Dossier de Treino: planeamento anual, microciclo e unidades de treino
- 7. – Planeamento da utilizaçÉo dos espaços de treino: pelo menos 1 treino semanal em campo inteiro, para as equipas de sub-15 a sub-19

CERTIFICAÇÃO FPF

ALTERAÇÕES À PLATAFORMA

PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO 2024-2025

PRÉ-PREENCHIMENTO DE CANDIDATURAS

QUESTÕES QUE NÃO SERÃO PRÉ-PREENCHIDAS

(as Entidades terÉo que atualizar as respetivas respostas e evidências)

No **Critério 4 – FormaçÉo Desportiva**, a Entidade deve preencher:

1. - A Entidade evidencia que existe um Planeamento Anual de reuniões entre os escalões de formaçÉo?

2. - A Entidade evidencia que existe um Planeamento Anual de reuniões entre a FormaçÉo e a estrutura Sénior?

CERTIFICAÇÃO FPF

ALTERAÇÕES À PLATAFORMA

PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO 2024-2025

PRÉ-PREENCHIMENTO DE CANDIDATURAS

OBRIGATÓRIO para as Entidades de 4 e 5 estrelas

OBRIGATÓRIO para as Entidades de 3, 4 e 5 estrelas

OBRIGATÓRIO para as Entidades de 1, 2, 3, 4 e 5 estrelas

OBRIGATÓRIO para TODAS as Entidades CBFF, 1, 2, 3, 4 e 5 estrelas

QUESTÕES QUE NÃO SERÃO PRÉ-PREENCHIDAS

(as Entidades terÉo que atualizar as respetivas respostas e evidências)

No **Critério 5 – Acompanhamento Médico-Desportivo**, a Entidade deve preencher:

5.1.1 – O Departamento Médico da Entidade dispõe de um PLANO DE ATIVIDADES devidamente definido e documentado, assinado e datado pelo Diretor Clínico, incluindo os seguintes conteúdos:

5.3.2.1 – Planos alimentares específicos para TODOS os Praticantes D.R.E.

5.4.1.1 e **5.4.1.2** – Acompanhamento de Treinos e Jogos (mapa de escala de serviço e identificaçÉo/ caracterizaçÉo dos respetivos RH)

5.5.5 – A Entidade dispõe de DAE em TODOS os recintos desportivos (treinos e jogos), em perfeitas condições de utilizaçÉo (a funcionar/ com pilhas, com as pás dentro do prazo de validade e devidamente afixados/ disponíveis/ acessíveis)?

– é uma questÉo que foi alterada/ atualizada para 24-25 (ou seja, só a partir da próxima época pode passar a vir pré-preenchida)

CERTIFICAÇÃO FPF

ALTERAÇÕES À PLATAFORMA

FPF

PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO 2024-2025

PRÉ-PREENCHIMENTO DE CANDIDATURAS

OBRIGATÓRIO para as Entidades de 4 e 5 estrelas

OBRIGATÓRIO para as Entidades de 3, 4 e 5 estrelas

OBRIGATÓRIO para as Entidades de 1, 2, 3, 4 e 5 estrelas

QUESTÕES QUE NÃO SERÃO PRÉ-PREENCHIDAS

(as Entidades terÉo que atualizar as respetivas respostas e evidências)

No **Critério 6 – Acompanhamento Escolar, Pessoal e Social**, a Entidade deve preencher:

6.1.3.1 - A Entidade evidencia dispor de registo organizado e permanente dos indicadores de aproveitamento
escolar de todo(a)s o(a)s praticantes?

6.5.1, **6.5.2** e **6.5.3** – Planeamento atualizado das ações de formaçÉo complementar para praticante e Pais/EE

CERTIFICAÇÃO FPF

ALTERAÇÕES À PLATAFORMA

FPF

PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO 2024-2025

PRÉ-PREENCHIMENTO DE CANDIDATURAS

OBRIGATÓRIO para TODAS as Entidades CBFF, 1, 2, 3, 4 e 5 estrelas

QUESTÕES QUE NÃO SERÃO PRÉ-PREENCHIDAS

(as Entidades terÉo que atualizar as respetivas respostas e evidências)

No **Critério 8 – Instalações e Logística**, a Entidade deve preencher:

8.7.1, **8.7.2**, **8.7.3**, **8.7.4**, **8.7.5** e **8.7.7** – Condições de Alojamento dos Praticantes D.R.E.?

IntegraçÉo com o SCORE

- NOTA PRÉVIA IMPORTANTE: uma vez que o identificador que permite a comunicaçÉo e o cruzamento de dados entre o SCORE e a Plataforma de CertificaçÉo é o NIF (Número de IdentificaçÉo Fiscal), é de crucial importÉncia que o mesmo seja corretamente inserido pelas Entidades quando iniciam o preenchimento da sua candidatura.

CERTIFICAÇÃO FPF
ALTERAÇÕES À PLATAFORMA

IntegraçÉo com o SCORE

- Os trabalhos de integraçÉo entre a Plataforma de CertificaçÉo e o SCORE permitirÉo já nesta fase a atualizaçÉo da informaçÉo referente aos PRATICANTES INSCRITOS e aos ESCALÕES

- Esta atualizaçÉo deverá ser feita por cada Entidade acionando os BOTÕES DE ATUALIZAÇÃO disponíveis no ecrÉ dos Dados Gerais/ Escalões e Praticantes

CERTIFICAÇÃO FPF

ALTERAÇÕES À PLATAFORMA

❑ IntegraçÉo com o SCORE

- Importante alertar as Entidades para o facto de que a atualizaçÉo da informaçÉo proveniente do SCORE, pode ser executada apenas, automaticamente a in 1 VEZ PÓR DIA rente aos PRATICANTES INSCRITOS e ESCALÕES,
- Importante alertar também que as inscrições de praticantes no SCORE tem PRAZO MÍNIMO DE 24H até estarem refletidas na Plataforma de CertificaçÉo (Exemplo: inscrições feitas a 15 de Novembro, nÉo estarÉo refletidas na candidatura quando for submetida a AutoavaliaçÉo – só 24h depois)

Escalão	Competições Nacionais	Competições Distritais	Outras Competições
Juniores / Sub-19	0	1	0
Juniores / Sub-19	Não	Sim	Não
Juvenis / Sub-17	0	1	0
Juvenis / Sub-17	Não	Sim	Não
Infantis / Sub-13	0	1	0
Infantis / Sub-13	Não	Sim	Não
Total		3	

AVALIAÇÃO QUALITATIVA E VALIDAÇÃO PRÁTICA

Avaliação Qualitativa e Validação Prática: Enquadramento

Tendo o Processo de Certificação, sobretudo na sua fase inicial, uma forte componente administrativa e documental, há cada vez mais Entidades com essa componente perfeitamente consolidada, pelo que o processo deve, nesses casos, avançar para a fase seguinte, de VALIDAÇÃO QUALITATIVA e PRÁTICA, **confirmando no terreno e na operação do dia-a-dia a IMPLEMENTAÇÃO do que está descrito documentalmente**.

33

Avaliação Qualitativa e de Validação Prática: Peso na Pontuação Global

A candidatura está globalmente valorizada em **100** pontos, **88** dos quais podem ser obtidos diretamente pelas ENTIDADES na sua AUTOAVALIAÇÃO

sendo que os restantes **12** resultam da AVALIAÇÃO QUALITATIVA e de VALIDAÇÃO PRÁTICA feita pelos Avaliadores, com base nas evidências apresentadas pelas Entidades e a observação da operação no terreno.

34

Avaliação Qualitativa e de Validação Prática: Pontos por Critério

Os **12** pontos previstos para este tipo de avaliação, repartem-se pelos diferentes critérios, da seguinte forma:

- **2** pontos no Critério 3 - Recrutamento e/ou Angariação
- **5** pontos no Critério 4 - Formação Desportiva
- **1** ponto no Critério 5 - Acompanhamento Médico Desportivo
- **1** ponto no Critério 6 - Acompanhamento Escolar, Pessoal e Social
- **1** ponto no Critério 7 - Recursos Humanos
- **2** pontos no Critério 8 - Instalações e Logística

35

Avaliação Qualitativa e de Validação Prática: Princípios Gerais

A análise e decisão de atribuição de pontos de avaliação qualitativa e de validação prática é feita tendo em consideração as seguintes dimensões:

NÍVEL DE APROVAÇÃO ESPECÍFICO de cada Critério	**APROVAÇÃO EM TODAS** as questões a que podia responder no critério em causa, **no momento de emissão do Relatório Preliminar (Abril)**
TIMING de elaboração/ carregamento dos conteúdos na plataforma	Os principais documentos de cada um dos critérios elaborados, atualizados e carregados na plataforma **no momento da Autoavaliação (Outubro/ Novembro)**
TIMING de aprovação dos conteúdos na plataforma	Os principais documentos de cada um dos critérios em perfeitas condições de serem aprovados, **no momento de emissão do Relatório Preliminar (Abril)**
QUALIDADE EXCECIONAL dos conteúdos apresentados	Bastante acima da média, com elevado nível de desenvolvimento/ profundidade, coerentes e adequados ao contexto/ realidade da Entidade
VALIDAÇÃO PRÁTICA dos conteúdos apresentados	Elevado nível de correspondência entre os conteúdos teóricos desenvolvidos e o trabalho realizado no terreno, na operação do dia-a-dia

APENAS SE SE VERIFICAREM TODAS AS CONDIÇÕES ACIMA ENUNCIADAS, A ENTIDADE PODE SER CANDIDATA A RECEBER PONTUAÇÃO QUALITATIVA/ DE VALIDAÇÃO PRÁTICA

36

Avaliação Qualitativa e de Validação Prática: Princípios Gerais

- Os pontos de validação prática (sobretudo, mas não só, os do Critério 4 - Formação Desportiva) só poderão ser atribuídos a Entidades que sejam alvo de **Visita Técnica presencial, com observação da operação no terreno**.
- A decisão de realizar ou não este tipo de visita é tomada pelos Avaliadores, com base na qualidade das respostas e das respetivas evidências apresentadas pela Entidade **no momento da Autoavaliação**.
- Apenas Entidades cujos conteúdos preenchidos (respostas e evidências) sejam considerados pelos Avaliadores, nesse momento, como bastante completos e com um nível qualitativo elevado serão, por isso, visitadas nestes moldes.
- À partida pressupõe-se que estejamos a falar, sobretudo, de Entidades que estarão no patamar das 4/5 estrelas, mas esta possibilidade **não** está limitada às Entidades com esse enquadramento.

37

RECOMENDAÇÕES FINAIS

CERTIFICAÇÃO FPF

RECOMENDAÇÕES FINAIS

- NÉo esquecer de SUBMETER a candidatura até ao dia 15 de Novembro:
  - ✓ Mesmo que nÉo esteja completa e faltem ainda anexar evidências
  - ✓ TerÉo oportunidade de complementar nas reaberturas seguintes da plataforma
  - ✓ NÉo submetendo até a data-limite, nÉo poderÉo continuar a ser acompanhados e avaliados, ficando fora do processo para a presente época
- Candidaturas Conjuntas: necessário sinalizar desde já, na plataforma, a intençÉo de se apresentarem em conjunto ao processo (ver artigos 25° e 26° do Regulamento):
  - ✓ Candidaturas conjuntas entre Clube e SAD (inserir corretamente os NIF's)
  - ✓ Candidaturas conjuntas na mesma modalidade, entre Clubes diferentes (anexar projeto desportivo conjunto, validado pela SubcomissÉo; inserir corretamente os NIF's)
  - ✓ Candidaturas conjuntas, no mesmo Clube, mesma modalidade, entre o Masculino e Feminino
- Este é o momento para esclarecer todas as dúvidas. Contactar para o efeito a SubcomissÉo Distrital respetiva e/ou a Unidade de CertificaçÉo da FPF (certificacao@fpf.pt)