



FACULDADE DE DESPORTO
UNIVERSIDADE DO PORTO

O Gestor operacional de Futebol na organização do Grupo FC Porto.

Estudo de caso do *Team Manager* do FC Porto – Futebol, SAD

Dissertação apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, com vista à obtenção de grau de mestre em Ciências do Desporto, especialização em Gestão Desportiva, de acordo com Decreto-Lei no 74/2006, de 24 de março

Orientadora: Prof^a Doutora Maria José Carvalho

Co-Orientadora: Prof^a Doutora Paula Maria Fazendeiro Batista

Carlo Costa Martins de Almeida

Porto, outubro de 2011

Ficha de Catalogação:

Almeida, C. C. M. (2011) *O Gestor operacional de Futebol na organização do Grupo FC Porto: Estudo de caso do Team Manager do FC Porto – Futebol, SAD*. Porto: C. Almeida. Dissertação de Mestrado de Gestão Desportiva apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade de Desporto.

PALAVRAS-CHAVE: FUTEBOL, CLUBES E SOCIEDADES DESPORTIVAS, FC PORTO, TEAM MANAGER, GESTOR DESPORTIVO, FUNÇÕES E COMPETÊNCIAS.

“Podemos acreditar que tudo que a vida nos oferecerá no futuro é repetir o que fizemos ontem e hoje. Mas, se prestarmos atenção, vamos nos dar conta de que nenhum dia é igual a outro. Cada manhã traz uma benção escondida; uma benção que só serve para esse dia e que não se pode guardar nem desaproveitar. Se não usamos este milagre hoje, ele vai se perder. Este milagre está nos detalhes do cotidiano; é preciso viver cada minuto porque ali encontramos a saída de nossas confusões, a alegria de nossos bons momentos, a pista correta para a decisão que tomaremos. Nunca podemos deixar que cada dia pareça igual ao anterior porque todos os dias são diferentes, porque estamos em constante processo de mudança.

Paulo Coelho

Á minha família, em especial à minha mãe, Maria de Fátima Costa de Almeida que me educou com muito amor e carinho. Graças aos ensinamentos e valores que ela me transmitiu, me fez chegar aquilo que sou hoje. Mesmo sabendo que muitas vezes deixou os seus interesses e sonhos de lado para me dar todas as condições de correr atrás dos meus objetivos. Sei que nunca vou conseguir retribuir nem metade daquilo que tudo o que fizeste por mim, mas gostaria que soubesses que amo você muito e eu sou muito grato por tudo aquilo que fizeste e continuas a fazer por mim.

Agradecimentos

“Hoje sou muito melhor do que antes e agradeço a aqueles que me deram as mãos nas horas mais difíceis da minha vida.”

Cristiane Galvão

A realização deste trabalho é o culminar de um percurso longo por qual passei ao longo destes últimos anos. E foi graças ao apoio, disponibilidade, paciência, ajuda e compreensão de inúmeras pessoas que este se tornou possível de acontecer. Gostaria de deixar aqui expressamente os meus sinceros agradecimentos:

À Prof.^a Doutora Maria José Carvalho, orientadora deste trabalho, sempre com a sua coerência e sabedoria em tudo que faz, mas ao mesmo tempo com a sua simpatia, e boa disposição. O seu contributo e o grande apoio na altura de decidirmos o que era para ser feito se revelaram a base para constituição deste trabalho.

À Prof.^a Doutora Paula Batista, coorientadora deste estudo, pelo seu rigor e dedicação. A sua preciosa ajuda na elaboração deste trabalho fez com que se tornasse possível a sua realização.

Ao Prof. Pedro Sarmiento, que me indicou e deu-me a grande oportunidade de poder realizar um dos meus sonhos, trabalhar na organização do FC Porto. Sem o seu contributo a concretização deste trabalho não seria possível.

Ao Prof. António Cunha, uma pessoa pelo qual tenho grande estima e consideração, e que se mostrou sempre interessado no meu trabalho transmitindo-me confiança e “garra” para a execução do mesmo.

À Prof.^a Ana Luísa que se mostrou sempre disponível para ajudar no que fosse preciso.

Ao Prof. Amândio Graça pelas suas ajudas técnicas principalmente no tratamento dos dados.

Ao FC Porto, nomeadamente ao Dr. Urgel Martins que “abriu-me as portas” do clube proporcionando-me a concretização do estágio.

Ao João Pedro Sousa, meu coordenador de Team Managers, que desde o primeiro momento se mostrou sempre disponível para me ajudar no que fosse preciso. E ao longo do meu trabalho, mostrou todo o seu apoio, transmitiu-me confiança, e encaminhou-me em todos os processos relativos ao cargo.

A todo o grupo de Team Managers do clube, meus colegas de trabalho, meus amigos, e sem querer especificar alguém em particular, agradeço a todos pelo fato de terem contribuído para a realização deste trabalho e terem me ajudado no que mais precisava.

Aos treinadores da minha equipa de Sub-7/8, Miguel e Telmo, por ter tido a oportunidade e a felicidade de trabalhar com dois “misters” espetaculares, e que sem o vosso contributo não conseguiria ter desempenhado em pleno as minhas funções.

À minha grande equipa de Sub-7/8, os meus pequenos grandes craques: Gonçalo, Rafael Cabral, Joel, Rodrigo, Ângelo, Gustavo, Francisco, Manuel, Miguel, Rafael Teixeira, Afonso, Martim, João Pinto, Pedro, Ricardo, Wilson, Xavier, Alexandre, Nuno Oliveira, Bruno, Daniel, Guilherme, Nuno Vasconcelos, Hugo Félix, Nuno Pinto. Foi com vocês que tive o privilégio de realizar este trabalho.

Ao Jaime Teixeira, por ter colaborado muito com grandes informações no desenvolver deste estudo.

A todos os elementos da estrutura organizativa do Grupo FC Porto, que trabalharam comigo e mostraram-se sempre prontos a ajudar em tudo o que fosse necessário. Correndo o risco de esquecer-me de alguns desses

elementos, destaco os responsáveis da Secretaria Desportiva, os elementos do Departamento Médico (massagistas, fisioterapeutas, psicólogos, nutricionistas), e a Logística Desportiva (técnicos de equipamentos).

Ao meu grande amigo Del, “Tucumduba”, Círio, Vatabá, e claro está Remo!!! Remo!!! aspetos presentes deste meu amigo de Belém do Pará. Amigo que tive o privilégio de conhecer na segunda aula deste Mestrado, na disciplina de Dinâmicas de Grupo, quando, e por acaso, me sentei ao lado de uma pessoa alta com o cabelo grande preto, e quando o prof. Nuno nos pediu para que no tempo de intervalo da aula, conhecêssemos a pessoa que estava ao nosso lado, e para que fossemos apresentá-la aos restantes colegas de turma no reinício da aula. Foi aí que começou o início de uma longa história que nunca mais parou.

Você meu amigo de fé meu irmão camarada, amigo de tantos
caminhos de tantas jornadas
Cabeça de homem mas o coração de menino, aquele que está
do meu lado em qualquer caminhada
Me lembro de todas as lutas meu bom companheiro, você
tantas vezes provou que é um grande guerreiro
O seu coração é uma casa de portas abertas, amigo você é o
mais certo das horas incertas
As vezes em certos momentos difíceis da vida, em que
precisamos de alguém para ajudar na saída
A sua palavra de força de fé e de carinho, me dá a certeza de
que eu nunca estive sozinho
Você meu amigo de fé meu irmão camarada, sorriso e abraço
festivo da minha chegada
Você que me diz as verdades com frases abertas, amigo você
é o mais certo das horas incertas
Não preciso nem dizer, tudo isso que eu lhe digo, mas é muito
bom saber, que você é meu amigo
Não preciso nem dizer, tudo isso que eu lhe digo, mas é muito
bom saber que eu tenho um grande amigo

(Roberto Carlos)

Meu amigo Del, mais que um amigo, um irmão, sem a tua ajuda não teria conseguido chegar até aqui. Muito Obrigado por tudo meu parceiro, podes ter a certeza que serás sempre lembrado nestes momentos, e és sem dúvida um amigo do meu passado, do presente e que eu levarei para sempre no futuro!

À minha preciosa amiga Maria Ligia Chacon, oh! Minha amiga o que seria de mim sem você... Minha amiga de Taubaté (São Paulo), do Corinthians e agora a futura mestre e especialista em transferências entre o Brasil e Portugal. A “Jorge Mendes” no feminino, e a próxima agente FIFA do Cristiano Ronaldo, quem sabe não é minha amiga? O que eu sei é que esta minha amiga tem tudo para vincar é uma pessoa extremamente competente, domina a língua inglesa e os processos informáticos, e que me serviu de inspiração. Todo o seu contributo e no apoio e a paciência que teve comigo mostraram-se importantes e fundamentais para a concretização desta dissertação.

Ao Rafael meu colega e amigo de Mestrado, uma pessoa que eu tive a felicidade de conhecer e que passou por este meu caminho, pessoa extremamente humana, um verdadeiro amigo que desde o primeiro momento se mostrou pronto a ajudar, dando-me verdadeiras dicas e conselhos. Ao Thomaz, um amigo que também não me posso esquecer, sempre com o seu companheirismo e espírito de ajuda para resolver o que fosse preciso.

Aos meus restantes colegas e amigos de Mestrado dos quais destaco a Raquel, uma pessoa extremamente amiga e que se mostrou sempre pronta para me ajudar, ao Paulinho (o maninho) pela sua força e amizade que fomos construindo ao longo deste percurso, ao Ricardo pela sua coerência em todos os processos, ao Duarte por ter partilhado comigo o fato de estarmos no FC Porto, ao Pedro Vale sempre com a sua boa disposição e frontalidade, e muitos outros que me ficarão marcados.

Ao André e á Carla por me terem ajudado nesta reta final do meu trabalho, pela amizade que fomos construindo ao longo deste meu percurso

A todos os funcionários da FADEUP, e em especial aos da reprografia e da biblioteca, todos que me acolheram e fizeram parte do meu percurso académico.

À Drª Fátima Pinto, só eu sei que sem esta pessoa a realização deste trabalho não seria possível. E sou muito grato por tudo o que fez por mim, mas o que tem feito pela minha família.

À Dara, por me ter ajudado e apoiado em momentos desta minha caminhada.

E por último quero deixar um agradecimento especial à minha família a começar, pelos meus avós maternos, ao meu Avô Manuel, à minha Avó Mariá, aos meus tios António, Marcelo, Robson, ao meu tio Rogério (que mesmo já não estando entre nós é sempre lembrado e recordado) às minhas tias Mónica, Doris e Lucília, à minha tia Fátima (que pelo qual consegui transformar um pouco do meu suor em ouro), aos meus primos Daniel, Juliana, Felipe, Gabriel, Álvaro, aos meus Avós paternos, António e Maria Francisca, à minha tia Vera, aos meus padrinhos Paulo e Cristina, aos meus primos Paulo, Vitor e Carol, à minha madrinha Lucilene, ao meu tio Fernando e às minhas primas Fernanda e Natasha, e claro está à minha irmã Carine e aos meus pais Antonio Carlos e Maria de Fátima, sem o vosso verdadeiro amor eu não teria chegado até aqui!

A todos, o meu muito obrigado!

Índice Geral

Agradecimentos	XI
Índice Geral	XVII
Índice de Figuras	XVIII
Índice de Quadros	XIX
Índice de Gráficos	XX
Resumo	XXI
Abstract	XXIII
Lista de Abreviaturas.....	XXV
Introdução geral e estrutura da dissertação	1
<u>Estudo 1</u>	
Um olhar sobre o passado e o presente: O enquadramento sob ponto de vista legal, institucional e funcional do Grupo FCPorto.....	9
<u>Estudo 2</u>	
O Perfil de Funções e Competências do Team Manager da FC Porto – Futebol, SAD	65
Conclusões Gerais	131
Bibliografia Geral	135
Anexos	XXI
Anexo 1 - Entrevista ao Team Manager do Futebol Clube do Porto	XXIX
Anexo 2 - Entrevista ao Gestor do Futebol do Futebol Clube do Porto –Futebol, SAD	
Anexo 3 – Estatutos da Futebol Clube do Porto –Futebol, SAD	XXX
Anexo 4 – Estatutos da Futebol Clube do Porto.....	XXX
Anexo 5 – Diário de “Atividades”	XXX

Índice de Figuras

Estudo 1

Figura 1: Evolução do emblema do FC Porto.....	23
Figura 2: Órgãos Sociais do FC Porto.....	26
Figura 3: Organigrama do Grupo Futebol Clube do Porto.....	30
Figura 4: Principais diplomas e momentos marcantes do ordenamento jurídico relativo aos Clubes e Sociedades Desportivas	31
Figura 5: Evolução das Instalações do FC Porto	41
Figura 6: Organigrama do Modelo operativo	48
Figura 7: Modelo Operativo – Visão Global.....	51

Estudo 2

Figura 1: Competências e Níveis de gestores ..	72
Figura 2: Ilustração dos participantes do estudo	78
Figura 3: Formação Académica dos entrevistados	79
Figura 4: Relações Hierárquicas estabelecidas	115
Figura 5: Sistematização das Áreas de Intervenção dos TMs da FC Porto,SAD	118
Figura 6: Perfil de funções e competências do <i>Team Manager</i>	121

Índice de Quadros

Estudo 1

Quadro 1: Órgãos Sociais da FC Porto, Futebol SAD.....	46
Quadro 2: O novo enquadramento operativo das empresas do Grupo FC Porto	47

Estudo 2

Quadro 1: Estrutura da Entrevista realizada ao TM	83
Quadro 2: Estrutura da Entrevista realizada ao GF.....	84
Quadro 3: Atividades desenvolvidas e Nº horas .	85
Quadro 4: Distribuição temporal das atividades realizadas durante o estágio .	86
Quadro 5: Identificação e descrição das Atividades do diário	89
Quadro 6: Representação do somatório das atividades realizadas.....	95
Quadro 7: Distribuição da codificação pelas categorias, sub-categorias e intra sub-categorias: número de referências e a sua percentagem (%).	97

Índice de Gráficos

Estudo 1

Gráfico 1: Volume de Negócios agregado dos clubes da Primeira Liga	21
Gráfico 2: Acionistas Fundadores da FC Porto, Futebol SAD	42
Gráfico 3: Acionistas Atuais da FC Porto, Futebol SAD.....	43

Resumo

Nos dias de hoje, a sociedade contemporânea atravessa constantes transformações, influenciando diretamente e indiretamente o contexto desportivo. De forma a acompanhar essas mudanças as organizações do futebol passam por constantes mutações organizacionais e estruturais principalmente verificadas no interior dos clubes. Este processo, incorpora-se num modelo empresarial, que desencadeou o surgimento de vários profissionais com várias denominações, e com áreas de intervenção e competências específicas, onde a gestão desportiva tende a ocupar um lugar central. No caso específico na estrutura do FC Porto, os *Team Managers*, no exercício das suas funções, e especificamente às pertencentes à gestão desportiva, assumem um particular relevo. Assim, considera-se pertinente investigar as funções e competências deste tipo de gestores desportivos, no sentido de uma melhor compreensão deste cargo no interior do clube.

O presente estudo tem como objetivos centrais compreender as principais transformações ocorridas do FC Porto enquanto associação privada sem fins lucrativos para a FC Porto enquanto Sociedade Anónima Desportiva, bem como definir o perfil de funções e competências do *Team Manager* dentro da estrutura de formação do Futebol Clube do Porto – Futebol SAD.

Na tentativa de dar resposta a estes objetivos foram efetuados dois estudos. O primeiro é um estudo de revisão sistemática e de literatura que teve como enfoque a pesquisa no âmbito legal, institucional e funcional do contexto inerente ao FC Porto. No que diz respeito a metodologia adotada recorreu-se à análise de documental de documentos tais como estatutos, relatório e contas, e documentação interna do Grupo FC Porto. No segundo, foi realizado um estudo de natureza empírica, do qual o *corpus* do estudo consistiu-se de entrevistas semiestruturadas realizadas aos *team managers* da formação e ao gestor do futebol, as quais foram submetidas à análise de conteúdo. Além disso, o estudo no seu *corpos* de análise também contou com a realização de um “diário de atividades”.

As principais conclusões relativas ao estudo 1 referem-se que do ponto de vista legal e institucional que a principal transformação ocorrida se deveu ao fato da autonomização da equipa de futebol, no sentido de poder participar em competições profissionais, resultando assim na constituição da FC Porto SAD. Em termos funcionais, sobressai o fato de o FC Porto atualmente integra-se em um grande grupo que é o Grupo FC Porto, constituído por empresas, onde o “Projeto Vencer” veio implementar um novo modelo operativo no grupo.

Os resultados do estudo 2 indicam que as relações hierárquicas, a gestão de recursos e a gestão de controlo/coordenação são consideradas as áreas de intervenção mais destacadas pelos *team managers*.

PALAVRAS-CHAVE: FUTEBOL, CLUBES E SOCIEDADES DESPORTIVAS, FC PORTO, TEAM MANAGER, FUNÇÕES E COMPETÊNCIAS.

Abstract

Nowadays, contemporaneous society is under constant transformation, directly and indirectly influencing sport environment. In order to follow these changes, football organizations go through constant organizational and structural transformation specially noticed inside of the clubs. This process is allied to a management model that lead the emergence of various professionals with different names, specific interventional areas and skills, where sport management occupies a key spot. In the specific case of the FC Porto structure, the Team Managers, while performing their particular tasks, and precisely the ones related to sport management, assume a special distinction. That way, it is considered important to investigate the roles and skills of this type of sport managers, in a way of better comprehending this function within a club.

This present study aims to understand the main transformations that took place in FC Porto when changing from non-profit private association to Anonymous Sportive Corporation, as well as to define the range of roles and skills of the Team Managers within the formation structure of the Futebol Clube do Porto – Futebol SAD.

In the attempt of answering these objectives, there were realized two studies. The first one is a study of a systematic and a literature review that had its focus in the research regarding the legal, institutional and functional areas of the FC Porto. The methodology used was the analysis of documents such as statutes, reports, accounts and specific internal documents from the Group FC Porto. In the second one, it was performed an empirical study, whose corpus' was the application of semisstructured interviews with the team managers from the formation division and with the football manager, which were analyzed using a content analysis method. Furthermore, this study also made usage of an "activities report".

The main finding from study 1 was that, from the legal and institutional point of view, the main transformation occurred was the autonomy of the football team, relatively to participate in professional competitions, resulting in the constitution of the FC Porto, SAD. In functional terms, it was pointed out that FC Porto is currently integrated into a large group that is the Group FC Porto, constituted by various companies, and where the "Projeto Vencer" is introducing a new operative model to the group.

Results from study 2 indicate that the hierarchical relations, resources management and coordination/control management are considered the interventional areas mostly emphasized by the team managers.

Key-words: FOOTBALL, CLUBS AND SPORT SOCIETIES, FC PORTO, TEAM MANAGER, ROLES AND SKILLS' DESCRIPTION.

Lista de Abreviaturas

CMVM – Comissão do Mercado de Valores Imobiliários

FCP – Futebol Clube do Porto

GF – Gestor do Futebol

LBAFD – Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto

LBD – Lei de Bases do Desporto

LBSD – Lei de Bases do Sistema Desportivo

LPFP – Liga Portuguesa de Futebol Profissional

RJSD – Regime Jurídico das Sociedades Desportivas

SAD – Sociedade anónima desportiva

SADs – Sociedades anónimas desportivas

TM – *Team Manager*

TMs – *Team Managers*

INTRODUÇÃO GERAL E ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Introdução Geral

As sociedades contemporâneas, nos dias de hoje caracterizam-se por constantes transformações. Num contexto onde os processos tecnológicos e científicos se assumem como um verdadeiro e indiscutível fator impulsionador de mudança, assistem-se a verdadeiras alterações sociais, desencadeando fenómenos que interagem na criação de novos contextos sociais, económicos e culturais, originando novas mentalidades e diversificados padrões (Constantino, 1998).

Neste sentido, tem-se verificado que o desporto, e mais concretamente o futebol têm passado por grandes mudanças ao longo dos anos. Desde a sua aparição em Inglaterra, na segunda metade do século XIX, nas últimas décadas o futebol deixou de ser uma modalidade de lazer, transformando-se num negócio bilionário e complexo dentro da conjuntura social global. Oliveira (2004) refere que o futebol foi assumindo gradualmente um papel de evidência no panorama desportivo mundial ao ponto de se ter transformado na modalidade desportiva mais popular do mundo e ser um fenómeno de atração de massas inigualável.

Com inserção do futebol dentro desta lógica do mercado as entidades desportivas tiveram que se adaptar a esta nova realidade. Assistiu-se assim à modificação das estruturas desportivas, anteriormente preparadas para a prática desportiva de carácter amador, com a transição dos clubes desportivos para uma nova forma organizativa no sentido de dar resposta em termos de gestão e de competição desportiva, surgindo as Sociedades Anónimas Desportivas (SADs).

De acordo com M.J. Carvalho (2001, pp. 30-31) verificou-se “a transformação em termos organizativos de vários clubes desportivos para uma gestão mais organizada e profissionalizada, como decorre da transformação ou criação das sociedades anónimas desportivas.” A mesma autora reforça ainda que “sem dúvida que estamos perante uma nova organização desportiva muito diferente da tradicional pessoa coletiva de direito privado que se constitui sob a forma de associação com fins não lucrativos, ou seja, do clube desportivo. Daí ser uma realidade vermos clubes portugueses cotados na bolsa de valores,

sendo um dos sinais evidentes da introdução no fenómeno do desporto e respetiva organização, de uma maior profissionalização da gestão e de uma maior rentabilização dos fatores produtivos.”

Em Portugal, ao longo dos anos várias foram as Leis de Bases e os Decretos-Lei que surgiram na tentativa de estabelecer e regulamentar estas entidades desportivas (clubes e SADs). Atualmente e de acordo com o panorama legal, a Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto (LBAFD) e o Regime Jurídico das Sociedades Desportivas (RJSD), as SADs e os clubes desportivos em regime especial de gestão são as únicas entidades com legitimidade para integrar as competições desportivas profissionais.

Por esta razão, nos últimos anos temos assistido a algumas transformações, que tem possibilitado às organizações desportivas do futebol, evoluírem e se modificarem para fazer frente às novas exigências do futebol profissional. Maças (2006, p. 12) destaca que “esta nova conceção implica mudanças estruturais e organizacionais na própria estrutura humana responsável pela gestão do futebol dos clubes ou SADs.”

Face a esta realidade, e com esta visão cada vez mais empresarial dos clubes de futebol, tem-se constado o surgimento de novas estruturas, de novos departamentos, e de novos cargos que tendem a ocupar um lugar importante nestas organizações desportivas. E assim sendo o papel da gestão desportiva, e mais concretamente dos gestores desportivos, dentro destas organizações é uma realidade cada vez mais presente (Pires, 2003).

Desta forma, torna-se imperativo saber de fato quais são tarefas e as competências que os próprios gestores desportivos desempenham e apresentam no seio das estruturas do futebol. Bento (1992, p. 5) “ao tentar definir o conceito de dirigente desportivo, reconhece a dificuldade em formular uma definição explícita e completa, devido à grande variedade e especificidade de funções que pode desempenhar.”

A investigação em torno da área da gestão desportiva no que concerne às funções e competências adstritas ao gestor desportivo tem merecido destaque em estudos realizados ao longo dos anos (Barcelona, 2001, Vaz,

2001, Duarte, 2004, Maças, 2006, Bastos, 2006, Izquierdo et al, 2007, Anchieta, 2010, Joaquim, 2010).

A abordagem e a discussão no que diz respeito às questões relacionadas com a competência revela ainda uma falta de consenso que existe acerca desta temática. Isto porque, como refere Batista et al. (2007, p. 16) “nos surgem diferentes conceitos de competência, cuja variabilidade resulta não só da diversidade dos campos de aplicação, como também de campos conceptuais distintos dentro de um mesmo campo de aplicação.” Os mesmos autores evidenciam que os atributos “conhecimento” e “habilidades” encontram-se presentes, na generalidade, dos vários conceitos de competência, destacando-se o conhecimento como principal.

Desta diversidade acerca dos conceitos de competência, Batista (2008) numa tentativa de sistematização do seu constructo, encontra quatro perspetivas: a) perspetiva behaviorista, um conceito mais centrado na relação dos resultados com os comportamentos conducentes a esses resultados (output); b) perspetiva funcionalista, um conceito mais centrado no trabalho, nas tarefas e funções a desempenhar; c) perspetiva personalista, panorama mais centrado nas características pessoais, nos atributos do trabalhador (input); d) perspetiva integrativa/ holística, um conceito mais integrativo, multidimensional, que considera que todos os constituintes da competência se relacionam entre si e todos são importantes. Estas quatro perspetivas permitem perceber que, é possível referir ao termo competência uma visão bastante diferenciada, focando a atenção em aspetos tão diferentes, que podem ir desde as funções do profissional, às suas características pessoais.

Esta dissertação desenvolve-se em torno da realidade organizacional de um dos clubes portugueses de maior destaque na Europa e no Mundo, o Futebol Clube do Porto. Um clube que desde 1893 e ao longo dos anos tem-se destacado não só pelos seus resultados desportivos como também pelos resultados no âmbito da sua gestão. E tem passado por constantes transformações e mudanças a todos os níveis, quer ao nível estrutural quer ao nível funcionamento, e quer ainda ao nível do quadro humano que integra o clube. Uma visão clara desta lógica de mudança ocorrida no FC Porto

depreende-se com o aparecimento de um cargo na organização da gestão do futebol intimamente ligado às equipas do clube. Desaparece assim a figura do seccionista, e emerge uma figura responsável pela gestão das equipas, o *Team Manager*.

Posto isto, pretendeu-se com este estudo entender as principais transformações que marcaram o FC Porto no que se refere aos aspetos legais, institucionais e funcionais, como também aprofundar o conhecimento acerca das funções e competências do *Team Manager*, de forma a obter um entendimento mais ajustado do papel que este profissional desempenha no interior do clube. Deve-se realçar ainda, que a opção por esta investigação deriva pelo fato do autor deste trabalho ter realizado um estágio profissionalizante na estrutura da gestão do futebol do clube, durante a época desportiva 2010/2011.

Assim sendo, os principais objetivos desta dissertação foram:

- Compreender as principais transformações ocorridas do FC Porto Clube enquanto clube para a FC Porto enquanto Sociedade Anónima Desportiva (estudo 1)
- Definir o perfil de funções e competências do *Team Manager* (TM) dentro da estrutura de formação do Futebol Clube do Porto – Futebol SAD (estudo 2)

Com o intuito de responder a estes objetivos estruturou-se a presente dissertação em dois estudos distintos de modo a clarificar e exponenciar os objetivos de cada um deles de forma faseada. Sendo que o primeiro estudo (estudo de revisão) foi designado como “Um olhar sobre o passado e o presente: O enquadramento sob ponto vista legal, institucional e funcional do Grupo FC Porto”.

Desta forma, a partir do entendimento dado pelo primeiro estudo, firmaram-se bases conceituais que vieram a facilitar uma compreensão mais clara do segundo estudo, visto que o cargo de *Team Manager* está estritamente ligado às transformações ocorridas no FC Porto. Assim, o segundo estudo, de natureza empírica, foi intitulado de “Perfil de funções e competências do *Team Manager* do FC Porto – Futebol, SAD”.

Estrutura da Dissertação

A estrutura da presente dissertação respeitou as normas orientadoras de redação e apresentação de dissertações de mestrado impostas pela Faculdade de Desporto da Universidade do Porto. Optou-se por apresentar uma estrutura configuracional baseada no Modelo Escandinavo, que permite uma diferenciação particular dos objetivos específicos pelos respetivos artigos científicos, bem como uma partilha de conhecimentos mais imediata através da publicação dos mesmos.

Deste modo, a presente dissertação foi dividida em quatro capítulos descritos no Quadro 1.

No Capítulo 1 é apresentada a introdução geral, que encerra uma breve contextualização teórica, assim como os objetivos decorrentes.

O Capítulo 2 integra o estudo de revisão enquanto que no Capítulo 3 é apresentado o estudo empírico, constituindo assim na temática da presente dissertação.

No Capítulo 4 são apresentadas as principais conclusões provenientes dos dois estudos.

As referências bibliográficas surgem no final de cada estudo, sendo que no final é apresentada a bibliografia geral da dissertação. E por fim são apresentados os anexos que contêm informação relativa aos dois estudos.

ESTUDO 1

Um olhar sobre o passado e o presente: O enquadramento sob ponto de vista legal, institucional e funcional do Grupo FCPorto

Resumo

O desporto, hoje em dia, assumiu definitivamente um carácter empresarial, consolidado na ótica do negócio e com o principal objetivo de satisfazer as necessidades da sociedade.

A sociedade do século XXI ao exigir novas formas de entretenimento contribuiu para a transformação do desporto, anteriormente praticado ao nível amador, numa indústria que gera e movimenta elevados volumes de dinheiro.

Ao longo dos anos, e principalmente no futebol, constituído como o desporto “rei” ao nível mundial, tem-se assistido a uma reestruturação da organização desportiva caracterizada pela passagem da vertente amadora para a vertente profissional, da qual a SAD representa o mais recente elemento dessa evolução.

Desta forma, o objetivo principal deste estudo foi compreender as principais transformações ocorridas do FC Porto Clube enquanto associação privada sem fins lucrativos para a FC Porto enquanto Sociedade Anónima Desportiva, no que se refere ao contexto legal, institucional e funcional.

A metodologia adotada para a concretização dos objetivos estudo é de natureza qualitativa, visto que interessava-nos sobretudo a utilização de dois métodos de pesquisa que derivam deste tipo de metodologia. Sendo assim, a análise documental e a observação participada foram os instrumentos utilizados para a recolha de dados.

Após a realização deste estudo podemos concluir que se evidenciou com o passar dos anos constantes transformações tanto ao nível legal, institucional como funcional no FC Porto. Numa perspetiva legal e institucional compreende-se que a principal transformação se deveu ao fato da autonomização da equipa de futebol, resultando assim no surgindo da FC Porto SAD, instituição cotada na bolsa de valores. Em termos funcionais, ressalta o fato de o FC Porto hoje fazer parte de um grande grupo que é o Grupo FC Porto, constituído por empresas, onde o “Projeto Vencer” veio agilizar processos e adequar funções através da implementação de um novo modelo operativo no grupo.

PALAVRAS-CHAVE: FUTEBOL, CLUBES E SOCIEDADES DESPORTIVAS FC PORTO, FC PORTO-SAD, GRUPO FC PORTO.

Abstract

Currently, sports have definitely assumed an entrepreneurial nature, consolidated in a business view and with the main goal of satisfying the needs of society. When the XXI century society demanded new ways of entertainment, it contributed for the transformation of sport, previously performed with an amateur status, in an industry that now generates and moves high amounts of money.

Throughout the years and mainly on football, accepted worldwide as the “king” of sports, it has been noticed the restructure of the sportive organization characterized by the transition from amateur to professional status, in which the SAD represents the most recent element of this evolution.

That way, the main goal of this study was to understand the major transformations incurred on FC Porto when changing from non-profit private association to Anonymous Sportive Corporation regarding its legal, institutional and functional areas.

The methodology used in order to achieve the goals of this study is of qualitative nature, given that it was important to use two methods of research that come from this type of methodology. That way, the documental analysis and the observation were the instruments used for this data collection.

After the accomplishment of this study it may be concluded that it was emphasized throughout the years constant transformations in the FC Porto in a legal, institutional and functional levels. In the legal perspective it is understood that the main transformation was due to the autonomy of the football teams, resulting in the appearance of the FC Porto SAD, institution now part of the stock market. In functional terms, it is observed the fact that FC Porto is nowadays part of a large group that is the Group FC Porto, constituted by various companies, and in which the “Project Winning” emerged in order to speed up processes and adjust functions through the implementation of a new operative model in the group.

Key-words: FOOTBALL, CLUBS AND SPORTIVE ASSOCIATIONS, FC PORTO, FC PORTO-SAD, GROUP FC PORTO.

1. Introdução

O desporto, em geral, e o futebol, em particular, atingiram uma dimensão de negócio-espetáculo nos últimos anos, que não só é amplamente reconhecida pela sociedade como é também um reflexo dessa mesma sociedade. O futebol que no início do século XX era maioritariamente praticado a título amador, desenvolveu-se de tal forma que hoje representa uma indústria que movimenta milhões de euros, e tal como acontece com a grande parte das organizações empresariais, os clubes têm como missão a captação e fidelização dos seus públicos-alvo. Para tal, estes melhoram as suas instalações e fazem investimentos para oferecerem mais e melhores serviços aos seus associados. Tal como refere Proni (1998) a lógica empresarial do esporte-espetáculo, é a associação entre marketing desportivo e o futebol-empresa, que impõe que as grandes equipas se mobilizem para atrair bons patrocinadores para aumentar as suas receitas. Procurando fortalecer sua posição financeira e ampliar sua participação nos mercados globalizados do “produto futebol”, concentrando os jogadores mais valorizados e apresentando espetáculos mais qualificados, para garantir os melhores espaços nos canais de televisão e na preferência do público.

À medida que os clubes desportivos foram crescendo quer a nível nacional como internacional, verificou-se à necessidade do seu redimensionamento e adaptação aos novos tempos e novas realidades, criando assim departamentos especializados de acordo com as novas exigências. A sua reorganização teve por objetivo responder aos novos desafios, sobretudo no setor do comércio, publicidade e televisão, uma vez que os clubes constituem uma indústria cada vez mais influente e poderosa.

A indústria do futebol é hoje uma “...fonte incomensurável de geração de empregos diretos e indiretos (...) mobiliza recursos gigantescos em patrocínios, publicidade, transmissão televisiva, salários (...)” (Maurício Murad, 2007, p. 249)

Assim, e porque a figura do clube desportivo enquanto associação desportiva sem intuítos lucrativos encontra-se obsoleta e completamente desenquadrada e tal como refere (Meirim, 1995, pp. 46-52) não se adequava à

realidade de prática desportiva profissional, tornou-se necessário dotar os clubes desportivos de uma organização especial, para que estes conseguissem prover as necessidades específicas da organização e do funcionamento de setores da respetiva atividade desportiva (Candeias, 2000, p. 40).

De acordo com Candeias (2000, cit. por Constantino, 2006, p. 5), “acredita que o entendimento dos fatores que fizeram com que o futebol, como fenómeno desportivo, seja hoje considerado o maior espetáculo do planeta, permitir-nos-á compreender as razões do nascimento das sociedades desportivas e das implicações, que a sua adoção, quer em Portugal, quer noutros países, provocou e, provavelmente, ainda provocará”.

A situação financeira dos clubes de futebol que se notaram num crescente endividamento, as dívidas ao Estado ao nível das contribuições e impostos, o despesismo generalizado devido a uma gestão amadora dos dirigentes desportivos, aliado aos elevados valores orçamentais e as suspeitas ligações entre os clubes participantes e os organismos desportivos, passíveis de colocar em causa a verdade desportiva, impõem a implementação de um novo modelo organizativo, de equilíbrio orçamental e rigor contabilístico, responsabilização e transparência desportiva (Candeias, 2000, p. 39).

Face a estas circunstâncias, tornou-se inevitável o estabelecimento de um novo modelo organizativo, onde os clubes desportivos sentem necessidade de chegar a um outro patamar organizacional, possibilitando maior rigor, transparência e responsabilização na sua gestão. No fundo, as sociedades desportivas surgem como resposta à necessidade de um maior controlo, por parte dos clubes e do Estado, da prática desportiva (Candeias, 2000, pp. 14-17).

A passagem dos clubes a sociedades desportivas provém, então, de uma imposição legislativa do governo que foi efetuada devido, essencialmente, a questões de endividamento público dos clubes desportivos e dívidas fiscais.

Para a criação das sociedades desportivas (SD) em Portugal, houve a necessidade de legislar e clarificar a diferença entre as sociedades comerciais até então conhecidas e as novas sociedades desportivas com fins lucrativos: as Sociedades Anónimas Desportivas (SAD). Sociedade que, embora com

características e regimes próprios consignados em legislação específica, não deixa de ter os direitos, deveres e obrigações como qualquer outra sociedade comercial, com as devidas adaptações presentes no Regime Jurídico das Sociedades Desportivas¹ (RJSD), do qual apresentaremos mais adiante no decorrer deste estudo.

De acordo com M. J. Carvalho (2007, p. 171), “no quadro normativo atual, tendo em consideração as disposições da Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto² (LBAFD) e do Regime Jurídico das Sociedades Desportivas (RJSD), apenas duas estruturas têm legitimidade normativa para integrarem as competições desportivas profissionais, são elas as sociedades anónimas desportivas e os clubes desportivos em regime especial de gestão”.

Logo, um clube desportivo que tenha a intenção de participar em competições de natureza profissional, poderá optar por se constituir como Sociedade Anónima Desportiva (SAD), ou manter-se como Clube Desportivo ficando sujeito assim a um regime especial de gestão.

Assim sendo, o presente estudo desenrola-se em torno da realidade organizacional de um dos maiores clubes portugueses e europeus, o Futebol Clube do Porto. Instituição esta, que nos parece possuir uma expressão muito significativa para constituir um amplo campo de investigação, quer devido ao prestígio conquistado no seu historial sócio-desportivo, tanto nacional e internacional ou quer pela sua mudança legal e estrutural do FC Porto, para o FC Porto SAD. Indo mais além pela sua capacidade de se constituir nos dias de hoje, como uma grande empresa, visto que, o Grupo FC Porto é formado por um conjunto de pequenas empresas que desempenham funções diferentes dentro da organização.

Por conseguinte, este estudo tem como objetivo geral procurar compreender as principais transformações ocorridas na passagem do FC Porto, enquanto clube desportivo para o FC Porto enquanto Sociedade

¹ Decreto-Lei n.º 67/97, de 3 de abril

² Lei n.º 5/2007, de 16 de janeiro

Anónima Desportiva. Complementarmente, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- 1) Contextualizar as principais mudanças ocorridas sob ponto vista legal, no que diz respeito ao FC Porto Clube e o FC Porto, SAD;
- 2) Compreender de que forma as transformações institucionais modificaram a estrutura do clube;
- 3) Explicar as diferentes lógicas de funcionabilidade do Grupo FC Porto.

Desta forma, o presente estudo poderá contribuir para o fortalecimento da percepção em relação às transformações ocorridas no sistema desportivo português, do modelo associativo para as sociedades anónimas desportivas. Sendo que, o estudo pode ainda ser objetivo de referência de análise e comparação em estudos direcionados para a área da gestão desportiva no âmbito organizacional.

2. Clube Desportivo

O associativismo desportivo, como refere Crespo (1978), teve um grande incremento em Inglaterra, em especial na segunda metade do século XIX e terá tido influência no aparecimento dos primeiros clubes desportivos em Portugal.

Carvalho (1994) sustenta que: “os clubes desportivos foram, desde o aparecimento da prática do desporto moderno no nosso país, os grandes responsáveis pelo desenvolvimento do desporto nacional.” O mesmo autor reforça a ideia anterior, afirmando que os clubes e as suas organizações de tipo associativo, são o eixo nuclear de qualquer política de desenvolvimento desportivo, pois são a célula base de toda a estruturação de toda a atividade desportiva.

Nesta mesma linha de pensamento, Meirim (1995) realiza na sua obra uma definição de associativismo desportivo, definindo-o como um conjunto de organizações coletivas de cidadãos, sem fins lucrativos, que visam desenvolver a prática desportiva e o crescimento do sistema desportivo. Considerando como momento primário do associativismo desportivo, o clube desportivo.

Os clubes desportivos assumem assim um papel fulcral na organização e estruturação das atividades no que se destina ao desenvolvimento do Desporto e a sua implementação social.

Historicamente, o clube desportivo sempre foi visto de uma única forma, como uma associação privada, dotada de personalidade jurídica, sem fins lucrativos e que tinha por especial objeto o fomento e a prática de atividades desportivas (Meirim, 2002).

A partir da década de oitenta muitas são as mudanças verificadas no conceito de desporto, um conceito mais pluralista e diversificado, onde se caminhou progressivamente para uma separação do desporto amador e desporto profissional cuja evolução seguiu no sentido do espetáculo desportivo à escala mundial, fruto de uma sociedade voltada para o consumo, do desporto enquanto negócio. No caso particular do futebol, este cenário teve mais relevância, visto que a dimensão económica e social alicerçada à mediatização que esta modalidade gerou se repercutiram numa lógica do mercado consumista do desporto. A partir desta realidade percebe-se um aumento gradual dos investimentos realizados pelos clubes portugueses em relação ao desporto profissional. Aspeto esse que será abordado com mais ênfase no decorrer do presente estudo.

Assim, em função da evolução deste fenómeno, a organização do desporto teve, tem e terá implicações nas organizações desportivas, e mais especificamente nos clubes desportivos, no que se refere ao seu quadro normativo e no seu enquadramento administrativo com alterações profundas ao nível do associativismo desportivo (Maças, 2006).

Pires (1994, p. 6) refere que “a lógica do associativismo, hoje é outra. Assenta em projetos que tenham a ver com as reais necessidades das pessoas, limitadas no tempo. Apresenta uma estrutura volátil e de grande flexibilidade ao contrário dos modelos pesados e pouco flexíveis que nos foram legados pela revolução industrial”.

Para finalizar este ponto do nosso estudo achamos oportuno as palavras de Pires (1996) do qual expressa que:

“O clube tradicional tem de ser reequacionado para, de facto, se saber qual é o papel que ocupa na sociedade e, a partir daí, sabermos quais são os seus direitos, os seus deveres, as suas oportunidades e ameaças. Chegámos a um momento em que já não é possível esperar mais. Na realidade, o mundo dos organismos do desporto está em mudança. Desde os órgãos de cúpula até aos clubes pequenos que, no passado, foram os nós que possibilitaram a comunicação, mas que também não vão sobreviver se não se adaptarem às dinâmicas da comunicação do futuro”.

3. O Século XXI: A Necessidade de Mudança

“O Futebol é uma actividade construída pelo Homem e, portanto, um fenómeno cultural, o que quer dizer que será aquilo que dele fizermos. A magnitude do protagonismo social deste jogo desportivo, justifica plenamente que o mesmo se constitua como um exemplo de modelo desportivo evoluído, uma actividade organizada e humanizante, o que decorre não apenas de uma necessidade funcional, mas também de um imperativo ético e moral” (Garganta, 2002, p. 77)

Atualmente, o futebol é um fenómeno de extrema importância, tendo grandes repercussões na sociedade contemporânea. O futebol influencia diversos setores da sociedade, tais como o sector económico, social e cultural. O que significa, que as funções do desporto em geral, e do futebol em particular, abarcam variadas áreas na sociedade, nomeadamente educativa, saúde pública, social, cultural e recreativa (Arnaut, 2006).

Nenhum outro desporto mobiliza o interesse de multidões como o futebol, sem distinção de idade, sexo, raça, crença, estatuto social ou económico. Garganta (2006) afirma que o futebol alcançou uma popularidade sem precedentes na história da humanidade, afirmando-se como a modalidade desportiva de maior expressão mundial constituindo-se um fenómeno de atracção de massas inigualável. Esse fenómeno transformou a actividade de lazer (jogo) num espetáculo de massas, mantendo inalterável ao longo do tempo, todos os ingredientes vitais do show desportivo.

De acordo com Neves (2009) o futebol de uma maneira geral, influencia quatro grandes domínios na sociedade:

- A nível sócio-cultural, fomento da cultura, ocupação dos tempos livres e desenvolvimento de valores;
- A nível sociológico, com o aumento da cidadania bem como da identidade local ou nacional;
- A nível político, com a promoção dos regimes e destaque internacional dos países;
- A nível económico, devido ao desenvolvimento das economias locais, restauração e turismo, construção civil, e criação de emprego.

Com o advento da globalização, o futebol passou a ser visto não só como um desporto mas também como um negócio, sendo assim uma das poucas atividades com capacidade para captar interesse em todo o mundo. O desporto retratado é, e continuará a ser, um elemento de ligação entre vários povos e culturas e nos últimos tempos, através da televisão e novas tecnologias, criou-se uma profissionalização da modalidade, quebrando fronteiras entre os vários países (Faria, 2000).

No século XXI, o futebol passou a dar mais ênfase ao espectáculo desportivo, desenvolvendo a actividade de lazer, que passou a gerar um maior interesse financeiro, face ao século passado. Segundo Sobral (2000, p. 21) “o futebol é cada vez mais um produto, nós somos cada vez menos adeptos e cada vez mais consumidores”

Face a esta conjuntura o futebol apresenta grande complexidade organizativa envolvendo o relacionamento com agentes e instituições com atuação vinculada ao negócio do futebol. Agentes com estatutos diferenciados que se repercutem em papéis e funções distintas, mas que convergem a sua ação de forma a potenciar o negócio em causa. As instituições distinguem-se em entidades de práticas desportivas (clubes e ligas) e entidades nacionais de administração do desporto (federações e confederações).

Para uma melhor adequação a este modelo económico perspectivou-se como necessário a constituição das Sociedades Anónimas Desportivas

(SAD's) em muitos países da Europa, não tendo Portugal sido excepção após 1997³.

Face às dificuldades financeiras dos clubes nacionais, na época, o enquadramento legal apresentado despertava nos dirigentes sentimentos de esperança, relativamente à solução de muitos dos problemas do sector. Surgiram assim várias SAD's, no sentido de rentabilizar o espectáculo de futebol, mas sobretudo para marcar um momento de viragem na gestão dos clubes profissionais de futebol, alicerçada na transparência, rigor e gestão profissional destas organizações desportivas (Maças, 2006).

Ademais, tal como salienta Tenreiro (2000) a imagem fornecida pelo futebol tem capacidade para influenciar a sua capitalização bolsista, como tal, torna-se fundamental profissionalizar este sector, transformando os clubes/associações em sociedades desportivas. E na realidade assim acontecem, “em 1997, foi criada a figura jurídica das sociedades anónimas desportivas (SAD) como entidades vocacionadas para a organização e gestão do desporto profissional nos clubes, as quais, para o efeito, têm um estatuto societário específico em certas vertentes, e no geral reportam para os requisitos jurídicos das restantes sociedades anónimas comerciais. As empresas criadas passaram a responder gestionariamente, quer em concretização de estratégias e objectivos quer nos resultados financeiros e económicos, perante os seus “stakeholders”, entre os quais se encontram agora os seus financiadores por excelência, isto é, os seus accionistas (“shareholders”).”(Pires, 2007, pp. 165-166).

De acordo com o exposto, o FC Porto sentiu a necessidade de criar, e até face ao panorama normativo em vigor, esse novo modelo organizativo, a SAD, no sentido de autonomizar o setor profissional do futebol passando a ser gerido pelo órgãos e estruturas próprias que se dedicassem exclusivamente a gestão única do futebol, como melhor veremos adiante.

As competições, cada vez mais acirradas, no próprio mercado nacional, têm impulsionado a implementação de formas de organização societária.

³ A primeira SAD em Portugal foi constituída em Julho de 1997

Num estudo realizado pelo Centro de Estudos em Gestão e Economia Aplicada da Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica, no Porto, juntamente com a empresa Deloitte, e solicitado pela Liga Portuguesa de Futebol Profissional (LPFP) é possível verificar, ao longo das épocas desportivas, um aumento significativo do volume de negócios praticados pelos clubes da Primeira Liga (Universidade Católica Portuguesa & Deloitte, 2011).

No gráfico a baixo é possível constatar esse aumento considerado dos negócios ao longo dos anos, tendo se balizado em valores na ordem de mais de 300 milhões de euros.

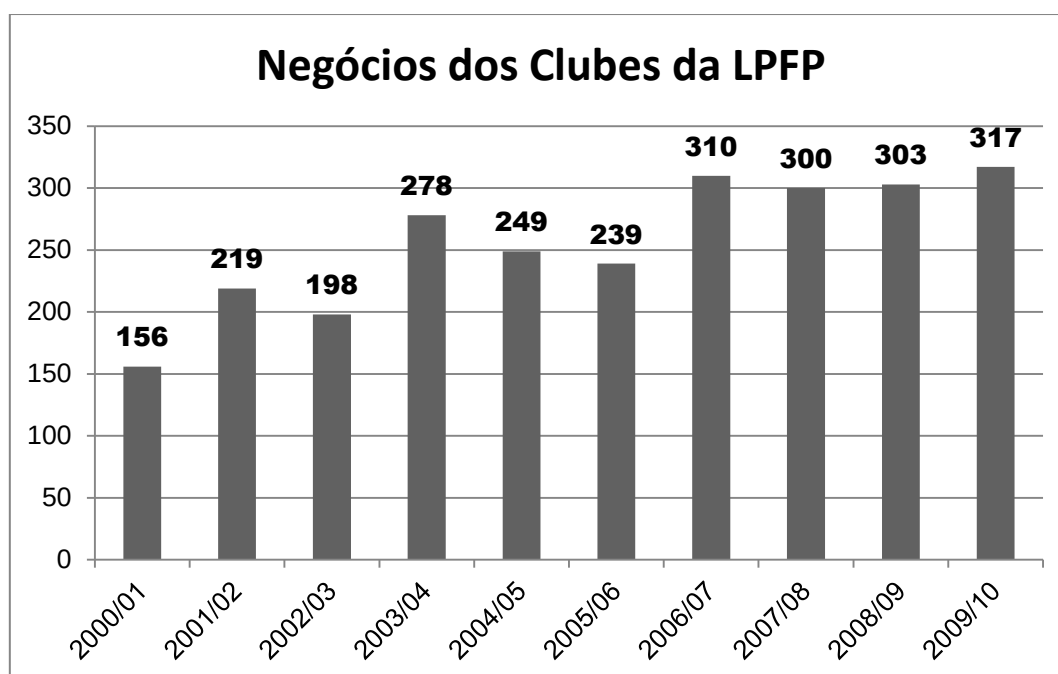


Gráfico 1: Volume de Negócios agregado dos clubes da Primeira Liga (Valores em milhões de €)

Fonte: Adaptado do estudo da Universidade Católica e Deloitte (2011)

4. Caracterização da Instituição Futebol Clube do Porto

4.1. FC Porto: “A Vencer desde 1893”

A existência do F.C. Porto inscreve-se, já, em três séculos e transpõe a linha separadora de dois milénios. Foi a 28 de Setembro de 1893 que António Nicolau d'Almeida, desportista por excelência e exímio comerciante de Vinho

do Porto que descobriu o futebol nas suas viagens a Inglaterra, fundou, na cidade do Porto um clube denominado *Foot-Ball Club do Porto-Sociedade Sportiva*. Este acontecimento ficava na história como a primeira aparição azul e branca.

Treze anos mais tarde, em 1906 outro comerciante, José Monteiro da Costa deu um novo e definitivo impulso ao FC Porto. Presidente de uma associação denominada Grupo do Destino, convenceu os seus associados a transformar esta elegante sociedade recreativa, numa colectividade desportiva. Terminava assim o Grupo Destino e renascia o *Foot-Ball Club do Porto*, em Agosto de 1906, que para além do reforço no âmbito do futebol, assumiu desde logo uma faceta de clube eclético, no qual se começaram a praticar também o ténis, o boxe, o atletismo, o halterofilismo, e a natação (FC Porto, 1992). José Monteiro da Costa foi eleito presidente a 9 de Fevereiro de 1907, na primeira assembleia do clube. Exercendo este o cargo entre 1907 e 1911, tendo em 9 de Outubro de 1909 sido aprovados, em assembleia-geral, os primeiros estatutos do clube. Na altura, José Monteiro da Costa afirmou que o clube haveria de ser grande e representar não só a cidade, mas também o país contra equipas estrangeiras. As cores adoptadas são o azul e o branco, tal como na bandeira nacional da época, em detrimento das cores da cidade. O primeiro emblema do FC Porto foi criado em 1910 e consistia numa bola de futebol com as iniciais “FCP”(Magalhães & Dias, 1995).

Em 1922, o emblema do FC Porto sofreu a maior alteração de toda a sua história, ficando muito próximo daquele que hoje conhecemos. O mentor do novo emblema foi um antigo jogador do clube, Augusto Baptista Ferreira, mais conhecido por Simplício, que resolveu unir o símbolo do FC Porto ao brasão da cidade (que em 1940 também foi alterado, passando a ser aquele que conhecemos actualmente). O emblema do FC Porto passou então a ser representado por uma bola de futebol onde tem sobreposto as “armas” da cidade, rematadas por um dragão, símbolo de misticismo e poder, em cujo pescoço está uma faixa com a palavra “Invicta”, título que D. Maria II atribuiu à cidade do Porto. Tal como refere Júlio de Magalhães no livro de Bandeira (2010, p. 70), “É o símbolo que associa de imediato o FC Porto à cidade e às

grandes conquistas”. Na Figura 1 abaixo são visíveis as transformações ocorridas no emblema, desde a sua origem até ao actual.



Figura 1: Evolução do emblema do FC Porto

Fonte: Site oficial do clube

Seis anos mais tarde o *Foot-Ball Club do Porto*, como era designado na altura, é declarado Instituição de Utilidade Pública pelo Ministério da Instrução Pública, conforme publicação no Diário do Governo, II Serie, n.º 63 de 13 de Março de 1928.

O Futebol Clube do Porto utilizou 6 recintos de jogo na qualidade de visitado, todos eles indelévelmente ligados à sua história. O Campo da Rainha tornou-se na primeira instalação desportiva do clube, tendo sido utilizado entre 1906 e 1911. Em 1913, o FC Porto transferiu-se para o Campo da Constituição, espaço ainda hoje utilizado pelo clube, e destacou-se como principal recinto do clube de 1913 a 1952. Este albergou, além do futebol, partidas de Andebol de Onze, de Hóquei em Campo e provas de Atletismo. Com o crescente número de adeptos e a sua larga afluência nos dias de grandes desafios, levou a que o Futebol Clube do Porto passasse a utilizar primeiramente o Campo do Ameal, nas décadas de 20 e 30, e depois o Estádio do Lima, na década de 40. A 28 de Maio de 1952 foi inaugurado o Estádio das Antas, designado oficialmente como Estádio do Futebol Clube do Porto, acaba por ficar conhecido como Estádio das Antas, adoptando o nome da zona da cidade em que se localizava (FC Porto, 2002). Este foi palco de grandes feitos e conquistas ao longo de 52 anos da sua existência, e permaneceria intacto até à inauguração do novo estádio. O Estádio do Dragão, foi inaugurado em 2003, constituindo um novo passo no

enriquecimento patrimonial do FC Porto, dotando-o de um estádio moderno, mais funcional, mais cómodo e melhor ajustado às exigências do futebol ao mais alto nível e da excelência indissociável do historial do clube.

Ao longo de mais de cem anos, o FC Porto tornou-se um grande clube, não só na ambição, mas também nas potencialidades desportivas, tendo somado sucessivos êxitos desportivos, financeiros e patrimoniais, tornando-se, por isso, numa referência mundial.

A década de 80 foi talvez a mais memorável. Em 1982, Jorge Nuno Pinto da Costa sobe à presidência do FC Porto, marcando uma viragem definitiva na história do clube. Em termos desportivos, 1987 e 1988 venceu a Taça dos Clubes Campeões Europeus (antiga Liga dos Campeões), a Taça Intercontinental e a Supertaça Europeia.

Em 1997 o clube sofreu fortes transformações a nível institucional, o departamento de futebol autonomiza-se e passa a ser gerido pelo Conselho de Administração da sociedade desportiva FC Porto – Futebol, SAD, continuando a ser presidente de dito Conselho Jorge Nuno Pinto da Costa, facto do qual iremos abordar com mais ênfase nos pontos seguintes deste estudo. Paralelamente o mesmo processo é estendido ao Basquetebol, nascendo o FC Porto – Basquetebol, SAD.

Desde a sua origem até à actualidade o FC Porto já conquistou inúmeros títulos quer ao nível nacional, quer ao nível internacional dos quais: uma Taça dos Clubes Campeões Europeus, uma Liga dos Campeões, uma Taça UEFA, uma Liga Europa, duas Taças Intercontinentais, uma Supertaça Europeia, quatro Campeonatos de Portugal, vinte e cinco Campeonatos da 1ª Divisão, dezasseis Taças de Portugal e dezoito Supertaças de Portugal.

O FC Porto arrecadou também um grande número de distinções e reconhecimento que são motivos grande orgulho e responsabilidade para qualquer instituição, das quais se destacam:

- Instituição de Utilidade Publica atribuída em 1928
- Medalha de Ouro de Mérito Desportivo
- Cruz Vermelha de Benemerência
- Medalha de Mérito Desportivo

- Medalha de Ouro de Honra da Cidade
- Medalha de Honra de Mérito Desportivo
- Membro Honorário da Ordem do Infante Dom Henrique
- Grande Colar de Honra ao Mérito Desportivo
- Membro Honorário da Ordem de Mérito.

O Futebol Clube do Porto, Pessoa Colectiva de Direito Privado e de Utilidade Pública designado abreviadamente, pelas iniciais F.C.P. e os seus membros são denominados “Dragões”. Assim está definido oficialmente o Futebol Clube do Porto, segundo o artigo 1.º e parágrafo único dos seus Estatutos (os quais anexamos no final do nosso estudo).

4.2. Organização do FC Porto

Uma análise ao documento fundamental do FC Porto, os seus Estatutos permite-nos evidenciar que os órgãos sociais são os seguintes: Assembleia-geral, Direcção, Conselho Fiscal, Conselho Superior, Conselho Cultural, Conselho Desportivo, e Conselho de Filiais de Delegações.

A Assembleia-geral é o órgão deliberativo por excelência, é a reunião dos sócios efectivos, nela residindo o poder supremo do Clube. Este órgão tem como função a apreciação e votação do Relatório e Contas da Direcção relativo a cada ano e a marcação de 3 em 3 anos para a eleição dos corpos gerentes.

Ao Conselho Fiscal compete a fiscalização administrativa do Clube, sendo que a este órgão cabe sobretudo: dar pareceres sobre as contas, os orçamentos, o relatório e propostas da Direcção.

A Direcção é o órgão executivo do Clube e será constituída pelo Presidente da Direcção e por um número de membros no mínimo de 6 e máximo 14. É da responsabilidade da Direcção gerir os destinos do clube e definir objectivos para cada uma das áreas de intervenção.

O Conselho Superior, é um órgão consultivo, destinado a ser ouvido acerca dos problemas estruturantes do Clube, competindo-lhe nomeadamente: dar parecer sobre alterações estatutárias, pronunciar-se sobre litígios, corte e

reatamento de relações com outras colectividades e apreciar quaisquer dissidências entre os Corpos Gerentes.

O Conselho de Filiais de Delegações é uma entidade destinada a manter o intercâmbio desportivo e social do FC Porto com as Filiais e Delegações, potenciando o contacto e alargando a abrangência do mapa de adeptos azuis e brancos.

O Conselho Cultural é um órgão consultivo encarregue de promover acções de índole cultural e assumir a organização de ocorrências como os Dragões de Ouro e a distribuição de rosetas de ouro e prata aos sócios com 50 e 25 anos de filiação, respectivamente.

Na figura abaixo (Figura 2) é possível constatar as relações de hierarquia que são estabelecidas entre os referidos órgãos sociais.

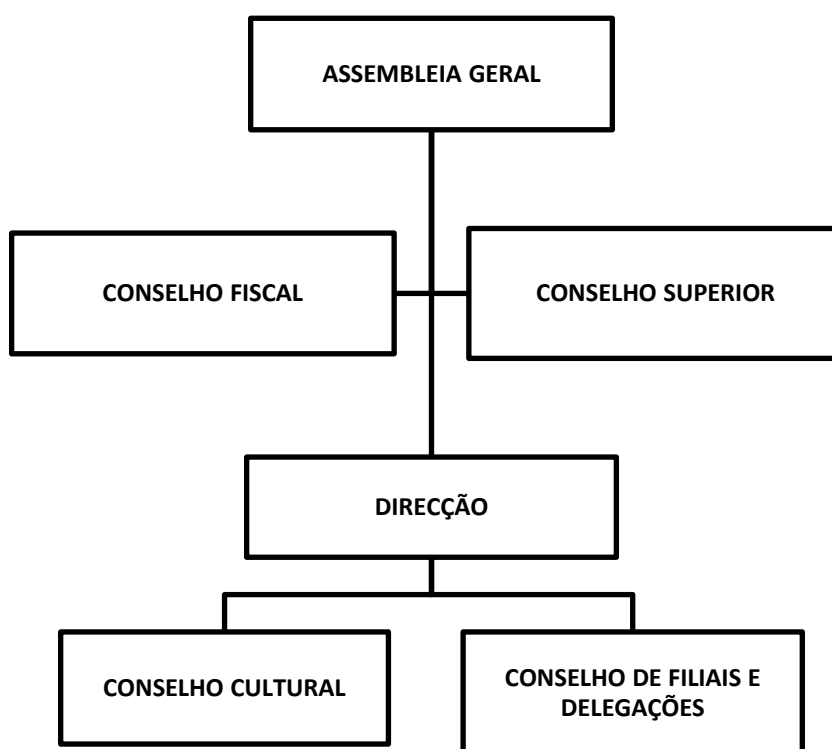


Figura 2: Órgãos Sociais do FC Porto

Fonte: Estatutos do FC Porto

5. O Grupo FC Porto: “Um Modelo Empresarial”

Atualmente, o futebol envolve jogo e negócio. Carvalho (2001, 2003 cit. por Carvalho et al., 2005) sendo que nas últimas três décadas o futebol conseguiu envolver diversas organizações (empresas das mais variadas áreas) e movimentar números inimagináveis nas suas origens, adotando uma lógica mercantilista através do modelo futebol-negócio.

De acordo com o estudo anual das finanças de futebol, da empresa Deloitte (2011), o mercado europeu do desporto-rei cresceu de 15,7 mil milhões para 16,3 mil milhões de euros em 2009/2010. De sublinhar que 52% deste valor foi atingido em receitas das cinco maiores ligas europeias (Inglaterra, Alemanha, Espanha, Itália e França), as quais contribuem com 8,4 mil milhões de euros.

Conforme refere Callejo, Javier, & Martínez (2006) os clubes de futebol projetaram novas estratégias que se transformaram hoje em modernas empresas desportivo-mediáticas.

Aidar, Leoncini, & Oliveira (2002) indicam ainda que com o crescimento dos negócios no futebol gerou uma rede de novos negócios envolvendo fãs, empresas de todos os setores, redes de televisão, loterias, entre outros.

Assim, face às crescentes exigências, a que as organizações desportivas do futebol estão sujeitas, nomeadamente as do desporto profissional, são imprescindíveis um conjunto de modificações estruturais e conceituais, na forma de gerir o futebol dos nossos dias.

É desta forma que se passou da estrutura única do FC Porto, clube centenário, para o Grupo FC Porto, isto é de forma a se adequar a esta nova realidade global passa a ter um modelo organizativo baseado em diversos modelos de empresas privadas. Esse modelo implica a constituição de várias “novas empresas” dentro do mesmo grupo, como a PortoSeguro, a PortoEstádio, a PortoComercial entre outras.

Naturalmente, estas novas empresas surgem com o objectivo de dar uma nova dinâmica organizativa e de permitirem uma maior segmentação e especialização dos serviços integrados do grupo, catapultando-o para níveis de eficácia e desempenho internacionais.

5.1. Estrutura do Grupo FC Porto

O Grupo FC Porto enquanto Empresa Mãe divide-se em 11 áreas de intervenção específica. Cada uma das entidades associadas ao grupo tem a sua especificidade e a sua área de acção e/ou influência, e neste sentido cada uma se dedica exclusivamente ao seu negócio, ao seu *Core Business*.

Passamos então agora por enumerar e descrever de uma forma geral, as principais empresas do Grupo FC Porto. As mesmas estão ilustradas no organigrama que se encontra a baixo (Figura 3):

- **Investi Antas, SGPS:** É a Sociedade Gestora de Participações Sociais.
- **Futebol Clube do Porto:** É a associação sem fins lucrativos. Representa o Património imobiliário e as modalidades amadoras.
- **F.C. Porto – Futebol SAD:** é a empresa que gere a modalidade de futebol, realizando uma gestão universal, tanto ao nível do futebol profissional como do futebol de formação.
- **F.C. Porto – Basquetebol SAD:** À semelhança com o que acontece com a F.C. Porto, Futebol SAD, é a empresa que gere a modalidade de basquetebol.
- **PortoEstádio:** é a empresa especialmente concebida e orientada para a gestão e exploração das infra-estruturas desportivas do Grupo FC Porto. Operacionaliza todos os eventos desportivos e não desportivos que ocorrem nessas infra-estruturas (segurança, gestão de parque, policiamento, cathering, serviços médicos, hospitalidade), para além disso fazem o planeamento dos eventos desportivos. Actualmente, a PortoEstádio é responsável pela gestão Estádio do Dragão e pelo Centro de Treinos e Formação Desportiva, mas também pelo Vitalis Park, pelo Dragão Caixa e pela Casa do Dragão.
- **PortoSeguro:** é a empresa que se dedica ao negócio de seguro, sob a forma de mediadora. Comercializa o seu negócio dentro e fora do grupo.

- **PortoComercial:** é uma entidade que explora a marca FC Porto, desenvolvendo a componente comercial desta actividade nas suas várias áreas, nomeadamente, sponsorização, licenciamento de produtos e angariação de publicidade e merchandising (exploração de lojas), para além disso presta serviço na venda do associativo, bilhética, lugares anuais, lugares corporate, visitas ao estádio entre outros.
- **PortoMultimédia:** é uma sociedade cuja principal actividade consiste na edição, produção e comercialização de conteúdos multimédia, gestão e exploração comercial de produtos e serviços do clube através de canais à distância, onde se incluem a Internet, Telefone e Telemóveis.
- **EuroAntas:** Esta destacou-se por ter sido a empresa responsável pelo projecto do Estádio do Dragão. É uma sociedade anónima que actua ao nível imobiliário, responsável pela promoção e gestão de empreendimentos imobiliários.
- **Fundação PortoGaia:** A Fundação PortoGaia foi instituída pelo Município de Vila Nova de Gaia, pelas freguesias do Olival e Crestuma, pela Empresa Municipal Águas de Gaia (E.M) pelo FC Porto, pela FC Porto SAD e pela União Clubes de Gaia, com a missão de patrocinar e realizar actividades de fomento desportivo, cabendo-lhe, nomeadamente, a promoção da construção do Centro de Treinos e Formação Desportiva PortoGaia (CTFD).
- **FC Porto - Serviços Partilhados e Corporativos:** é a empresa responsável pelos Serviços Partilhados e Corporativos do grupo, ou seja, por todas as áreas que prestam serviços transversais a todo o grupo FC Porto.

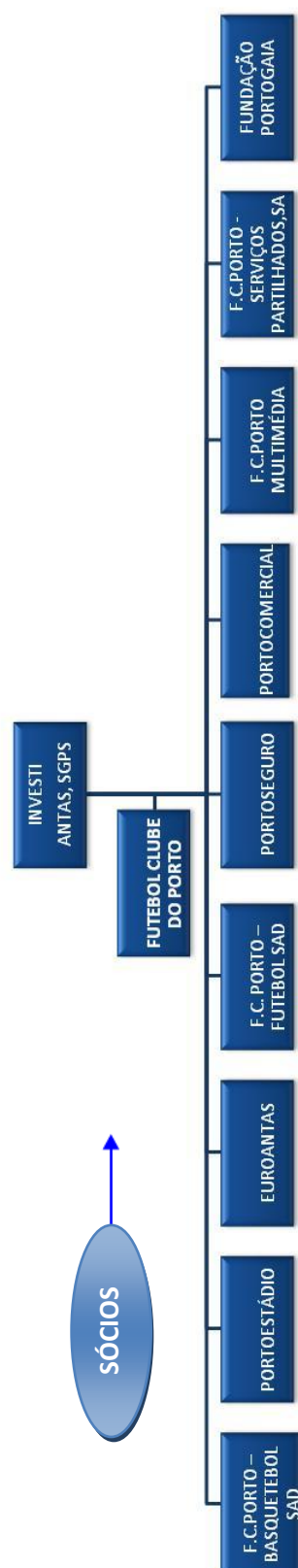


Figura 3: Organograma do Grupo Futebol Clube do Porto

6. Enquadramento legal dos clubes desportivos e das sociedades anónimas desportivas

Com o início da década de 90 as organizações desportivas assumiram um papel de destaque no quadro normativo do desporto nacional, marcando assim um princípio de uma nova era para as organizações desportivas nomeadamente no que diz respeito aos clubes desportivos e as sociedades anónimas desportivas (SAD). Segundo Candeias (2000, p. 141) os clubes são considerados o ponto de partida, e as SAD o ponto de chegada nesta transformação face às novas realidades da conjuntura desportiva.

Neste sentido, e sob o ponto de vista legal muitos acontecimentos se sucederam desde 1990 até chegarmos ao atual Regime Jurídico das Sociedades Desportivas (RJSD).

De forma a clarificar os principais momentos e diplomas que marcaram o panorama jurídico-desportivo português, segue a baixo um quadro descritivo da legislação pesquisada, no qual se apresenta de uma forma sucinta a sucessão cronológica dos distintos diplomas, o seu ano de publicação e a matéria a que se reporta (Figura 4).

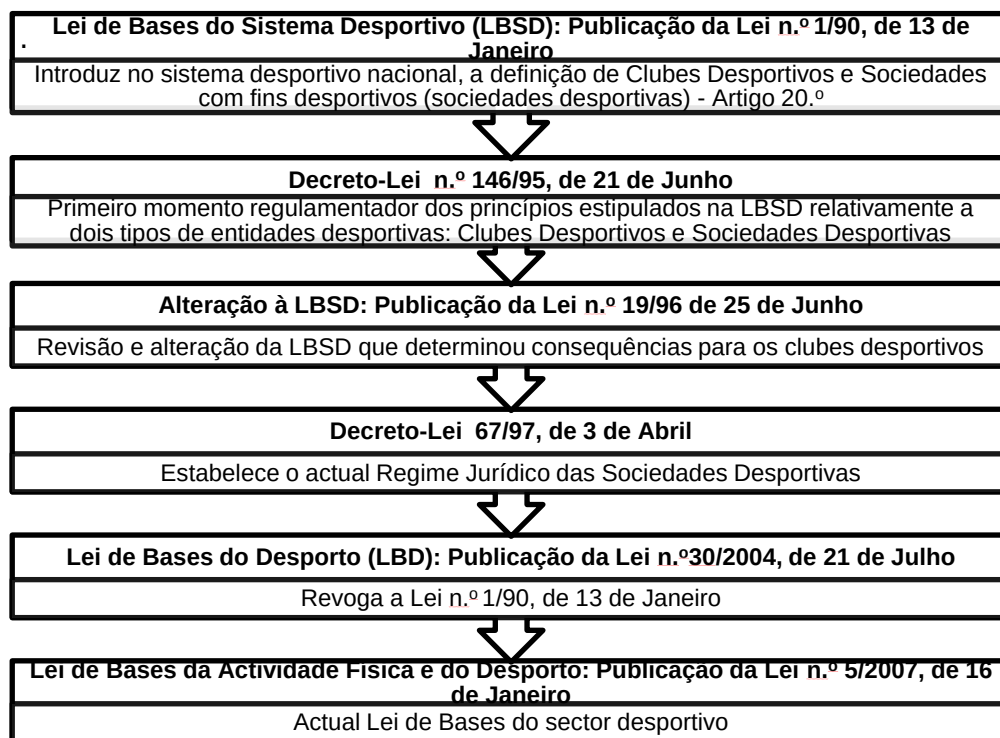


Figura 4: Principais diplomas e momentos marcantes do ordenamento jurídico relativo aos Clubes e Sociedades Desportivas

Foi através da Lei de Bases do Sistema Desportivo (LBSD), aprovada em 1990, que foi feita a primeira referência às sociedades desportivas, como estrutura alternativa às associações desportivas (Candeias, 2000, p. 41).

A Lei de Bases do Sistema Desportivo - Lei n.º 1/90, de 13 de Janeiro, na redacção que lhe foi dada pela Lei n.º 19/96, de 25 de Junho, no seu artigo 20.º - veio estabelecer que os clubes desportivos que não participassem em competições desportivas profissionais dever-se-iam constituir sob a forma associativa e sem intenções lucrativas, e os clubes que competissem em provas profissionais poderiam constituir-se sob a forma de sociedade desportiva com fins lucrativos ou adoptar um regime especial de gestão, de acordo com os n.º 2 e 3, do mesmo artigo.

O Decreto-Lei nº 146/95, de 21 de Junho, institui o primeiro Regime Jurídico das Sociedades Anónimas Desportivas, estabelecendo que só dois tipos de entidades poderiam participar em competições de carácter profissional: Sociedades Anónimas Desportivas (SAD); Clubes Desportivos.

Este diploma devia ter produzido uma profunda alteração na realidade juridico-desportiva dos clubes e sociedades desportivas, mas isto nunca veio a acontecer, pois a regulamentação desta matéria foi feito em termos considerados inadequados. Chabert (1998) considera este primeiro regime jurídico das sociedades desportivas como um grande fracasso, pois dele não resultou uma única sociedade desportiva, o que levou ao legislador a proceder à sua revogação em 1997. Na mesma linha de M. J. Carvalho (2007) na sua obra, apontou os seguintes motivos para fracasso do Decreto-Lei nº 146/95, de 21 de Junho:

- A possibilidade da constituição de uma SAD permitindo aos clubes continuar com o seu estatuto jurídico sem qualquer penalização;
- Assunção e cumprimento por parte da SAD de dívidas do clube;
- Impossibilidade de distribuição de lucros pelos accionistas;

- Capital Social mínimo obrigatório inadequado e inadaptado para cada modalidade, inclusive para realidades bem diferentes entre clubes da mesma modalidade;
- Proibição da existência de sócios estrangeiros;
- Participação mínima de apenas 20% do capital social por parte do clube fundador, o que fará escapar o controlo da sociedade muito facilmente para outros sócios perdendo poder nas decisões da assembleia-geral.

Como consequência, foi publicado, em 3 de Abril de 1997, o Decreto-Lei n.º 67/97, que revogou o Decreto-Lei n.º 146/95, constituindo o novo e actual regime jurídico das sociedades desportivas. O legislador fez publicar este Decreto-Lei com vista à regulamentação da sociedade desportiva com fins lucrativos (SADs) e dos clubes em regime especial de gestão.

Para uma contextualização acerca do enquadramento normativo que vigora actualmente nosso país sobre os clubes e as sociedades desportivas, importa analisar a lei-quadro do Desporto, a Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto (Lei nº5/2007 de 16 de Janeiro). Ainda que o regime jurídico das sociedades desportivas tenha renascido à luz da 1ª lei de bases do Desporto, convém procedermos à leitura da lei de bases atual de forma a percebermos a sua conformidade com esta lei. Posteriormente, é pertinente analisar o Regime Jurídico das Sociedades Desportivas, no que diz respeito à sua definição, e na forma como podem ser constituídas.

6.1. Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto

A actual Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto (LBAFD), Lei n.º5/2007, de 16 de Janeiro, através do determinado nos artigos 26.º e 27.º, procedeu à simplificação e clarificação no que respeita à conceptualização e intervenção dos clubes e sociedades desportivas em competições de carácter profissional e não profissional.

Segundo o artigo 26.º da lei em estudo, a definição de clubes desportivos é a seguinte:

1. São clubes desportivos, as pessoas colectivas de direito privado, constituídas sob forma de associações sem fins lucrativos, que tenham como escopo o fomento e a prática directa de modalidades desportivas.
2. Os clubes desportivos participantes nas competições profissionais ficam sujeitos ao regime especial de gestão, definido na lei, salvo se adoptarem a forma de sociedade desportiva com fins lucrativos.

No artigo n.º 27 são definidas as Sociedades Desportivas da seguinte forma:

1. São sociedades desportivas as pessoas colectivas de direito privado, constituídas sob forma de sociedade anónima, cujo objecto é a participação em competições desportivas, a promoção e organização de espectáculos desportivos e o fomento ou desenvolvimento de actividades relacionadas com a prática desportiva profissionalizada no âmbito de uma modalidade.
2. A lei define o regime jurídico das sociedades desportivas, salvaguardando, entre outros objectivos, a defesa dos direitos dos associados do clube fundador, do interesse público e do património imobiliário, bem como o estabelecimento de um regime fiscal adequado à especificidade destas sociedades.

Assim sendo, face ao actual quadro legislativo podemos identificar os clubes desportivos e as sociedades desportivas como entidades que podem participar em competições não profissionais e os clubes em regime especial de gestão e também as sociedades desportivas como figuras jurídicas que podem e devem participar em competições de natureza profissional.

6.2. Regime Jurídico das Sociedades Desportivas

Como já referimos com a publicação do Decreto-Lei n.º 67/97, de 3 de Abril, foi estabelecido o regime jurídico das sociedades desportivas, bem como o regime especial de gestão, a que ficam sujeitos os clubes desportivos que não optarem pela constituição das ditas sociedades (artigo 1.º).

Para efeitos do presente diploma, entende-se por sociedade desportiva:

“Pessoa colectiva de direito privado, constituída sob a forma de sociedade anónima, cujo objecto é a participação numa modalidade, em competições desportivas de carácter profissional, salvo no caso das sociedades constituídas ao abrigo do artigo 10.º, a promoção e organização de espectáculos desportivos e o fomento ou desenvolvimento de actividades relacionadas com a prática desportiva profissionalizada dessa modalidade.” (artigo 2.º). Esta redação está em consonância com o preceituado na LBAFD acerca da matéria tal como vimos no ponto anterior.

A possibilidade das SADs passarem a poder distribuir lucros pelos accionistas, e a possibilidade de existência de sociedades desportivas tanto no desporto profissional como no não profissional, são dois aspectos fundamentais de mudança radical relativamente ao regime jurídico anterior.

M. J. Carvalho (2009) realiza na sua obra uma análise muito interessante a este RJSD, do qual é possível destacar que o mesmo integra nos seus artigos um conjunto de especificidades, as quais passaremos descrever algumas dessas especificidades:

A) Objecto Social

O objecto social encontra-se determinado no artigo 2.º do referido decreto, sendo o seguinte:

- Participação numa modalidade em competições desportivas de carácter profissional;
- Participação numa modalidade em competições desportivas de carácter não profissional;
- Promoção e organização de espectáculos desportivos;

- Fomento ou desenvolvimento de actividades relacionadas com a prática desportiva dessa modalidade.

B) A prevalência do clube desportivo

Neste diploma existe uma clara preocupação por parte do legislador, em fazer prevalecer a figura do clube desportivo fundador a uma posição privilegiada no interior das SADs. É possível evidenciar essa prevalência do clube desportivo nos seguintes artigos:

- A denominação das sociedades desportivas tem de incluir obrigatoriamente a menção que as relacione com o clube lhes dá origem (artigo 6.º n.º 2);
- Nos aumentos de capital e na subscrição pública da aquisição de participações sociais os associados do clube fundador ou em transformação têm direito de prevalência (artigos 17.º e 28.º);
- As acções de que o clube fundador seja titular têm sempre direitos especiais relativamente às restantes (artigos 12.º e 30.º n.º 2);
- As importâncias concedidas ao clube originário que goze do estatuto de utilidade pública, são considerados custos ou perdas do exercício, na sua totalidade desde que as mesmas sejam investidas em instalações ou em formação desportiva (artigo 24.º)⁴;
- O clube fundador é o único accionista capaz de fazer a realização do capital social, que deve ser integralmente efectuada em dinheiro, podendo ser diferida a realização de 50% do valor nominal das acções por um período não superior a dois anos. Por outro lado, o capital social subscrito pelo clube fundador pode ser realizado em espécie (artigo 11.º e 31.º).

C) Gestão e representação da SAD

⁴ A redacção do artigo 24.º foi alterada pelo artigo único da Lei n.º 107/97, de 16 de Setembro.

No que concerne a este ponto, o artigo 14.º, determina certas regras relativamente às condições e aos requisitos para exercer funções de administradores de uma SAD. Assim, os indivíduos que estão impossibilitados por este diploma de exercer ditas funções são:

- Os que, no ano anterior, tenham ocupado cargos sociais em outra sociedade desportiva constituída para a mesma modalidade;
- Os titulares de órgãos sociais de federações ou associações desportivas de clubes da mesma modalidade;
- Os praticantes profissionais, os treinadores e árbitros, em exercício, da respectiva modalidade.

De acordo com Castro e Sousa (1997) as sociedades desportivas (SD) são, assim, fundamentalmente, um novo tipo de sociedades, regidas subsidiariamente pelas regras gerais aplicáveis às sociedades anónimas, mas com diversas especificidades decorrentes, sem dúvida, das exigências particulares da actividade desportiva, que constitui o seu principal objecto.

Este RJSD, merece assim uma especial atenção nomeadamente a alguns aspectos específicos designadamente: no capital social mínimo exigido para as SD participarem na irreversibilidade, na participação no capital social do clube fundador, e o processo constitutivo as SADs.

- Capital Social Mínimo

De acordo com este diploma nos seus artigos 7.º o valor mínimo do capital social das sociedades que participem nas competições profissionais de futebol não pode ser inferior a:

- a) 200.000.000\$ (€997.595,79), para as sociedades desportivas que participem na 1.ª divisão;
- b) 100.000.000\$ (€498.797,90), para as sociedades desportivas que participem na 2.ª divisão de honra;

O artigo 10.º estabelece ainda que o capital social é de 50.000.000\$ (€249.398,95), para as sociedades desportivas que se constituam fora do âmbito das competições profissionais.

- Irreversibilidade

A irreversibilidade estabelecida no artigo 4.º do presente diploma revela a preferência do legislador pela forma societária a participar nas competições desportivas de carácter profissional. Costa (2004, p. 311) enfatiza “uma vez sociedade desportiva em competição profissional, sempre sociedade desportiva se será nesse tipo de competição”. Portanto, um clube desportivo que se constitua numa SAD para participar em competições profissionais, fica impossibilitado de voltar a sua forma associativa. Salvo que este passe a participar em competições não profissionais, mas a partir do momento em que voltar a competir profissionalmente, está obrigado a adquirir novamente a estrutura societária.

- Participação do clube fundador na SD

O artigo 30.º n.º 1 estabelece que participação directa do clube fundador no capital social não poderá ser, a todo o tempo, inferior a 15% nem superior a 40% do respectivo montante.

Embora Candeias (2000) refere que essas percentagens são apenas relevantes para efeitos de participação directa do clube, no entanto este pode aumentar a sua participação (indirectamente) por intermédio de uma sociedade participadora de participações sociais (SGPS), mas desde que detenha nesta última a maioria do capital social (artigo 30.º n.º4).

Por outro lado, Meirim (1999, pp. 136-137) considera não poder o clube fundador “deter, a todo tempo directa ou indirectamente, ou como resultado dos dois tipos de participação, participação no capital social superior a 40% do respectivo montante”. Para isso o mesmo autor baseia-se em três argumentos: 1) “só com a introdução de um novo n.º4 (do artigo 30.º) é que, por arrastamento, por simpatia, se adita o adjectivo *directa* à participação sempre

referida no n.º 1”; 2) “se o clube desportivo pode deter indirectamente a totalidade do capital social, porque razão limitaria o legislador o seu grau de participação directa?” 3) “que sentido faria atribuir especiais direitos às acções de que o clube fundador seja titular, se ele pudesse, a todo tempo, deter 100% do capital social da sociedade desportiva?”.

- Processo constitutivo de uma SAD

Ao contrário do regime anterior, em que apenas era permitido uma forma de constituição de uma SAD, no actual RJSD são três as formas de criação de uma SAD. Isto vai de encontro aquilo que foi supracitado por Castro e Sousa (1997, p. 15) , referindo que “este diploma vai igualmente mais além que o anterior, ao designar três formas distintas de constituir uma sociedade desportiva, sem ser apenas através da sua fundação pelo clube-mãe (como previa o Decreto-Lei n.º146/95)”.

Efetivamente, de acordo com o artigo 3.º do diploma, podemos referir que a sociedade desportiva pode resultar:

- a) Da transformação de um clube desportivo que participe, ou pretenda participar, em competições desportivas profissionais;
- b) Da personalização jurídica das equipas que participem, ou pretendam participar em competições desportivas profissionais;
- c) Da criação de raiz, que não resulte da transformação de clube desportivo ou da personalização jurídica de equipas.

7. A criação da Futebol Clube do Porto - Futebol, SAD

O embrião desta nova sociedade desportiva emerge do Futebol Clube do Porto, instituição de utilidade pública com mais de 100 anos de existência. Fundado em 1893, na cidade do Porto, o FC Porto tem caracterizado a sua existência pelo fomento da prática desportiva e pela participação em competições das mais diversas modalidades. Dada a sua dimensão e ecletismo, o FC Porto é considerado um dos grandes clubes portugueses,

caracterizando-se pelo seu carácter associativo e pelo futebol, sua principal actividade.

7.1. Panorâmica Geral da FC Porto – Futebol, SAD

7.1.1. Mercado

A criação da SAD sempre teve em vista a gestão única e exclusiva do futebol profissional do Futebol Clube do Porto. As suas orientações estratégicas fundamentais assentam na procura do sucesso desportivo de uma forma sustentada e a oferta ao público de espectáculos desportivos de elevada qualidade, de forma a satisfazer os seus adeptos e simpatizantes, a população da região em que se encontra implantado e a população do país em geral. Desta forma, as diversas actividades relacionadas com o futebol profissional terão mais e melhores condições para serem desenvolvidas com sucesso.

O mercado alvo da FC Porto SAD inclui, para além dos respectivos accionistas também o grupo de sócios e simpatizantes do FC Porto.

Neste enquadramento e em tempo oportuno o FC Porto tomou a decisão de construir um novo estádio, O Estádio do Dragão, foi inaugurado no dia 16 de Novembro de 2003 e foi palco do jogo de abertura do Campeonato da Europa de 2004, realizado em Portugal. Esta foi a primeira grande obra da Futebol Clube do Porto – Futebol, SAD.

A nova casa portista, por um lado, oferece aos espectadores um estádio moderno, mais funcional, mais cómodo e melhor ajustado às exigências do futebol ao mais alto nível, e assim aumenta assistências; e por outro lado, cria fontes de receita adicionais, através da exploração comercial profissionalizada de todo o complexo do novo estádio. Do ponto de vista estratégico, este investimento foi fundamental para a melhoria da competitividade da FC Porto SAD, uma vez que se assistiu a um aumento estrutural das receitas de bilheteira.

Ao longo da história azul e branca foram vários os espaços e os estádios que enriqueceram o património do clube. Na figura abaixo (Figura 5) podemos constatar a evolução cronológica das suas principais instalações, que desde a

sua origem, enquanto associação desportiva até os dias de hoje como SAD, contribuíram ainda mais para o crescimento e desenvolvimento do clube.

Conforme refere Cerqueira & César, Teixeira (2009), o FC Porto foi construindo diferentes infra-estruturas “para enfrentar os desafios, para reagir às necessidades com qualidade, [nomeadamente] com um Estádio do Dragão invejável, com um Centro de Treinos [e Formação Desportiva] merecedor de todos os elogios, com um Vitalis Park que propõe uma viagem à Constituição e uma projecção nítida de um futuro azul e branco, e com um Dragão Caixa que alberga com requinte a valia das modalidades que, em 1983, António Nicolau de Almeida ousou projectar.”

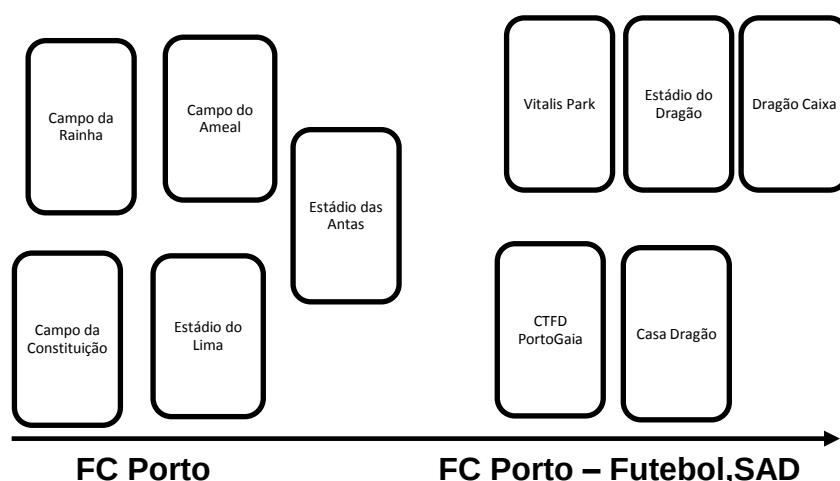


Figura 5: Evolução das Instalações do FC Porto

7.1.2. Constituição Legal e Capital Social

A Futebol Clube do Porto, Futebol SAD foi constituída em 30 de Julho de 1997, ao abrigo do regime específico previsto no Decreto-Lei n.º 67/97, passando a desenvolver todas as actividades relacionadas com o futebol profissional anteriormente desenvolvidas pelo FC Porto.

De acordo com último relatório de contas do 3º Semestre consolidado da época desportiva 2010/2011, a FC Porto SAD constitui-se como uma sociedade aberta, estando localizada no Estádio do Dragão e possuindo um capital social de €75.000.000. Por sua vez o seu capital próprio é de

21.769.423 €, conforme foi aprovado em Assembleia Geral de 25 de Novembro de 2010 (FC Porto Futebol SAD, 2011)

No entanto, para uma melhor compreensão de como se encontra representado os seus acionistas e como se encontra distribuído seu o capital social, segue a baixo os gráficos 2 e 3. O primeiro demonstra como era inicialmente a formação acionaria do FC Porto, Futebol SAD, sendo que o segundo evidencia como essa divisão acionária é atualmente.

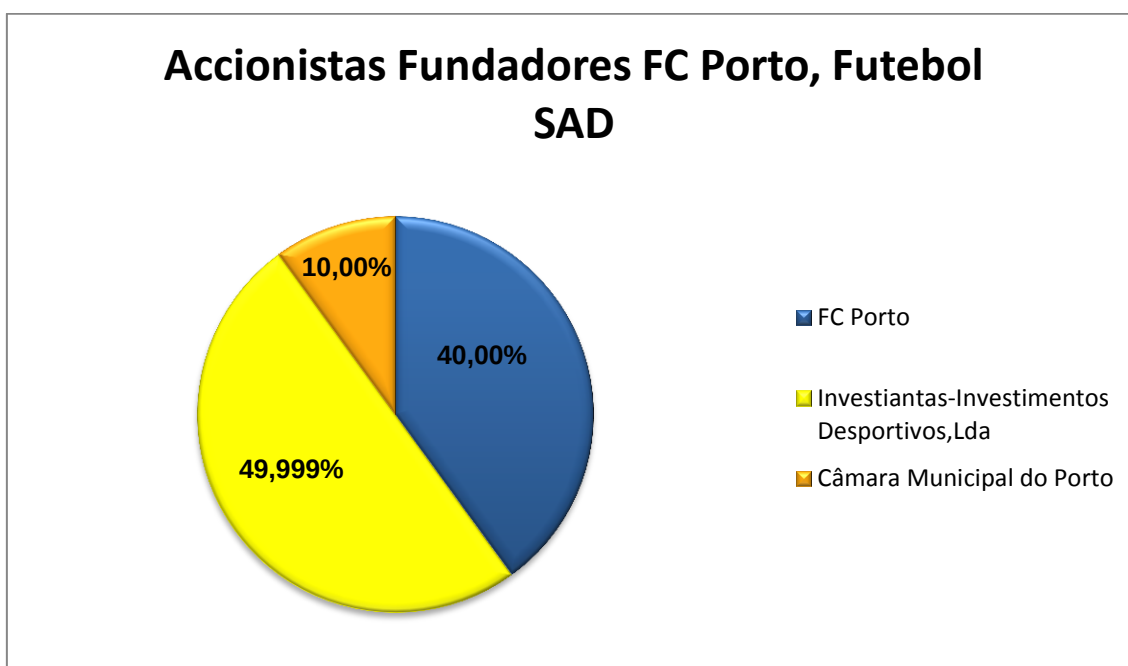


Gráfico 2: Accionistas Fundadores da FC Porto, Futebol SAD

Fonte: Documento Interno da FC Porto, Futebol SAD

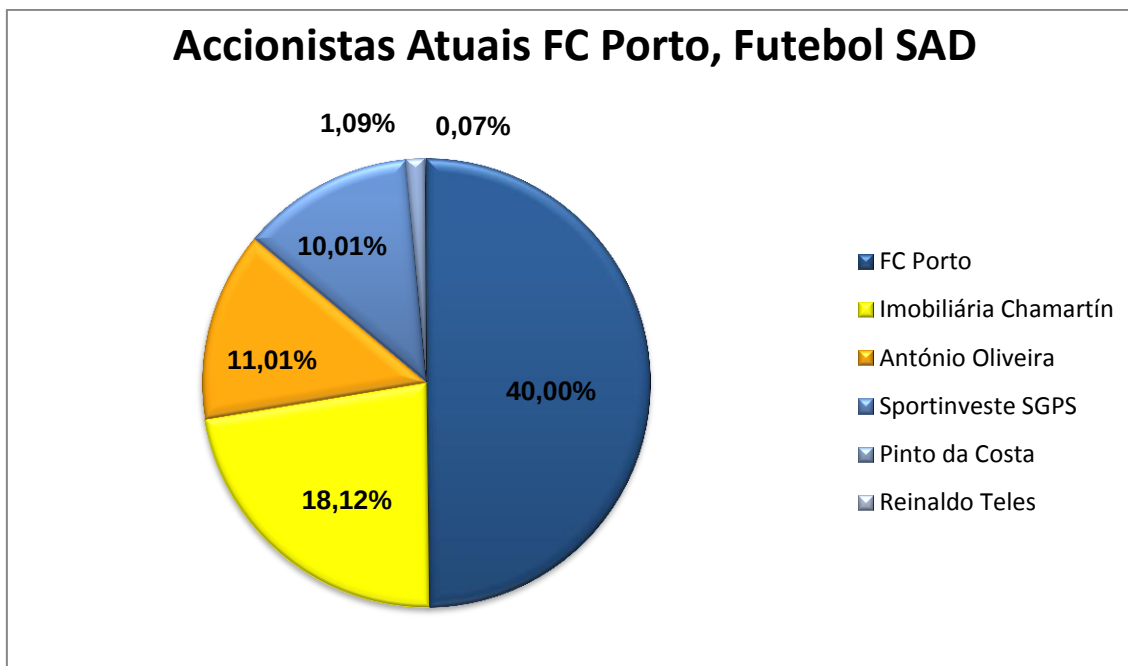


Gráfico 3: Accionistas Atuais da FC Porto, Futebol SAD

Fonte: Relatório de Contas da FC Porto, Futebol SAD de 2010/2011

O valor referente ao percentual do FC Porto, de 40% apresentado no gráfico 2 acima, obedece ao disposto legalmente no artigo 30.º do RJSD, visto que o mesmo estabelece que participação directa do clube fundador no capital social não poderá ser, a todo o tempo, superior a 40% do respectivo montante.

A FC Porto, SAD (2009) divulgou um prospecto⁵, no qual afirma que esta sociedade anónima detém todos os direitos e obrigações que se encontram afectos à participação nas competições desportivas profissionais de futebol, incluindo:

- O direito à utilização da marca FC Porto nas competições profissionais de futebol;
- Os direitos de contratação de todos os jogadores que compõem aquelas equipas de futebol;
- Os equipamentos ligados a esta actividade;

⁵ É um relatório emitido pela FC Porto, SAD em 2009, referente à oferta pública e de admissão à negociação ao EuroNext Lisbon das obrigações representativas do empréstimo obrigacionista “FC Porto SAD 2009-2012”, realizado pela mesma.

- A detenção da posição contratual sobre as equipas técnicas e pessoal de apoio.

O essencial da actividade a desenvolver pela Futebol Clube do Porto - Futebol, SAD consiste na participação nas seguintes competições oficiais, tanto nacionais com internacionais:

Provas Nacionais

- Primeira Liga⁶;
- Taça de Portugal⁷;
- Taça da Liga;
- Supertaça “Cândido de Oliveira”.

Provas Internacionais

- UEFA Champions League;
- UEFA Europe League;

De acordo com o relatório de contas de 2009/2010, nessa época o FC Porto era recordista de presenças na UEFA Champions League, a par do Manchester United, com 15 participações (FC Porto Futebol SAD, 2010).

Para além das competições oficiais acima mencionadas, a FC Porto SAD pode organizar e participar em jogos e competições de carácter particular.

A constituição da FC Porto, Futebol SAD regeu-se assim pela alínea b) do artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 67/97, pois tratou-se da personalização jurídica de uma equipa já existente na estrutura do FC Porto que passou a ter autonomia em todas as matérias (artigo 1.º dos estatutos da FC Porto, Futebol SAD), resultando assim na criação da sociedade anónima desportiva “Futebol Clube do Porto, Futebol SAD”

A Futebol Clube do Porto - Futebol, SAD tem por objecto social, de acordo com artigo 3.º dos seus Estatutos e em concordância com o consignado na LBAFD e RJSD, a "participação, na modalidade de futebol, em competições

⁶ A denominação da Primeira Liga dependerá do patrocinador institucional da Liga Portuguesa de Futebol Profissional; na corrente época desportiva de 2011/12, a referida prova foi denominada "Liga Zon Sagres"

⁷ A denominação da Taça de Portugal dependerá do patrocinador institucional da Liga Portuguesa de Futebol Profissional; na corrente época desportiva de 2011/12, a referida prova foi denominada "Taça de Portugal Millennium"

desportivas de carácter profissional, a promoção e organização de espectáculos desportivos e o fomento ou desenvolvimento de actividades relacionadas com a prática desportiva profissionalizada da referida modalidade".

Ainda nos estatutos, no seu artigo 4º, acrescenta-se que “a sociedade pode adquirir e alienar participações em outras sociedades, de direito nacional ou estrangeiro e reguladas pela lei geral ou por especiais, excepção feita a sociedades com idêntica natureza, bem como associar-se com outras pessoas jurídicas, para, nomeadamente, formar novas sociedades, agrupamentos complementares de empresas, agrupamentos europeus de interesse económico, consórcios e associações em participação”.

7.2. Órgãos Sociais da FC Porto, Futebol SAD

A FC Porto, Futebol SAD, dispõe de uma estrutura onde cada membro da sociedade tem bem definido quais são os seus deveres e obrigações. Na ótica de Pires (1998a, p. 234) “as sociedades desportivas (clubes e SAD’s) têm de ser geridas por quem esteja familiarizado com o contexto em causa (...) Gerem-se organizações e sistemas com características, culturas e padrões de comportamentos próprios que têm de ser conhecidos”.

Para complementar esta análise, julgamos oportuno a transcrição das palavras do treinador José Mourinho citado na obra de Lourenço (2004, p. 102), quando afirma:

“no momento em que o FC Porto deixou o seu modelo tradicional e passou a ser uma SAD, caminhou para um novo modelo de gestão, com o poder a deixar de estar totalmente centralizado nas figuras do presidente e do treinador (...) Criaram-se, então, novos cargos para a estrutura dirigente, que resultaram na descentralização do poder. Em meu entender, a chave do sucesso portista residia, muito justamente, na centralização de poder nas figuras, como disse, do presidente e do treinador. Por outro lado, o clube tinha vivido, até então, numa situação de equilíbrio económico, mas à justa, que se traduzia em políticas de contratações, empréstimos e dispensas extremamente rigorosas. Com o encaixe realizado na criação da SAD, e, um par de anos depois, com o aumento de capital, o clube viveu uma situação de desafio económico nunca antes visto.”

Para uma melhor compreensão, e de acordo com os estatutos da FC Porto, Futebol SAD (do qual anexamos no final deste estudo) que determinam quais são os seus órgãos sociais, bem como os elementos que os integram, seguidamente elencamos tais órgãos sociais e os seus elementos dada a sua importância para a vivência desta sociedade (Quadro nº1).

Quadro 1: Órgãos Sociais da FC Porto, Futebol SAD

Fonte: Estatutos da FC Porto, Futebol SAD

Assembleia Geral	
Presidente – José Manuel de Matos Fernandes	
Secretário – Rui Miguel de Sousa Simões Fernandes Marrana	
Conselho de Administração	
Presidente – Jorge Nuno Lima Pinto da Costa	
Adelino Sá e Melo Caldeira	
Angelino Cândido Sousa Ferreira	
Reinaldo da Costa Teles Pinheiro	
Jaime Eduardo Lamego Lopes	
Conselho Fiscal	
Presidente – José Paulo Sá Fernandes Nunes de Almeida	
Armando Luís Vieira de Magalhães	
Filipe Carlos Ferreira Avides Moreira	
José Manuel Taveira dos Santos (Suplente)	
Sociedade de Revisores Oficiais de Contas	
Deloitte & Associados, SROC SA, representada por Jorge Manuel Araújo de Beja Neves	
Secretário da Sociedade	
Daniel Lorenz Rodrigues Pereira	
Suplente: Urgel Ricardo Santos Brandão Horta Martins	
Conselho Consultivo	
Presidente – Alípio Dias	Américo Amorim
Álvaro Pinto	António Gonçalves
Álvaro Rola	Ilídio Pinho
Américo Amorim	Ilídio Pinto
António Gonçalves	João Espregueira Mendes
António Lobo Xavier	Poncio Monteiro
Armando Pinho	Jorge Armindo
Artur Santos Silva	Jorge Nuno Pinto da Costa
Elisa Ferreira	Ludgero Marques
Fernando Pimenta	Rui Alegre
Fernando Póvoas	
Comissão de Vencimentos	
Presidente – Alípio Dias	
Joaquim Manuel Machado Faria de Almeida	
Fernando Freire de Sousa	

Quadro 2: O novo enquadramento operativo das empresas do Grupo FC Porto

8. Modelo Operativo do Grupo FC Porto

8.1. Projecto Vencer

A Futebol Clube do Porto – Futebol, SAD comunicou à Comissão de Mercados de Valores Mobiliários no dia 23 de Março de 2010, “nos termos e para os efeitos do art.248º nº1 do Código dos Valores Mobiliários, que o Grupo Futebol Clube do Porto decidiu dar início a um projecto de implementação de um Modelo Operativo, para assegurar a melhoria da qualidade dos serviços prestados interna e externamente, com benefícios esperados a curto, médio e longo prazo.

Este Modelo Operativo já em curso tem como objectivo a criação e operacionalização de unidades com missão, processos e enfoque num determinado conjunto de actividades, aumentando assim a especialização por função. No sentido de compreendermos de que forma este novo modelo operativo estruturou, reorganizou, e agrupou todas as empresas pertencentes ao grupo FC Porto (descritas acima) em grandes blocos operacionais, optamos por elaborar um quadro ilustrativo (Quadro 2).

Neste quadro é possível constatar o surgimento de 4 unidades operacionais: a Desporto que engloba o FC Porto, e as SADs do Futebol e do Basquetebol; a Comercial do qual compreende empresas como a PortoComercial, PortoSeguro, FCPorto Multimédia; a Operacional que abarca a PortoEstádio; e a Serviços Partilhados e Corporativos que reúne a FC Porto Serviços Partilhados e Corporativos, SA.

Assim sendo este Modelo Operativo baseia-se na especialização por competências enquadradas nas seguintes estruturas:

- FC Porto Serviços Partilhados e Corporativos – responsável pela consolidação das actividades estratégicas e transversais;
- FC Porto Desporto – especialização na gestão das actividades desportivas;
- FC Porto Comercial – concentração das funções comerciais do Grupo e criação de um ponto único de contacto com os associados, parceiros e clientes;
- FC Porto Operacional – consolidação das actividades de desenvolvimento e gestão de infra-estruturas, organização de eventos e logística das actividades desportivas;
- Auditoria Interna e *Compliance* – estrutura independente, responsável pela monitorização do sistema de controlo interno.

As novas unidades passam a operacionalizar-se da seguinte forma, como se pode visualizar abaixo no organigrama (Figura 5)

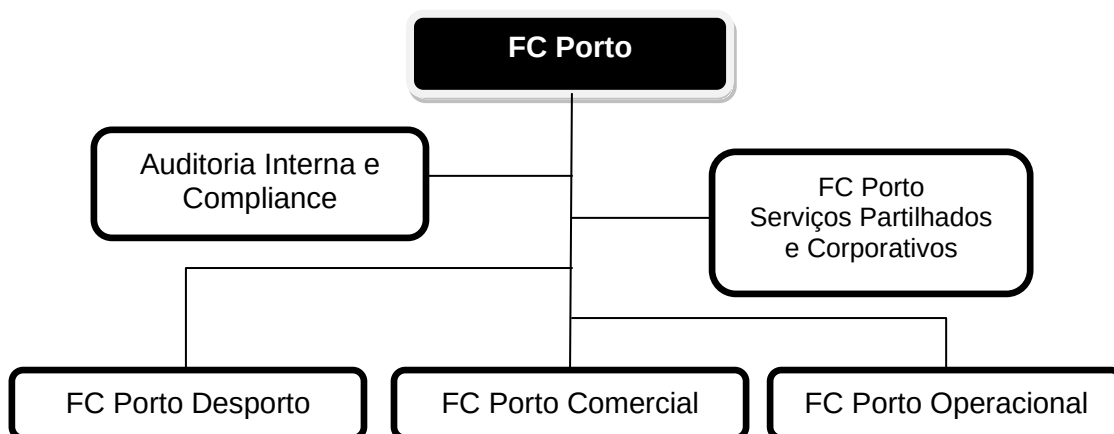


Figura 6: Organigrama do Modelo operativo
 Fonte: Documento Interno da FC Porto, Futebol SAD (Dezembro de 2010)

O administrador financeiro e para as relações com o mercado da SAD do FC Porto, Dr. Angelino Ferreira, em entrevista ao jornal Diário Económico do dia 4 de Maio de 2011 referiu-se a esta reestruturação como forma de “poupança de 20% nas contas (...) e que o grupo resolveu avançar para um novo modelo operativo de modo a dar mais transparência”. De acordo com o mesmo jornal, o FC Porto “criou um grupo de trabalho com personalidades externas ao futebol para delinear a estratégia do grupo FC Porto a longo prazo”(cit por Felismino & Melo, 2011).

Na figura 7 que se encontra a baixo será apresentada uma visão global sobre o atual modelo operativo do Grupo FC Porto, esclarecendo que estas unidades de estrutura são geridas por uma *Holding* que define os objectivos estratégicos para cada empresa/unidade.

Uma *holding*, termo inglês utilizado para definir uma sociedade gestora de participações sociais, é a forma de sociedade criada com o objetivo de gerir um grupo de empresas. Esta administra e possui a maioria das acções ou quotas das empresas componentes de um determinado grupo.

Segundo Nusdeo (2001, p. 276), holding é: "(...) sociedade cuja a totalidade ou parte de seu capital é aplicada em acções de outra sociedade gerando controle sobre a administração das mesmas. Por essa forma assegura-se uma concentração do poder decisório nas mãos da empresa mãe - holding".

Cada empresa/unidade tem um CEO (designação inglesa de *Chief Executive Officer*), um líder para cada área e vários responsáveis específicos. Este CEO, ou director-geral, é o mais alto executivo de cada empresa cujas principais responsabilidades incluem o desenvolvimento e implementação de estratégias de alto nível, realizando as grandes decisões da mesma.

O modelo operativo nasceu da identificação de áreas específicas, que operavam no âmbito das empresas, e que agora passam a operar de forma mais harmoniosa e capaz de agilizar todos os meios.

Para além das três áreas de âmbitos bem definidos (desporto, comercial e operação/gestão infra-estruturas), foi criada a FC Porto Serviços Partilhados

e Corporativos com o objectivo de juntar todas as áreas que prestam serviços transversais ao grupo. As principais vantagens que este modelo apresenta são: especialização/política uniforme/coerência de gestão.

Os «partilhados» incluem contabilidade e fiscalidade, jurídico, aprovisionamento, operacional, recursos humanos e sistemas de informação, enquanto os «corporativos» englobam capital humano, planeamento e controlo de gestão, marketing e comunicação.

Este novo modelo reforça a especialização e baseia-se num espírito de grupo FC Porto. Com a contribuição de todas as áreas, a marca será mais forte. Este modelo premeia também a meritocracia e o profissionalismo. Curiosamente, a implementação deste modelo recebeu o nome de «Projecto Vencer», ou seja, bem de acordo com a tradição do FC Porto: o clube já venceu tudo, mas quer vencer ainda mais.

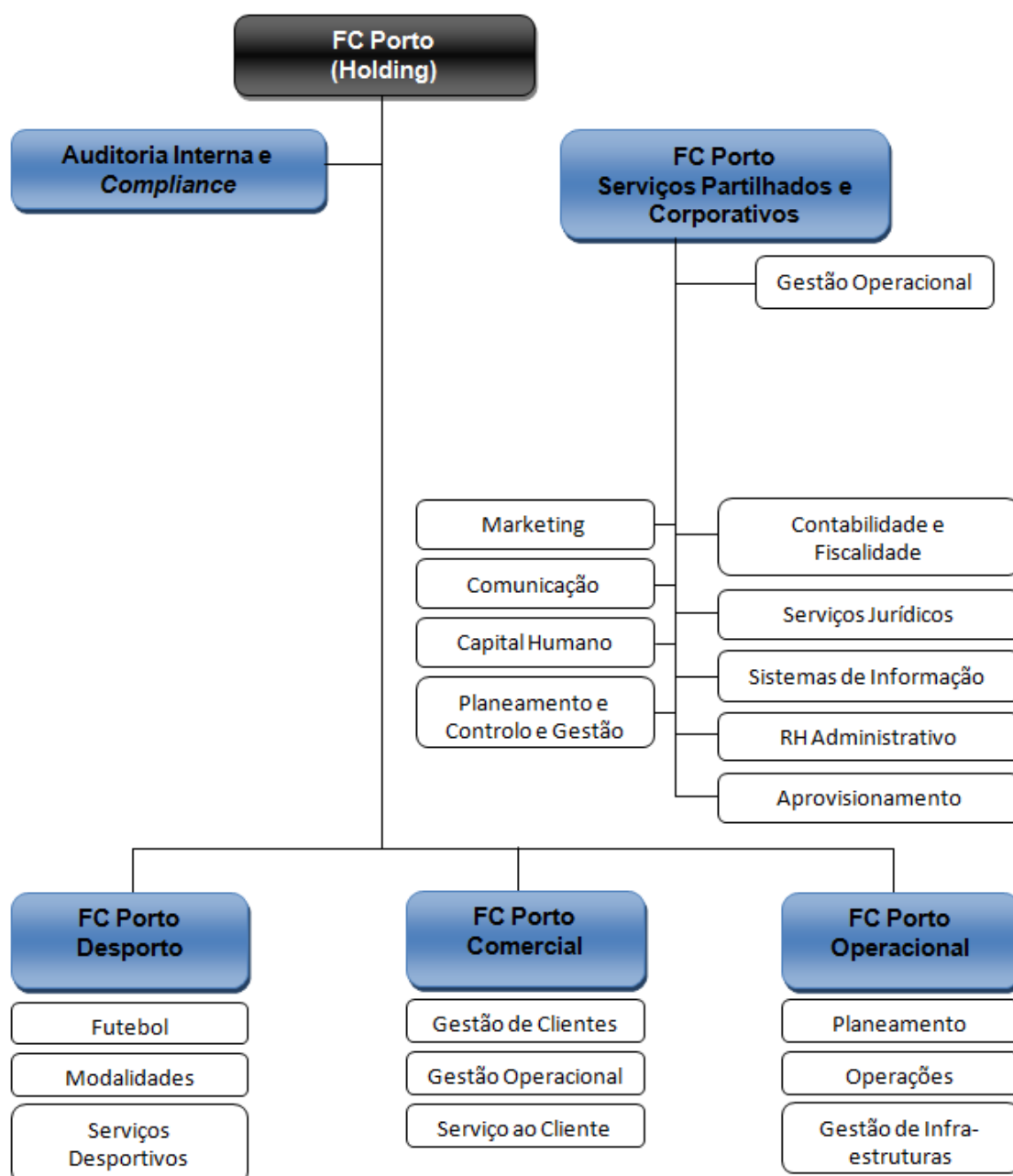


Figura 7: Modelo Operativo – Visão Global

Fonte: Documento Interno da FC Porto, Futebol SAD (Dezembro de 2010)

9. Material e métodos

Neste capítulo pretendemos apresentar o quadro metodológico deste estudo. De acordo com Garcia (2002)⁸ a metodologia é uma ferramenta analítica utilizada pelo investigador para descrever e discutir o objeto escolhido com objetividade, clareza, pormenor e rigor, sem, contudo, atropelar a sua liberdade e criatividade. Desta forma, a metodologia representa o caminho que temos que percorrer através de um conjunto de métodos sistemáticos e coerentes e de procedimentos instrumentais e que nos permitirá alcançar os objetivos propostos num estudo. Albarello (1997) acrescenta mesmo que a metodologia deve ser escolhida, em função dos objetivos da investigação ou do estudo, em função dos resultados desejados, ou ainda do tipo de análise esperada.

Nesse sentido, compreende-se que a utilização de uma metodologia, seja ela quantitativa ou qualitativa, vai depender do propósito da investigação. Reis (2010) entende que uma abordagem qualitativa de pesquisa tem como objetivos principais interpretar e dar significados aos fenómenos analisados, descrever a complexidade de um específico problema e compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais. Nesta perspetiva, quando se pretende descrever e explicar a organização, de uma maneira específica, o método mais aconselhável é o qualitativo.

Sendo assim, no que diz respeito a este estudo pareceu-nos que a metodologia adotada teria de ser de natureza qualitativa uma vez que para a concretização dos objetivos que pretendíamos alcançar importava-nos particularmente a utilização de métodos de pesquisa que derivam deste tipo de metodologia.

De acordo com Thomas, Nelson & Silverman (2010) numa pesquisa qualitativa são muitos os componentes envolvidos na recolha de dados. Segundo Bogdan e Byklen (1994), Tuckman (2005), Quivy e Campenhoudt (2005) e Denzin e Lincoln (2011) existem três grandes grupos de métodos de recolha de dados que se podem utilizar como fontes de informação nas

⁸ Prof. Doutor Rui Garcia – Ciência e Investigação: Uma reflexão Antropológica: Caderno de pesquisa da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação Nº1 – 1º Semestre 2002, pp. 8-12

investigações qualitativas: a observação; o inquérito, o qual pode ser oral – entrevista – ou escrito questionário; e a análise de documentos.

As técnicas de recolha de dados utilizadas neste estudo compõem-se da análise documental e da observação participada.

Para Carmo e Ferreira (1998) a análise documental é um processo que envolve seleção, tratamento e interpretação da informação existente em documentos (escrito, áudio ou vídeo) com o objetivo de extrair algum sentido. Como tal nesta análise o investigador faz recolha e verificação dados relevantes contidas em documentos, e depois os analisa com o objetivo de identificar informações úteis para o seu campo de estudo.

Assim, a técnica da análise documental caracteriza-se por ser um processo dinâmico ao permitir representar o conteúdo de um documento de uma forma distinta da original, gerando assim um novo documento (Peña Vera & Pirela Morillo, 2007).

Quivy e Campenhoudt (2005, p. 201) utilizam o termo “recolha de dados preexistentes”, onde se pode enquadrar a análise documental. Os autores indicam que o investigador pode recolher dados para estudá-los por si próprios ou para encontrar informações úteis para estudar outros objetos. Estes documentos podem ser manuscritos, impressos ou audiovisuais, oficiais ou públicos, privados ou provenientes de um organismo, contendo texto ou números.

Conforme a problemática acerca da organização do FC Porto apresentada anteriormente neste estudo e os objetivos propostos para serem alcançados, procurou-se realizar uma pesquisa de identificação em termos legais, institucionais e funcionais para compreender as principais transformações ocorridas no clube. Para tal tornou-se crucial recolher e tratar um conjunto vasto de informações derivadas de documentos internos e oficiais e documentos não oficiais, documentos legais e não legais respeitantes ao FC Porto e aos seus contextos juridico-desportivos.

A análise de documentos e a interpretação jurídica foram as práticas a que recorreremos para tratarmos convenientemente a informação disponibilizada, que se traduziu num *corpus* documental composto essencialmente por:

- Estatutos do FC Porto e do FC Porto, Futebol SAD;
- Relatórios e Contas adstritos a estas entidades;
- Documentação interna e oficial e não oficial do Grupo FC Porto;
- Legislação constitucional, da lei de bases do setor desportivo e de regulamentação avulsa.

Procedemos naturalmente á revisão da literatura no domínio dos temas respeitantes ao nosso trabalho de forma a procedermos a construção e análise do seu campo teórico. Conforme Denscombe (2007), a revisão de literatura enquadra-se na análise documental, devendo esta ser uma esta etapa que todo o investigador deve envolver na sua investigação. Esta pesquisa bibliográfica ocorreu então durante todo o andamento desse estudo, indo sempre de acordo com a delimitação do tema proposto e consequentemente balizando os materiais e métodos propostos.

Assim, durante todo o processo, foi indispensável reunir um vasto apoio de artigos, teses e livros de acordo com o tema, utilizando a Biblioteca da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto (FADEUP), as bases de dados eletrónicas tais como: EBSCO, Proquest Dissertations & Theses e Scielo, e sites, como: Google académico.

Tendo em conta a particular posição do autor deste trabalho no interior da organização do Grupo FC Porto, visto que o mesmo realizou um estágio profissionalizante no departamento de formação da FC Porto – Futebol, SAD, entendemos que a observação participada não podia ser descurada no presente trabalho quer para a recolha dos dados quer para a interpretação e tratamento dos mesmos.

Para Estrela (1994, p. 35) “a observação participada corresponde a uma observação em que o observador poderá participar, de algum modo, na atividade do observado, mas sem deixar de representar o seu papel de observador e, consequentemente, sem perder o respetivo estatuto. Convirá, ainda, acrescentar que a observação participada se orienta para a observação de fenómenos, tarefas ou situações específicas, nas quais o observado se encontra centrado”. Portanto, este tipo observação corresponde a um método

em que o pesquisador toma parte do quotidiano do grupo ou organização pesquisada, até desempenha tarefas regularmente, tudo com o intuito de entender em profundidade aquele ambiente em que se encontra inserido.

Neste contexto, foi possível ao autor deste trabalho ter contacto direto com os responsáveis de diversos departamentos do Grupo FC Porto. Este contacto para além de nos ter sido possível dialogar acerca do funcionamento e da gestão de cada uma das empresas pertencentes ao grupo, foi-nos facultado documentação variada, como por exemplo, textos e apresentações internas, livros relativos ao FC Porto publicados pelo seu Conselho Cultural, e relatórios de mapeamentos de processos. Na nossa opinião esta ferramenta revelou-se ao longo de toda a pesquisa um instrumento valiosíssimo para compreendermos o dia a dia desta organização desportivo-empresarial, que é o Grupo FC Porto.

10. Conclusão

Achamos pertinente iniciar a conclusão do nosso estudo com título do mesmo “Um olhar sobre o passado e o presente: O enquadramento sob ponto vista legal, institucional e funcional do Grupo FC Porto” porque tentou-se de certa forma retratar aquilo que foram as principais transformações ocorridas ao longo dos anos no contexto do futebol, e especificamente nas suas organizações desportivas.

Do ponto de vista legal, o presente estudo concluiu que a mudança do FC Porto clube para a FC Porto, SAD se notabilizou pela modificação relativamente com à posição do clube com a sociedade em geral, pois o que era apenas uma ligação clubística com os seus adeptos, transformou-se numa relação com outros intervenientes ligados ao modelo empresarial. As SADs são assim uma sociedade desportiva com direitos específicos estabelecidos no seu regime jurídico (RJSD), composta por acionistas com ações cotadas no mercado da bolsa de valores. Verifica-se assim, que as SADs têm a obrigação, de toda e qualquer operação realizada no interior da mesma, de informar ao mercado Comissão do Mercado de Valores Imobiliários (CMVM). Pode-se concluir então que através desta nova forma jurídica, as referidas sociedades

conseguiram assim, por via das correspondentes ofertas públicas, obter financiamento adicional para as suas atividades, adquirindo simultaneamente maior visibilidade e exposição pública dos seus negócios.

Por outro lado, através da publicação do Decreto-Lei n.º 67/97 (RJSD) foi estabelecido que os clubes desportivos que pretendem participar em competições desportivas profissionais poderiam optar por assumir o estatuto de SAD, ou manter o seu atual estatuto de pessoa coletiva sem fins lucrativos (clubes). Verifica-se deste modo, que a criação da sociedade foi considerada como facultativa, mas os clubes que não optem pela sua criação ficam sujeitos a um regime especial de gestão.

Concluí-se, que a constituição da FC Porto, Futebol SAD regeu-se pela alínea b) do artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 67/97, pois tratou-se da personalização jurídica de uma equipa já existente na estrutura do FC Porto que passou a ter autonomia em todas as matérias, resultando assim na criação da sociedade anónima desportiva “Futebol Clube do Porto, Futebol SAD”. Desta forma a FC Porto, SAD emerge da entidade FC Porto, tendo como grande objetivo a gestão única e exclusiva do futebol profissional anteriormente realizado pelo FC Porto.

Assim, pode-se compreender que a grande alteração ao nível da direção institucional sofrida pelo clube, deve-se ao fato de que o departamento de futebol, através da constituição da SAD, passou a ser gerido pelo conselho de administração da respetiva sociedade desportiva, continuando a ser presidente deste conselho o também presidente do clube Jorge Nuno Pinto da Costa.

Do ponto de vista funcional, percebe-se que em termos de estrutura e principalmente de funcionalidade o FC Porto teve que se adaptar para fazer frente a esta nova realidade global do futebol-negócio, criando assim uma nova lógica e um novo modelo. O Grupo FC Porto, é assim considerado um novo modelo organizativo implementado, voltado para uma lógica empresarial. Assim sendo, é possível constatar que no interior deste grupo, desta “macro-empresa”, constituem-se várias pequenas empresas incluindo entre elas a FC Porto, Futebol SAD. Estas empresas surgem assim, com o objetivo de dar uma

nova dinâmica organizativa e de permitirem uma maior segmentação e especialização dos serviços integrados do grupo.

Foi através do “Projeto Vencer” que o Grupo FC Porto implementou um novo Modelo Operativo. Modelo que reorganizou e agrupou todas as empresas pertencentes do Grupo em quatro grandes unidades operacionais (Desporto; Comercial; Operacional; Serviços Partilhados e Corporativos). E cada uma dessas unidades operativas desenvolvem a sua intervenção e o seu negócio nas áreas em que se encontram destinadas. Desta forma, este modelo operativo permitiu fundamentalmente uma especialização das funções de cada um dos intervenientes que integram essas unidades operacionais, criando também um modelo de articulação entre todos no sentido de potenciar o rigor e o método nos princípios organizacionais e de gestão.

Podemos concluir que, após a análise realizada sobre todas as transformações ocorridas, tanto do ponto de vista legal, institucional e funcional, no momento em que o FC Porto deixou o seu modelo tradicional e passou a ser uma SAD, caminhou para um novo modelo de gestão e deixou de ser apenas um clube e passou a ser constituído pelo Grupo FC Porto, uma grande empresa (empresa-mãe) composta por tantas outras empresas, entre elas a FC Porto Futebol SAD.

11. Referências Bibliográficas

- Aidar, A., Leoncini, M., & Oliveira, J. (2002). A nova gestão do futebol. In A. Aidar, M. Leoncini & J. Oliveira (Eds.), *Evolução do futebol e do futebol como negócio*. Rio de Janeiro/RJ: FGV Editora.
- Albarello, L. (1997). *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Arnaut, J. L. (2006). Independent European Sport Review. Consult. 22 de abril de 2011, disponível em http://www.independentfootballreview.com/doc/Full_Report_EN.pdf
- Bandeira, J. (2010). *Bíblia do FC Porto*. Porto: Prime Books.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1994). *Investigação qualitativa em educação uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Callejo, M. B., Javier, F., & Martínez, F. (2006). El Real Madrid Club de Fútbol: La aplicación de un modelo empresarial a una entidad deportiva en España. (Spanish). *Real Madrid: A new management paradigm for a sport company. (English)*(11), 36-61.
- Candeias, R. (2000). *Personalização de Equipa e Transformação de Clube em Sociedade Anónima Desportiva: Contributo para um estudo das Sociedades Desportivas*. Coimbra: Coimbra Editora.
- Carmo, H., & Ferreira, M. (1998). *Metodologia da Investigação Guia para Auto-Aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Carvalho, A. (1994). *Desporto e Autarquias Locais: Uma nova via para o desenvolvimento desportivo nacional*. Porto: Campo de Letras.
- Carvalho, C., Gonçalves, J., & Alcântara, B. (2005). Transformações no contexto do futebol brasileiro: O estado como agente de mudança [Versão eletrónica]. *Revista Eletrónica de Gestão Organizacional* 3(1), 6-17. Consult. 29 de abril, disponível em <http://www.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/view/54/45>.
- Carvalho, M. J. (2007). *Os Elementos Estruturantes do Regime Jurídico do Desporto Profissional em Portugal*. Porto: Maria Carvalho. Dissertação

- de Doutoramento em Ciências do Desporto apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Carvalho, M. J. (2009). *Elementos Estruturantes do Regime Jurídico do Desporto Profissional em Portugal*. Coimbra: Coimbra Editores.
- Castro, P., & Sousa, M. (1997). *Sociedades Desportivas uma análise crítica - Uma contributo para um debate indispensável* Lisboa: Câmara Municipal de Lisboa - Pelouro do Desporto.
- Cerqueira, R., Cesár, L., & Teixeira, J. (2009). *O Século do Dragão: A história completa do FC Porto*. Porto: QuidNove Editora.
- Chabert, J. M. (1998). As sociedades desportivas. *Revista Jurídica - AAFDL*, 22, 451-463.
- Constantino, C. A. S. (2006). *A contabilização dos jogadores de futebol nas sociedades anónimas desportivas*. Porto: César Constantino. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais apresentada à Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Costa, R. (2004). Clubes desportivos e sociedades desportivas: primeiras reflexões na entrada em jogo da nova Lei de Bases do Desporto. *Desporto & Direito. Revista Jurídica do Desporto*, 2, 303-321.
- Crespo, J. (1978). Para uma Sociologia da Cultura – O associativismo desportivo em Portugal. *Ludens*, 2(4), pp. 3-13.
- Deloitte. (2011). Annual Review of Football Finance 2011 Highlights. Consult. 3 de junho, disponível em http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedKingdom/Local%20Assets/Documents/Industries/Sports%20Business%20Group/uk_sbg_arff11_highlights.pdf
- Denscombe, M. (2007). *The good research guide: for small-scale social research projects*. New York: Open University Press.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2011). Introduction: the discipline and practice of qualitative research. In Norman K. Denzin & Yvonna S. Lincoln (Eds.), *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (pp. 1-21). London: Sage Publications.
- Estrela, A. (1994). *Teoria e prática de observação de classes: uma estratégia de formação de professores* (4 ed.). Porto: Porto Editora.

- Faria, V. L. (2000). O Futebol do Limiar do Milénio: Um Desporto, um Negócio ou Ambas as Coisas? In F. S. V. Faria, F. Tenreiro, J. Couceiro, A. Carraça, S. Marivoet, et al. (Ed.), *O negócio emergente do futebol português: A indústria do futebol, O marketing desportivo*. Porto: Vida Económica, Conferforum.
- FC Porto. (1992). *Futebol Clube do Porto: Uma história com 100 anos*. Porto: Concelho Cultural do Futebol Clube do Porto.
- FC Porto. (2002). *Memória e futuro: Futebol Clube do Porto 1982-2002*. Porto: Conselho
- FC Porto Futebol SAD. (2009). Prospeto de oferta pública de subscrição e de admissão à negociação ao Euronext Lisbon da Euronext Lisbon Sociedade Gestora de Mercados Regulamentados, S.A. Consult. 12 de junho de 2011, disponível em http://www.fcporto.pt/IncFCP/PDF/Investor_Relations/FactosRelevantes/Prospecto_FC%20Porto%20SAD%202009-2012_Final.pdf
- FC Porto Futebol SAD. (2010). Relatório e Contas 2009/2010. Consult. 24 de maio de 2011, disponível em http://www.fcporto.pt/IncFCP/PDF/Investor_Relations/RelatoriosContas/RCIndividual20092010.pdf
- FC Porto Futebol SAD. (2011). Relatório e Contas Consolidado 3º Trimestre 2010/2011. Consult. 24 de julho de 2011, disponível em http://www.fcporto.pt/IncFCP/PDF/Investor_Relations/RelatoriosContas/RCConsolidado3T10.pdf
- Felismino, E., & Melo, E. (2011). Sucesso do Porto ajudará a colocar novo empréstimo *Diário Económico*.
- Garganta, J. (2002). *O percurso do gabinete de futebol da FCDEF-UP: entre o conhecimento e a ação*. Comunicação apresentada em I Jornadas Técnicas de Futebol da UTAD, Vila Real.
- Garganta, J. (2006). Futebol uma arte em busca da ciência com consciência? *Revista Horizonte*, XXI(123), 21-25.
- Lourenço, L. (2004). *José Mourinho - Um ciclo de vitórias* (11ª edição, setembro ed.). Lisboa: Prime Books, Sociedade Editorial, Lda.

- Maças, V. (2006). *O Diretor Desportivo nas Organizações do Futebol em Portugal: Caracterização da atividade dos gestores de desporto nos clubes de futebol profissional e não profissional*. Vila Real: Victor Maças. Dissertação de Doutoramento em Educação Física e Desporto apresentada à Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.
- Magalhães, Á., & Dias, M. (1995). *FC Porto:100 anos de história*. Porto: Edições ASA.
- Meirim, J. M. (1995). *Clubes e Sociedades Desportivas - Uma nova realidade jurídica*. Lisboa: Livros Horizonte, Lda.
- Meirim, J. M. (1999). *Regime jurídico das sociedades desportivas (Anotado)*. Coimbra: Coimbra Editores.
- Meirim, J. M. (2002). *Marco jurídico das organizações desportivas portuguesas*: Centro de Estudos e Formação Desportiva.
- Murad, M. (2007). Futebol - para além do lado económico e profissional In J. O. Bento & J. M. Constantino (Eds.), *Em Defesa do Desporto - Mutações e Valores em Conflito* Coimbra: Almenida, S.A.
- Neves, L. M. R. (2009). *Sociedades Anónimas Desportivas e Mercado de Capitais: Análise de Uma Década*. Lisboa: Luis Neves. Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Auditoria apresentada à Universidade Aberta/ISCAL.
- Nusdeo, F. (2001). *Curso de Economia: Introdução ao Direito Económico* (3ª ed.). São Paulo: Revista dos Tribunais.
- Peña Vera, T., & Pirela Morillo, J. (2007). La complejidad del análisis documental. *Información, cultura y sociedad*(16), 55-81.
- Pires, G. (1994). A organização do futuro – 10 Megatendências. *Revista Horizonte*, XI(61), 3-13.
- Pires, G. (1996). *Desporto e política paradoxos e realidades*. Lisboa: O Desporto.
- Pires, G. (1998a). *A Autonomia Científica e Social da Gestão do Desporto*. Comunicação apresentada em III Congresso de Gestão de Desporto, Madeira.

- Pires, G. (2007). *Âgon: Gestão do Desporto – o jogo de Zeus*. Porto: Porto Editora.
- Proni, M. W. (1998). *Esporte-Espetáculo e Futebol-Empresa*. Campinas: Marcelo Proni. Dissertação de Doutorado apresentada à Faculdade de Educação Física da Universidade Estadual de Campinas.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. v. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais* (4ª ed ed.). Lisboa: Gradiva.
- Reis, L. (2010). *Produção de Monografia da Teoria à Prática: O Método Educar pela Pesquisa(MEP)* (3 ed.). Brasília: Senac Distrito Federal.
- Sobral, F. (2000). O Estádio num Pequeno Ecrã. In F. S. V. Faria, F. Tenreiro, J. Couceiro, A. Carraça, S. Marivoet, et al. (Ed.), *O negócio emergente do futebol português: A indústria do futebol, O marketing desportivo*. Porto: Vida Económica, Conferforum.
- Tenreiro, F. (2000). O Sistema do Futebol Português, Limites e Possibilidades. In F. S. V. Faria, F. Tenreiro, J. Couceiro, A. Carraça, S. Marivoet, et al. (Ed.), *O negócio emergente do futebol português: A indústria do futebol, O marketing desportivo*. Porto: Vida Económica, Conferforum.
- Thomas, J., Nelson, J., & Silverman, S. (2010). *Research Methods in Physical Activity* (6ª ed.). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Tuckman, B. (2005). *Manual de investigação em educação* (3ª ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Universidade Católica Portuguesa, & Deloitte. (2011). Competição fora das 4 linhas: Reflexão estratégica sobre a sustentabilidade do futebol profissional em Portugal. Consult. 14 de setembro de 2011, disponível em <http://www.lfp.pt/SiteCollectionDocuments/%C3%89poca%202011-2012/Competi%C3%A7%C3%A3o%20fora%20das%204%20linhas%20%20apresenta%C3%A7%C3%A3o.pdf>

Legislação consultada

Assembleia da República. (1990). Lei n.º 1/90 de 13 de janeiro. *Diário da República, 1ª Série* (n.º 170), 4467-4478.

Assembleia da República. (1995). Decreto-Lei n.º 146/95, de 21 de junho. *Diário da República, Série I-A*, 141-95.

Assembleia da República. (2004). Lei n.º 30/2004 de 21 de julho. *Diário da República, 1ª Série*(n.º 170), 4467-4478.

Assembleia da República. (2007). Lei n.º 5/2007, de 16 de janeiro. *Diário da República, 1ª Série* (n.º 11), 356-363.

ESTUDO 2

O Perfil de Funções e Competências do Team Manager da FC Porto – Futebol, SAD

Resumo

As transformações ocorridas no contexto do futebol, nomeadamente nos clubes conduziram não só ao aparecimento de novos cargos, mas também uma redefinição das suas funções, responsabilidades e competências. Neste enquadramento, a figura do gestor desportivo emergiu de forma clara com um elemento de grande importância no seio das equipas.

Face a esta nova configuração, e entendendo que o *Team Manager* da Futebol Clube do Porto, SAD associado aos escalões de formação (Sub7/8-Sub19) é considerado um gestor de equipa, o presente estudo teve como principal propósito definir o perfil de funções e competências do *Team Manager* dentro da organização.

De um universo de 14 *Team Managers* participaram neste estudo 11 *Team Managers*, sendo que todos eles exercem o seu cargo na estrutura de formação da FC Porto – Futebol, SAD. O gestor de futebol responsável pelos vários escalões também participou no estudo bem como o próprio autor deste trabalho, na função de *Team Manager*.

Os instrumentos de recolha de informações foram o diário de “atividades” elaborado por mim (autor) enquanto *Team Manager* da FC Porto, SAD e as entrevistas semiestruturadas aplicadas aos participantes (Team Manager e Gestor do Futebol)

No tratamento das informações provenientes do diário de “atividades” utilizou-se uma análise quantitativa (frequência absoluta e relativa) de forma a verificar a predominância das atividades desenvolvidas ao longo dos 10 meses em que decorreu o estágio profissionalizante efetuado. Relativamente às entrevistas, o seu conteúdo informativo foi analisado por recurso aos procedimentos de análise de conteúdo, com o auxílio do *software* de análise qualitativa, o NVivo 9.

Os resultados obtidos demonstraram que a gestão de recursos, a gestão de controlo/coordenação e a gestão de informação como as “funções-chave” desempenhadas pelos *Team Managers*. A representação de competência enquadra-se na perspetiva funcionalista, porquanto o exercício da atividade é entendida como ser capaz de desempenhar um conjunto de funções e tarefas adstritas à atividade.

PALAVRAS-CHAVE: FC PORTO-FUTEBOL SAD, FUTEBOL DE FORMAÇÃO, GESTÃO DO FUTEBOL, TEAM MANAGER, FUNÇÕES E COMPETÊNCIAS.

Abstract

The transformations occurred within football scenario, namely in the clubs, had evidenced not only the emergence of new functions, but also the redefinition of their roles, responsibilities and skills. In this context, the person of the sport manager appeared in a clear way as an element with great importance in a team.

In this framework, the propose of this study was to define the roles and skills of the Team Managers, professionals responsible for the management of the formation divisions (U-7/8 to U-19) within the structure of the FC Porto, SAD. From a total of 14 Team Managers, due to availability, only 10 participated in the research. Furthermore, the author of this study and the football manager of FC Porto, SAD took part of this present work.

The instruments for the data collection were the “journal of activities” prepared by me (author) whilst *Team Manager* of the FC Porto, SAD and a semistructured interviews with the participants.

The data from the “journal of activities” were submitted to a quantitative analysis (relative and absolute frequency) in order to verify the predominance of the activities performed throughout the 10 months of the practicum. In relation to the the interviews, the data was analyzed using a content analysis, with the assist of the NVivo 9 program.

The results showed that resources management, controlling/coordination management and information management were the “key-functions” developed by the team managers. The representation of the competences fit into the functionalist perspetive, that understood the professional competence as a set of resources to performe some specific roles and tasks that charactise the activity.

Key-words: FC PORTO-SAD, EDUCATIONAL FOOTBALL, FOOTBALL MANAGEMENT, TEAM MANAGER, ROLES AND SKILLS.

1. Introdução

Atualmente o futebol é um fenómeno possuidor de grande visibilidade na população mundial. Os clubes, jogadores, treinadores e outros são constantemente objetos de análise e acompanhamento por parte da *media*. Todo esse “frenezi” em torno do jogo faz com que o volume de receita relacionado com este fenómeno desportivo seja cada vez maior. De facto o futebol tem passado a ser cada vez mais analisado não só sobre o seu resultado desportivo mas também pelo seu sucesso económico.

Na ótica de Murad (2007), o futebol além de estar inserido na sociedade como lazer também possui relevância na economia por aquilo que representa em termos de negócios. Este pensamento é corroborado por Carravetta (2006) que afirma que o futebol ocupa uma posição especial no mundo dos negócios e na nova indústria global do entretenimento.

Face a este enquadramento, nos dias de hoje, os clubes de futebol devem ser entendidos como estruturas organizativas com a sua especificidade. O modelo de gestão alicerçado numa estrutura simples baseada no presidente e treinador estão ultrapassadas. Assim, é necessário dotar os clubes de estruturas que deem resposta às complexas solicitações de um clube de futebol moderno, dotando-as de uma boa organização.

Na realidade, os últimos anos têm ocorrido algumas transformações organizacionais na estrutura das entidades do futebol, com o objetivo de fazer frente às suas novas exigências resultantes do amplo campo de mecanismos e processos. Estas alterações têm ocorrido principalmente ao nível dos seus recursos humanos, pelo implementar de uma nova e melhor dinâmica.

Segundo Garganta (2001), o futebol atual tem a necessidade de uma crescente especialização em diferentes funções e tarefas, que vão desde o jogador ao treinador e ao árbitro, ao fisioterapeuta, ao médico, ao chefe de departamento, ao presidente do clube, exigindo, cada vez mais, dos seus intervenientes, competências e conhecimentos em quantidade e qualidade adequados.

Acresce que os clubes passam também por mudanças no que diz respeito à definição dos cargos, à definição das suas funções,

responsabilidades e competências dos elementos de sua estrutura. Neste sentido, Ramos (1999), toda organização terá que possuir uma linha condutora que seja identificada por todos os que fazem parte dela.

Neste contexto, a figura do gestor desportivo é cada vez, mais considerado um elemento de grande importância no seio de uma equipa e no interior de suas organizações, assumindo-se como um agente de especial destaque na estrutura organizativa dos clubes desportivos. Peter Drucker (1999) afirma que o mesmo só atingiremos a completa eficácia organizacional se compreendermos qual o papel do gestor dentro da organização.

O Futebol Clube do Porto (FCP) dentro do panorama português e até mesmo europeu, é considerado um exemplo merecedor de destaque no que diz respeito à sua gestão. Facto este, que o que tem acarretado sucesso desportivo nas últimas duas décadas. Considerou-se, assim, que parte deste sucesso é reflexo da gestão do FCP, resultando na valorização da figura do gestor desportivo na instituição. No entanto, a figura do gestor desportivo no seio do clube ao longo dos anos tem passado pela ocupação de vários cargos, traduzindo-se numa reestruturação das suas funções, competências e tarefas a desempenhar, acabando por conduzir ao surgimento de novas designações. Exemplo disso é transformação dos chamados secionistas, naquilo que hoje é um novo cargo na estrutura da gestão de futebol do clube, o *Team Manager*.

Assim sendo, a questão nuclear da nossa investigação está centralizada no estudo deste cargo na organização do FCP. Isto é, pretende-se compreender a importância que o *team manager* desempenha na estrutura do clube.

O presente estudo propõe-se assim, identificar as funções e competências do *Team Manager* da Futebol Clube do Porto, SAD, pertencentes aos escalões de formação, nomeadamente os gestores das equipas Sub-7/8 a Sub-19.

Neste quadro, o objetivo geral do presente estudo foi definir o perfil de funções e competências do *Team Manager* (TM) dentro da estrutura do futebol de formação da Futebol Clube do Porto – Futebol SAD. E como objetivos específicos os seguintes:

- Caracterizar o perfil profissional(funções e competências) dos *Team Managers* (TMs);
- Identificar as áreas de intervenção sob a responsabilidade dos TMs;
- Percecionar a representação que os TMs têm de competência.
- Detetar a perceção dos TMs relativamente aquilo que consideram que as equipas técnicas pensam acerca das suas competências/funções.

2. Funções e Competências do Gestor

Segundo Fayol (1987), um dos autores mais referenciados no campo de pesquisa da gestão, o gestor é definido pelas suas funções no interior da organização. A ele compete a interpretação dos objetivos propostos pela organização e a atuação através do planeamento na organização, além da liderança, direção e controlo, tentando atingir os objetivos propostos. Por outro lado, Mintzberg (1994, p. 235) menciona que um gestor “é uma pessoa encarregada de uma organização ou de uma sub unidade dessa organização”.

A partir deste entendimento pode-se dizer que o gestor tem entre as suas funções e tarefas, o planear, o organizar, o dirigir e o controlar dentro de uma determinada organização a fim de atingir os objetivos e resultados almejadas por ela.

Neste sentido, a atuação dos gestores pode ser avaliado em função dos resultados que este obtém no interior das organizações. Contudo, existem conhecimentos e competências que o gestor necessita possuir para desempenhar as suas atividades.

Partindo da ideia inicial de Mintzberg, Pires (2007) organizou as funções e as tarefas do gestor, após ter ajustado a terminologia para melhor se adaptar à nossa realidade da seguinte forma: conceção - tecnologia, criatividade e prospetiva; informação – recolha, tratamento e disseminação; Inter-relação - liderança, ligação e representação; decisão - empreendimento, resolução de problemas, locação de recurso e negociação.

Outro autor também muito referenciado no ramo da gestão, Peter Drucker (1973), no seu livro “Management: Tasks, Responsibilities, Practicies” definiu cinco tarefas básicas no trabalho de um gestor: “1) fixar objetivos;

determiná-los; definir que ações são prioritárias e que meios, técnicos e humanos são necessários para os atingir; 2) organizar, analisar o trabalho, dividi-lo em processos e em tarefas, recrutar as pessoas certas para o realizar; 3) comunicar, motivar as pessoas e delegar responsabilidades; 4) gerir o desempenho da empresa e dos indivíduos e; 5) desenvolver o talento e as competências das pessoas (incluindo as suas)” (cit. por Rodrigues & Cardoso, 2006, p. 58).

Perante esta diversidade de funções consideradas ao gestor, pressupõe-se que o mesmo necessita de um conjunto de conhecimentos e competências para poder executar de forma competente a sua atividade, isto é dominar as técnicas da gestão.

Neste entendimento, Pires (1998b) e Teixeira (1998) acrescentam referindo que existem algumas competências que o gestor deve possuir para desempenhar o seu trabalho em função do nível hierárquico de intervenção. Deste modo, apontam as competências estratégicas, conceituais, técnicas e interpessoais. No seguimento da ideia de Pires (1998b), e visto que o gestor tem de ser possuidor de competências transversais de toda a organização, importa ilustrar essas competências essenciais que marcaram presença numa determinada pessoa, enquanto gestora da organização. A Figura 1 apresenta as competências específicas aplicadas a determinados níveis de gestores.

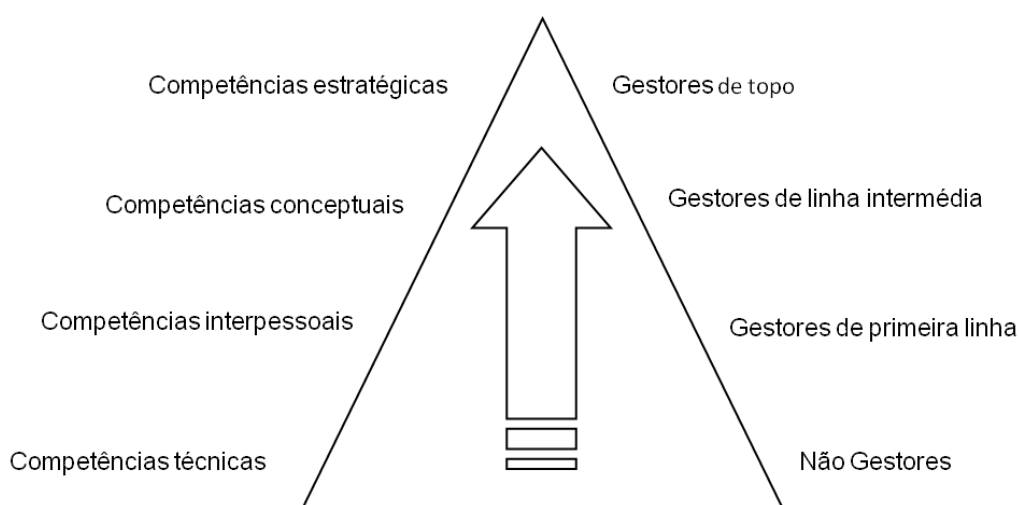


Figura 1: Competências e Níveis de gestores (Adaptado de Pires, 1998)

3. Do Gestor Desportivo ao Team Manager

Sarmento (2010) argumenta que o ser humano faz gestão desde muito jovem, embora, no início, esta ocorra em contextos emocionais e pessoais até atingir níveis de maior complexidade. Desta forma, o mesmo autor considera que a gestão corresponde a um processo natural em que os seres humanos estão intimamente ligados, “pois toda a intervenção humana corresponde a uma sequência de ações que vão desde a análise à tomada de uma decisão.”

Assim, nos dias de hoje, invariavelmente, a Gestão Desportiva é considerada como uma das principais áreas de intervenção profissional no contexto do Desporto (Pires & Sarmento, 2001).

Por conseguinte, com a expansão e o desenvolvimento da gestão desportiva nas organizações é perceptível o surgimento de novas funções dentro da área. Costa (1995), explica esta expansão referindo que a área profissional da gestão desportiva está em franco desenvolvimento junto das alterações globais da sociedade.

Na mesma linha de pensamento, Chiavenato (2004) refere que, tem-se gerado, nos últimos anos, uma evolução no papel do gestor desportivo. Desta forma, hoje o gestor desportivo assume-se cada vez mais, como uma figura fundamental dentro das organizações desportivas, desempenhando novas funções, competências e novas formas de intervenção.

No futebol esta realidade não é diferente, uma vez que nos últimos anos o aparecimento de novos cargos, tem sido um processo natural nos clubes desportivos.

De acordo com (Maças, 2006), as grandes mudanças estruturais que os clubes e as SADs têm sofrido nos últimos tempos fez com a profissionalização dos seus cargos se revelasse um elemento de extrema importância na gestão destas organizações.

Assim sendo, com o surgimento de novos cargos com novas designações nas organizações do futebol e indo de encontro aquilo que são os objetivos do presente estudo, passar-se-á agora a uma breve referência àquilo que é um cargo relativamente recente na estrutura do futebol do Futebol Clube do Porto, o *Team Manager*.

Team Manager, é uma expressão anglo-saxónica. *Manager* é um termo normalmente utilizado no futebol inglês, que segundo o dicionário⁹ refere-se à pessoa responsável por controlar ou administrar o todo ou parte de uma empresa ou organização similar. Enquanto *Team*, de acordo com o mesmo dicionário é um grupo de jogadores formando um dos lados em um jogo ou desporto.

Assim, na sua etimologia, *team manager* pode ser traduzido e designado como gestor de equipa.

No FC Porto esta função faz parte de um novo modelo que está diretamente associado com uma mudança de mentalidade do clube, que resultou no desaparecimento da figura do seccionista e no surgimento da figura do *team manager*.

Segundo Santos (2008), do jornal A Bola “ A ideia desta estrutura foi de Antero Henrique, diretor-geral da SAD, que se valeu da sua experiência na área da comunicação e da assessoria junto da equipa, nos múltiplos contactos internacionais. Mais uma vez, o FC Porto andou à frente e, de forma tão completa, pois não há na Europa clube que tenha algo do género.”

O cargo de *team manager* surgiu assim, no FC Porto, Futebol SAD em 2006 com a sua criação para Equipa Sénior A, tendo sido estendido em 2008, para os restantes escalões de formação do clube. Atualmente FC Porto, conta com quatorze *team managers* na sua estrutura de futebol, sendo que dois estão agregados à equipa A e doze são responsáveis por cada uma das equipas dos escalões de formação.

O atual *team manager* da equipa A da FC Porto, Futebol SAD, em entrevista ao jornal A Bola do dia 17 de fevereiro de 2008 referiu que: “O *team manager* é mesmo um gestor da equipa, uma espécie de pivot, que recebe todo o tipo de informação dos atletas, que toma conhecimento dos seus problemas e das suas necessidades, encaminhando depois para os diversos departamentos do clube.”

⁹ New Oxford Dictionary of English (1998) edited by Judy Pearsall, Clarendon Press – Oxford.

4. Material e Métodos

Todo investigador através da pesquisa científica procura as respostas para as suas inquietações, preparando-se para percorrer um caminho com vista à obtenção de um melhor conhecimento, baseado em procedimentos científicos no sentido de alcançar os seus objetivos. Este caminho deve ser aceite mesmo que, muitas vezes, o investigador se depare com hesitações, desvios e incertezas (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Sendo o propósito deste estudo identificar as funções dos TMs da formação do FC Porto – Futebol, SAD e perceber as suas competências dentro da estrutura do clube, optou-se por realizar uma investigação de caráter qualitativo, tendo em atenção aos pressupostos exigidos em estudos empíricos desta natureza.

Para fundamentar a escolha do método qualitativo apoiamo-nos na caracterização acerca de tais estudos proposta por Bogdan e Biklen (1994):

- A fonte direta dos dados é o ambiente natural e o investigador é o principal agente na recolha desses mesmos dados;
- Os dados recolhidos são essencialmente de caráter descritivo;
- Os investigadores que utilizam metodologias qualitativas interessam-se mais pelo processo do que pelos resultados;
- A análise dos dados é feita de forma indutiva;
- O investigador interessa-se, acima de tudo, por tentar compreender o significado que os participantes atribuem às suas experiências.

Na realidade na pesquisa qualitativa são muitos os componentes envolvidos na recolha de dados. Neste sentido, segundo Quivy e Campenhoudt (2005) importa ao investigador ter a capacidade de definir e operacionalizar um método de trabalho adequado para evidenciar a realidade com certa qualidade de informação. De entre os métodos possíveis, esta pesquisa assume o formato de estudo de caso.

4.1. Estudo de Caso

O presente este estudo constitui-se como sendo um estudo de caso, isto porque corresponde a um nível de estudo aprofundado em um caso particular, e que deste modo caracteriza-se por equivaler a um campo real de pesquisa, aberto na obtenção de seus dados e pouco controlado ou manipulável (Lessard-Hébert et al., 2005).

O estudo de caso trata-se então de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores.

Yin (1994) afirma que esta abordagem se adapta quando se pretende conhecer o “como?” e o “porquê?”:

- Quando o investigador detém escasso controlo dos acontecimentos reais ou mesmo;
- Quando este é inexistente, quando procura encontrar interações entre fatores relevantes próprios dessa entidade;
- Quando o objetivo é descrever ou analisar o fenómeno, a que se acede diretamente, de uma forma profunda e global;
- Quando o investigador pretende apreender a dinâmica do fenómeno, do programa ou do processo.

Deste modo pode afirmar-se que o campo de investigação de um estudo de caso se concentra num fenómeno natural dentro de um contexto da vida real. Neste entendimento, Fidel (1992) refere que o método de estudo de caso é um método específico de pesquisa de campo. Já Coutinho (2006) menciona ainda que quase tudo pode ser um “caso”: um indivíduo, um personagem, um pequeno grupo, uma organização, uma comunidade ou mesmo uma nação.

De acordo com Yin (1994) o objetivo do estudo de caso é explorar, descrever ou explicar, e na ótica de Guba e Lincoln (1994) o objetivo é relatar os factos como sucederam, descrever situações ou factos, proporcionar conhecimento acerca do fenómeno estudado e comprovar ou contrastar efeitos e relações presentes no caso. Por outro lado, Ponte (1994) afirma que o objetivo é descrever e analisar.

De forma a sistematizar estes vários objetivos, Rodríguez Gómez et al (1996, p. 99) referem que o objetivo geral de um estudo de caso é: “explorar, descrever, explicar, avaliar e/ou transformar”.

A escolha pelo estudo de caso encontra também explicação pelo facto, do autor deste estudo ter realizado um estágio profissionalizante como TM no departamento de formação do FC Porto – Futebol, SAD, nomeadamente no escalão de Sub-7/8. O estágio como TM foi efetuado durante a época desportiva de 2010/2011, ou seja entre os meses de setembro e julho. Este estágio permitiu ao autor exercer e desempenhar a função de TM no seio de um clube futebol de grande expressão Europeia e Mundial, como é o FC Porto.

Assim, a realização deste estágio possibilitou a utilização de duas técnicas de recolha de dados utilizadas nas ciências humanas e na investigação qualitativa, a observação participante e a entrevista, que será explicitada num ponto sub sequente deste trabalho.

4.2. Participantes

Da totalidade dos TMs, isto é, dos 14 TMs que fazem parte da estrutura do futebol do FC Porto - Futebol SAD, foram entrevistados 11 profissionais que estão inseridos no futebol de formação do clube. Escolheu-se utilizar apenas os TMs da formação por conveniência, ou seja, por se tratar de um número de participantes consideravelmente abrangente e principalmente pelos diversos campos de análise, que a complexidade do futebol profissional – equipa sénior A – iria-a exigir.

Deste modo, restringiu-se a pesquisa aos gestores de equipas do futebol de formação. Para além destes participantes, fizeram ainda parte constituinte do estudo, o Gestor do Futebol (GF) da FC Porto - Futebol SAD, que também foi entrevistado e o autor deste trabalho que realizou um estágio profissionalizante como TM do escalão de Sub-7/8, tal como já foi mencionado anteriormente (Figura 2).

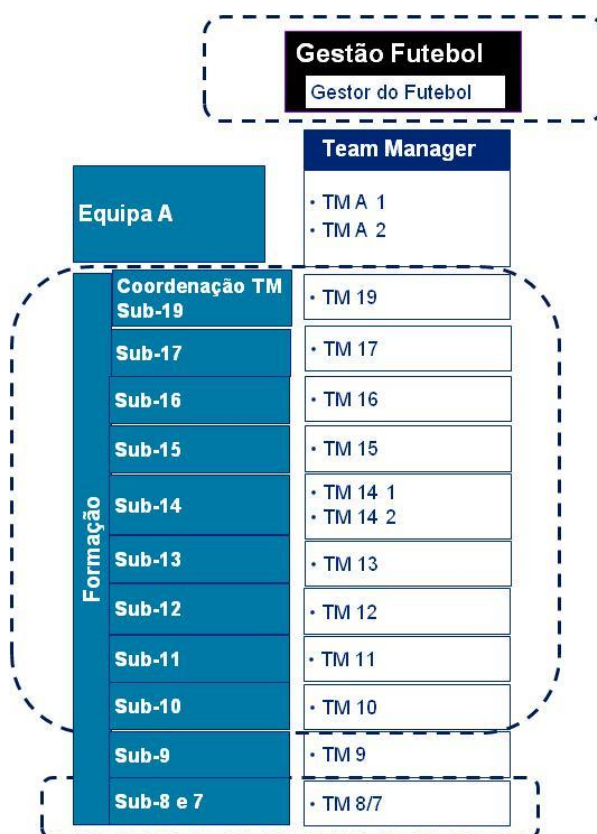


Figura 2: Ilustração da proveniência dos participantes no estudo¹⁰

Caracterização dos entrevistados do estudo

Os entrevistados do estudo (n=11) são todos do sexo masculino. A média de idades situou-se nos $36,81 \pm 13,04$ com um mínimo de 24 anos e um máximo de 62 anos.

Relativamente à formação dos entrevistados analisados verificou-se que (Figura 3):

- 3 dos 11 entrevistados possuem Licenciatura em Gestão Desportiva(28%);
- 3 dos 11 entrevistados possuem Licenciatura em Educação Física e Desporto (27%);

¹⁰ É de referir que por motivos profissionais o TM do escalão de Sub-9 não fez parte deste estudo

- 1 dos 11 possui Licenciatura em Ciências Empresariais e Gestão (9%);
- 1 dos 11 possui Licenciatura em Economia (9%);
- Apenas 3 não têm formação superior (27%). Verifica-se que estes 3 últimos possuem uma idade mais avançada, encontrando-se também há mais tempo no clube.

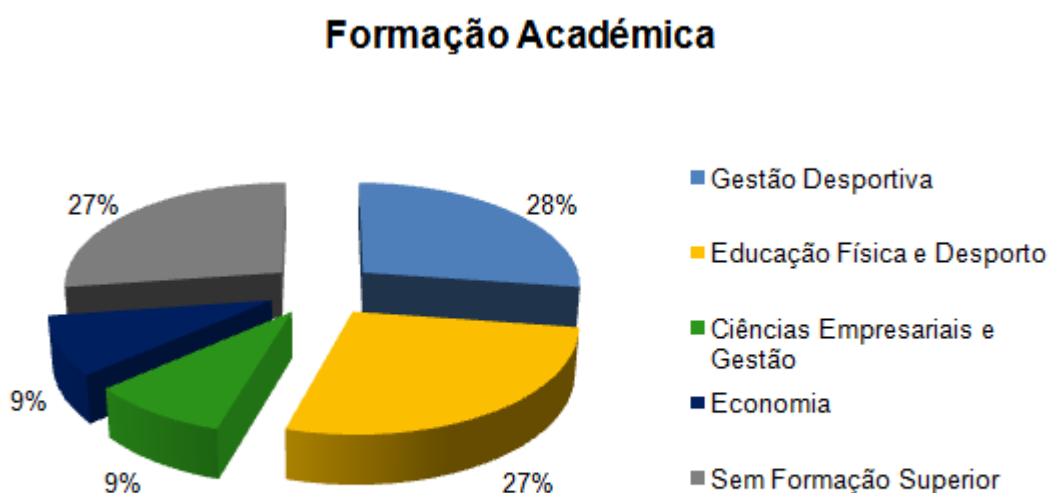


Figura 3: Formação Académica dos entrevistados

Face ao exposto na Figura, pode afirmar-se que a formação académica é diferenciada ao nível dos diferentes entrevistados, no entanto é possível constatar que a formação em Gestão Desportiva e Educação Física e Desporto são as mais representativas, parecendo ser aquelas que estão fortemente associadas às funções que esses profissionais vão desempenhar no exercício deste cargo no clube.

No que concerne à formação complementar especializada, apenas 4 dos entrevistados apresentam formação complementar (pós-graduações e mestrados), nomeadamente nas áreas da Gestão Desportiva e nas áreas da Gestão e de Recursos Humanos.

4.3. Instrumentos de Recolha de Informação

No processo de recolha de dados, o estudo de caso recorre a várias técnicas próprias da investigação qualitativa, nomeadamente o diário de bordo, o relatório, a entrevista e a observação. A utilização destes diferentes instrumentos constitui uma forma de obtenção de dados de diferentes tipos, os quais proporcionam a possibilidade de cruzamento de informação (Brunheira, 2000).

Embora os métodos de recolha de dados mais comuns num estudo de caso sejam a observação e as entrevistas, nenhum método pode ser descartado. O estudo de caso emprega vários métodos (entrevistas, observação participante e estudos de campo) (Hamel et al., 1993).

Assim sendo, são utilizadas múltiplas fontes de evidência ou dados para por um lado, permitir assegurar as diferentes perspetivas dos participantes no estudo e por outro, obter várias “medidas” do mesmo fenómeno, criando condições para uma triangulação dos dados, durante a fase de análise dos mesmos. Segundo Yin (1994, p. 92), “a utilização de múltiplas fontes de dados na construção de um estudo de caso, permite-nos considerar um conjunto mais diversificado de tópicos de análise e em simultâneo permite corroborar o mesmo fenómeno.”

Tendo em consideração estas indicações neste estudo adotou-se como processo de recolha de informações quatro procedimentos:

- Diário de “atividades”, com o objetivo de recolher informações através dos momentos e evidências *in loco*;
- Análise documental, na qual se procurou reunir os documentos oficiais e internos do Grupo FC Porto e documentos não oficiais;
- Entrevistas, que foram submetidas a uma validação de conteúdo, aplicadas aos TMs da formação e ao GF da FC Porto – Futebol, SAD;
- Pesquisa bibliográfica, com a finalidade de balizar as questões teóricas da pesquisa.

A análise documental foi realizada entre os meses de outubro de 2010 e janeiro de 2011, durante os quais se conseguiu reunir documentação interna e oficial e não oficial do Grupo FC Porto, entre as quais: planeamento de atividades, relatórios de mapeamento de processos e atas de reunião.

Relativamente ao diário de “atividades” e às entrevistas com os TMs e com o GF, serão definidas e aprofundadas no ponto seguinte.

4.3.1. Diário de “Atividades”

O diário de “atividades ou também designado diário de bordo constitui um dos principais instrumentos do estudo de caso. Segundo Bogdan e Biklen (1994) este é utilizado como uma forma estruturada de organizar as notas de campo. O diário de bordo tem, assim, como objetivo ser um instrumento em que o investigador vai registando as notas retiradas das suas observações no campo.

Bogdan e Bilken (1994, p. 150) referem ainda que essas notas são “o relato escrito daquilo que o investigador ouve, vê, experiência e pensa no decurso da recolha e refletindo sobre os dados de um estudo qualitativo”. No caso de o investigador ser um observador-participante, alguns autores (Merriam, 1998, p. 11; Yin, 1994, p. 88) alertam para os riscos, mas também para as excelentes oportunidades que esse papel pode proporcionar.

O diário de bordo representa, não só, uma fonte importante de dados, mas também pode apoiar o investigador a acompanhar o desenvolvimento do estudo.

Bogdan e Biklen (1994, p. 151) complementam mencionando que “acompanhar o desenvolvimento do projeto, a visualizar como é que o plano de investigação foi afetado pelos dados recolhidos, e a tornar-se consciente de como ele ou ela foram influenciados pelos dados”.

4.3.2. Entrevistas

Num universo de diferentes tipos no qual as entrevistas podem apresentar-se, a entrevista semidiretiva ou semidirigida Quivy e Campenhoudt (2005) ou semiestruturada Mason (2002) revela-se a mais adequada, para o presente estudo, uma vez que permite “aprofundar um determinado domínio”

Ghiglione e Matalon (2005, p. 89), que neste caso se centram nas funções e competências dos TMs ao nível da formação do FC Porto.

De acordo com Boni e Quaresma (2005), as entrevistas semiestruturadas são compostas por perguntas abertas e fechadas, as quais dão possibilidade ao entrevistado de discorrer sobre o tema proposto. Sendo assim, o pesquisador deve seguir um conjunto de questões definidas previamente, ou seja, construir um guião de entrevista fundamentado no quadro teórico e nos objetivos da pesquisa. A entrevista semiestruturada pode e deve configurar-se num contexto próximo ao de uma conversa informal.

Nesta perspetiva, optou-se pela entrevista semiestruturada pois, a nossa intenção foi recolher depoimentos junto dos participantes, acerca das áreas de intervenção, das funções, competências, e perceções no que diz respeito ao trabalho desenvolvido pelos TMs no seio do clube na tentativa de traçar o perfil de funções e competências destes profissionais.

Assim sendo, nesta fase do estudo utilizou-se dois modelos de entrevistas semiestruturadas, uma para a abordagem ao grupo dos TMs composta por 17 questões de resposta aberta (Quadro 1) e uma outra para o GF, formada por 10 questões de resposta aberta (Quadro 2).

Após a escolha do tipo de entrevista procedeu-se à elaboração dos respetivos guiões, que no caso particular deste estudo como já foi referido foram realizadas duas entrevistas e consequentemente elaborados dois guiões de entrevista.

Quadro 1: Guião da Entrevista realizada ao TM

Percurso Profissional Conte-me o seu percurso profissional até ao presente momento, isto é, ao exercício desta função no contexto do FCP? 1. Já exerceu esse tipo de função/cargo em outra instituição/organização? Como se designava? Qual foi e durante quanto tempo? 2. Ao longo do seu percurso já desempenhou outras actividades relacionadas com esta? 3. Qual o seu percurso como TM no FCP? Que alterações tem percebido ao longo do tempo em que a exerce? 4. Ao longo dos anos em que exerce esta função tem efectuado algum tipo de formação especializada? Se sim, qual? Qual a sua duração? São certificadas? 5. Qual a expectativa para o seu futuro no exercício desta função?	
Áreas de intervenção Pode relatar o seu dia-a-dia como TM, nomeadamente quais as áreas que dedica mais tempo e quais as que considera mais importantes? 1. Face ao conhecimento que possui, quais considera que devem ser as funções adstritas ao TM (as que estão inerentes ao estatuto deste profissional)? 2. Pela sua experiência quais são as funções desempenhadas pelo TM, verdadeiramente? 3. Alguma vez sentiu que as funções que desempenhou ou desempenha não deveriam ser exercidas por si enquanto TM? Se sim, relate alguns exemplos. 4. Na estrutura hierárquica onde se encontra inserido quem é o seu superior hierárquico? 5. Que tipo de relação se estabelece junto do(s) responsável(is) que está subordinado? 6. Quais são os elementos que estão sob a sua chefia e/ou coordena? De que modo é que organiza a sua intervenção?	
Competência 1. O que é para si um TM competente? 2. Quais as competências que considera fulcrais que um TM possua? 3. Conhece algum TM que considere um modelo de competência? Quais as características, aspectos relevantes que este apresenta? 4. Dentro da estrutura do FC Porto, independentemente do escalão, entende que as competências que os team managers devem possuir devem ser as idênticas? Ou pelo contrário considera que devem ser distintas?	
Percepção das funções desempenhadas pelo team manager 1. À luz do Projecto Vencer, considera que a metodologia e os processos adoptados pelo clube são adequados em relação aos objectivos a que se propõe, nomeadamente ao que se refere ao TM? 2. Tendo em conta a sua vivência qual considera que seja a opinião das equipas técnicas relativamente às funções do TM?	

Quadro 2: Guião da Entrevista realizada ao GF

Percurso Profissional	
1.	Gostaria que partilhasse comigo qual foi o seu percurso profissional até ao presente momento, nomeadamente no que diz respeito à sua experiência e vivências profissionais, e mais especificamente dentro do FCP qual o percurso tido e há quanto tempo?
Áreas de intervenção	
1.	Pode caracterizar o seu dia-a-dia actualmente no exercício da função de GF? Quais as áreas a que dedica mais tempo e quais as que considera mais importantes?
2.	Relativamente aos TM e face ao conhecimento que possui, quais considera que devem ser as funções adstritas a este profissional (as que estão inerentes ao estatuto deste profissional)?
3.	Face à sua experiência quais são as funções que verdadeiramente são desempenhadas pelo TM?
4.	Que tipo de relação se estabelece junto dos TM?
5.	No seio da estrutura organizacional do FC Porto, quais foram as principais razões que justificaram a existência do cargo/figura do TM?
Competência	
1.	O que é para si um TM competente?
2.	Quais as competências que considera fulcrais que um TM possua?
3.	Dentro da estrutura do FC Porto, independentemente do escalão, entende que as competências que os team managers devem possuir devem ser as idênticas? Ou pelo contrário considera que devem ser distintas? Especifique.
4.	Como GF, o que é que tem em conta no processo de escolha e selecção dos TM?

A estruturação e o conteúdo das perguntas do guião da entrevista reportam-se ao percurso profissional, às áreas de intervenção, aos aspetos da competência dos TMs e à perceção das funções desempenhadas por estes profissionais. As questões visaram, essencialmente, caraterizar o percurso formativo e as funções desempenhadas ao longo do percurso profissional nas áreas em que desempenharam funções, para além da representação de competência e de profissional competente de cada um dos inquiridos.

A validação do conteúdo das questões foi efetuada por duas peritas, dentro da área em estudo, sendo uma doutora em Ciências do Desporto (especialização em Gestão Desportiva), e a outra doutora em Ciências do Desporto (especialização em Pedagogia do Desporto). Para além da necessária validação das perguntas, foi efetuada uma entrevista piloto com um “ex” TM da formação e da equipa A que neste momento desempenha outras funções no clube, isto no sentido de avaliar a clareza e pertinência das questões em relação aos objetivos propostos para o estudo.

4.4. Procedimentos de Aplicação

4.4.1. Diário de “Atividades”

O diário de “atividades” foi desenvolvido por recurso às notas de terreno, no decorrer do estágio (profissionalizante) pelo pesquisador enquanto TM realizado no escalão de Sub-7/8 da FC Porto – Futebol, SAD.

O estágio decorreu entre os meses de setembro de 2010 e junho de 2011, correspondendo à época desportiva, a de 2010/2011, num total de 304 horas aproximadamente. As horas foram distribuídas pelo conjunto de atividades realizadas, entre as quais o acompanhamento aos treinos (214 horas) e o trabalho no âmbito da função (90 horas), como delegado aos jogos, reuniões e outras atividades. No Quadro 3 é possível verificar a tipologia das atividades, bem como o número de horas dispendidas em cada uma. A distribuição temporal detalhada das atividades realizadas está presente no quadro 4.

Quadro 3: Atividades desenvolvidas e Nº horas

Atividades	Nº de atividades	Nº de horas
Treinos	106	214h
Jogos/Torneios	31	50h
IDL	5	10h
Reuniões	15	22h
Ida ao Estádio do Dragão	5	8h
		Total: 304h

A descrição das atividades desenvolvidas está expressa detalhadamente nos parágrafos que se seguem pois a narração pormenorizada de todas as ações desenvolvidas, assim como todo o enquadramento operacional da função de TM e competências adquiridas ao longo do período de estágio, constituem-se pontos cruciais de abordagem neste estudo.

Quadro 4: Distribuição temporal das atividades realizadas durante o estágio

	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho
Seg			1							
Ter			2			1	T			
Qua			3	1		2	T			1
Qui			4	2		3				2
Sex		1	5	3		4	T	1		3
Sáb		2	6	4	J	5	J	2		4
Dom		3	7	5	2	6	FCP vs RFC	3	1	5
Seg		4	8	6	3	7		4	2	6
Ter	7	5	9	7	4	8	T	5	3	7
Qua	8	6	10	8	5	9	T	6	4	8
Qui	9	7	11	9	6	10		7	5	9
Sex	10	T	12	10	7	11	T	8	6	10
Sáb	11		13	11	8	12	J	9	7	11
Dom	12		14	12	9	13	J	10	8	12
Seg	13		15	13	10	14		11	9	13
Ter	14	T	16	14	11	15	T	12	10	14
Qua	15	T	17	15	12	16	T	13	11	15
Qui	16		18	16	13	17		14	12	16
Sex	17	T	19	17	14	18	T	15	13	17
Sáb	18		20	18	15	19	J	16	14	18
Dom	19	17	21	19	16	20	J	17	15	19
Seg	20	18	22	20	17	21		18	16	20
Ter	21	T	23	21	18	22	T	19	17	21
Qua	22	T	24	22	19	23	T	20	18	22
Qui	23		25	23	20	24		21	19	23
Sex	24	T	26	24	21	25	T	22	20	24
Sáb	25	J	27	25	22	26	J	23	21	25
Dom	26		28	26	23	27	IDL	24	22	26
Seg	27		29	27	24	28		25	23	27
Ter	28	T	30	28	25	29	T	26	24	28
Qua	29	T	31	29	26	30	T	27	25	29
Qui	30	28		30	27	31		28	26	30
Sex	31	T		31	28			29	27	31
Sáb					29			30	28	
Dom					30				29	
Seg					31				30	
Ter									31	

Jogos Oficiais/Institucionais/Particulares/Torneios	J
Coordenação, Acompanhamento do Treino do escalão – Funções, Processos, Solicitações	T
Internal Dragon League (IDL)	IDL
Reuniões Internas Periódicas	RIP
Acompanhamento dos atletas ao Estádio do Dragão (Visionamento do Jogo)	VJ
Reuniões Encarregados de Educação	REE

4.4.2. Entrevistas

Os entrevistados foram contactados pessoalmente, pelo telefone ou por mensagem eletrónica, de acordo com a disponibilidade dos mesmos, foram marcadas as datas para a realização das entrevistas.

As entrevistas tiveram uma duração média de 29 minutos, variando entre 16 e 75 minutos aproximadamente. Estas foram registadas em gravação áudio num gravador “Olympus VN-6800PC”, após o consentimento de cada um dos entrevistados. Estas foram transcritas na íntegra para o computador (suporte informático) com o auxílio do programa “Digital Voice” Versão 3.3 para posterior impressão, análise e interpretação.

Os indivíduos foram entrevistados individualmente e em diferentes locais, sendo realizadas em ambientes livres de ruídos e de interferências externas entre os meses de março e maio de 2011.

Os procedimentos de realização das entrevistas foram feitos em três fases. Em primeiro lugar, foram fornecidas aos entrevistados algumas informações sobre a temática em estudo e, conseqüentemente da entrevista, no sentido de os contextualizar e criar um clima favorável à realização da mesma. Na segunda fase, procedeu-se à recolha de dados pessoais acerca dos entrevistados, tendo sido também solicitada autorização para gravar a entrevista e para utilizar as informações neste trabalho. Por fim, seguiu-se com o guião da entrevista pré-estabelecido. A condução foi flexível de forma a permitir que os entrevistados falassem livremente mesmo quando o conteúdo fosse além do solicitado.

De modo a garantir a confidencialidade e o anonimato dos entrevistados foi atribuído um código a cada um entrevistado, sendo que para o grupo dos TMs foi de TM1 a TM10 e para o Gestor do Futebol foi GF. Este anonimato foi mantido e solicitado pelo FC Porto para salvaguardar os interesses do clube. Nesta mesma linha e a pedido dos responsáveis do clube o conteúdo integral das entrevistas não pôde ser divulgado, sendo apenas autorizada a utilização para efeitos deste estudo.

4.5. Procedimentos de análise

Após a recolha das entrevistas e diário de “atividades” foi necessário proceder à análise tendo em conta o fenómeno em estudo.

Assim, esta foi a fase onde o investigador tentou construir um conhecimento a partir das informações recolhidas (Quivy & Campenhoudt, 2005).

4.5.1. Diário de “Atividades”

O registo das ações desenvolvidas por recurso ao diário de “atividades” foi o instrumento utilizado para relatar o dia a dia no exercício da minha função de TM. Esta opção teve por base o entendimento que a descrição do experienciado permite uma descrição mais concreta e permite aceder a uma interpretação mais profunda da realidade vivida.

Desta forma, ao longo dos 10 meses de estágio foram registadas e descritas todas as tarefas e atividades desenvolvidas que foram objeto de análise quantitativa coadjuvada de alguma interpretação.

Da primeira leitura flutuante foram identificadas 8 “atividades”, que mais se destacaram no universo das ações desenvolvidas durante o estágio, sendo estas: conceção e planeamento de atividades, coordenação e articulação com outras áreas do Grupo FC Porto, gestão da equipa, controlo da assiduidade e pontualidade dos atletas, reuniões, acompanhamento de treinos e jogos/torneios, gestão de jogos e estatística de jogo (Quadro 5).

Após a identificação e respetiva descrição passou-se à contabilização das atividades realizadas em cada um dos meses. Deste modo, realizou-se o somatório das somas parciais de cada semana que são apresentadas no Anexo (5).

É de referir que a recolha de informações relativas ao mês de fevereiro foi realizada de forma mais intensiva, ou seja, foi realizado um registo contínuo de todas as atividades realizadas, onde se procurou identificar designar, identificar e descrever todas as situações ocorridas ao longo dos dias desse mês. A escolha recaiu neste mês, por se ter considerado o mês ideal, uma vez que o autor já se encontrava familiarizado com todos os processos inerentes ao

cargo, e era um mês que previsivelmente abarcaria toda a tipologia de atividades.

Quadro 5: Identificação e descrição das Atividades do diário

Atividades	Descrição
Conceção e Planeamento de Atividades	Esta atividade incorpora todas as ações de elaboração e planeamento relativas à equipa, nomeadamente treinos, jogos e torneios. O contacto com as equipas adversárias também foi considera nesta atividade.
Coordenação e Articulação com outras Áreas do Grupo FC Porto	As atividades de coordenação e/ou articulação com outras áreas do Grupo FC Porto, reportam-se a todos os contatos e o trabalho conjunto realizado com a secretaria desportiva, logística, scouting, direção técnica entre outras.
Gestão da equipa	Reporta-se à ação de monitorização das solicitações dos atletas, de assegurar a ligação entre a equipa técnica e os enc. de educação. Esta atividade também se refere a todas as solicitações efetuadas para a equipa, nomeadamente de material de treino, equipamentos, transporte e sala para reuniões.
Controlo da Assiduidade e Pontualidade dos atletas	Atividade de supervisionar a hora de chegada, dos atletas, bem como o registo da sua presença nos treinos.
Reuniões	Engloba os encontros ao nível da estrutura interna de TMs e também com os enc. de educação dos atletas.
Acompanhamento de Treinos e Jogos/Torneios	Presença permanente nos treinos e nos jogos e/ou torneios.
Gestão de Jogos	Definida como todas as ações relacionadas com tarefas desempenhadas durante e após o jogo, mais concretamente o preenchimento do boletim de jogo interno ¹¹ , recolha da ficha de jogo da equipa de arbitragem, e envio dos documentos para a secretaria desportiva, bem como o envio do resultado e relatório do jogo para o diretor técnico da formação e para o dep. de comunicação.
Estatística de jogo	Preenchimento dos dados estatísticos do jogo e posterior comunicação ao diretor técnico da formação.

¹¹ Boletim de jogo interno: é um boletim elaborado pelo clube, onde possibilita o preenchimento de todas as informações relativas a um jogo, desde a constituição da equipa, substituições, minutos, cartões e também o seu resultado final.

4.5.1. Entrevistas

Após a realização das entrevistas realizou-se uma leitura flutuante do seu conteúdo informativo no sentido de explorar e analisar o conteúdo exposto. Tal como refere Coutinho (2006) o método de análise das entrevistas relaciona-se com um método de análise de conteúdo.

Assim, o conteúdo das entrevistas foi analisado por recurso aos procedimentos de análise de conteúdo, método este que de acordo com Quivy e Campenhoudt (2005, p. 195) “faz aparecer o máximo possível de elementos de informação e de reflexão”. A análise realizada *a posteriori* foi efetuada com o auxílio do programa de análise de dados qualitativos NVivo9.

Quivy e Campenhoudt (2005, p. 227) afirmam que: “o lugar ocupado pela análise de conteúdo na investigação social é cada vez maior, nomeadamente porque oferece a possibilidade de tratar de forma metódica informações e testemunhos que apresentam um certo grau de profundidade e complexidade”.

Para Bardin (2008, p. 44), a análise de conteúdo pode ser assim definida: “um conjunto de técnica das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/receção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

Segundo Silva et al. (2005, p. 74) “o método da análise de conteúdo aparece como uma ferramenta para a compreensão da construção de significado que os atores sociais exteriorizam no discurso. O que permite ao pesquisador o entendimento das representações que o indivíduo apresenta em relação à sua realidade e à interpretação que faz dos significados à sua volta”.

Como refere Bardin (2008), a partir do momento em que a análise do conteúdo decide codificar o seu material, deve-se produzir um sistema de categorias. Deste modo, a maioria das categorias analíticas foram objeto de especificação *a posteriori*, na medida em que a base da sua definição foram os dados empíricos, porque a preocupação consistiu em compreender e dar significado ao “discurso” dos entrevistados.

Neste estudo foram determinadas as seguintes categorias e sub-categorias:

CATEGORIA 1: Áreas de Intervenção

- Sub-Categorias (nível 1):
 - Planeamento
 - Gestão
 - Sub-Categorias (nível 2):
 - Recursos
 - Informação
 - Controlo/Coordenação
 - Relações Hierárquicas

CATEGORIA 2: Representação de Competência

- Sub-Categorias (nível 1):
 - Behaviorista
 - Estruturalista
 - Funcionalista
 - Integrativa
 - Personalista

CATEGORIA 3: Perceção de Função

- Sub-Categorias (nível 1):
 - Funções do TM
 - Adequação de metodologias e processos

As categorias estabelecidas incorporam em si a sua justificação, inerente aos próprios objetivos do estudo.

Na categoria *Áreas de Intervenção* foram definidas 3 sub-categorias (níveis 1 e 2): *planeamento*, *gestão* e *relações hierárquicas*, sendo que se pretendeu identificar as funções e tarefas mais importantes desempenhadas pelos TMs, bem como perceber como é que se estabelecem as relações de

hierarquia entre os elementos que se encontram na estrutura organizativa do FC Porto.

Com a sub-categoria *planeamento*, procurou-se recolher termos ou expressões relacionadas com ações de planeamento, visto que o cargo de TM usa os conceitos dessa sub-categoria no seu dia a dia. Assim, o *planeamento* refere-se a todas as atividades relacionadas com a preparação para desenvolver ações futuras, tais como a elaboração do planeamento de atividades, nomeadamente treinos, jogos, torneios, contacto com as equipas adversárias e organização de jogos.

Por sua vez, a sub-categoria *gestão* possui um conjunto de sub-categorias: *recursos*, *informação* e *controlo/coordenação*. Esta sub-categoria especifica de forma mais detalhada as funções relacionadas com a rotina dos TMs, de modo a perceber o seu perfil funcional.

No que diz respeito à sub-categoria *recursos* engloba um conjunto de tarefas que dizem respeito à gestão de recursos humanos e recursos logísticos, que se encontram interligados com as funções inerentes ao cargo. Os recursos humanos reportam-se aos elementos que estão diretamente relacionados com a equipa, como: treinadores, atletas, pais de atletas, colaboradores do grupo etc, que passam pelo acompanhamento dos atletas e da equipa técnica e pela gestão de solicitações pessoais dos atletas e o contacto direto com os encarregados de educação. Já os recursos logísticos estão ligados diretamente à gestão de tudo aquilo que engloba material/equipamento de treino e/ou jogo, requisições de transportes entre outras.

A sub-categoria *informação* está relacionada com a gestão de toda informação que é tratada pelo TM no interior da equipa da qual é responsável. Este processo de informação abarca a recolha, tratamento e disseminação das informações que dizem respeito à gestão e ao funcionamento da equipa. Informações que vão desde a comunicação/solicitação que são realizadas entre escalões a comunicação de ocorrências, bem como a gestão de indicadores estatísticos de atividade.

A sub-categoria de *controlo/coordenação* engloba os aspetos inerentes às funções relacionadas com atividades de coordenação/articulação com outras áreas do Grupo FC Porto e a gestão de assiduidade/pontualidade dos jogadores.

Já, a sub-categoria *relações hierárquicas* reporta-se às relações que o TM estabelece com a maioria dos intervenientes da estrutura organizativa do clube. Assim, esta sub-categoria incorpora os elementos relativos às relações de hierarquia (superior e inferior) que o TM estabelece no exercício da sua função.

Com as sub-categorias *behaviorista*¹², *estruturalista*¹³, *funcionalista*¹⁴, *integrativa*¹⁵ e *personalista*¹⁶, da categoria *Competência* pretendeu-se detetar qual o entendimento que os TMs têm de competência e inferir acerca da perspetiva de competência subjacentemente ao seu entendimento.

Finalmente a categoria *Percepção* encontra-se dividida em 2 sub-categorias *funções do TM* e *adequação de metodologias e processos*. A primeira inclui a percepção que os TMs têm relativamente à opinião das equipas técnicas no que concerne às funções que exerce. Quanto à *adequação de metodologias e processos*, reporta-se especificamente à opinião dos TMs

¹² Perspetiva Behaviorista – Perspetiva mais centrada na relação dos resultados com os comportamentos conducentes a esses resultados (*output*). Esta perspetiva assume que o comportamento se reporta ao desempenho de uma tarefa e associa-se a um conjunto de “traços” das pessoas passíveis de serem treinados, que conduzem a uma melhoria do desempenho (*performance*). Apesar de ter surgido nos anos 20, apenas nos anos 60 incorpora uma visão denominada (Competency-based educations and training (CBTE).

¹³ Perspetiva Estruturalista – A competência não é um estado adquirido, é criada e construída através das práticas e atividades diárias, marca o início do Séc.XXI.

¹⁴ Perspetiva Funcionalista - Um conceito mais centrado no trabalho, nas tarefas e funções a desempenhar. O funcionalismo parte da análise das tarefas a desempenhar numa determinada ocupação profissional, de forma a dirigir todo o processo de formação para o treino de um conjunto de habilidades requeridas no desempenho de determinada ocupação, tendo-se destacado na Inglaterra, nos anos 90, gerando o movimento National Vocational Qualification (NVQ).

¹⁵ Perspetiva Integrativa - Um conceito mais integrativo, multidimensional, que considera que todos os constituintes da competência se relacionam entre si e todos são importantes, destacando-se como pioneiros Hager&Gonczi, 1996.

¹⁶ Perspetiva Personalista – Conceito mais centrado nas características pessoais, nos atributos do trabalhador (input). Os aspetos a ter em conta centram-se na pessoa, nas suas características, nas formas de estar, de pensar e nas próprias vivências. Marcou a década década de 70/80, principalmente nos EUA , tendo sido McClelland (1998) o seu precursor.

relativamente ao “Projeto Vencer”¹⁷, projeto que está a ser implementado no clube. Este projeto reporta-se aos processos e metodologias que estão a ser adotados e se encontram de acordo com as funções desenvolvidas pelo TM.

5. Resultados

A apresentação dos resultados está estruturada em duas partes, sendo que primeiro são apresentados os resultados referentes à informação oriunda do diário de “atividades”, e depois os resultados que dizem respeito ao conteúdo das entrevistas realizadas.

Acresce que, no que diz respeito à demonstração dos resultados das entrevistas, inicia-se com uma representação global dos resultados, com ênfase nos dados quantitativos, para depois se avançar para uma análise mais profunda, designada de representações parciais, em que se procurou ler os dados qualitativos em complementaridade com os quantitativos.

5.1. Diário de Atividades

No Quadro 6 pode observar-se os resultados obtidos, sob ponto de vista quantitativo, das atividades realizadas ao longo dos meses em que decorreu o estágio.

17 Projeto Vencer – Foi um projeto que teve o seu arranque no Grupo FC Porto em 2010, e que consiste fundamentalmente na implementação de um Modelo Operativo, no sentido da especialização por função através da adequação dos processos que são desenvolvidos pelos colaboradores do grupo.

Quadro 6: Representação do somatório das atividades realizadas

	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Total
Conceção planeamento de atividades	9	4	3	5	2	7	5	8	8	4	55
Coordenação/Articulação com outras áreas do Grupo FC Porto	11	4	4	6	5	7	12	13	11	9	82
Gestão da equipa	13	12	12	12	16	10	15	12	5	8	115
Controlo da Assiduidade/Pontualidade dos atletas	4	4	4	4	3	4	5	6	4	3	41
Gestão de jogos	3	5	8	5	6	8	12	11	11	9	78
Estatísticas de jogo	1	2	3	4	3	3	4	4	3	3	30
Acompanhamento de treinos e jogos/torneios	12	13	17	10	14	16	17	19	14	11	143
Reuniões	1	4		1	4			3		2	15

Atendendo os dados do Quadro 6 é possível constatar que para além do acompanhamento de treinos e jogos/torneios, atividade constante da rotina quase diário dos TMs e que pelo qual terá que necessariamente ocorrer, a gestão da equipa e o controlo/articulação com outras áreas do Grupo FC Porto, emergem como as mais preponderantes no trabalho realizado.

No que concerne à representação parcial das informações retiradas do diário de “atividades”, referentes ao mês de fevereiro, as tarefas que dizem respeito ao controlo e coordenação, bem como a gestão de jogos destacam-se.

As questões relacionadas com o controlo que é efetuado por parte do TM encontra-se patente no seguinte excerto retirado do “diário de atividades” *“...Com o aproximar da hora do treino os atletas foram chegando e se deslocando para o balneário, fui conversar com eles verificando se tudo estava bem e comecei preencher o mapa de presenças dos atletas que estariam no treino.”* (excerto Diário de “atividades”, dia 15/02/2011)

Também os aspetos da coordenação estão retratadas no excerto seguinte: *“Neste dia aproveitei ainda para verificar a disponibilidade junto do gestor das instalações, enviando-lhe um email para solicitar a sala Multiusos do Vitalis Park para uma reunião com os enc. de educação de um atleta de Sub-8, e o outro ainda para verificar a possibilidade de ocupação de espaço no Vitalis, no dia 27 (Domingo) com o intuito de marcar o nosso jogo referente à 7ª jornada do campeonato”.* (excerto Diário de “atividades”, dia 16/02/2011).

A gestão de jogos, que passa principalmente por recolher e tratar informações, caso da estatística relativa a um jogo, tal como ilustra o seguinte excerto “...Como normalmente faço às terças-feiras, comecei por elaborar a estatística interna do jogo realizado no fim de semana (Sábado), ao adicionar os dados recolhidos do jogo, para a tabela em Excel de estatísticas internas do clube. Esta estatística contém a presença dos jogadores evidenciando de que forma os mesmos participaram ou não no encontro, ou seja, se foram se titulares, substituídos, suplentes, suplentes utilizados ou até mesmo se estavam lesionados, castigados [...] A estatística contém ainda a informação relativa aos marcadores dos golos, os minutos realizados pelos jogadores, bem como das equipas de arbitragens (excerto Diário de “atividades”, dia 08/02/2011).

O difundir de informações também tem expressão: “...Após concluir o preenchimento da estatística interna enviei-a de seguida via email, para o adviser do coordenador técnico da formação, a fim do mesmo estar ao corrente de tudo o que se passou durante o jogo. Em seguida aproveitei para enviar a ficha de jogo referente à 5ª jornada do campeonato do qual estamos a participar realizado no fim de semana (Sábado), para os responsáveis pela organização do respetivo campeonato. O envio desta ficha foi feita também para a secretaria desportiva do clube no sentido da mesma ter conhecimento. Esta mesma ficha de jogo apresenta os jogadores que estavam inscritos para participar no encontro, assim como a resultado final do mesmo...” (extrato Diário de “atividades”, dia 08/02/2011).

5.2. Entrevistas

5.2.1. Representação global do conteúdo informativo das entrevistas

Nesta primeira abordagem, o propósito foi obter uma representação global do número de referências de cada uma das categorias de análise definidas. Deste modo, pretendeu-se ilustrar, de forma geral, a incidência do conteúdo das entrevistas dos *Team Managers* da FC Porto, Futebol, SAD.

No Quadro 7, é possível observar os resultados obtidos, sob o ponto de vista quantitativo, da codificação da informação presente nas entrevistas. Deste

modo, no referido Quadro encontra-se apenas apresentado o número de referências e a percentagem dessas mesmas referências em cada uma das categorias e sub-categorias.

De referir ainda que estes dados são apenas meros indicadores do conteúdo das entrevistas que foram objeto de análise, sendo que a leitura do conteúdo informativo, isto é, a análise qualitativa, é que permitirá obter um entendimento mais profundo da opinião dos entrevistados.

Quadro 7: Distribuição da codificação pelas categorias e sub-categorias: número de referências e percentagem (%).

Categorias	Sub-Categorias (nível 1)	Sub-Categorias (nível 2)	Referências	%
Áreas de Intervenção	Planeamento		15	12,9%
	Gestão	Recursos	23	19,9%
		Informação	18	15,5%
		Controlo/Coordenaçã o	23	19,9%
	Relações Hierárquicas		37	31,8%
	Sub-total – 116 (51,3%)			
Representação de Competência	Behaviorista		7	11%
	Estruturalista		0	0
	Funcionalista		34	53,1%
	Integrativa		0	0
	Personalista		23	35,9%
	Sub-total – 64 (28,3%)			
Percepção da função	Funções do TM		35	76,1%
	Adequação de metodologias e processos		11	23,9%
	Sub-total – 46 (20,4%)			
		Total – 226		

Pela observação, dos dados presentes no Quadro 7 é possível constatar que a categoria *Áreas de Intervenção* é a categoria com mais referências, seguindo-se a *Representação de Competência* e, por fim, a categoria *Percepção da função*. Importa contudo referir que a categoria *Áreas de Intervenção* incorpora mais sub-categorais o que, em parte, pode explicar o número mais elevado de referências.

No que se refere à análise específica de cada sub-categoria, é de destacar que a sub-categoria *Relações Hierárquicas* é a componente mais valorizada na categoria *Áreas de Intervenção*, com 37 referências.

Ainda nas sub-categorias da categoria *Áreas de Intervenção*, as áreas de gestão de *Recursos* e gestão de *Controlo/Coordenação* são as mais valorizadas, ambas com um subtotal de 23 referências. Em seguida surge a sub-categoria gestão de *Informação* com uma percentagem de 15,5% de referências. Já a sub-categoria *Planeamento*, apesar de ser a menos referenciada (15 referências), revela ser um campo de intervenção importante, na medida em que faz parte da rotina quase diária dos TMs, sendo para muitos, considerada, por muitos, uma função inerente a este cargo.

A *Representação de Competência* surge maioritariamente associada a aspetos que reportam às funções e tarefas a desempenhar no exercício do seu cargo (perspetiva *Funcionalista*), com um total de 34 referências. No entanto, a perspetiva *Personalista* também é fortemente evidenciada pelos TMs, uma vez que estes parecem valorizar as características da personalidade (23 referências). Já as perspetivas *Estruturalista* e *Integrativa* não emergiram no discurso destes profissionais.

Relativamente à categoria *Perceção da função* é claramente visível que a sub-categoria *Funções do TM* é a mais relevante, com 35 menções. Este valor pode ser justificado uma vez que esta sub-categoria engloba não só a perceção que os próprios TMs têm daquilo que são as funções desempenhadas por si, como também a perceção que estes têm, daquilo que os treinadores pensam acerca das suas funções. Agregado a este elemento, e tratando-se de uma análise às suas próprias funções é natural que os TMs nos seus discursos retratem aquilo que percecionam ser as funções por si desempenhadas. Assim sendo, este número elevado de referências deve ser lido tendo em conta este dado.

Após este panorama geral passar-se-á a apresentar de uma forma mais aprofundada o conteúdo informativo das entrevistas, com o objetivo de tornar mais claro o entendimento dos TMs acerca das temáticas em estudo.

Nesta fase, procedeu-se à apresentação das representações parciais da entrevista realizada ao Gestor do Futebol da FC Porto, Futebol,SAD, como elemento informativo complementar.

5.2.2. Representações parciais do conteúdo informativo das entrevistas

- **Áreas de Intervenção**

As *Áreas de intervenção* referenciadas pelos TMs compreendem um grande número de aspetos relacionados com o universo de funções e tarefas desenvolvidas pelo TM no seio da equipa a que está adstrito.

A sub-categoria *Relações Hierárquicas* assume grande preponderância, tendo sido mencionada inúmeras vezes (37 referências). Nesta área são incluídas todas as relações estabelecidas, quer ao nível superior quer ao nível inferior, pelo TM no seu campo de intervenção. Bem como a forma que se processa esse tipo de relação. Os TMs quando questionados sobre quem é que eles consideravam ser o seu superior hierárquico, responderam de forma consensual. Estes referem o Gestor do Futebol (GF) como sendo o elemento hierarquicamente acima. No entanto, o discurso dos vários TMs também foi unânime, referenciando que entre eles e o GF existe um Coordenador de TM, que também desempenha a função de TM, mais concretamente no escalão de Sub-19, funcionando como um elemento intermédio no se refere à estrutura hierárquica da gestão do futebol de formação. Os extratos a seguir apresentados ilustram bem esta realidade.

“...o Gestor do Futebol é o chefe do departamento, e tem o TM dos Sub-19 que é coordenador de todos os TMs.” (TM6, Ref.1)

“...existe o coordenador dos TMs, e que atualmente está com a equipa dos sub-19, e depois temos na atual estrutura na presente época que é o diretor de projeto que é o Gestor do Futebol.” (TM9, Ref.1)

Desta forma, o **coordenador dos TMs** surge assim como figura intermédia na estrutura hierárquica, sendo o responsável pela ligação entre o grupo de TMs e o GF e destacando como elemento mais próximo no trabalho

desempenhado por estes. Os excertos do TM1, TM3 e TM7 colocam em evidência a existência deste coordenador numa estrutura intermédia.

“Meu superior hierárquico objetivamente é o Gestor do Futebol, sendo que num posto intermédio entre os TMs e o Gestor do Futebol estará como suporte o TMs dos Sub-19, que é quem faz digamos assim a ponte e quem dá auxílio aos dois extremos ao Gestor do Futebol e a nós enquanto TM.” (TM1, Ref.1)

“...na teoria é o Gestor do Futebol nosso superior hierárquico na prática continua a ser o Gestor do Futebol mas digamos que o TM dos Sub-19 funciona como um oficial de ligação, alguém que está ali mais presente.” (TM3, Ref.1)

“...os TMs por organigrama estão subordinados ao Gestor de Futebol, que é o nosso chefe, temos um coordenador e as coisas umas irão pelo coordenador e outras certamente poderão ir pelo Gestor de Futebol [...] certamente que o Gestor de Futebol ao nomear um coordenador para os TM tê-lo á feito com o pensamento de que tendo um coordenador o trabalho dele ficaria mais filtrado mais facilitado, portanto nós em muitas das coisas devemos ir pelo coordenador e depois o coordenador ao Gestor do Futebol...” (TM7, Ref.2)

Relativamente ao tipo de relação que os TMs estabelecem com o GF, estes relatam que apesar de não terem um contacto muito próximo com este, a relação é cordial, de abertura profissional. Ideia que está plasmada no discurso dos entrevistados que se seguem:

“...com o Gestor do Futebol é uma relação não tão próxima, até porque a questão da distância física, ele está na SAD nós estamos aqui no Centro de Treinos, mas temos uma relação aberta...” (TM3, Ref.2)

“Relação normal, profissional, cordial.” (TM4, Ref.2)

A noção de distanciamento surge também vincada no entrevistado 6:

“No que diz respeito ao Gestor do Futebol é quase não digo nula, mas uma relação estreitamente profissional de foi ele que me contratou para o FCP e mas relativamente ao dia a dia, quase nunca estou com ele raramente estou com ele...” (TM6, Ref.2)

Já o **coordenador dos TMs** refere que a sua relação com GF é uma relação próxima, de confiança, em que a questão da articulação com todos os processos relativos à gestão do futebol de formação está presente.

A noção de encaminhamento dos assuntos oriundos dos diversos setores para o responsável superior está bem patente no discurso do coordenador (TM10)

“...é assim no meu caso, tem que existir uma relação de proximidade, isto porque... porque tem que haver articulação [...] tem que haver diretrizes, que são dadas pela gestão de futebol, que são dadas pelo responsável hierárquico [...] se existe uma ocorrência, eu remeto para ele, se existe alguma dúvida eu remeto para ele e portanto e quando existe alguma dúvida dele para com os TMs ou qualquer outra situação que surja nova, portanto nós temos que ter uma certa tem que existir aqui uma certa abertura [...] tem que existir uma certa aproximação e confiança acima de tudo, confiança no trabalho que ele está a desempenhar [...] penso que ele tem que ter confiança no trabalho que a gente desempenha também, para também nos sentirmos de certa forma apoiados e seguros nas funções que estamos a desempenhar.” (TM10, Ref.2)

A maioria dos TMs, quando abordados sobre quem consideram ser os elementos que estão sobre a sua chefia ou os elementos que eles coordenam, afirmam não exercer chefias. Estes mencionam que não têm ninguém como subordinado, destacando que o termo que melhor se enquadra à sua intervenção é o de coordenar, porquanto são os responsáveis pela coordenação não só dos intervenientes da equipa, como dos departamentos da estrutura do clube. Ideia presente nos excertos TM9, TM4 e TM10. No entanto, em determinadas situações, nomeadamente aquando da deslocação para torneios, os TMs evidenciam ser os responsáveis pela comitiva. Assim estes são os chefes da comitiva, uma vez que os elementos que integram essa mesma comitiva ficam adstritos àquilo que são as suas funções e as suas diretrizes, sendo da responsabilidade dos TMs o controlo total de tudo aquilo que envolve a equipa, como ilustram os excertos dos TM4 e TM10. Esta é a ideia central que emerge, embora alguns TMs considerem que nesta situação, nomeadamente em torneios, esta chefia é partilhada, pois para tomar qualquer decisão consultam, necessariamente, os elementos pertencentes à comitiva, sejam eles a equipa técnica, os massagistas/enfermeiros ou técnicos de equipamentos. Ideia presente no excerto do TM3.

“É assim penso que não temos nenhuns elementos em que chefiemos nós coordenamos e articulamos, no fundo nós não somos chefes de ninguém, porque existe uma boa relação entre todos nós,

todas as nossas áreas no fundo nós articulamos e, informamos, conversamos e definimos estratégias não chefiamos nem não comandamos apesar de representamos o escalão e sermos a pessoa que tem a imagem e a responsabilidade de representação do clube mas no fundo nós não temos chefias.” (TM9, Ref. 3)

“Diretamente quem está sob a minha chefia não é ninguém, a gente coordena a parte dos treinadores, coordena o técnico de equipamentos relativamente ao nosso escalão, o técnico de saúde no dia de jogo ou nos torneios, aí nos torneios temos o controlo total porque estamos com efetivamente com o diretor do clube a representar o FCP, e aí temos que ter uma palavra e intervir, ou seja só nesse período do torneio é que temos sob a nossa alçada o controle direto das coisas, no dia a dia para os jogos no fim de semana a gente apenas coordena os treinadores porque eles são do departamento técnico e não faz parte da nossa responsabilidade, coordena de modo a que esteja tudo bem ou o melhor possível para que eles tenham sucesso na no jogo ou no fim de semana e entramos em contacto ou seja tentamos colaborar com a parte de equipamentos de saúde e de transportes...” (TM4, Ref.3)

“...sobre a minha alçada até se formos a ver não está ninguém, sobre a minha alçada não está ninguém [...] eu não tenho sobre alçada ninguém porque eu não sou responsável pelos treinadores eu não sou responsável pelo departamento medico, eu não sou responsável pelo departamento pedagógico [...] eu apenas tenho que supervisionar, tenho que garantir todas as normas e regras instituídas pelo clube estejam a ser cumpridas [...] eu sou um chefe de equipa, quando vou para estágios quando vou para torneios quando vou para os jogos oficiais eu sou o diretor de equipa quer dizer sou hierarquicamente sou o responsável máximo pela comitiva...” (TM10, Ref.4)

“...nós chefiar, chefiar eu não sei se essa é a palavra mais correta, será mais a palavra certa coordena, ou seja que departamentos é que nós coordenamos e aí todos os departamentos que interagem diretamente ou indiretamente com os atletas toda essa interação terá sempre que passar por nós ou deverá sempre passar pelos managers, chefiar eu acho que é uma palavra que não se coloca muito aos managers embora por exemplo quando vamos numa comitiva, quando vamos num torneio o manager supostamente deve chefiar a comitiva mas esse chefiar é mais ou pelo menos o entendimento que eu faço é um chefiar institucional [...] é a figura que dá a cara mas que antes de tomar uma decisão seja ela qual for deverá consultar todos os outros departamentos que estão connosco...” (TM3, Ref.3)

Os TMs reforçam ainda, que por relação hierárquia estão sob a alçada da gestão do futebol e a sua intervenção é pautada naquilo que se encontra por ela definido, como está patente nos excertos dos TM7 e TM10.

“...o TM é o responsável que responde perante o Gestor do Futebol e perante a Administração [...] Nós somos enquanto a minha maneira de ver pertencemos a uma classe dirigente, reportamo-nos sempre alguém superior que está ligado a Administração..” (TM7, Ref.5)

“...a lógica é que nós temos diretrizes da gestão do futebol, do Gestor do Futebol e temos que nos basear apenas nos modelos que estão criados da articulação entre os diversos departamentos.” (TM10, Ref.6)

Relativamente à **visão do GF**, no que diz respeito às relações hierárquicas estabelecidas, este destaca as principais razões para o surgimento da figura do coordenador de TMs, que se materializam no libertá-lo, de certa forma, para outras áreas do clube, além de possibilitar um contato mais direto do coordenador com os TMs (excerto GF, Ref.1). O **GF** menciona ainda esta subcoordenação como uma forma de filtrar alguns assuntos, de modo a que aqueles que lhe chegam são apenas os mais importantes (excerto GF, Ref.2).

“...nós tomamos a decisão e foi à meses atrás de dar uma pessoa que é o TM do último escalão da formação, funções de coordenação de alguma supervisão da atividade dos restantes TM, com o objetivo também de fazer com que eu possa despende mais tempo noutras áreas como seja o Dragon Force e sobretudo a Equipa A, e também com o objetivo de ter respostas muito rápidas, no tempo adequado a essas solicitações e alguém que está a gerir um escalão de Sub-19 terá uma grande sensibilidade sobretudo o que acontece nos outros escalões.” (GF, Ref.1)

“...portanto definimos, decidimos haver uma espécie de subcoordenação, acho que até ver pelo menos acho que a decisão foi acertada, acredito que é melhor assim, também acaba por a mim me proteger um pouco mais, e me chegam a mim só alguns problemas e não todos...” (GF, Ref.2)

A *Gestão de Recursos* e a *Gestão de Controlo/Coordenação* são fortemente apontadas pelos TMs, tendo ambas uma percentagem de referências de 19,9%. Enquanto que a primeira se relaciona com a gestão de recursos humanos (atletas, equipa técnica, outros elementos do clube) e logísticos (equipamento de treino/jogo e transportes), a segunda diz respeito à coordenação com outros departamentos do clube e ao controlo e supervisão dos atletas.

No que diz respeito à *Gestão de Recursos* os aspetos mais relevantes são o acompanhamento da equipa, atletas e treinadores (excerto TM1), a gestão de todos os assuntos relacionados com a equipa, nomeadamente as solicitações realizadas pelos atletas e/ou treinadores e o contato constante com os encarregados de educação dos atletas (excerto TM7). Outro aspeto que também ganha realce são as requisições de equipamento e transporte (excerto TM9)

“...o acompanhamento da equipa nos treinos, o acompanhamento da equipa nos jogos, o trabalho logístico inerente não só aos jogos e aos treinos efetivamente [...] a organização de toda a logística inerente a um treino ou a um jogo...” (TM1, Ref.1)

“...as nossas funções serão quase sempre as mesmas que é acompanhar os treinos, os jogos, as solicitações dos atletas, dos treinadores, dos enfermeiros, dos roupeiros, estar atento à escola, estar atento as coisas que os pais nos falam e nos querem dizer.” (TM7, Ref.1)

“...depois existe requisições que terão que ser necessárias em função das semanas, nomeadamente transportes, nomeadamente de material de treino...” (TM9, Ref.2)

Já a categoria *Gestão de Controlo/Coordenação*, materializa-se nas atividades de coordenação e articulação com os variados departamentos do clube (excerto TM1) e na ação de controlar a pontualidade e assiduidade dos atletas (excertos TM7 e TM9).

“...a coordenação entre diversas estruturas do FCP desde o departamento médico, ao departamento de multimédia, áudio visual, scouting, toda essa articulação no conceito no plantel em que nós estamos envolvidos, terá que ser feita por nós.” (TM1, Ref.2)

“...é verificar se os atletas chegam a horas, se estão todos, se falta algum e se estão todas as condições preparadas para que o treinador comece o treino, se há lesionados os lesionados têm que ir para o enfermeiro, depois informar o treinador que os atletas estão todos mas que há um ou dois atletas que estão na enfermaria.” (TM7, Ref.1)

“...depois é feito um registo de assiduidades dos nossos atletas.” (TM9, Ref.2)

A categoria *Gestão de Informação* engloba todo o processo de recolha e processamento das informações relativas à equipa de que o TM está

encarregue, sendo referenciada por 18 vezes (15,5%). As informações referidas foram as relativas a: comunicações realizadas com as equipas técnicas e atletas (excerto TM7 e TM2); a indicadores estatísticos de atividade, isto é, dados estatísticos referentes aos atletas do plantel, no que se refere, à sua utilização nos jogos, nos minutos jogados e nos golos marcados e sofridos (excerto TM1); e comunicações e solicitações que são realizadas aos departamentos do clube (excerto TM2). Nesta troca de informações entre os departamentos os TMs também mencionam, que ao nível dos escalões profissionais, lidam com outros departamentos e tipologia de informação distinta, como por exemplo os contratos dos atletas (excerto TM10).

“Depois na antevisão do jogo é falar com o treinador saber quais são os jogadores, os 18 jogadores que ele em princípio irá convocar para o jogo, é preparar-lhe a convocatória para ele fazer a convocatória, pôr a convocatória no balneário fazer as recomendações todas e preparar o jogo para o fim de semana este será o trabalho sempre diário.” (TM7, Ref.1)

“...realizamos reuniões, para manter assuntos mais importantes, reuniões de equipa, e normalmente, todas as informações que dizem respeito ao escalão e que são necessárias eles saberem, e aplicarem a sua intervenção, é lhes fornecida via email, ou entrego pessoalmente, ou então falo pessoalmente com eles, sem caráter de reunião...” (TM2, Ref.3)

“...a organização das estatísticas do plantel...” (TM1, Ref.1)

“...a área em que nós intervimos mais está relacionada com os jogos em si, com o campeonato e isto porque envolve a troca de informação com a secretaria desportiva envolve a troca de informação com o departamento médico, técnico de equipamentos...” (TM2, Ref.1)

“...os escalões profissionais tem atletas estrangeiros tem que haver uma proximidade com o departamento jurídico, é inevitável para se saber em que estado é que está o processo do atleta, relativamente as legalizações, relativamente aos títulos de residência, relativamente aos passaportes, a questões jurídicas que tem que ser tratadas diretamente com o TM, existem já os contratos profissionais, contratos de formação, e portanto tens que gerir toda essa informação...” (TM10, Ref.2)

Os TMs destacam, ainda, que a *Gestão de Informação* é uma função extremamente importante e inerente ao trabalho que realizam por estes, visto

que os TMs são os principais responsáveis por filtrar a informação e fazê-la chegar à equipa, como é visível nos seguintes excertos.

“...uma das funções mais importantes de um manager relacionam-se com a informação, tem que saber recolher informação, filtrar informação e depois disseminar informação, acho que é fundamental, um manager tem que saber, tem que pesquisar [...] tem que ir de encontro à informação, filtrá-la e depois disseminá-la quer dizer, para mim acho que é das funções mais importantes...” (TM3, Ref.3)

“...o TM é o veículo e a figura máxima de um escalão na medida que toda a informação passa por ele, portanto toda a informação recebida passa por ele, e toda a informação enviada do escalão é enviada pelo TM.” (TM2, Ref.2)

A sub-categoria *Planeamento*, apesar de ter sido menos referenciada, não deixou de ter relevância nas entrevistas dos TMs, apresentando 15 referências. Os TMs destacam nesta sub-categoria tudo o que está relacionado com a preparação de jogos e planificação de treinos (TM2). Este planeamento é realizado a vários níveis, relacionando-se também com o trabalhar em articulação com as equipas técnicas (TM5 e TM6). Aspetos estes que estão são plasmados nos excertos que se seguem.

“...portanto tem haver com a preparação de jogos, com a planificação dos treinos, e essencialmente tem haver com o planeamento, e a organização dos treinos e dos jogos.” (TM2, Ref.1)

“...quando a gente está num escalão tem que preparar sempre o trabalho de acordo com a equipa técnica para a semana e preparar o jogo ao domingo, são as funções que nós mais nos preocupamos ou que eu mais me preocupo [...] saber se há deslocações grandes, nos torneios preparar os torneios, toda a documentação para os torneios.” (TM5, Ref.1)

“...faço o planeamento, juntamente com o treinador planeamento da semana, posso fazer conforme os dias requisições necessárias para ao longo da semana para os jogos planeamento de jogos ao longo da semana toda...” (TM6, Ref.1)

Já o **GF**, refere como principais *Áreas de Intervenção* o planeamento, o acompanhamento dos atletas e a comunicação com os pais dos atletas (Ref.1)

“...Todas as funções que eu identifiquei acredito que são verdadeiramente desempenhadas pelo TM, tudo que tem a ver com organização, com o planeamento, planeamento de treinos, planeamento de jogos, e o acompanhamento permanente daqueles

jogadores da sua relação com a escola da sua relação com a sua presença nos treinos, da sua presença nos jogos, portanto e fomentar uma boa comunicação entre o clube e os atletas, entre o clube e os pais dos atletas.” (GF, Ref.1)

- **Representação de Competência**

O discurso dos TMs revela que a representação de competência se encontra muito adstrita a tarefas e funções que este profissional deve estar apto para desempenhar no exercício da sua função (TM3, Ref. 2), particularmente no que diz respeito à coordenação com todos os intervenientes que interagem diretamente com equipa (TM3, Ref. 1), à comunicação (TM2), ao conhecimento global da estrutura do clube (TM1), ao domínio das novas tecnologias e das línguas e ainda aspetos ligados ao planeamento. Deste modo, a perspetiva de competência que emerge é a funcionalista.

“...um conhecimento abrangente do FCP, da estrutura do FCP, e da forma como é o funcionamento do clube nomeadamente na área do futebol de formação.” (TM1, Ref.1)

“...um bom comunicador para os pais, nesse caso uma das funções que nós temos é o contacto com os pais sendo essa uma parte muito importante, mas é necessário também saber comunicar com os colegas de trabalho, com todos os departamentos.” (TM2, Ref.1)

“...quando vou para uma reunião para coordenar os diversos departamentos tenho que levar toda a informação disponível, tenho que saber todas as informações, vamos imaginar estamos a falar de um torneio, tenho que saber todas as informações sobre o torneio...” (TM3, Ref.1)

“...depois há um conjunto de competências técnicas como dominar as novas tecnologias, saber falar línguas...” (TM3, Ref.2)

Na perspetiva do **GF**, um TM competente é aquele que *“...consegue ter uma boa relação de trabalho a nível interno no FC Porto e que percebe que tudo aquilo que está a fazer tem implicações diretas na forma como o FC Porto é entendido no exterior, é um agente da marca Porto...” (GF, Ref.1)*

Para além disso o **GF** considera que as competências fulcrais que um TM deve possuir são *“...organização, método, domínio da língua inglesa, domínio de ferramentas informáticas, excelente capacidade de comunicação e de interação.” (GF, Ref.2)*

Outro aspeto importante que emerge do discurso dos TMs é o entendimento que as competências do TM são transversais

independentemente do escalão com que trabalham. Assim, a maioria dos TMs, considera que as competências em termos de funções são idênticas, contudo há situações específicas de determinado escalão que exigem competências distintas. Mencione-se a título de exemplo a tipologia de interações que se altera com a faixa etária, bem como a complexidade das tarefas a desempenhar. Ou seja, os TMs destacam que as necessidades em cada escalão vão sendo diferentes à medida que se vai subindo na estrutura do futebol. Entendimento este visível nos excertos seguintes:

“Eu acho que as funções são em tudo semelhantes, agora uma estrutura profissional, ou a medida que vamos avançando para uma estrutura profissional, isto obviamente olhando para a questão das faixas etárias e da estrutura competitiva em que as equipas se inserem, portanto se estamos a falar de distritais, nacionais as exigências são necessariamente em maior numero, talvez, mas a responsabilidades tem que ser exatamente a mesma, exatamente a mesma, obviamente que haverá uma ou outra função que nós nas camadas mais baixas não temos porque não existe o problema que pode existir por exemplo se estivermos a falar de um processo de legalização, de um processo de vistos de atletas estrangeiros [...] portanto em escalões mais acima é perfeitamente natural e acontece e portanto a tarefa ou as tarefas vão sendo distintas, e vão sendo diferentes a medida que vamos subindo de escalão, mas a estrutura base, o esqueleto das funções que cada um de nós tem é em tudo semelhante e a responsabilidade idem aspas.” (TM1, Ref.2)

“Penso que devem ser idênticas em termos de competências tem que ser idênticas, obviamente que a interação com os atletas aí poderá haver diferenças, obviamente, a interação com um atleta sub-17 ou sub-19 não é a mesma coisa que uma interação com um atleta se sub-10 ou sub-11, mas em termos de competências acho que devem ser iguais, deve ser iguais.” (TM9, Ref.5)

O **GF** também dá a sua opinião relativamente a esta questão e menciona que, ao nível dos escalões mais altos a maturidade em liderar esses escalões é, conseqüentemente, maior, isto em resultado do próprio contexto em que se encontram inseridos, visto que se lida com atletas de um nível cada vez mais profissional. Já nos escalões mais baixos a tendência é de prestar mais atenção às tarefas mais rotineiras do trabalho de um TM, tal como é visível no discurso do gestor.

“...há alguns escalões como acontece sobretudo com os Sub-19, também com os Sub-17 e claramente com a Equipa A, portanto tem que haver um nível de maturidade maior, tem que haver capacidade

durante um jogo lidar com situações muito complicadas, com a irreverência dos atletas, com a irreverência do público, com o comportamento dos árbitros com o comportamento do adversário, há aqui portanto em determinados escalões sobretudo ao nível da Equipa A e Sub-19 mas também ao nível de Sub-17, Sub-16 e até Sub-15 tem que haver uma maturidade grande e saber lidar com estas situações típicas do mundo do futebol e que são complicadas. Daí para baixo é um trabalho mais de organização, método e planeamento, e de inter-relação com os departamentos do FC Porto (GF, Ref.3)

Relativamente à representação dos TMs emerge dos seus discursos a perspectiva *Personalista*, porquanto se reportam às características pessoais e atributos do trabalhador. Como características mais relevantes os TMs mencionam a responsabilidade, a liderança, a capacidade de boa comunicação, o ser dinâmico e organizado (excertos TM2, TM6, TM10).

“Responsabilidade, boa comunicação, organizado, dinâmico” (TM2, Ref.2)

“...organização, responsabilidade, empenho, inteligência, só um TM organizado conseguirá ter sempre uma equipa organizada.” (TM6, Ref.1)

“...um TM é um gestor de equipa, onde tem que ser um líder, tem que ser visto como um líder...” (TM10, Ref.1)

Para o **GF** um TM competente é *“...um TM organizado, metódico, com uma boa comunicação...” (GF, Ref.1)*

Já a perspectiva *Behaviorista*, embora menos referenciada, também é focada no discurso dos TMs. Assim, estes enfatizam a obtenção de resultados, nomeadamente na organização da sua intervenção para o bom funcionamento das equipas, bem como para alcançar sucesso (excertos TM4, TM6).

“...para que tenhamos sucesso no campeonato, que é para isso que a gente trabalha cá dentro.” (TM4, Ref. 1)

“É um TM que consiga equilibrar a equipa de forma que tudo corra sem problemas [...] que não haja problemas com nenhum atleta com nenhum treinador e que esteja sempre tudo solucionado.” (TM6, Ref. 1)

“...se tudo tiver organizado é uma das formas para que tudo corra sempre bem e para que as equipas estejam a funcionar a cem por cento, não surjam problemas.” (TM6, Ref. 2)

- **Perceção da função**

A categoria *Perceção* assume um peso relevante no conteúdo informativo dos entrevistados, ocupando 20% do discurso dos inquiridos. Esta encontra-se dividida em duas sub-categorias, as *Funções do TM* e *Adequação de metodologias e processos*.

As *Funções do TM* assumem uma forte expressão (76.1%) uma vez que contempla não só a forma como os TM percecionam as suas funções como também a opinião que eles têm das equipas técnicas face ao desempenho das suas funções.

No que concerne à forma como os TMs percecionam as suas funções, estas incluem: a função de gestão da equipa, no sentido de ter o controlo total de tudo o que se passa com esta (TM2, TM3), a função de coordenação da equipa (TM5), assumindo a sua articulação. Estes salientam ainda que a função é dinâmica (TM9).

“Portanto as funções que são atribuídas ao TM neste caso, são todas relacionadas com a gestão da equipa, e passo a explicar, nesse processo o treinador é unicamente responsável pela parte do treino, pela parte técnica, portanto tudo isso diz respeito ao treinador, tudo o que diz respeito ao resto a equipa por assim dizer, desde requisições de material de transporte, de intervenção junto ao departamento médico, da secretaria desportiva, com o coordenador...” (TM2, Ref.1)

“Ele deve ter por si só todo o encargo operacional relacionado com o escalão, ele deve ter o controlo total, compartilhando com varias, outras outros departamentos, portanto ter o controlo total, de tudo o que se passa relativamente ao escalão...” (TM3, Ref.1)

“As funções verdadeiramente são a de gestor de equipa de tentar ter o controlo total sob o escalão sob o escalão, nós tentamos nós tentamos ter isso ou seja ter a perceção ter a ser elo de ligação [...] e nós temos que temos ter a gestão de equipa por completo.” (TM3, Ref.2)

“...digamos que um TM também não é mais nem menos do que um coordenador do seu escalão para que tudo esteja a trabalhar em harmonia essa é a nossa grande função.” (TM5, Ref.5)

“...é uma função dinâmica por isso não baseia-se só a nossa função sentados numa secretária, mas também querem uma presença no treino observação.” (TM9, Ref.1)

Os TMs referenciam outro aspeto importante, isto é, a perceção que têm da importância do seu cargo na organização do clube, nomeadamente para as equipas. Neste contexto, também destacam as alterações que têm ocorrido ao longo dos anos no que concerne às funções que têm desempenhado. Importância esta plasmada nos excertos TM1, TM8 e TM9.

“...porque o papel que desempenhamos é um papel fundamental julgo eu na estrutura do futebol seja ele de formação seja no caso do futebol profissional.” (TM1, Ref.2)

“...antigamente nós fazíamos um jogo entregávamos a ficha de jogo [...] agora temos uma data de mapas para preencher, uma data de documentos, uma data de requisições, temos muita coisa para fazer que há 4 anos não havia, havia o mínimo, era uma requisição de transporte e era uma ficha de jogo, não havia mais nada e agora não, isto quer dizer que o clube tem evoluído mas quer dizer também que o TM também dentro do clube tem evoluído nas suas funções e tem sido notado cada vez a maior importância do TM, o TM é importante cada vez mais.” (TM8, Ref. 8)

“...o TM tem várias competências, que é um leque alargado de competências porque nós somos um dos pilares da equipa, porque existem 3 pilares que é o jogador, o técnico e o TM, obviamente nós somos um dos pilares importantes...” (TM9, Ref.2)

No que concerne à perceção que os TMs têm relativamente aquilo que as equipas técnicas pensam relativamente ao desempenho das suas funções, este foram bem claros na sua explicação, referindo que as equipas técnicas consideram os TMs como um elemento da equipa com grande importância (TM2) ou seja uma figura essencial para solucionar os problemas que dizem respeito à equipa (TM6). Alguns TMs consideram que neste aspeto também houve alterações na forma como os elementos da estrutura organizativa do clube, e principalmente os treinadores, percecionam o papel desempenhado pelos TMs no seio das equipas, como é notório nos excertos TM1 e TM10.

“...eu já tive essa preocupação de falar com os treinadores e percebo que eles são os próprios, são os primeiros a reconhecer que o TM é uma mais valia dentro das equipas e sem dúvida alguma facilita todo o processo, porque dá-lhes mais tempo para eles se preocuparem

única e exclusivamente com o processo do treino com as capacidades dos jovens. (TM2, Ref.2)

“Posso dizer sobre as equipas técnicas é que veem o TM como solução de todos os problemas, uma equipa técnica que tenha algum problema com qualquer tipo de atleta ou de funções veem no TM a pessoa ideal para resolver o seu problema, penso que é assim que eles veem os TMs.” (TM6, Ref.1)

“Eu julgo que também aí se verificou alguma evolução [...] julgo que as pessoas começam a perceber neste caso as equipas técnicas começam a perceber a importância que tem a figura do TM e o papel que o TM desempenha dentro de uma equipa e eu acho que nesse sentido, também aí houve evolução e também aí todo o restante processo que daí advém...” (TM1, Ref.3)

“...eu penso que neste momento, atualmente, no início quando eu entrei não, mas atualmente após esses 5 anos de TM eu penso que as pessoas já tem uma ideia completamente diferente, mesmo de responsabilidade e das tarefas que a gente desempenha, portanto eu acho que as pessoas já olham para nós de maneira diferente, percebes se tu reparares antigamente não existia isto, mas hoje em dia os treinadores procuram um TM para resolver os problemas...” (TM10, Ref.1)

A sub-categoria *Adequação de metodologias e processos* foi identificada 11 vezes (23,9%) e refere-se especificamente à percepção que os TMs têm acerca do “Projeto Vencer”, sobre as suas metodologias e processos, mais especificamente se vão de encontro com aquilo que são as suas funções. O grupo dos TMs percebe o “Projeto Vencer” como um projeto progressivo muito importante porque veio trazer melhor definição e, até de certa forma, clarificar aquilo que são os processos desenvolvidos pelos TMs dentro do clube (TM1, TM3 e TM6).

“Eu acho que os processos adotados principalmente em relação ao TM tem vindo a ser, e eu julgo que continuaram a ser evolutivos [...] O Projeto Vencer sendo uma evolução obviamente que também teve que adaptar processos e teve que ajustar procedimentos em relação a todas as estruturas que fazem parte do FCP, a função de TM não difere, portanto eu julgo que a tendência é efetivamente essa é continuar a evoluir e deve continuar a evoluir, porque o papel que desenhamos é um papel fundamental julgo eu na estrutura do futebol seja ele de formação seja no caso do futebol profissional, portanto são processos respondendo mas diretamente a questão, são processos que eu julgo adequados mas que terão forçosamente que evoluir e que sendo adaptados a evolução que terão que ter necessariamente dentro do Projeto Vencer, porque o Projeto Vencer

também não é um projeto com certeza estanque, é um projeto evolutivo.” (TM1, Ref.1)

“O Projeto Vencer veio fazer mais um bocadinho de luz sobre os TM [...] porque começou-se a delinear melhor os processos, quem é que fazia o quê, quem é que enviava para quem, quem é que recebia, portanto e com esta consolidação de processos o TM eu penso beneficiou porque começou a clarear um bocadinho a área onde se move...” (TM3, Ref.1)

“O Projeto Vencer tenta-nos ajudar a acelerar processos a facilitar os trabalhos do TM, penso que ajuda dentro do FCP a ajudar tenta ajudar com o Projeto Vencer com maior controlo do TM e de outras funções também, mas penso que está bem, o que posso dizer é que o Projeto Vencer ajuda a melhorar processos de forma mais rápida, mais eficaz...” (TM6, Ref.1)

6. Discussão

Áreas de Intervenção

Os resultados obtidos revelaram que as áreas de intervenção e funções desempenhadas pelos TMs são diversificadas. Estas vão desde as relações hierárquicas estabelecidas dentro do seu campo de intervenção, da gestão de recursos, até ao planeamento. Desta forma, os profissionais envolvidos desenvolvem um vasto leque de funções em diferentes áreas de intervenção, contudo consideram algumas mais importantes do que outras, nomeadamente a coordenação e controlo, a gestão de recursos e a gestão de informação.

Para o grupo de TMs, a área das *Relações Hierárquicas* estabelece aquilo que é o seu campo de atuação, a gestão do futebol, designadamente o futebol de formação, no seio da estrutura do futebol da FC Porto, Futebol SAD. Os TMs desenvolvem a sua intervenção em função das diretrizes, normas e processos definidos pela gestão de futebol, que tem como responsável o GF. Na realidade, os entrevistados claramente veem a estrutura hierárquica do clube, mais precisamente, a figura a quem eles se devem reportar, estes são prentórios em afirmar que o GF é o elemento hierárquico acima das suas funções. No entanto, os TMs também foram claros ao referirem que existe a figura do coordenador dos TMs e que na maioria dos casos para se chegar ao GF é necessário uma comunicação prévia com este coordenador.

A ideia defendida por Rolo (2008) de que as relações formais são parte integrante da natureza das organizações, e que as suas funções estão diretamente relacionadas com os níveis hierárquicos em que se situam, está assim, bem presente na tipologia de relação dos TMs com a estrutura hierárquica. De facto é visível, que de forma vertical, o próprio coordenador funciona como um elemento intermediário naquilo que são os processos de intervenção e funcionamento dos TMs na organização do futebol.

Desta forma, e tomando como referência a representação de Maças (2006), que realiza o enquadramento organizacional do diretor desportivo, em articulação com os resultados relativos à estrutura da gestão do futebol de formação do FCP, esta pode, ser representada esquematicamente (ver Figura 4). De referir que o coordenador dos TM é a pessoa mais próxima daquilo que na prática é o trabalho desempenhado pelos TMs.

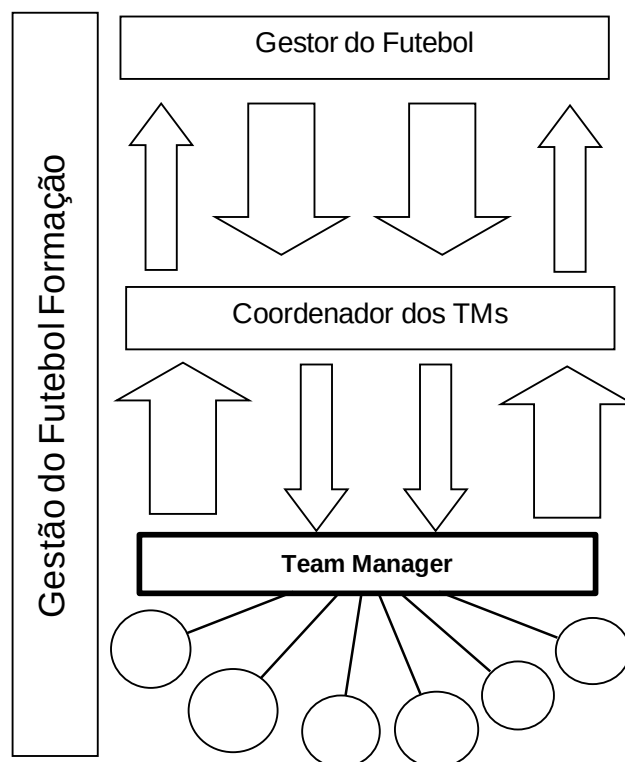


Figura 4: Relações Hierárquicas estabelecidas

No que se refere ao elemento que os TM consideram que está subordinado às suas áreas de atuação, estes foram consensuais ao referir que as suas funções não têm poder de chefia sobre quaisquer outra, sendo que a sua função é a de coordenar e articular com as demais estruturas do clube. Embora em determinadas situações, mais especificamente nas deslocações para torneios/estágios, os TMs são considerados chefes de comitiva. Mas, até nesses momentos a chefia é partilhada. Esta noção de decisões conjuntas encontra eco no entendimento de Chelladurai (2006), que refere que alguns líderes, descritos como os participativos e democráticos, possuem decisões que tendem a ser partilhadas por vários elementos.

A *Gestão de Recursos*, é uma das funções mais referenciadas pelos TMs. Neste contexto, os TMs valorizam aspetos relacionados com a gestão e o acompanhamento dos atletas e das equipas técnicas, bem com as requisições (equipamentos, transportes) necessárias ao funcionamento da equipa. Estes aspetos seguem a linha de pensamento de Danylchuck e Chelladurai (1999), que afirmam que as funções mais desenvolvidas pelos diretores de

departamentos desportivos dizem respeito à gestão de recursos e resolução de assuntos relacionados com o pessoal técnico, nomeadamente, ao nível da supervisão e avaliação de rendimento, gestão de conflitos e acompanhamento de questões da vida dos atletas. Carvalho (1997) reforça a ideia quando menciona que uma das competências que um dirigente desportivo deve possuir é a gestão de recursos, porquanto é um gestor de pessoas e de equipamentos.

Ao nível da função de *Controlo/Coordenação*, verificou-se que os TMs destacam a coordenação com os diversos departamentos da estrutura do clube como uma das suas áreas de intervenção. Para além disso, os entrevistados também valorizam a supervisão feita aos atletas, nomeadamente nos aspetos da assiduidade e pontualidade. Desta forma, a noção de que o TM é o elemento responsável, não só pelo controlo presencial dos atletas, como também pela interligação funcional entre os departamentos transversais do clube e a equipa, sobressaiu no discurso dos entrevistados

Aspeto que vem confirmar o almejado por Celma e Gimenez (2004), que referem que a atividade organizativa de um gestor ou diretor é a ação de articular o funcionamento da própria estrutura, através da coordenação dos sistemas, dos recursos e da supervisão de pessoas e da equipa.

Para além da *Gestão de Recursos*, a *Gestão de Informação* foi outra área de intervenção fortemente mencionada. Esta engloba todas as informações relativas à equipa pela qual os TMs são responsáveis, bem como a comunicação entre a equipa técnica e os atletas, as informações de dados estatísticos de atividades e as comunicações e solicitações realizadas aos departamentos.

Desta forma, a *Gestão de Informação* reporta-se no trabalho desenvolvido pelo TM relacionado com a recolha da informação, por exemplo das informações estatísticas relativas a um jogo, ao tratamento dessa mesma informação e o difundir a informação

A *Informação* é assim, considerada uma ferramenta e um campo de intervenção dos TM, com papel central.

Relativamente ao *Planeamento*, apesar de ter sido a área de intervenção menos mencionada pelos TMs, emergem alguns destaques naquilo que são as

tarefas inerentes a este cargo. Ideia esta que corrobora a noção de que o planeamento é fundamental por se tratar de um processo que serve como técnica de preparação de ações futuras (Cunha, 1997). Este processo define assim as ações necessárias para resolver situações e atingir objetivos, e que na ótica de Bateman & Snell (1998, p.122), “proporciona aos indivíduos e unidades de trabalho um mapa claro a ser seguido em suas atividades futuras.”

Os TMs assume funções de preparação dos jogos e planificação de treinos, sendo que o planeamento é elaborado em conformidade com os objetivos propostos pelas equipas técnicas. Do planeamento realizado pelo TM fazem parte todas as atividades de organização no sentido de marcação dos treinos, consoante a disponibilidade dos dias e das instalações do clube, os contatos efetuados com as equipas adversárias para a marcação de jogos e a preparação para os jogos e/ou torneios nos quais as equipas irão participar. Assim, a sua função é reunir todas as informações essenciais para que os objetivos possam ser alcançados.

A noção da importância do planeamento está bem patente no depoimento de Corrêa (2004, p.24) que refere que “um dos principais fatores para alcançar o objetivo de uma equipa é o planeamento. Da mesma forma que as empresas de outros setores organizam seus processos e métodos em torno das metas estabelecidas, os clubes de futebol, cada vez mais, assumem a importância do planeamento no desenvolvimento de suas equipes.”

Neste sentido, Brunoro e Afif (1997) evidenciam que as ações relativas ao planeamento tendem, cada vez mais, a serem executadas de forma mais eficaz e com maior segurança, sendo que os profissionais estão mais cientes do seu papel dentro das organizações.

Os TMs surgem no contexto da FC Porto, SAD como elementos que desempenham um papel multifacetado que abarcam uma grande abrangência de funções no seio das equipas e no interior da estrutura organizativa do clube. Segundo as palavras de um TM (TM1, Ref.1) “...temos de facto uma área de abrangência muito grande, uma área de intervenção muito grande.”

De modo a procurar representar as áreas de intervenção identificadas no discurso dos TMs, apresenta-se de seguida a Figura 5 na qual as funções

assumidas por estes profissionais, inseridos na organização do FC Porto, estão plasmadas.

Assim, a Figura 5 tenta ilustrar aquilo que foram as áreas de intervenção retratadas pelos TMs, demonstrando o contexto de funções em que estes profissionais estão inseridos na organização do FC Porto.

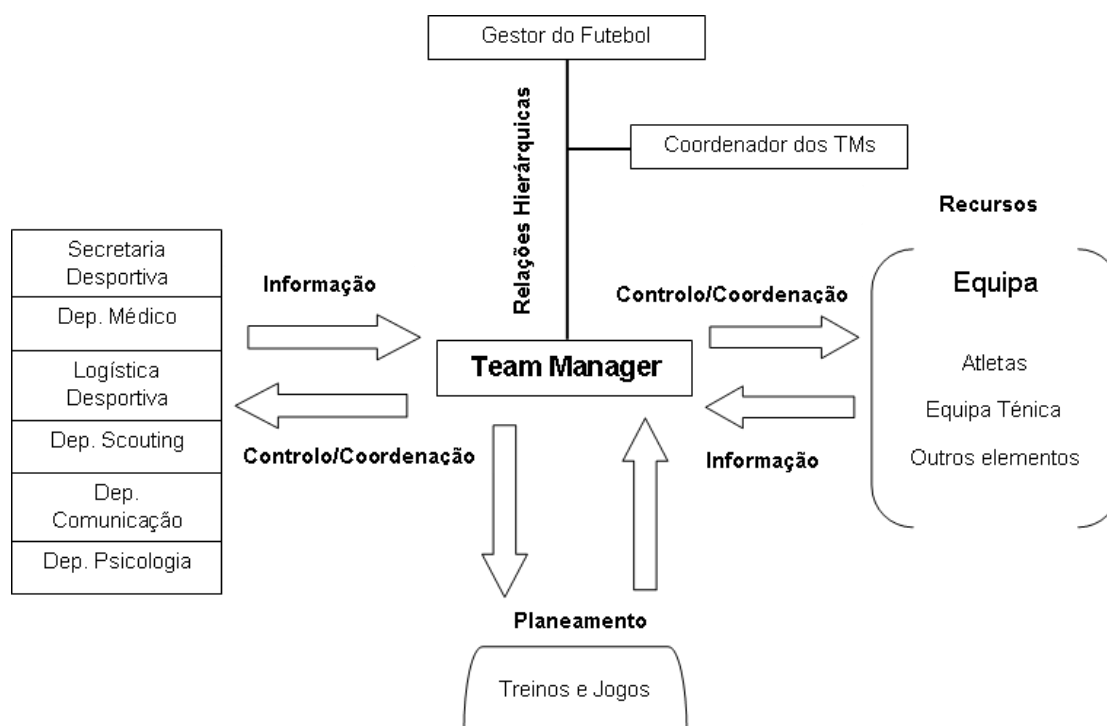


Figura 5: Sistematização das Áreas de Intervenção dos TMs da FC Porto, SAD

Representação de Competência

A *Representação da Competência* é perspectivada de formas distintas e com graus de importância diferenciadas pelos TMs e pelo GF. Assim, tomando como base a sistematização elaborada por Batista (2008) acerca das perspetivas de competência (behaviorista, funcionalista, integrativa e personalista), verificou-se que existe uma predominância da perspetiva *Funcionalista*, visto que as tarefas e funções do profissional são colocadas em relevo. Neste entendimento a competência é considerada como a capacidade de desempenhar atividades dentro de uma determinada função, de acordo com os *standards* esperados (Cabral-Cardoso et al, 2006).

No que se refere às funções que são valorizadas pelos TMs, estes destacam a coordenação com os diversos elementos do clube, a comunicação, o domínio de novas tecnologias e línguas, bem como o conhecimento abrangente da estrutura do clube. De facto, o conhecimento surge como um elemento central tanto no exercício da prática profissional dos TMs, quanto na generalidade nos estudos dos modelos de competência profissional desenvolvidos na literatura (Boyatzis, 1982, Spencer & Spencer, S., 1993, Kirschner et al., 1997; Cheetham & Chivers, 1998). Deste modo, ao aliar as respostas dadas pelos entrevistados nos dados oriundos da literatura, é passível de inferir que o conhecimento se encontra relacionado com a competência. Batista (2008) reforça esta noção ao colocar em evidência que nos estudos acerca da temática da competência, o termo conhecimento aparece intimamente ligado ao constructo de competência.

Independentemente da maior relevância da perspectiva *Funcionalista* os TMs também colocaram em relevo a perspectiva *Personalista*, que se reporta às características pessoais e atributos do trabalhador, que encontram eco perspectivas de Boyatzis (1982) e Spencer & Spencer (1993) que desenvolveram modelos voltados para a competência profissional centrada nos atributos pessoais do trabalhador. Neste entendimento, os TMs identificam, características como a responsabilidade, a liderança, a boa comunicação, o ser dinâmico e organizado como elementos importantes ao exercício da função.

Quanto à perspectiva *Behaviorista*, apesar de ser a menos referenciada pelos TMs, também é contemplada, uma vez que em alguns discursos as questões que englobam a obtenção de resultados ficam bem claros. O bom funcionamento das equipas e o sucesso final, por parte das mesmas, são as referências mais patentes nas entrevistas dos TMs.

Perceção da função

Na *Perceção da Função*, encontra-se integrada aquilo que os TMs percecionam sere as tarefas e funções por si desempenhadas bem como a opinião dos próprios entrevistados sobre a visão das equipas técnicas

relativamente às suas funções. Neste âmbito os TMs percecionam como funções centrais a gestão e controlo da equipa, a coordenação, e a dinâmica.

Esta valorização retratada pelos TMs no que diz respeito às questões relacionadas com a gestão, o controlo e a coordenação, vem de encontro aos resultados de vários estudos realizados ao nível nacional (Vaz, 2001, Duarte, 2004, Maças, 2006, Anchieta, 2010, Joaquim, 2010) e internacional (Barcelona, 2001, Bastos, 2006, Izquierdo et al, 2007), que evidenciam que as tarefas de controlo (supervisão), gestão de recursos humanos e coordenação são as ações que produzem o trabalho desenvolvido pelo gestor.

Outro aspeto que emerge no entendimento dos TMs é o fato de considerarem a sua função como sendo de extrema importância para a lógica de funcionamento das equipas, destacando-se a evolução que houve e que tenderá a existir no futuro sobre a visão interna (clube) e externa a respeito das funções para as quais estes profissionais estão aptos a desempenhar.

Relativamente à *Adequação de metodologias e processos*, os TMs descreveram a sua perceção sobre um projeto específico no interior do clube, que teve o seu arranque na época desportiva de 2010/2011, o “Projeto Vencer”. Estes referem ainda que o projeto veio aportar uma melhor definição naquilo que são os processos que os TMs devem executar e associam o seu surgimento a um modo de evolução na organização do Grupo FC Porto.

Em síntese, os dados encontrados relativos ao perfil funcional de competências dos TMs pode ser representado recorrendo ao modelo proposto por Irigion & Vargas (2002) que permite chegar a uma representação esquemática do perfil de funções e competências do TM. Este pode ser observado na Figura 6.

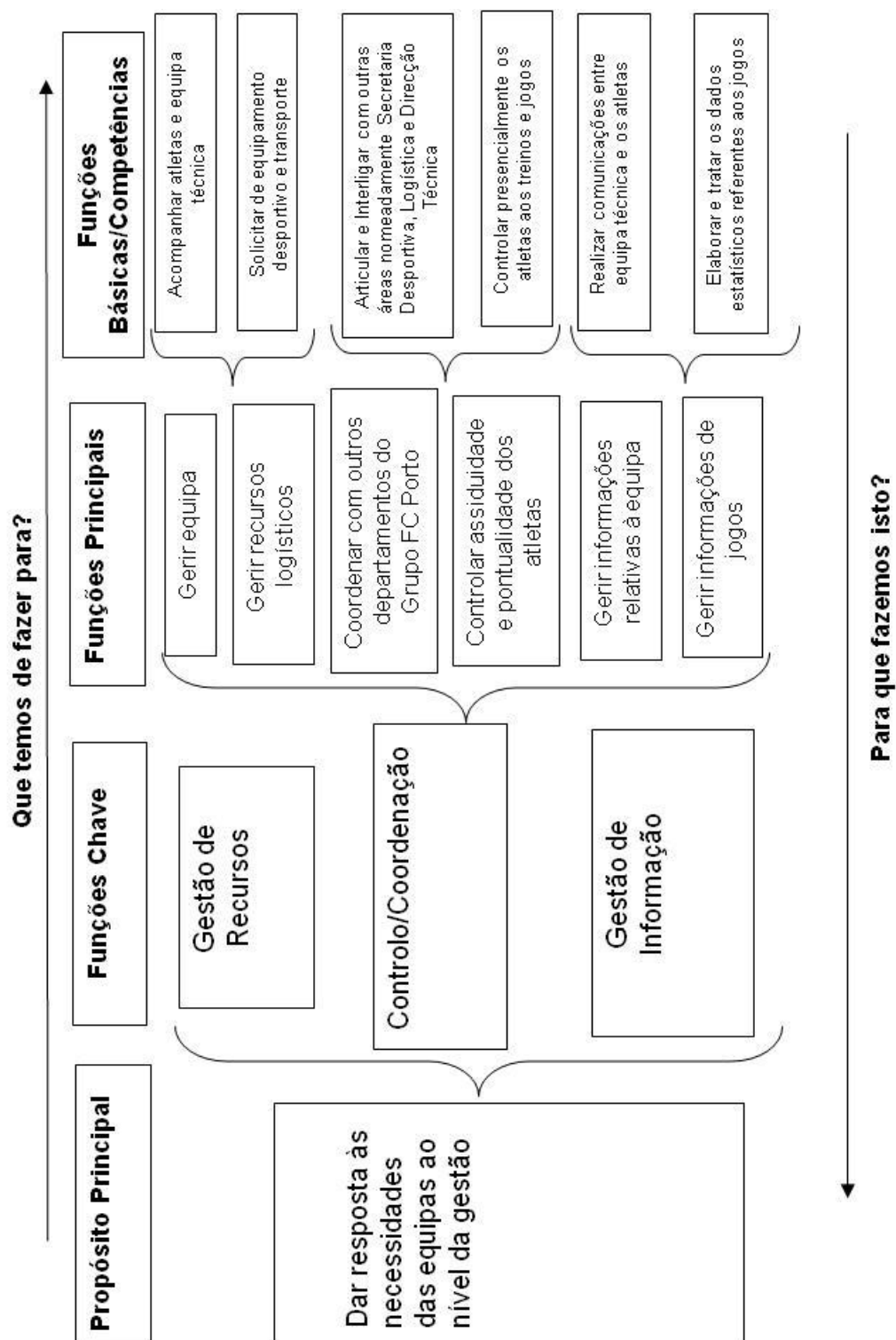


Figura 6: Perfil de funções e competências do *Team Manager*

O perfil de funções e competências apresentado pode ser lido tanto da esquerda para a direita, através da pergunta: “Que temos que fazer para?”, como da direita para a esquerda, através da questão: “Para que fazemos

isto?”. Deste modo, através da análise à figura pode-se verificar que o TM para dar resposta às necessidades das equipas ao nível da sua gestão tem que desempenhar um conjunto de “funções chave” tais como gestão de recursos, controlo/coordenação e a gestão de informação, as quais estão intimamente relacionadas com as “funções principais”, mais especificamente gerir a equipa, gerir recursos logísticos, coordenar com outros departamentos do Grupo FC Porto, gerir informações relativas à equipa e gerir informações de jogos. Por sua vez, estas funções englobam a combinação de “funções básicas/competências”, de entre as quais se destacam: acompanhar atletas e equipa técnica, solicitar equipamento desportivo e transporte, articular e interligar com outras áreas, nomeadamente a secretaria desportiva, a logística e direção técnica, controlar presencialmente os atletas aos treinos e jogos, realizar comunicações entre equipa técnica e os atletas, além de elaborar e tratar os dados referentes aos jogos.

7. Conclusões

A realização deste estudo permitiu aprofundar o conhecimento acerca das funções e competências do *team manager*, bem como compreender o seu papel e sua importância na estrutura de formação da FC Porto, Futebol SAD.

Um primeiro resultado oriundo do registo do diário de “atividades”, onde foram descritas e relatadas todas as atividades desenvolvidas da rotina diária de um *team manager*, reporta-se à tipologia das funções/competências exercidas pelos *team managers* que se materializam, essencialmente, no acompanhamento e gestão da equipa e à coordenação e articulação com outras áreas da estrutura do Grupo FC Porto.

No que concerne à perceção dos *team managers*, estes consideram que as relações hierárquicas estabelecidas, a gestão de recursos e a gestão de controlo/coordenação são as suas principais áreas de intervenção. Na área das relações hierárquicas é perceptível que os *team managers* intervêm diretamente na área da gestão do futebol, onde essas relações tendem frequentemente a ser evidenciadas. Assim, pode-se concluir que os *team managers* se encontram sobre a alçada daquele é o seu superior hierárquico, o gestor do

futebol. Contudo, percebe-se que o coordenador de *team managers* assume o papel de figura intermediária entre as funções desenvolvidas pelos *team managers* na prática e o gestor do futebol, funcionando como um elemento que estabelece a ligação entre as duas partes. Ainda nesta área foi possível concluir que ninguém está subordinado aos *team managers*, porquanto este exerce apenas a função de coordenar e articular com os restantes elementos da estrutura organizativa.

No que diz respeito à gestão de recursos ficou claro que os *team managers* assumem uma função fulcral tanto na gestão da equipa como na gestão dos recursos logísticos. Relativamente à gestão de controlo/coordenação verificou-se que os *team managers* desenvolvem as funções de coordenação e articulação com os vários departamentos da estrutura organizativa, bem como o controlo da assiduidade e pontualidade dos atletas em relação aos treinos e aos jogos.

Ao nível da representação de competência os *team managers* revelam um entendimento muito centrado nas funções e tarefas dos profissionais, apontando claramente para uma perspetiva funcionalista de competência, em que esta é considerada um conjunto de recursos com vista a dar resposta às exigências da atualidade.

Já no que diz respeito à perceção da função estes evidenciam a gestão de recursos humanos, controlo (supervisão) e a coordenação como sendo as funções mais desempenhadas no exercício do seu cargo. Ainda na visão dos *team managers*, as equipas técnicas percecionam e valorizam as funções por eles desempenhadas, destacando-os como figura principal de todo o funcionamento da equipa.

O desenvolvimento desta temática, centrado na figura do *team manager* revelou-se extremamente importante, pois contribuiu para o melhor conhecimento e do modo *operandis* deste cargo no seio da estrutura organizativa do FC Porto, que atualmente se encontra em crescimento. Deste modo, com esta pesquisa pretendeu-se contribuir para uma reflexão e um melhor entendimento da atividade destes profissionais ligados à gestão de uma equipa, com o intuito de promover o seu desenvolvimento.

Utilizando as palavras de um dos TMs entrevistados “*eu acho que esse levantamento é importante, ter a percepção daquilo que as pessoas pensam sobre um team manager também é importante e dar também um pouco a conhecer o que é a função do team manager no FC Porto.*” (TM10, Ref.3)

8. Referências Bibliográficas

- Anchieta, T. (2010). *Perfil do gestor desportivo no Amazonas*. Porto: Tharcício Anchieta. Dissertação de Mestrado em Gestão Desportiva apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Barcelona, R. J. (2001). *An analysis of the perceived competencies of recreational sport managers: toward a competency-based model for academic and professional development*: Indiana University.
- Bardin, L. (2008). *Análise de Conteúdo* (4ª ed.). Lisboa: Edições 70.
- Bastos, F. (2006). Perfil do administrador esportivo de clubes sócio-culturais e esportivos de São Paulo. *Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte*, 1(5), 13-22.
- Bateman, T. S., Snell, S. A., & Rimoli, C. A. (1998). *Administração: construindo vantagem competitiva* (2 ed.). São Paulo: Atlas.
- Batista, P. (2008). *Discursos sobre a competência: Contributo para a (re) construção de um conceito de competência aplicável ao profissional do desporto*. Porto: Paula Batista. Dissertação de Doutoramento em Ciências do Desporto apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1994). *Investigação qualitativa em educação uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Boni, V., & Quaresma, S. J. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais [Versão eletrónica]. Em Tese: Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC, 2(1), 68-80 disponível em http://www.emtese.ufsc.br/3_art5.pdf.

- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. New York: Wiley.
- Brunheira, L. (2000). *O conhecimento e as atitudes de três professores estagiários face à realização de atividades de investigação na aula de matemática* Lisboa: Lina Brunheira. Dissertação de mestrado apresentada à Universidade Nova de Lisboa.
- Brunoro, C. B., & Afif, A. (1997). *Futebol 100% profissional*. São Paulo: Editora Gente.
- Cabral-Cardoso, C., Estêvão, C., & Silva, P. (2006). *As Competências Transversais dos Diplomados do Ensino Superior: Perspetiva dos Empregadores e dos Diplomados*. Guimarães: TecMinho/Gabinete de Formação Contínua.
- Carravetta, E. (2006). *Modernização da Gestão no Futebol Brasileiro: Perspetivas para a qualificação do rendimento competitivo*. Porto Alegre/RS: Editora AGE Ltda.
- Celma, J., & Giménez, J. C. (2004). *ABC del gestor deportivo*. Barcelona: INDE Publicaciones.
- Chelladurai, P. (2006). *Human resource management in sport and recreation*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Cheetham, G., & Chivers, G. (1998). The reflective (and competent) practitioner: A model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches. *Journal of European Industrial Training*, 22(6), 267.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração: Edição Compacta*. Rio de Janeiro: Campus.
- Carvalho, A. M. (1997). *O Dirigente Desportivo Voluntário* Lisboa: Livros Horizonte.
- Corrêa, D. (2004). *A construção de competências coletivas em equipes esportivas: o caso do futebol*. Porto Alegre: Daniel Corrêa. Dissertação de Mestrado em Administração apresentada à Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

- Costa, C. (1995). *Gestão de recursos humanos: competências e currículos em gestão desportiva-perspetivas*. Lisboa: Carla Costa. Dissertação de Monografia com vista a obtenção da Licenciatura em Educação Física e Desporto apresentada à Faculdade de Motricidade Humana da Universidade Técnica de Lisboa.
- Coutinho, C. P. (2006). *Aspetos metodológicos da investigação em tecnologia educativa em Portugal (1985-2000)*. Comunicação apresentada em Colóquio da secção portuguesa da Association Francophone Internationale de Recherche Scientifique en Education, Lisboa.
- Cunha, L. (1997). *O Espaço, O Desporto e o Desenvolvimento*. Lisboa: Edições FMH.
- Danylchuk, K., & Chelladurai, P. (1999). The nature of managers work in Cannadian Intercollegiate Athletic. *Journal of Sport Management*(13), 148-166.
- Drucker, P. (1999). *Sbre a profissão de gestão*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Duarte, J. (2004). *Perfil funcional do dirigente desportivo: estudo efetuado em escalões de formação na modalidade de futebol no distrito de Setúbal*. Lisboa: Joaquim Duarte. Dissertação de Mestrado em Gestão do Desporto apresentada à Faculdade de Motricidade Humana da Universidade Técnica de Lisboa.
- Fayol, H. (1987). *Administração Industrial e Geral* (Vol. 9). São Paulo: Editora Atlas.
- Fidel, R. (1992). The case study method: a case study. In J. Glazier & R. Powell (Eds.), *Qualitative research in information management* (pp. 37-50). Michigan: Libraries Unlimited.
- Garganta, J. (2001). Futebol e ciencia, Ciencia e Futebol [Versão eletrónica]. *Revista Digital Educacion Fisica e Deportes* 40. Consult. 24 de agosto de 2011, disponível em <http://www>.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (2005). *O inquerito: teoria e pratica*. Oeiras: Celta.

- Guba, E., & Lincoln, Y. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 105-117). Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Hamel, J., Dufour, S., & Fortin, D. (1993). *Case study methods*. Newbury Park, California: Sage Publications.
- Irigón, M., & Vargas, F. (2002). *Competencia Laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el setor salud*. Montevideo: Organización Panamericana de la Salud, Oficina Internacional del Trabajo-CINTERFOR.
- Izquierdo, A., Castillo, J., Sancho, J., & Abella, C. (2007). Los profesionales de la organización y gestión de atividade física y deporte en las instalaciones deportivas y entidades: características sócio-demográficas y formativas. *Internacional Journal of Sport Science*, 3(8).
- Joaquim, B. (2010). *Gestores de Desporto: Competências e Funções: Do enquadramento legal à realidade dos Técnicos Superiores de Desporto do Distrito de Viseu*. Porto: Bárbara Joaquim. Dissertação de Mestrado em Gestão Desportiva apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Kirschner, Vilsteren, V., Hummel, & Wigman. (1997). The design of a study environment for acquiring academic and professional competence. *Studies in Higher Education*, 22(2), 151-171.
- Lessard-Hébert, M., Goyette, G., & Boutin, G. (2005). *Investigação qualitativa fundamentos e práticas* (2ª ed ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- Maças, V. (2006). *O Diretor Desportivo nas Organizações do Futebol em Portugal: Caracterização da atividade dos gestores de desporto nos clubes de futebol profissional e não profissional*. Vila Real: Victor Maças. Dissertação de Doutoramento em Educação Física e Desporto apresentada à Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.
- Mason, J. (2002). *Qualitative researching*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Merriam, S. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. Texas: Jossey-Bass Publishers.

- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners*. New York: The Free Press.
- Murad, M. (2007). *A violência e o futebol: dos estudos clássicos aos dias de hoje*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Pires, G. (1998b). *Da célula à gestão: Para uma epistemologia da gestão do desporto*. Comunicação apresentada em Colóquio sobre gestão do desporto, Macau.
- Pires, G. (2007). *Âgon: Gestão do Desporto – o jogo de Zeus*. Porto: Porto Editora.
- Pires, G., & Sarmiento, J. P. (2001). Conceito de gestão do desporto: novos desafios, diferentes soluções. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 1, 88-103.
- Ponte, J. P. d. (1994). O estudo de caso na investigação em educação matemática. *Quadrante*, 3(1), 3-18.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. v. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais* (4ª ed ed.). Lisboa: Gradiva.
- Ramos, J. (1999). *Perfil da atividade em jogo de jogadores e equipas de nível diferenciado: estudo realizado em basquetebolistas da Liga Profissional e 1ª Divisão*. Porto: João Ramos. Dissertação de Licenciatura apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Rodrigues, J., & Cardoso, J. (2006). *Peter Drucker - O essencial sobre a vida e a obra: do homem que inventou a gestão*. Lisboa: Edições Centro Atlântico.
- Rodríguez Gómez, G., Gil Flores, J., & García Jiménez, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Rolo, O. B. (2008). *Curso de Gestão das Organizações* (Vol. 1). Mafra: Edix-Edições Técnicas e Literárias, Lda.
- Santos, C. P. (2008). A equipa-sombra dos dragões. *Jornal A Bola*, 17 de fevereiro, 18-19.
- Sarmiento, J. P. (2010). *O evento como estratégia de desenvolvimento desportivo*. Porto: José Sarmiento. Dissertação de lição de síntese para

obtenção do título de agregado apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Silva, C. R., Gobbi, B. C., & Simão, A. A. (2005). *O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: Descrição e aplicação do método*. Lavras, Minas Gerais: Organizações Rurais e Agroindustriais.

Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work; Models for superior performance*. United States of America: John Wiley & Sons, Inc.

Teixeira, S. (1998). *Gestão das organizações*. Lisboa: Mcgraw-Hill.

Vaz, F. (2001). *Caracterização global das piscinas cobertas da região de Trás-os-Montes: funções/competências dos gestores*. Porto: F., Vaz.
Dissertação de Mestrado de Desporto de Recreação e Lazer apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Yin, R. (1994). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Conclusões Gerais

Nesta fase final do trabalho, torna-se fundamental considerar o seu propósito, de modo a procurar dar resposta às questões de pesquisa.

Na verdade, com a realização deste estudo permitiu aprofundar o conhecimento sobre as grandes transformações verificadas sob a perspetiva legal, institucional e funcional no Grupo FC Porto, bem como acerca das funções e competências do *team manager*, e concomitantemente, compreender melhor o seu papel na organização/estrutura do clube.

Apesar de terem sido desenvolvidos dois estudos distintos, é importante referir que os temas se interligam entre si, uma vez que as ilações retiradas no primeiro estudo, possibilitaram um entendimento e uma contextualização dos conteúdos a serem estudados no segundo.

A pesquisa iniciou-se pelo estudo 1 que se debruçou sobre as principais mudanças legais, institucionais e funcionais observadas no FC Porto. Assim, através da evolução quadro normativo em Portugal, pode constatar-se que o clube assume uma nova forma jurídica, surgindo assim a FC Porto, SAD, no sentido de poder participar em competições desportivas profissionais. Esta nova configuração deu lugar, a uma nova lógica, a um novo modelo voltado para o futebol como negócio, possibilitando o surgimento de novas estruturas organizativas e novos quadros humanos dentro do clube. Esta foi a grande transformação ocorrida numa perspetiva legal e institucional dentro da estrutura organizativa do clube e consequentemente, numa perspetiva funcional, o FC Porto converteu-se num verdadeiro grupo empresarial, o Grupo FC Porto, em que o atual “Projeto Vencer”, implementado em 2010, veio estabelecer um novo modelo operativo para o grupo.

No entanto, para que não haja deturpação, é importante que fique claro que o FC Porto, enquanto associação desportiva (clube) não desapareceu e continua a representar a estrutura organizativa, pois tal não seria possível, porquanto representa e agrega em si todo o património e histórico do clube, desde do momento da sua criação em 1893.

O estudo empírico (estudo 2) permitiu traçar o perfil funcional do *team manager* pertencente à estrutura de formação da FC Porto, SAD, o qual se caracteriza pelas seguintes “funções-chave”: gestão de recursos, gestão de

controlo/coordenação e gestão de informação. Relativamente à representação de competência que os *team managers* possuem, esta centra-se na perspetiva funcionalista, na qual as funções e tarefas dos profissionais são consideradas os elementos que concretizam a sua competência.

A realização deste estudo, centrado no cargo de *team manager* na estrutura organizativa do clube, permitiu observar aquilo que é o trabalho desenvolvido por um *team manager*, possibilitando traçar as funções e tarefas que este profissional desempenha no interior das equipas em que se encontra inserido.

Ficou evidente que os *team managers* são uma figura fundamental no processo de crescimento e o sucesso do FC Porto, e acreditam-se que este cargo vai continuar o processo evolutivo tanto ao nível das funções como ao nível da intervenção no interior do clube.

Desta forma, pode concluir-se, pelos dados oriundos dos dois estudos, que todas as transformações ocorridas ao longo dos anos na organização do FC Porto, contribuíram para aumentar a magnitude do clube dentro do cenário desportivo, sendo consensual que presentemente o clube não é só um modelo de gestão para as entidades desportivas, mas também um modelo de gestão para o universo das organizações.

- Aidar, A., Leoncini, M., & Oliveira, J. (2002). A nova gestão do futebol. In A. Aidar, M. Leoncini & J. Oliveira (Eds.), *Evolução do futebol e do futebol como negócio*. Rio de Janeiro/RJ: FGV Editora.
- Anchieta, T. (2010). *Perfil do gestor desportivo no Amazonas*. Porto: Tharcício Anchieta. Dissertação de Mestrado em Gestão Desportiva apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Albarello, L. (1997). *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Arnaut, J. L. (2006). Independent European Sport Review. Consult. 22 de abril de 2011, disponível em http://www.independentfootballreview.com/doc/Full_Report_EN.pdf
- Bandeira, J. (2010). *Bíblia do FC Porto*. Porto: Prime Books.
- Barcelona, R. J. (2001). *An analysis of the perceived competencies of recreational sport managers: toward a competency-based model for academic and professional development*: Indiana University.
- Bardin, L. (2008). *Análise de Conteúdo* (4ª ed.). Lisboa: Edições 70.
- Bastos, F. (2006). Perfil do administrador esportivo de clubes sócio-culturais e esportivos de São Paulo. *Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte*, 1(5), 13-22.
- Bateman, T. S., Snell, S. A., & Rimoli, C. A. (1998). *Administração: construindo vantagem competitiva* (2 ed.). São Paulo: Atlas.
- Batista, P. (2008). *Discursos sobre a competência: Contributo para a (re) construção de um conceito de competência aplicável ao profissional do desporto*. Porto: Paula Batista. Dissertação de Dissertação apresentada às provas de Doutoramento em Ciências do Desporto apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Bento, J. O. (1992). *Contributo para o Entendimento da Função e da Necessidade de Formação do Dirigente Desportivo*. Oeiras: Câmara Municipal de Oeiras, Divisão de Cultura, Desporto e Turismo.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1994). *Investigação qualitativa em educação uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.

- Boni, V., & Quaresma, S. J. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais [Versão eletrônica]. Em Tese:Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC, 2(1), 68-80 disponível em http://www.emtese.ufsc.br/3_art5.pdf.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. New York: Wiley.
- Brunheira, L. (2000). *O conhecimento e as atitudes de três professores estagiários face à realização de atividades de investigação na aula de matemática* Lisboa: Lina Brunheira. Dissertação de mestrado apresentada à Universidade Nova de Lisboa.
- Brunoro, C. B., & Afif, A. (1997). *Futebol 100% profissional*. São Paulo: Editora Gente.
- Cabral-Cardoso, C., Estêvão, C., & Silva, P. (2006). *As Competências Transversais dos Diplomados do Ensino Superior: Perspetiva dos Empregadores e dos Diplomados*. Guimarães: TecMinho/Gabinete de Formação Contínua.
- Callejo, M. B., Javier, F., & Martínez, F. (2006). El Real Madrid Club de Fútbol: La aplicación de un modelo empresarial a una entidad deportiva en España. (Spanish). *Real Madrid: A new management paradigm for a sport company. (English)*(11), 36-61.
- Candeias, R. (2000). *Personalização de Equipa e Transformação de Clube em Sociedade Anónima Desportiva: Contributo para um estudo das Sociedades Desportivas*. Coimbra: Coimbra Editora.
- Carmo, H., & Ferreira, M. (1998). *Metodologia da Investigação Guia para Auto-Aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Carravetta, E. (2006). *Modernização da Gestão no Futebol Brasileiro: Perspetivas para a qualificação do rendimento competitivo*. Porto Alegre/RS: Editora AGE Ltda.
- Carvalho, A. (1994). *Desporto e Autarquias Locais: Uma nova via para o desenvolvimento desportivo nacional*. Porto: Campo de Letras.
- Carvalho, A. M. (1997). *O Dirigente Desportivo Voluntário* Lisboa: Livros Horizonte.

- Carvalho, C., Gonçalves, J., & Alcântara, B. (2005). Transformações no contexto do futebol brasileiro: O estado como agente de mudança [Versão eletrónica]. *Revista Eletrónica de Gestão Organizacional* 3(1), 6-17. Consult. 29 de abril, disponível em <http://www.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/view/54/45>.
- Carvalho, M. J. (2001). *O apoio material à prática desportiva de alta competição da lei à realidade*. Lisboa: Instituto Nacional de Formação e Estudos do Desporto.
- Carvalho, M. J. (2007). *Os Elementos Estruturantes do Regime Jurídico do Desporto Profissional em Portugal*. Porto: Maria Carvalho. Dissertação de Doutoramento em Ciências do Desporto apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Carvalho, M. J. (2009). *Elementos Estruturantes do Regime Jurídico do Desporto Profissional em Portugal*. Coimbra: Coimbra Editores.
- Castro, P., & Sousa, M. (1997). *Sociedades Desportivas uma análise crítica - Uma contributo para um debate indispensável* Lisboa: Câmara Municipal de Lisboa - Pelouro do Desporto.
- Celma, J., & Giménez, J. C. (2004). *ABC del gestor deportivo*. Barcelona: INDE Publicaciones.
- Cerqueira, R., Cesár, L., & Teixeira, J. (2009). *O Século do Dragão: A história completa do FC Porto*. Porto: QuidNove Editora.
- Chabert, J. M. (1998). As sociedades desportivas. *Revista Jurídica - AAFDL*, 22, 451-463.
- Chelladurai, P. (2006). *Human resource management in sport and recreation*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Cheetham, G., & Chivers, G. (1998). The reflective (and competent) practitioner: A model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches. *Journal of European Industrial Training*, 22(6), 267.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração: Edição Compacta*. Rio de Janeiro: Campus.

- Constantino, C. A. S. (2006). *A contabilização dos jogadores de futebol nas sociedades anónimas desportivas*. Porto: César Constantino.
Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais apresentada à Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Constantino, J. M. (1998). A atividade física e a promoção da saúde das populações In N. Armstrong, J. M. Constantino, M. Piéron, A. T. Marques, J. A. Dinis, R. Telama & J. G. Pereira (Eds.), *A Educação para a Saúde, o papel da Educação Física na Promoção de Estilos de vida Saudáveis*. Lisboa: Omniserviços.
- Corrêa, D. (2004). *A construção de competências coletivas em equipes esportivas: o caso do futebol*. Porto Alegre: Daniel Corrêa. Dissertação de Mestrado em Administração apresentada à Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Costa, C. (1995). *Gestão de recursos humanos: competências e currículos em gestão desportiva-perspetivas*. Lisboa: Carla Costa. Dissertação de Monografia com vista a obtenção da Licenciatura em Educação Física e Desporto apresentada à Faculdade de Motricidade Humana da Universidade Técnica de Lisboa.
- Costa, R. (2004). Clubes desportivos e sociedades desportivas: primeiras reflexões na entrada em jogo da nova Lei de Bases do Desporto. *Desporto & Direito. Revista Jurídica do Desporto*, 2, 303-321.
- Coutinho, C. P. (2006). *Aspetos metodológicos da investigação em tecnologia educativa em Portugal (1985-2000)*. Comunicação apresentada em Colóquio da secção portuguesa da Association Francophone Internationale de Recherche Scientifique en Education, Lisboa.
- Crespo, J. (1978). Para uma Sociologia da Cultura – O associativismo desportivo em Portugal. *Ludens*, 2(4), pp. 3-13.
- Cunha, L. (1997). *O Espaço, O Desporto e o Desenvolvimento*. Lisboa: Edições FMH.
- Danylchuk, K., & Chelladurai, P. (1999). The nature of managers work in Cannadian Intercollegiate Athletic. *Journal of Sport Management*(13), 148-166.

- Deloitte. (2011). Annual Review of Football Finance 2011 Highlights. Consult. 3 de junho, disponível em http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedKingdom/Local%20Assets/Documents/Industries/Sports%20Business%20Group/uk_sbg_arff11_highlights.pdf
- Denscombe, M. (2007). *The good research guide: for small-scale social research projects*. New York: Open University Press.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2011). Introduction: the discipline and practice of qualitative research. In Norman K. Denzin & Yvonna S. Lincoln (Eds.), *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (pp. 1-21). London: Sage Publications.
- Drucker, P. (1999). *Sobre a profissão de gestão*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Estrela, A. (1994). *Teoria e prática de observação de classes: uma estratégia de formação de professores* (4 ed.). Porto: Porto Editora.
- Faria, V. L. (2000). O Futebol do Limiar do Milénio: Um Desporto, um Negócio ou Ambas as Coisas? In F. S. V. Faria, F. Tenreiro, J. Couceiro, A. Carraça, S. Marivoet, et al. (Ed.), *O negócio emergente do futebol português: A indústria do futebol, O marketing desportivo*. Porto: Vida Económica, Conferforum.
- Fayol, H. (1987). *Administração Industrial e Geral* (Vol. 9). São Paulo: Editora Atlas.
- FC Porto. (1992). *Futebol Clube do Porto: Uma história com 100 anos*. Porto: Concelho Cultural do Futebol Clube do Porto.
- FC Porto. (2002). *Memória e futuro: Futebol Clube do Porto 1982-2002*. Porto: Conselho
- FC Porto Futebol SAD. (2009). Prospeto de oferta pública de subscrição e de admissão à negociação ao Euronext Lisbon da Euronext Lisbon Sociedade Gestora de Mercados Regulamentados, S.A. Consult. 12 de junho de 2011, disponível em http://www.fcporto.pt/IncFCP/PDF/Investor_Relations/FactosRelevantes/Prospecto_FC%20Porto%20SAD%202009-2012_Final.pdf
- FC Porto Futebol SAD. (2010). Relatório e Contas 2009/2010. Consult. 24 de maio de 2011, disponível em

- http://www.fcporto.pt/IncFCP/PDF/Investor_Relations/RelatoriosContas/RCIndividual20092010.pdf
- FC Porto Futebol SAD. (2011). Relatório e Contas Consolidado 3º Trimestre 2010/2011. Consult. 24 de julho de 2011, disponível em http://www.fcporto.pt/IncFCP/PDF/Investor_Relations/RelatoriosContas/RCConsolidado3T10.pdf
- Felismino, E., & Melo, E. (2011). Sucesso do Porto ajudará a colocar novo empréstimo *Diário Económico*.
- Fidel, R. (1992). The case study method: a case study. In J. Glazier & R. Powell (Eds.), *Qualitative research in information management* (pp. 37-50). Michigan: Libraries Unlimited.
- Garganta, J. (2001). Futebol e ciencia, Ciencia e Futebol [Versão eletrónica]. Revista Digital Educacion Fisica e Deportes 40. Consult. 24 de agosto de 2011, disponível em <http://www>.
- Garganta, J. (2002). *O percurso do gabinete de futebol da FCDEF-UP: entre o conhecimento e a ação*. Comunicação apresentada em I Jornadas Técnicas de Futebol da UTAD, Vila Real.
- Garganta, J. (2006). Futebol uma arte em busca da ciência com consciência? *Revista Horizonte*, XXI(123), 21-25.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (2005). *O inquerito: teoria e pratica*. Oeiras: Celta.
- Guba, E., & Lincoln, Y. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 105-117). Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Hamel, J., Dufour, S., & Fortin, D. (1993). *Case study methods*. Newbury Park, California: Sage Publications.
- Irigón, M., & Vargas, F. (2002). *Competencia Laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el setor salud*. Montevideo: Organización Panamericana de la Salud, Oficina Internacional del Trabajo-CINTERFOR.
- Izquierdo, A., Castillo, J., Sancho, J., & Abella, C. (2007). Los profesionales de la organización y gestión de atividade física y deporte en las instalaciones deportivas y entidades: características sócio-demográficas y formativas. *Internacional Journal of Sport Science*, 3(8).

- Joaquim, B. (2010). *Gestores de Desporto: Competências e Funções: Do enquadramento legal à realidade dos Técnicos Superiores de Desporto do Distrito de Viseu*. Porto: Bárbara Joaquim. Dissertação de Mestrado em Gestão Desportiva apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Kirschner, Vilsteren, V., Hummel, & Wigman. (1997). The design of a study environment for acquiring academic and professional competence. *Studies in Higher Education*, 22(2), 151-171.
- Lessard-Hébert, M., Goyette, G., & Boutin, G. (2005). *Investigação qualitativa fundamentos e práticas* (2ª ed ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- Lourenço, L. (2004). *José Mourinho - Um ciclo de vitórias* (11ª edição, setembro ed.). Lisboa: Prime Books, Sociedade Editorial, Lda.
- Maças, V. (2006). *O Diretor Desportivo nas Organizações do Futebol em Portugal: Caracterização da atividade dos gestores de desporto nos clubes de futebol profissional e não profissional*. Vila Real: Victor Maças. Dissertação de Doutoramento em Educação Física e Desporto apresentada à Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.
- Magalhães, Á., & Dias, M. (1995). *FC Porto:100 anos de história*. Porto: Edições ASA.
- Mason, J. (2002). *Qualitative researching*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Meirim, J. M. (1995). *Clubes e Sociedades Desportivas - Uma nova realidade jurídica*. Lisboa: Livros Horizonte , Lda.
- Meirim, J. M. (1999). *Regime jurídico das sociedades desportivas (Anotado)*. Coimbra: Coimbra Editores.
- Meirim, J. M. (2002). *Marco jurídico das organizações desportivas portuguesas*: Centro de Estudos e Formação Desportiva.
- Merriam, S. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. Texas: Jossey-Bass Publishers.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners*. New York: The Free Press.

- Murad, M. (2007). Futebol - para além do lado económico e profissional In J. O. Bento & J. M. Constantino (Eds.), *Em Defesa do Desporto - Mutações e Valores em Conflito* Coimbra: Almenida, S.A.
- Murad, M. (2007). *A violência e o futebol: dos estudos clássicos aos dias de hoje*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Neves, L. M. R. (2009). *Sociedades Anónimas Desportivas e Mercado de Capitais: Análise de Uma Década*. Lisboa: Luis Neves. Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Auditoria apresentada à Universidade Aberta/ISCAL.
- Nusdeo, F. (2001). *Curso de Economia: Introdução ao Direito Económico* (3ª ed.). São Paulo: Revista dos Tribunais.
- Oliveira, J. (2004). Entre o sonho e a realidade, um mundo de expectativas e compromissos. In J. Garganta, J. Oliveira & M. Murad (Eds.), *Futebol de muitas Cores e muitos Sabores – Reflexões em torno do desporto mais popular do mundo* (pp. 235-238). Porto: Campo das Letras Editores S.A
- Peña Vera, T., & Pirela Morillo, J. (2007). La complejidad del análisis documental. *Información, cultura y sociedad*(16), 55-81.
- Pires, G. (1994). A organização do futuro – 10 Megatendências. *Revista Horizonte*, XI(61), 3-13.
- Pires, G. (1996). *Desporto e politica paradoxos e realidades*. Lisboa: O Desporto.
- Pires, G. (1998a). *A Autonomia Científica e Social da Gestão do Desporto*. Comunicação apresentada em III Congresso de Gestão de Desporto, Madeira.
- Pires, G. (1998b). *Da célula à gestão: Para uma epistemologia da gestão do desporto*. Comunicação apresentada em Colóquio sobre gestão do desporto, Macau.
- Pires, G. (2003). *Gestão do Desporto: Desenvolvimento Organizacional*. Porto: Apogesd.
- Pires, G. (2007). *Âgon: Gestão do Desporto – o jogo de Zeus*. Porto: Porto Editora.

- Pires, G., & Sarmento, J. P. (2001). Conceito de gestão do desporto: novos desafios, diferentes soluções. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 1, 88-103.
- Ponte, J. P. d. (1994). O estudo de caso na investigação em educação matemática. *Quadrante*, 3(1), 3-18.
- Proni, M. W. (1998). *Esporte-Espectáculo e Futebol-Empresa*. Campinas: Marcelo Proni. Dissertação de Doutorado apresentada à Faculdade de Educação Física da Universidade Estadual de Campinas.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. v. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais* (4ª ed ed.). Lisboa: Gradiva.
- Ramos, J. (1999). *Perfil da atividade em jogo de jogadores e equipas de nível diferenciado: estudo realizado em basquetebolistas da Liga Profissional e 1ª Divisão*. Porto: João Ramos. Dissertação de Licenciatura apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Reis, L. (2010). *Produção de Monografia da Teoria à Prática: O Método Educar pela Pesquisa(MEP)* (3 ed.). Brasília: Senac Distrito Federal.
- Rodrigues, J., & Cardoso, J. (2006). *Peter Drucker - O essencial sobre a vida e a obra: do homem que inventou a gestão*. Lisboa: Edições Centro Atlântico.
- Rodríguez Gómez, G., Gil Flores, J., & García Jiménez, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Rolo, O. B. (2008). *Curso de Gestão das Organizações* (Vol. 1). Mafra: Edix-Edições Técnicas e Literárias, Lda.
- Santos, C. P. (2008). A equipa-sombra dos dragões. *Jornal A Bola*, 17 de fevereiro, 18-19.
- Sarmiento, J. P. (2010). *O evento como estratégia de desenvolvimento desportivo*. Porto: José Sarmento. Dissertação de lição de síntese para obtenção do título de agregado apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Silva, C. R., Gobbi, B. C., & Simão, A. A. (2005). *O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: Descrição e aplicação*

- do método*. Lavras, Minas Gerais: Organizações Rurais e Agroindustriais.
- Sobral, F. (2000). O Estádio num Pequeno Ecrã. In F. S. V. Faria, F. Tenreiro, J. Couceiro, A. Carraça, S. Marivoet, et al. (Ed.), *O negócio emergente do futebol português: A indústria do futebol, O marketing desportivo*. Porto: Vida Económica, Conferforum.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work; Models for superior performance*. United States of America: John Wiley & Sons, Inc.
- Teixeira, S. (1998). *Gestão das organizações*. Lisboa: Mcgraw-Hilll.
- Tenreiro, F. (2000). O Sistema do Futebol Português, Limites e Possibilidades. In F. S. V. Faria, F. Tenreiro, J. Couceiro, A. Carraça, S. Marivoet, et al. (Ed.), *O negócio emergente do futebol português: A indústria do futebol, O marketing desportivo*. Porto: Vida Económica, Conferforum.
- Thomas, J., Nelson, J., & Silverman, S. (2010). *Research Methods in Physical Activity* (6ª ed.). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Tuckman, B. (2005). *Manual de investigação em educação* (3ª ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Universidade Católica Portuguesa, & Deloitte. (2011). Competição fora das 4 linhas: Reflexão estratégica sobre a sustentabilidade do futebol profissional em Portugal. Consult. 14 de setembro de 2011, disponível em <http://www.lpfp.pt/SiteCollectionDocuments/%C3%89poca%202011-2012/Competi%C3%A7%C3%A3o%20fora%20das%204%20linhas%20%20apresenta%C3%A7%C3%A3o.pdf>
- Vaz, F. (2001). *Caracterização global das piscinas cobertas da região de Trás-os-Montes: funções/competências dos gestores*. Porto: F., Vaz. Dissertação de Mestrado de Desporto de Recreação e Lazer apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Yin, R. (1994). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Anexo 1 - Entrevista ao Team Manager do Futebol Clube do Porto

Tema

Funções e competências do Team manager (TM) do futebol do FC Porto (FCP) – Futebol, SAD. (Caracterização do Perfil do TM)

Objetivos

1. Identificar as áreas de intervenção dos TM dentro da estrutura do FC Porto;
2. Identificar as funções desempenhadas pelos TM (predominância);
3. Percecionar a noção que os TM tem acerca do que é um TM competente;
4. Caracterizar o percurso formativo e profissional dos team managers;
5. Captar o modo como o TM perceciona as funções desempenhadas pelos TM no FC Porto.

A) Legitimação da entrevista

1. Pretende saber mais alguma coisa acerca do estudo? E sobre a entrevista?
2. Opõe-se ao facto da entrevista ser gravada?
3. Existe algum aspeto que não tenha sido clarificado?

B) Identificação (Dados Caracterizacionais)

- Sexo;
- Idade;
- Formação académica e especialização na área da gestão desportiva ou áreas afins (técnicas e complementares);
- Outras formações;
- Entidades onde já trabalhou, durante quanto tempo e quais os cargos que desempenhou;
- Na estrutura funcional do FCP onde exerce o seu cargo.

C) Percurso Profissional

Conte-me o seu percurso profissional até ao presente momento, isto é, ao exercício desta função no contexto do FCP?

1. Já exerceu esse tipo de função/cargo em outra instituição/organização? Como se designava? Qual foi e durante quanto tempo?

2. Ao longo do seu percurso já desempenhou outras atividades relacionadas com esta?
3. Qual o seu percurso como TM no FCP? Que alterações tem percecionado ao longo do tempo em que a exerce?
4. Ao longo dos anos em que exerce esta função tem efetuado algum tipo de formação especializada? Se sim, qual? Qual a sua duração? São certificadas?
5. Qual a expectativa para o seu futuro no exercício desta função?

D) Áreas de intervenção

Pode relatar o seu dia a dia como TM, nomeadamente quais as áreas que dedica mais tempo e quais as que considera mais importantes?

6. Face ao conhecimento que possui, quais considera que devem ser as funções adstritas ao TM (as que estão inerentes ao estatuto deste profissional)?
7. Pela sua experiência quais são as funções desempenhadas pelo TM, verdadeiramente?
8. Alguma vez sentiu que as funções que desempenhou ou desempenha não deveriam ser exercidas por si enquanto TM? Se sim, relate alguns exemplos.
9. Na estrutura hierárquica onde se encontra inserido quem é o seu superior hierárquico?
10. Que tipo de relação se estabelece junto do (s) responsável (is) que está subordinado?
11. Quais são os elementos que estão sob a sua chefia e/ou coordena? De que modo é que organiza a sua intervenção?

E) Competência

12. O que é para si um TM competente?
13. Quais as competências que considera fulcrais que um TM possua?
14. Conhece algum TM que considere um modelo de competência? Quais as características, aspetos relevantes que este apresenta?
15. Dentro da estrutura do FC Porto, independentemente do escalão, entende que as competências que os team managers devem possuir devem ser as idênticas? Ou pelo contrário considera que devem ser distintas?

F) Perceção das funções desempenhadas pelo team manager

16. À luz do Projeto Vencer, considera que a metodologia e os processos adotados pelo clube são adequados em relação aos objetivos a que se propõe, nomeadamente ao que se refere ao TM?
17. Tendo em conta a sua vivência qual considera que seja a opinião das equipas técnicas relativamente às funções do TM?

G) Validação da entrevista

1. Considera que a entrevista foi bem conduzida?
2. Considera que o conteúdo da entrevista vai de encontro aos objetivos enunciados?
3. Quer acrescentar mais algum aspeto que considere relevante para o esclarecimento da sua opinião acerca das temáticas abordadas?
4. Tem alguma sugestão que gostaria de mencionar relativamente a esta entrevista, em função aos objetivos a que nos propusemos?
5. Tem alguma questão a colocar?

Obrigada pela sua valiosa colaboração.

Anexo 2 - Entrevista ao Gestor do Futebol do Futebol Clube do Porto – Futebol, SAD

Tema

Funções e competências do Gestor de Futebol (GF) e do Team Manager (TM) do FC Porto (FCP) – Futebol, SAD.

Objetivos

6. Caracterizar o percurso formativo e profissional do Gestor do Futebol (GF);
7. Identificar as áreas de intervenção do GF dentro da estrutura do FC Porto.
8. Verificar, na ótica do GF, as funções desempenhadas pelos TM;
9. Identificar as principais razões do surgimento dos TM na organização FC Porto;
10. Percecionar a noção que o GF tem acerca do que é um TM competente e do modo como é efetuado o seu recrutamento.

A) Legitimação da entrevista

4. Pretende saber mais alguma coisa acerca do estudo? E sobre a entrevista?
5. Opõe-se ao facto da entrevista ser gravada?
6. Existe algum aspeto que não tenha sido clarificado?

B) Identificação (Dados Caracterizacionais)

- Sexo;
- Idade;
- Formação académica e especialização na área da gestão desportiva ou áreas afins (técnicas e complementares);
- Outras formações;
- Entidades onde já trabalhou, durante quanto tempo e quais os cargos que desempenhou;
- Tempo e cargos que exerceu na estrutura funcional do FCP.

C) Percurso Profissional

1. Gostaria que partilhasse comigo qual foi o seu percurso profissional até ao presente momento, nomeadamente no que diz respeito à sua experiência e vivências profissionais, e mais especificamente dentro do FCP qual o percurso tido e há quanto tempo?

D) Áreas de intervenção

1. Pode caracterizar o seu dia a dia atualmente no exercício da função de GF?
Quais as áreas a que dedica mais tempo e quais as que considera mais importantes?
2. Relativamente aos TM e face ao conhecimento que possui, quais considera que devem ser as funções adstritas a este profissional (as que estão inerentes ao estatuto deste profissional)?
3. Face à sua experiência quais são as funções que verdadeiramente são desempenhadas pelo TM?
4. Que tipo de relação se estabelece junto dos TM?
5. No seio da estrutura organizacional do FC Porto, quais foram as principais razões que justificaram a existência do cargo/figura do TM?

E) Competência

1. O que é para si um TM competente?
2. Quais as competências que considera fulcrais que um TM possua?
3. Dentro da estrutura do FC Porto, independentemente do escalão, entende que as competências que os team managers devem possuir devem ser as idênticas? Ou pelo contrário considera que devem ser distintas? Especifique.
4. Como GF, o que é que tem em conta no processo de escolha e seleção dos TM?

F) Validação da entrevista

6. Considera que a entrevista foi bem conduzida?
7. Considera que o conteúdo da entrevista vai de encontro aos objetivos enunciados?
8. Quer acrescentar mais algum aspeto que considere relevante para o esclarecimento da sua opinião acerca das temáticas abordadas?
9. Tem alguma sugestão que gostaria de mencionar relativamente a esta entrevista, em função aos objetivos a que nos propusemos?
10. Tem alguma questão a colocar?

Muito obrigado pela sua valiosa colaboração.

Anexo 3 – Estatutos da Futebol Clube do Porto –Futebol, SAD

ESTATUTOS POR QUE SE REGE A SOCIEDADE "FUTEBOL CLUBE DO PORTO, FUTEBOL, S. A. D."-----

Documento elaborado de harmonia com o número dois do artigo sexagésimo quarto do Código do Notariado. -----

CAPÍTULO 1 - DENOMINAÇÃO, SEDE, OBJECTO SOCIAL E DURAÇÃO-----

Artigo primeiro - um - A sociedade durará por tempo indeterminado, adopta a denominação "**FUTEBOL CLUBE DO PORTO, FUTEBOL, S.A.D**" e resulta da personalização jurídica da equipa de futebol da agremiação desportiva "Futebol Clube do Porto", nos termos do artigo 3, al. b) do Decreto-lei n.º 67/97, de 3 de Abril.-----

- um - A sociedade sucede à agremiação desportiva "Futebol Clube do Porto" nas relações com a Federação Portuguesa de Futebol, com a Liga Portuguesa de Futebol Profissional e com a UEFA, e no âmbito da competição desportiva profissional na modalidade de futebol.-----

Artigo segundo - um - A sede social é no Estádio do Dragão, Via Futebol Clube do Porto, Entrada Poente, Piso 3, freguesia de Campanhã, no Porto, podendo ser transferido por simples deliberação do Conselho de Administração para outro local da cidade do Porto, sem prejuízo do disposto no artigo décimo primeiro, número dois.-----

- dois - O Conselho de Administração poderá criar e extinguir, em qualquer parte do território nacional ou estrangeiro, delegações, agências, estabelecimentos, sucursais ou qualquer outra forma de representação que julgue conveniente. -----

Artigo terceiro - O objecto da sociedade é a participação, na modalidade de futebol, em competições desportivas de carácter profissional, a promoção e organização de espectáculos desportivos e o fomento ou desenvolvimento de actividades relacionadas com a prática desportiva profissionalizada da referida modalidade. -----

Artigo quarto - A sociedade pode adquirir e alienar participações em outras sociedades, de direito nacional ou estrangeiro e reguladas pela lei geral ou por especiais, excepção feita a sociedades com idêntica natureza, bem como associar-se com outras pessoas jurídicas, para, nomeadamente, formar novas sociedades, agrupamentos complementares de empresas, agrupamentos europeus de interesse económico, consórcios e associações em participação.-----

CAPÍTULO II - CAPITAL, ACÇÕES E OBRIGAÇÕES -----

Artigo quinto - O capital social, integralmente subscrito e realizado, é de setenta e cinco milhões de Euros, e encontra-se dividido em quinze milhões de acções da categoria A e da categoria B, dependendo, nos termos do número um do artigo seguinte, da identidade do respectivo titular, com o valor nominal de 5 Euros cada uma.-----

Artigo sexto - um - As acções da categoria A só integram tal categoria enquanto na titularidade da agremiação desportiva "Futebol Clube do Porto", ou de sociedade gestora de participações sociais em que esse Clube detenha a maioria do capital social, convertendo-se automaticamente em acções da categoria B no caso de alienação a terceiros, a qualquer título.-----

Artigo sétimo - um - A cada acção corresponde um voto;-----

- dois - As acções da categoria A conferem sempre direito de veto das deliberações da assembleia geral que tenham por objecto a fusão, cisão, transformação ou dissolução da sociedade e alteração dos seus estatutos, o aumento e a redução do capital social e a mudança da localização da sede.-----

Artigo oitavo - um - Todas as acções são nominativas.-----

- dois - Pode haver títulos representativos de uma, cinco, dez, cem, mil, dez mil e cem mil acções;-----

- três - Os títulos são assinados por dois administradores, podendo ambas as assinaturas ser de chancela por eles autorizada ou por igual número de mandatários da sociedade para o efeito designados.-----

- quatro - Poderão ser emitidas acções preferenciais sem direito a voto, eventualmente remíveis, pelo seu valor nominal, acrescido ou não de um prémio, se a Assembleia Geral assim o deliberar, devendo, sendo esse o caso, definir o método de cálculo do eventual prémio de remissão.-----

- cinco - No caso de incumprimento da obrigação de remissão, a sociedade fica constituída na obrigação de indemnizar o titular, em montante já determinado na deliberação de emissão.-----

- seis - Fica desde já autorizada a emissão de acções escriturais ou a conversão de acções tituladas em escriturais, nos termos da legislação aplicável e desde que haja prévia deliberação nesse sentido da Assembleia Geral.-----

Artigo nono - um - Sem prejuízo do disposto no artigo trigesimo segundo, a realização das entradas referentes a aumento do capital social poderá ser diferida, dentro dos limites legais, entrando o accionista em mora após interpelação.-----

- dois - Os accionistas que se encontrem em mora serão avisados, por carta registada, de que lhes é concedido um novo prazo de noventa dias para efectuarem o pagamento da importância em dívida, acrescida dos juros moratórios à taxa máxima permitida pela lei, sob pena de perderem a favor da sociedade as acções em relação às quais se verificar a mora e ainda os pagamentos efectuados quanto a essas acções.-----

- três - As perdas referidas no número anterior devem ser comunicados, por carta registada, aos interessados.-----

quatro - Deve também ser publicado um anúncio num dos boletins da Bolsa de Valores, onde constem, sem referência aos titulares, os números das acções perdidas a favor da sociedade e a data da perda. O disposto neste

número só será obrigatório quando a sociedade for qualificável como sociedade com subscrição pública, nos termos do artigo 284º do Código das Sociedades Comerciais.-----

- cinco - As acções serão oferecidas aos demais accionistas na proporção da sua participação no capital social ou, se algum ou alguns não manifestarem interesse na aquisição, àqueles que se dispuserem a adquiri-las, procedendo-se a rateio, se necessário.-----

Artigo décimo - um - A sociedade poderá emitir qualquer tipo de obrigações, nos termos da lei e nas condições estabelecidos pela Assembleia Geral ou pelo Conselho de Administração.-----

- dois - Poderão ser emitidas obrigações convertíveis em acções de categorias especiais e obrigações com direito de subscrição de acções de categorias especiais.-----

- três - Na hipótese de ser deliberada pelo Conselho de Administração a emissão de um qualquer dos tipos de obrigações referidos no número anterior, deverão ser já existentes as categorias especiais de acções aí mencionadas.-----

- quatro - Aplicar-se-ão às obrigações emitidas pela sociedade, com as necessárias adaptações, os números três e seis do artigo oitavo.-----

- cinco - A sociedade poderá emitir warrants autónomos sobre valores mobiliários próprios, nos termos previstos na lei e nas condições estabelecidas por deliberação dos accionistas.-----

CAPÍTULO III - ADMINISTRAÇÃO, FISCALIZAÇÃO E SECRETÁRIO-----

Artigo décimo primeiro - um - A sociedade é gerida ou por um conselho de administração, composto de três, cinco, sete ou nove membros, que serão obrigatoriamente, gestores profissionalizados, eleitos em assembleia geral, os quais designarão o presidente, caso não tenha já sido designado naquela assembleia.-----

- dois - Na eventualidade de o Conselho de Administração ser composto por mais de três membros, pelo menos um de entre eles deve ser não executivo. -----

- três - As acções da categoria A conferem o poder de designar, pelo menos, um dos membros do conselho de administração, o qual disporá de direito de veto das deliberações de tal órgão que tenham objecto idêntico ao do número quatro do artigo sétimo;-----

- quatro - Ao administrador-delegado, caso tenha sido designado pelo conselho de administração, caberá o expediente e a execução das resoluções do conselho.-----

- cinco - O conselho de administração poderá delegar numa comissão executiva a competência e os poderes de gestão dos negócios sociais que entenda dever atribuir-lhe, dentro dos limites da lei.-----

- seis - Competirá ao conselho de administração regular o funcionamento da comissão executiva e o modo como esta exercerá os poderes que lhe forem cometidos.-----

- sete - A comissão executiva integrará os elementos que o conselho de administração, de entre os seus membros, para o efeito indicar, um dos quais será necessariamente o administrador designado nos termos do número dois deste artigo, e a presidência caberá ao presidente do conselho de administração ou ao administrador-delegado, se o primeiro não integrar a comissão executiva.-----

- oito - O Conselho de Administração poderá ainda nomear mandatário ou mandatários para a prática de determinados actos ou categoria de actos. -----

Artigo décimo segundo - um - A eleição de um administrador será efectuada prévia e isoladamente, cabendo a proposição das listas a grupos de accionistas que detenham acções representativas de mais de dez por cento e menos de vinte por cento do capital social. -----

- dois - o mesmo accionista não poderá subscrever mais de uma lista. -----

- três - Cada lista deve conter pelo menos duas pessoas elegíveis para o cargo a preencher.-----

- quatro - Se forem apresentadas listas por mais de um grupo, a votação inicial incide sobre o conjunto dessas listas, sendo depois eleito como membro efectivo o indivíduo mais votado da lista vencedora.-----

- cinco - O disposto neste artigo só será aplicável se e quando a sociedade for qualificável como sociedade com subscrição pública, nos termos do art. 284º do Código das Sociedades Comerciais. -----

Artigo décimo terceiro - um - Sem prejuízo das demais atribuições que lhe conferem a lei e estes estatutos, ao conselho de administração compete assegurar a gestão de todos os negócios sociais e efectuar todas as operações relativas ao objecto social, no que lhe são conferidos os mais amplos poderes, nomeadamente: -----

a) Representar a sociedade, em juízo e fora dele, propor e contestar quaisquer acções, transigir e desistir das mesmas e comprometer-se em arbitragens. Para o efeito, o conselho de administração poderá delegar os seus poderes num só mandatário; -----

b) Elaborar o orçamento da empresa, para aprovação pela assembleia geral;-----

c) Adquirir, alienar e onerar ou locar bens móveis, incluindo acções, quotas, obrigações e direitos de inscrição de jogadores; -----

d) celebrar contratos de trabalho desportivo e contratos de formação desportiva e proceder à sua rescisão, tanto unilateral como por mútuo acordo-----

e) Adquirir bens imóveis; -----

f) Deliberar que a sociedade se associe com outras pessoas, nos termos do artigo quarto destes estatutos;-----

g) Deliberar a emissão de obrigações e contrair empréstimos no mercado financeiro nacional e ou estrangeiro e aceitar a fiscalização das entidades mutuantes-----

h) Designar quaisquer outras pessoas, individuais ou colectivas, para exercício de cargos sociais noutras empresas.

- dois - Carecem de autorização da assembleia geral os actos que excedam as previsões inscritas no orçamento, mediante deliberação aprovada por maioria simples, e a alienação e oneração, a qualquer título, de bens que integrem o património imobiliário da sociedade, mediante deliberação aprovada por dois terços do votos emitidos.-

Artigo décimo quarto - um - Todos actos e documentos que obriguem a sociedade, incluindo cheques, letras, livranças e aceites bancários, terão validade quando assinados por:-----

a) Por dois administradores;-----

b) Por um administrador e por um mandatário da sociedade;-----

c) Por um administrador se, para intervir no acto ou actos, tiver sido designado em acta pelo conselho de administração;-----

d) Por dois mandatários; -----

e) Por um mandatário, nos termos da alínea b) do artigo anterior. -----

- dois - Os documentos de mero expediente poderão ser assinados por um só administrador ou por um dos mandatários. -----

Artigo décimo quinto - um - O conselho de administração reunirá, normalmente, uma vez por trimestre e, além disso, todas as vezes que o presidente ou dois dos membros do Conselho o convoquem, devendo constar das respectivas actas as deliberações que forem tomadas. -----

- dois - Qualquer administrador pode fazer-se representar nas reuniões do Conselho por outro administrador, mediante carta dirigida ao presidente a mencionar na acta e a arquivar. A carta de representação deverá indicar o dia e hora da reunião a que se destina.- -----

- três - Os administradores poderão votar por correspondência, a solicitação do presidente do Conselho.-----

Artigo décimo sexto - Os membros do conselho de administração caucionaram ou não o exercício do seu cargo conforme for deliberado pela Assembleia Geral que os designar, ou, na falta de deliberação, por qualquer das formas permitidas por lei e na importância mínima legalmente fixada. -----

Artigo décimo sétimo – um - A fiscalização da sociedade será exercida por um Conselho Fiscal e um revisor oficial de contas ou uma sociedade de revisores oficiais de contas, que não seja membro daquele órgão.-----

- dois – O Conselho Fiscal é composto por três membros efectivos e um suplente.-----

Artigo décimo oitavo - As atribuições do Conselho Fiscal são as que lhe são especificadas na lei.-----

Artigo décimo nono - A sociedade terá um Secretário e um suplente, com as funções estabelecidos no artigo 446ºB do Código das Sociedades Comerciais. -----

parágrafo único - O disposto no corpo deste artigo só será obrigatório se e quando a sociedade for qualificável como sociedade com subscrição pública, nos termos do artigo 284º do Código das Sociedades Comerciais. -----

CAPÍTULO IV – ASSEMBLEIA GERAL -----

Artigo vigésimo - um - A Assembleia Geral é constituída somente pelos accionistas com direito de voto cujas acções se encontrem inscritas em seu nome em conta de registo de valores mobiliários no quinto dia útil imediatamente anterior ao designado para a reunião da Assembleia Geral, e que comprove tal inscrição perante a sociedade, até às dezassete horas do terceiro dia útil anterior ao designado para a reunião, mediante carta emitida pela respectiva entidade registadora certificando essa inscrição e o bloqueio das correspondentes acções até ao termo da reunião da Assembleia Geral. -----

- dois - Em caso de suspensão da reunião da Assembleia Geral, e sempre que o intervalo entre a sessão inicial e a nova sessão seja superior a cinco dias úteis, só poderão participar e votar na nova sessão os accionistas que, relativamente à data desta última, satisfizerem os requisitos fixados no número anterior. -----

- três - O disposto nos números anteriores deste artigo não se aplica às Assembleias Gerais universais.-----

- quatro - A Assembleia Geral delibera qualquer que seja o número de accionistas presentes ou representados, tanto em primeira como em segunda convocação, sem prejuízo da exigência legal de certo *quorum* constitutivo e, designadamente, da necessidade de que, em primeira convocação, estejam presentes ou representados accionistas com, pelo menos, dois terços do total dos votos para que Assembleia Geral possa autorizar algum dos actos previstos no artigo décimo terceiro, número dois, destes estatutos.-----

- cinco - É admitido o voto por correspondência. -----

- seis - Só serão admitidas as declarações de voto emitidas por correspondência que sejam recepcionadas pela sociedade até ao terceiro dia útil imediatamente anterior ao designado para a reunião da Assembleia Geral a que respeitem. -----

- sete - Os votos por correspondência contam para a formação do *quorum* constitutivo da Assembleia Geral, cabendo ao Presidente da Mesa verificar a sua autenticidade e regularidade, bem como assegurar a sua confidencialidade até ao momento da votação. Considera-se revogado o voto por correspondência emitido no caso de presença do Accionista ou do seu representante na Assembleia Geral. -----

- oito - Os votos exercidos por correspondência valem como votos negativos relativamente a propostas de deliberação apresentadas posteriormente à data em que esses mesmos votos tenham sido emitidos. -----

Artigo vigésimo primeiro - A mesa da Assembleia Geral será constituída por um presidente e um secretário.-----

Artigo vigésimo segundo - A Assembleia Geral reunirá: -----a)

Em sessão ordinária, para deliberar sobre os assuntos previstos no artigo 376º do Código das Sociedades Comerciais e para aprovar o orçamento da sociedade;----- b) Em sessão extraordinária, sempre que os Conselhos de Administração ou Fiscal o julguem conveniente ou quando requerido por accionistas que representem, pelo menos, o mínimo de capital social imposto por lei para este efeito.-----

Artigo vigésimo terceiro - um - A remuneração dos membros dos cargos sociais será fixada pela Assembleia Geral, podendo assumir a forma de ordenado fixo, percentagem nos lucros ou outros benefícios, em conjunto ou apenas em algumas dessas modalidades. -----

dois - A Assembleia Geral poderá eleger uma comissão de vencimentos, constituída por três membros, para o cumprimento do disposto no número anterior. -----

três - A percentagem global dos lucros de exercício destinada a remuneração dos membros dos corpos sociais nunca poderá exceder cinco por cento. -----

CAPÍTULO V - CONSELHO CONSULTIVO-----

Artigo vigésimo quarto - A Assembleia Geral poderá eleger um conselho consultivo, composto por um máximo de vinte membros, não remunerados; o conselho consultivo não terá funções orgânicas, cabendo-lhe aconselhar o conselho de administração sem carácter vinculativo, sobre os assuntos que este órgão entenda submeter à apreciação.-----

CAPÍTULO VI - DISPOSIÇÕES GERAIS-----

Artigo vigésimo quinto - O mandato dos membros dos órgãos sociais durará quatro anos, sendo permitida a sua reeleição por uma ou mais vezes. -----

Artigo vigésimo sexto - Deduzidas as parcelas que se devam destinar à constituição e reforço de reservas impostas por lei, os resultados líquidos evidenciados pelo balanço anual terão a aplicação que a Assembleia Geral livremente lhes destinar, podendo esta, por maioria simples, deliberar distribuí-los, total ou parcialmente, ou afectá-los integralmente a reservas livres ou a outras que pretenda criar. -----

Artigo vigésimo sétimo - O Conselho de Administração, autorizado pelo Conselho Fiscal, poderá resolver fazer adiantamentos sobre lucros no decurso de um exercício, nos termos previstos na lei.-----

Artigo vigésimo oitavo - um - A Assembleia Geral poderá deliberar que o capital seja reembolsado, total ou parcialmente, recebendo os accionistas o valor nominal de cada acção ou parte dele.-----

dois - A Assembleia Geral poderá determinar que, em caso de reembolso parcial, se proceda a sorteio entre os accionistas.-----

Artigo vigésimo nono - um - Em caso de emissão de acções em virtude de aumento de capital, por novas entradas, aquelas quinhão nos lucros a distribuir, relativos ao exercício social em curso, conforme for determinado pelo órgão social que delibere a emissão; sendo o aumento por entradas em dinheiro, os accionistas da sociedade, e apenas eles, terão direito de preferência na respectiva subscrição, sem prejuízo de deliberação da assembleia geral que restrinja ou suprima a preferência, nos termos legais. -----

- dois - Cada accionista terá sempre direito a subscrever um número das novas acções proporcional àquelas de que for titular à data da deliberação de aumento, qualquer seja a categoria das acções emitidas, mas a preferência terá por objecto, em primeira linha, acções da mesma categoria das já detidas, se for o caso; englobando o aumento, designadamente, acções de todas as categorias já em circulação, com respeito da relação proporcional entre elas, a preferência na subscrição das mesmas pertencerá primeiro aos titulares de acções da respectiva categoria e só quanto às acções não subscritas por estes gozarão de preferência os outros accionistas. -----

- três - Em caso de aumento de capital por incorporação de reservas, a emissão de novas acções respeitará a proporção entre as várias categorias existentes, sendo, pois, sempre distribuídas ao accionista acções da espécie por ele detida.-----

Artigo trigésimo - um - Em caso de dissolução da sociedade, as instalações desportivas de que a sociedade for titular só poderão ser alienadas pelos liquidatários se tal se revelar necessário à satisfação do passivo social, sendo então concedida preferência na venda ao titular das acções da categoria A, nas mesmas condições de preço e de pagamento. -----

dois - na partilha dos haveres sociais, depois de satisfeitas ou acauteladas, nos termos legais, as dívidas sociais, o direito à quota de liquidação do titular das acções da categoria A será satisfeito, em tanto quanto possível, através da atribuição ao mesmo das instalações desportivas ainda na propriedade da sociedade, sendo os demais sócios inteirados em dinheiro, se for o caso.-----

CAPÍTULO V - DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS-----

Artigo trigésimo primeiro - um - A sociedade poderá adquirir à agremiação desportiva "Futebol Clube do Porto", por deliberação do Conselho de Administração, os activos e passivos identificados em inventário anexo a essa deliberação, no prazo de cento e vinte dias contados da data da escritura de constituição da sociedade.-----

- dois - A aquisição far-se-á pelos valores discriminados no referido inventário, verificados por revisor oficial de contas, os quais ficarão em dívida, com carácter de suprimentos, sem que sejam devidos quaisquer juros.-----

- três - O disposto neste artigo substitui e dispensa a aprovação da assembleia geral requerida pelo artigo 29º do Código das Sociedades Comerciais. -----

Artigo trigésimo segundo - O Conselho de Administração deverá deliberar e executar, depois de efectuada a aquisição referida no artigo anterior e até 31 de Dezembro de 1997, um aumento do capital social, por novas entradas, em que os accionistas não gozarão do direito de preferência e que se fará com observância das condições seguintes: -----

- a) o capital social poderá ser elevado até cinco mil milhões de escudos, limitado às subscrições recolhidas;-----

- b) o valor nominal das acções será 1.000\$00 e a sua emissão será efectuada ao par;-----

- c) as novas acções deverão ser integralmente realizadas aquando da respectiva subscrição-----

- d) um máximo de dois milhões oitocentas e oitenta mil acções [60% do montante do aumento], a realizar em dinheiro, serão da categoria B, e a respectiva subscrição poderá, numa primeira fase, ser reservada a quem for, à data da deliberação, associado da agremiação desportiva "Futebol Clube do Porto", ou aberta tanto a tais pessoas como a outras entidades, incluindo o público em geral, mas com preferência para os referidos associados do Futebol Clube do Porto, preferência essa limitada ou não a um número máximo de acções, por pessoa e/ou conjuntamente; -----

- e) serão igualmente emitidas acções da categoria A, em quantidade igual a 2/3 das novas acções da categoria B que vierem a ser efectivamente colocadas, com arredondamento por defeito, destinadas à agremiação desportiva Futebol Clube do Porto e a cuja subscrição esta fica obrigada-----

- f) as acções da categoria A serão liberadas mediante conversão em capital, a tanto por tanto, de créditos por suprimentos de que a sociedade será devedora perante a agremiação desportiva Futebol Clube do Porto, por força da aquisição a que se refere o artigo anterior. -----

Artigo trigésimo terceiro - O Conselho de Administração que neste acto será autorizado, independentemente do registo definitivo da nomeação fica, desde já, sociedade, a movimentar e a levantar no Banco Borges & Irmão, S.A o capital social aí depositado a fim de fazer face às despesas com esta escritura, sua publicidade e registo, bem como para custear quaisquer despesas com a instalação da sociedade, assim como a movimentar contas em outras instituições de crédito e a celebrar contratos financeiros ou de locação e todos os negócios de acordo com o seu objecto social -----

Artigo trigésimo quarto - Ficam desde já, nomeados, dispensados de caução, os órgãos sociais para o quadriénio 2008/2011, que são composto pelos seguintes elementos: -----

Assembleia Geral : Presidente: Dr. José Manuel de Matos Fernandes;-----

Secretário: Dr. Rui Miguel de Sousa Simões Fernandes Marrana.-----

Conselho de Administração: Presidente: Jorge Nuno Lima Pinto da Costa;-----

-----Dr. Adelino Sá e Melo Caldeira;-----

-----Dr. Fernando Soares Gomes da Silva;-----

-----Sr. Reinaldo da Costa Teles Pinheiro;-----

-----Dr. Jaime Eduardo Lamego Lopes.-----

Conselho Fiscal: Presidente: Eng. Adolfo da Cunha Nunes Roque;-----

-----Vogal: Dr. Filipe Carlos Ferreira Avides Moreira;-----

-----Vogal: Dr. Armando Luís Vieira de Magalhães;-----

-----Suplente: Dr. José Manuel Taveira dos Santos.-----

Sociedade de Revisores Oficiais de Contas: Deloitte & Associados, SROC SA, representada por Jorge Manuel Araújo de Beja Neves.-----

Secretário da Sociedade: Efectivo: Dr. Daniel Lorenz Rodrigues Pereira, com residência na Rua António Cardoso, 523, hab. 11, Porto.-----

-----Suplente: Dr. Urgel Ricardo Santos Brandão Horta Martins, com residência na Rua dos Tamanqueiros, 51, São João da Madeira.-----

Artigo trigésimo quinto – A sociedade adopta o período económico anual com início em um de Julho e encerramento em trinta de Junho.-----

Anexo 4 – Estatutos da Futebol Clube do Porto

ESTATUTOS DO FUTEBOL CLUBE DO PORTO

ÍNDICE

**CAPÍTULO I DENOMINAÇÃO, NATUREZA,
SEDE, FINS E COMPOSIÇÃO**

**CAPÍTULO II SÍMBOLO, BANDEIRA, REPRESENTAÇÃO
DISTINTIVO E UNIFORME**

**CAPÍTULO III CANDIDATURA, CLASSIFICAÇÃO E
ADMISSÃO**

CAPÍTULO IV FILIAIS E DELEGAÇÕES

CAPÍTULO V PATRIMÓNIO SOCIAL

CAPÍTULO VI CORPOS GERENTES

CAPÍTULO VII ORGÃOS CONSULTIVOS

CAPÍTULO VIII SECÇÕES DESPORTIVAS

CAPÍTULO IX SEGURO E ASSISTÊNCIA AOS ATLETAS

CAPÍTULO X DISPOSIÇÕES GERAIS

CAPÍTULO XI DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS

ESTATUTOS DO FUTEBOL CLUBE DO PORTO

CAPÍTULO I

DENOMINAÇÃO, NATUREZA, SEDE FINS E COMPOSIÇÃO

ARTº. 1º - O Futebol Clube do Porto, pessoa coletiva de direito privado e de Utilidade Pública, foi fundado na Cidade do Porto no dia 28 de setembro de 1893, tendo iniciado imediatamente a sua atividade.

& único - Designa-se, abreviadamente, pelas iniciais F.C.P. o os seus membros são denominados de "**DRAGÕES**".

ARTº. 2º - A sua duração é por tempo indeterminado e, como agremiação desportiva, é completamente alheio a todas as manifestações de carácter político, racial ou religioso.

ARTº. 3º - O Clube tem a sua Sede Social, recintos desportivos e demais instalações no Porto, podendo ainda instalar-se fora da cidade.

ARTº. 4º - O Futebol Clube do Porto tem por objetivo:

1) Visando o engrandecimento do desporto nacional:

- a) Promover a educação física dos seus associados;
- b) Desenvolver a prática dos desportos e proporcionar meios de recreio e de cultura, em especial aos seus associados;
- c) Fomentar a ação social que, pelos presentes Estatutos, lhe foi cometida;
- d) Levar a cabo nas suas Instalações quaisquer jogos permitidos por lei, nomeadamente o bingo, mediante prévio licenciamento, conforme o referido no Decreto-Lei nº.277/82, decretos Regulamentares nºs. 41/82 e 70/82 e mais legislação aplicável.

2) Com vista à obtenção de meios económicos para o conseguimento dos fins fixados no número anterior; o Futebol Clube do Porto pode praticar quaisquer atos de natureza lucrativa, assim como pode prosseguir-los através da participação em outras

pessoas coletivas, nos termos permitidos por lei. O Futebol Clube do Porto pode designadamente:

- a) Promover a constituição de sociedades desportivas através da personalização jurídica das suas equipas que participem, ou pretendam participar, em competições desportivas profissionais, e subscrever parte do respetivo capital social;
- b) Exercer diretamente atividades económicas de todo o tipo, bem como tomar participações de qualquer montante em sociedades comerciais de responsabilidade limitada, seja qual for o seu objeto;
- c) Associar-se com outras pessoas jurídicas em quaisquer associações com fins económicos nomeadamente, consórcios;
- d) Apoiar e participar em quaisquer outras iniciativas e empreendimentos de carácter financeiro.

ARTº . 5 - O Futebol Clube do Porto é composto por sócios, Filiais e Delegações.

§ único - Quando os superiores interesses do Clube o exigirem, pode o número de sócios ser limitado.

CAPÍTULO II

SÍMBOLO, BANDEIRA, REPRESENTAÇÃO, DISTINTIVO E UNIFORME

ARTº. 6º - O Clube tem como símbolo uma bola de cor azul com as iniciais F.C.P. a branco, encimadas, em primeiro plano, pelo brasão de armas da cidade, mercê concedida pela Exmª. Câmara Municipal do Porto, em sessão de 19 de janeiro de 1922.

ARTº. 7º - A bandeira é representada por um retângulo de cor branca, na proporção de 2 x 1, marginada longitudinalmente a azul celeste, tendo ao centro o símbolo do Clube.

ARTº. 8º - A bandeira deve estar presente em todas as solenidades que a Direção entenda. Deve hastear-se na Sede por ocasião do falecimento de qualquer sócio, quando conhecido oportunamente.

& 1º. A sua condução, em paradas atléticas ou cerimónias oficiais do Clube, deve confiar-se a um dos seus mais antigos e prestigiosos atletas, sendo a guarda de honra formada por dois atletas ou sócios merecedores de tal distinção.

& 2º. Nas demais cerimónias a que se associe, deve ser conduzida por um atleta ou sócio distinguido pela sua dedicação.

ARTº. 9º - O distintivo é em forma de bola, em campo azul, de esmalte ou pedras preciosas, com brasão de armas da cidade do Porto em relevo e as iniciais de metal ou pedras brancas.

ARTº. 10º - O equipamento para as modalidades desportivas é constituído por camisolas com listas verticais azuis e brancas, cada uma com cerca de 8 cm de largura, e calção azul celeste.

& único - Quando por imposição regulamentar de qualquer prova ou outro motivo justificável, for necessário mudar de tipo estabelecido no corpo do artigo, deve adotar-se outro equipamento com uma ou ambas as cores, sendo obrigatório o uso das iniciais "F.C.P.", ou do distintivo ou designação "Porto".

CAPÍTULO III

SÓCIOS

SECÇÃO I

CANDIDATURA, CLASSIFICAÇÃO E ADMISSÃO

ARTº. 11º - Podem ser sócios do Futebol Clube do Porto todas as pessoas singulares ou coletivos que, por si ou por seus legais representantes, requeiram a sua admissão, nos termos do artigo 21º.

& único - Podem ser sócios beneméritos ou honorários todas as pessoas, de harmonia com o estabelecido nos artigos 18º e 19º. Dos presentes Estatutos.

ARTº. 12º - Os sócios do F.C.P. distribuem-se pelas seguintes classes:

- a) efetivos;
- b) auxiliares
- c) atletas
- d) de mérito
- e) beneméritos
- f) honorários
- g) correspondentes
- h) participantes

& 1º - Os sócios efetivos dividem-se em:

Secção A - Os de Cativo

Secção B - Os de Bancada

Secção C - Os de Superior

Secção D - As pessoas coletivas que terão direito a lugares de cativo.

& 2º. Os sócios de cativo subdividem-se em:

- De Camarote
- De Tribuna Central
- De Tribuna Maratona
- De Bancada Central

& 3º. Haverá ainda a categoria de “sócios aposentados” constituída por aqueles que reformados na respetiva profissão, e com vinte e cinco anos de vida associativa no Clube, requeiram a sua inclusão nesta categoria, provando não ter rendimentos suficientes para poder satisfazer as cotizações normais fixadas em Assembleia Geral nos termos do artigo 25º.

.

ARTº. 12º A - “ O valor das cotas mensais a pagar pelos “sócios aposentados será sempre correspondente aos dos sócios efetivos, na classe respetiva, antes do último aumento aprovado em Assembleia Geral.

& único - Os sócios aposentados terão os mesmos direitos dos sócios efetivos.

ARTº. 13º - São sócios efetivos os que usufruem todos os direitos consignados nos Estatutos.

ARTº. 14º - São sócios efetivos remidos os que, presentemente se encontrem nessa situação.

ARTº. 15º - São sócios auxiliares:

- a) Os filhos(as) de sócios, menores de 18 anos por eles propostos;
- b) Menores - os que tenham mais de 10 e menos de 18 anos de idade;
- c) Infantis - os de menos de 10 anos de idade.

& único - Manterão a qualidade de sócios auxiliares as esposas de sócio que já a tenham adquirido.

ARTº. 16º - São sócios atletas os que prestam ao F.C.P. a sua colaboração como praticantes amadores de qualquer modalidade desportiva, inscritos nas Associações respetivas.

ARTº. 17º - São sócios de mérito os que, pelos seus relevantes serviços prestados ao Clube, mereçam esta classificação.

ARTº. 18º - São sócios beneméritos os que, por valiosos serviços a favor do Clube, se tornem dignos dessa categoria.

ARTº. 19º - São sócios honorários os que, pela Nação, Clube ou causa desportiva, se tenham notabilizado, merecendo esta distinção.

& único - São presidentes honorários os sócios que, tendo sido ou sendo presidentes do Clube, mereçam esta distinção.

ARTº. 20º - São sócios correspondentes os que, tendo residência permanente a distância superior a 100 quilómetros da cidade do Porto, contribuam para maior popularidade e expansão do Clube.

ARTº. 20 A - São sócios participantes os que, pretendendo frequentar exclusivamente as piscinas e ginásios do Clube, solicitem a sua inscrição.

& 1º. A Direção fixará em regulamento o montante da cota, requisitos para admissão e modelo de cartão a utilizar por tais sócios, bem como as condições e sanções aplicáveis.

& 2º. Os sócios participantes só terão o direito consignado no Corpo do Artigo.

ARTº. 21º - A admissão é feita mediante proposta, assinada pelo candidato e por um sócio, no gozo de todos os seus direitos, a qual será submetida à primeira reunião ordinária da Direção, que a julgará.

& 1º. - Se o candidato não puder escrever, o proponente fará essa declaração na proposta.

& 2º. - A proposta deve fazer-se acompanhar de:

- a) Elementos de identificação e valores a determinar pela Direção para pagamento de joia e cartão;
- b) Valor de cotas a aplicar por deliberação da Direção.

& 3º. - Os sócios auxiliares infantis e atletas estão isentos do pagamento da joia.

& 4º. - Do indeferimento da admissão, comunicado ao proponente por carta registada, pode este recorrer para a Assembleia Geral no prazo de oito dias a contar da data do seu recebimento.

ARTº. 22º - A distinção para sócios de mérito, beneméritos e honorários, bem como de Presidente Honorário será atribuída em Assembleia Geral ordinária ou extraordinária por proposta do Conselho Superior, da Direção ou de 200 sócios efetivos para os sócios de mérito, beneméritos e honorários e de 500 sócios efetivos para os Presidentes Honorários.

ARTº. 23º - Não podem ser admitidos como sócios as pessoas que tenham sido afastadas de outra agremiação desportiva, recreativa ou cultural, por motivos indignos ou que tenham concorrido para diminuir o nome do F.C. do Porto.

SECÇÃO II

DEVERES E DIREITOS

ARTº. 24º - São deveres dos sócios:

1. Honrar e prestigiar o Clube, contribuindo em todas as circunstâncias para o seu engrandecimento.
2. Cumprir as disposições estatutárias e regulamentares;
3. Pagar a cota, sendo esta compreendida por um valor base fixado nos termos do artigo 25º e por um ou diversos valores variáveis, afixar de acordo com as categorias nos termos do nº 12 do artigo 116º.
4. Acatar as resoluções dos Corpos Gerentes;
5. Desempenhar com assiduidade, zelo e dedicação, os cargos para que foram eleitos ou nomeados;
5. Tomar parte nas Assembleias Gerais ou em quaisquer reuniões para que sejam convocados;

6. Exibir, sempre que exigido por pessoa competente, o cartão de sócio, quando pretendam usufruir os direitos estatutários;
7. Defender e zelar o património do Clube;
8. Informar a Direção quando dirigir outras coletividades desportivas ou as representar nas respetivas Associações ou Federações;
10. Não aceitar a representação do Clube em Associações e Federações desportivas, sem prévio assentimento da Direção;
11. Reivindicar os seus direitos e manifestar-se, em defesa dos seus pontos de vista por forma correta, nas suas relações com os Corpos Gerentes e seus representantes;
12. Não recusar a sua colaboração, quando solicitada, depondo ou prestando declarações com respeito pela verdade, em matéria de sindicância, inquéritos ou processos disciplinares promovidos pelo Clube, para prestígio e salvaguarda da sua ação desportiva e social;
13. Ao solicitar, por escrito, a sua demissão de sócio, deverá devolver o respetivo cartão;
14. Comunicar a mudança de residência.

ARTº. 25º - É da exclusiva competência da Assembleia Geral a fixação do valor base da cota.

ARTº. 26º - Para efeito de usufruir as regalias estatutárias, o sócio deve exibir, sempre que exigido, pelo menos, o recibo da cota do mês anterior ao decorrente.

ARTº. 27º - Estão isentos do pagamento de cotas:

1. Os sócios beneméritos e honorários, quando não estejam inscritos noutra classe;
2. Os sócios atletas e os auxiliares infantis, filhos e netos de sócios efetivos, quando por estes propostos.

& único - Deixam de gozar esta regalia os sócios auxiliares referidos no nº 2 quando os proponentes não se mantenham naquelas classes, com exceção do previsto no & único do artigo 15º.

ARTº. 28º - São direitos dos sócios efetivos:

1. Receber um exemplar dos Estatutos;
2. Conservar o seu número de associado, devidamente atualizado, conforme a ordem da sua inscrição;
3. Propor candidatos a sócios;
4. Assistir, tomar parte em Assembleias Gerais e votar, depois de 3 meses de associado;
5. Fazer-se representar nas Assembleias Eleitorais por carta dirigida ao Presidente com assinatura reconhecida;
6. Ser votados para os Corpos Gerentes, depois de 1 ano de associado;
7. Requerer a convocação da Assembleia Geral Extraordinária, nos termos das alíneas b) e c) do artigo 107º,
8. Examinar na Sede do Clube, nas horas de expediente, os livros e mais documentos referentes ao exercício anterior, dentro dos 8 dias que antecederem a realização da respetiva Assembleia Geral;
9. Receber o Relatório das Gerências, se o requisitarem, por escrito, até 31 de julho;
10. Ingressar e utilizar as instalações do Clube conforme os regulamentos ou determinações da Direção;
11. Fazer-se acompanhar na visita às instalações do Clube por qualquer convidado, que não tenha sido expulso de sócio;
12. Solicitar a suspensão do pagamento de cotas, gozando apenas do direito consignado no nº 2, quando se verificar qualquer dos seguintes casos:
 - a) Prestação de serviço militar obrigatório;
 - b) Ausência do País;
 - c) Desemprego temporário e involuntário;
 - d) Doença que os impossibilite de angariar fundos, justificada por atestado médico.
13. Requerer aos Presidentes dos Corpos Gerentes, certidões de Atas ou outros documentos, que lhes devem ser passados no prazo de 8 dias, a contar da entrada do requerimento na Secretaria do Clube.

& 1º. Os sócios que beneficiem do referido no nº 12 são obrigados a comunicar por escrito à Direção, logo que cessem essas causas.

& 2º. Quando os requerimentos a que alude o nº 13 disserem respeito a assuntos cuja divulgação possa trazer inconvenientes para o Clube, é permitido aos Presidentes recusar a passagem das certidões pedidas se, submetidos à apreciação do Conselho Fiscal, este confirmar o seu indeferimento.

& 3º. Os sócios empregados do Clube não beneficiam das regalias do nº 6, exceto no que respeita ao Conselho Superior.

& 4º. Os associados da secção D - pessoas coletivas - não beneficiam das regalias consignadas nos nºs 6 e 12.

ART. 29º - Os sócios auxiliares (senhoras e menores), beneficiam dos direitos consignados nos nºs 1, 2, 10, 11 e 12 do artigo 28º.

ARTº. 30º - Aos sócios auxiliares (infantis), são concedidos os direitos previstos nos nºs 2 e 10 do artigo 28º.

ARTº. 31 - Os sócios atletas usufruem os direitos mencionados nos nºs 1,2,3,9,10 e 11 do artigo 28º.

& único - à Direção compete determinar o lugar destinado nos recintos desportivos a esta classe de sócios

ARTº . 32 - Mantêm a categoria de sócios atletas os que tendo dado provas de exemplar desportivismo e afeto clubista, se hajam sempre mantido ao serviço do Clube e satisfaçam, cumulativa ou separadamente , os seguintes requisitos:

- a) Tenham representado o Clube durante 15 anos, pelo menos, em provas oficiais;
- b) Tenham conquistado três títulos nacionais ou sejam detentores por três anos de um recorde nacional, com 10 anos de representação em provas oficiais em qualquer dos casos;
- c) Tenham representado o País em Jogos Olímpicos ou Campeonatos Mundiais, ou tomado parte em cinco competições internacionais integrados em seleções Nacionais também com 10 anos de representação em provas oficiais.

& único - A concessão prevista no corpo do artigo é retirada quando o sócio cometa infração disciplinar a que corresponda pena superior à sua suspensão de direitos por mais de três meses, ou quando passar a competir contra o F.C.P. ou a orientar equipas suas concorrentes, sem prévia autorização da Direção.

ARTº. 33 - Os sócios beneméritos e honorários mantêm os direitos correspondentes à categoria em que se encontram inscritos.

& 1º. Quando estes sócios não estejam inscritos noutra categoria, beneficiam dos direitos consignados nos nºs 1,3,9,10 e 11 do artigo 28º.

ARTº. 34º - Os sócios de mérito, beneméritos, honorários e presidentes honorários têm direito de ingresso nos camarotes do Estádio.

ARTº. 35º - Os sócios correspondentes gozam dos direitos estabelecidos nos nºs 1,2,3,9,10 e 11 do artigo 28º.

& único - O seu ingresso nos recintos desportivos, só poderá efetuar-se quando não haja competições com entradas pagas.

ARTº. 36º - É compatível a acumulação de classes de sócios.

ARTº. 37º - Os sócios têm direito de, por si ou por seus representantes, reclamar contra as resoluções, atos ou omissões dos Corpos Gerentes contrários à lei, aos Estatutos, aos regulamentos ou às resoluções das assembleias e, independentemente de protesto, submeter tais atos, bem como quaisquer reclamações não atendidas, à apreciação e deliberação da assembleia competente.

SECÇÃO III

DISTINÇÕES

ARTº. 38º - Para os sócios, que notabilizaram pela sua dedicação ao Clube ou ainda por feitos de elevado mérito são instituídas as seguintes distinções:

- a) Louvor;
- b) Diploma;
- c) Medalha;
- d) Roseta;
- e) Inscrição de honra;

ARTº. 39 - O louvor é concedido aos sócios que, por qualquer feito especial, o mereçam.

ARTº. 40º - Ao diploma têm direito os sócios a quem for conferida qualquer das distinções consideradas nos artigos seguintes.

ARTº. 41º - São criadas as medalhas honoríficas " Ouro ", " Prata " e " Cobre ", segundo modelo apresentado pela Direção e aprovado pelo Conselho Superior.

ARTº. 42º - É concedida a " Medalha de Ouro " aos atletas amadores, olímpicos, campeões mundiais, aos que ganharem 5 campeonatos nacionais e aos que representarem 10 vezes a Nação; a " Medalha de Prata " aos campeões nacionais; e a " Medalha de Bronze " aos vencedores de provas regionais oficiais.

ARTº. 43º - Será instituída a " Medalha de Valor Desportivo - Distinção " para, sempre que se justifique, premiar o atleta que mais se tenha distinguido no campo desportivo e no comportamento disciplinar.

ARTº. 44º - Têm direito ao uso de uma roseta de seda azul e branca, com emblema de ouro e pedras preciosas os sócios que completarem 50 anos de efetividade ininterrupta e que, durante esses 10 lustros não tenham sofrido qualquer punição.

ARTº. 45º - Têm direito ao uso de uma roseta de seda azul e branca com emblema de prata os sócios inscritos há mais de 25 anos e que não tenham sofrido qualquer penalidade.

ARTº. 46º - A " Inscrição de Honra ", no Estádio das Antas, é aberta para os atletas olímpicos e campeões mundiais, como especial distinção.

ARTº. 47º - A concessão das distinções previstas nos artigos anteriores para os sócios atletas, é da competência da Direção, sob proposta fundamentada do Conselho Desportivo.

ARTº. 48º - Todas estas distinções devem ser entregues nas festas comemorativas do aniversário do Clube.

ARTº. 49º - Ao sócio nº 1, são concedidas, em atenção à sua antiguidade e símbolo de dedicação, as prerrogativas de que gozam os membros dos Corpos Gerentes, com exceção das que representam função ativa e dos cargos, se em nenhum estiver empossado.

SECÇÃO IV

PENALIDADES

ARTº. 50º - São punidos disciplinarmente os sócios que cometam alguma das seguintes infrações:

- a) Não acatar os Estatutos, regulamentos do Clube e as deliberações dos Corpos Gerentes;
- b) Injuriar, difamar e atentar contra o crédito, prestígio e bom nome do Clube;
- c) Injuriar, difamar ou ofender os Corpos Gerentes do Clube ou qualquer dos seus membros, delegados ou representantes durante ou por causa do exercício das suas funções;
- d) Furtar, burlar, defraudar ou praticar outros factos ilícitos de que derivem prejuízos morais ou materiais para o Clube;
- e) Ter mau comportamento moral ou cívico, em competições desportivas;
- f) Criar ou fomentar a criação de grupos dentro do Clube, que de qualquer modo possam perturbar os trabalhos dos Corpos Gerentes;

- g) Recusar a participação nas provas do Clube ou defender as cores de outro, quando em competição com o Futebol Clube do Porto, sem prévio consentimento;
- h) Servir outras coletividades desportivas, nos seus Corpos Gerentes ou em sua representação em associações e federações, sem ter dado prévio conhecimento à Direção.

& único - Nenhum sócio pode ceder o seu cartão de associado, sob pena de o mesmo ser apreendido e o sócio sofrer sanção que a Direção resolva aplicar-lhe, de harmonia com a qualidade da falta e os antecedentes do infrator.

ARTº. 51º - As sanções aplicáveis são:

- a) Advertência;
- b) Censura registada;
- c) Multa;
- d) Suspensão de direitos até três meses;
- e) Suspensão de direitos por mais de três meses;
- f) eliminação;
- g) expulsão

& 1º. A suspensão de direitos não implica a suspensão de deveres, aos quais o sócio punido continua obrigado.

& 2º. A eliminação é aplicável aos sócios que atinjam o atraso de três cotas.

ARTº. 52º - As penalidades são aplicadas indistintamente a qualquer sócio, tendo em vista a gravidade da infração e todas as circunstâncias que possam influir numa decisão justa.

ARTº. 53º - As sanções no artigo 51º, salvo a da alínea g), são da competência da Direção com recurso para a Assembleia Geral.

& único - Quando a Direção entenda ser de aplicar a pena de suspensão de direitos prevista na alínea d) do artigo 51º, deve obter previamente parecer do Conselho

Fiscal. Sempre que entenda deve aplicar a pena da alínea e) do mesmo artigo, deverá submeter a sua proposta à consideração do Conselho Fiscal.

ARTº. 54º - A pena de expulsão, bem como as penalidades emergentes do desrespeito da alínea f) do artigo 50º, são da competência da Assembleia Geral, e só podem ser propostas pela Direção, com parecer favorável do Conselho Fiscal.

& único - Entre a data da proposta e a primeira Assembleia que tomar conhecimento dela, o sócio arguido fica suspenso de todos os seus direitos até decisão final, com exclusão dos da sua defesa.

ARTº. 55º - As penalidades só serão aplicadas mediante processo disciplinar e, provada a infração, deve extrair-se nota de culpa e entregar-se ao arguido para, querendo, apresentar por escrito e no prazo de oito a vinte dias, a afixar pelo instrutor do processo, a sua defesa e provas, incluindo testemunhas em número não superior a dez.

& único - Esta norma não é aplicável aos sócios atletas em atividade a quem, por infração à disciplina desportiva dentro ou fora dos recintos, pode ser imposta qualquer das penalidades nas alíneas a) e c) do artigo 51º, além da rescisão do contrato ou compromisso desportivo, se a ela houver lugar, de harmonia com o critério da Direção ou os regulamentos de respetiva modalidade.

ARTº. 56º - O prazo para a interposição de recursos é de oito dias a contar da notificação da decisão punitiva, devendo, com o requerimento da interposição do recurso, ser apresentadas alegações.

& único - Após o recebimento do recurso, a entidade recorrida pode, no prazo de oito dias, apresentar por escrito os fundamentos da sua decisão.

ARTº. 57º - O sócio expulso só pode inscrever-se novamente, mediante revisão do processo, em que se apresentem factos novos que não pudessem ser invocados antes da decisão a rever.

& único - A revisão só pode ser requerida, e julgada, pela Assembleia Geral, após o decurso de um ano sobre a decisão punitiva, com parecer favorável da Direção e do Conselho Fiscal.

ARTº. 58º - Os Presidentes Honorários, os membros dos Corpos Gerentes, os elementos do Conselho Superior e os sócios de mérito, beneméritos e honorários só podem ser julgados pela Assembleia Geral.

SECÇÃO V

TRANSFERÊNCIA, DEMISSÃO E READMISSÃO

ARTº. 59 - Os sócios podem transferir-se para qualquer outra classe, desde que o requeiram, sem obrigatoriedade de pagamento de nova joia.

& 1º. Os sócios atletas têm o prazo de sessenta dias, a contar do evento que deixou de os considerar como tais, para declararem por escrito que desejam transferir-se, indicando a classe e a secção em que pretendem ingressar.

& 2º. Na hipótese do & único do artigo 27º, podem os proponentes declarar por escrito, no prazo de trinta dias, a contar do cancelamento do seu registo, que desejam que o associado por si proposto se mantenha, desde que, a partir da data da comunicação, paguem a joia e a cota correspondente à classe respetiva.

ARTº. 60º - O sócio admitido, incurso em algum dos factos referentes no artigo 23º, deve ser demitido pela Direção, sob parecer fundamentado.

& único - O sócio proponente, depois de ouvido, deve ser penalizado quando se verificar a sua intencionalidade ocultação dos factos.

ARTº. 61º - Os indivíduos que tenham pedido a sua demissão e pretendam ser readmitidos com o número de registo que tinham, podem solicitá-lo à Direção, que deferirá, se não tiver sido atualizada a numeração e desde que liquidem as respetivas cotas em atraso.

ARTº. 62º - A readmissão de qualquer sócio é sempre condicionada à satisfação dos requisitos referidos no artigo 21º e ao pagamento de uma joia especial cujo valor corresponde ao triplo do valor da cota que vigorar no momento da readmissão, na categoria em que se pretende inscrever, sem prejuízo da liquidação de quaisquer importâncias em dívida ao Clube.

CAPÍTULO IV

FILIAIS E DELEGAÇÕES

ARTº. 63º - O F.C.P. deve patrocinar a criação de Filiais e Delegações.

ARTº. 64º - São Filiais e os Clubes legalmente constituídos, que adotem a denominação de " Futebol Clube de" (nome da localidade respetiva); usem equipamentos e bandeiras com as características da do F.C.P.; elaborem os seus estatutos de harmonia com os da Sede e obtenham deferimento ao pedido de filiação.

& Único - As Filiais já existentes consideram-se dispensadas de alguns destes requisitos.

ARTº. 65º - São Delegações os Clubes que, sem obediência ao disposto no artigo anterior, requeiram a obtenham a sua inscrição.

ARTº. 66º - Os pedidos de filiação e delegação devem ser feitos por escrito, acompanhados de certidão da ata da Assembleia Geral que os aprovou e de um exemplar ou projeto dos seus estatutos.

ARTº. 67º - O F.C.P. deve prestar todo o apoio moral às suas Filiais e Delegações, fornecendo-lhes as diretrizes de carácter desportivo ou administrativo convenientes e promover o intercâmbio desportivo, sem preocupações de ordem material.

ARTº. 68 - Os sócios das Filiais e Delegações têm direito a visitar as instalações do Clube, exceto os recintos desportivos, quando com entradas pagas.

& único - Aos presidentes das direções é concedido um livre trânsito, intransmissível, para assistirem às competições.

ARTº. 69º - Pode ser retirada a qualidade de Filial ou Delegação, quando se verificarem factos que o justifiquem.

& único - Esta decisão é da competência da Assembleia Geral, sob proposta da Direção, acompanhada do parecer do Conselho de Filiais e Delegações.

CAPÍTULO V

ADMINISTRAÇÃO

SECÇÃO I

PATRIMÓNIO SOCIAL

ARTº. 70º - O Património Social do F.C.P. é constituído por:

- a) Bens móveis e imóveis de sua propriedade;
- b) Saldo das receitas sobre as despesas;

ARTº. 71º - Todos os bens que representam o património do Clube, devem constar de inventário com data da sua aquisição, proveniência, custo e localização.

ARTº. 72º - Os trofeus, medalhas e outros prémios conquistados pelo Clube nas páginas desportivas, devem figurar no Balanço com o valor financeiro de um escudo, sob o título de "Prémios e Trofeus".

ARTº. 73º - Enquanto os “ Valores Imobilizados “ não estiverem totalmente reintegrados, os saldos positivos de cada gerência são destinados à reintegração do património, mediante lançamento a efetuar no mês seguinte ao da aprovação das contas.

& 1º. - Os subsídios atribuídos para valorização ou conservação do património do Clube, são obrigatoriamente consignados à sua reintegração.

& 2º. - Havendo prejuízos anteriores, os saldos positivos de cada gerência destinam-se à sua amortização.

SECÇÃO II

RENDIMENTOS E ENCARGOS

ARTº. 74º - A administração financeira do F.C.P. é subordinada a orçamento e assenta em duas bases:

- a) Objetivos que se propõe realizar;
- b) Meios de que dispõe para essa realização.

ARTº. 75º - Os rendimentos do Clube são divididos em receitas ordinárias e receitas extraordinárias, e destinam-se à cobertura dos encargos inerentes à sua administração.

ARTº. 76º - Constituem receitas ordinárias:

- a) joias;
- b) Cotas;
- c) Produto da venda de exemplares dos Estatutos e de cartões de sócio;
- d) Rendimento de provas desportivas;
- e) Rendimento das instalações do Clube;

- f) Rendimento de exploração de atividades;
- g) Juros e rendimentos de valores.

ARTº. 77º - Constituem receitas extraordinárias as que não sejam consideradas no artigo anterior.

ARTº. 78º - Os encargos do F.C.P. são divididos em despesas ordinárias e despesas extraordinárias.

ARTº. 79º - As despesas ordinárias e as despesas extraordinárias são as inscritas no orçamento, devidamente aprovado.

SECÇÃO III

ORÇAMENTO

ARTº. 80º - O orçamento é constituído por:

- a) Receitas ordinárias ;
- b) Receitas extraordinárias;
- c) Despesas ordinárias;
- d) Despesas extraordinárias.

ARTº. 81º - O orçamento é organizado, tomando-se como base os elementos da contabilidade do ano anterior, corrigidos pelo plano de trabalhos da Direção.

ARTº. 82º - O orçamento é dividido em classes, títulos, capítulos e artigos, conforme modelo anexo nº 3.

& único - É permitido transferir as verbas inscritas no orçamento ordinário até ao limite de 25% da dotação inicial.

ARTº. 83º - O orçamento ordinário e os suplementares carecem de parecer favorável do Conselho Fiscal.

SECÇÃO IV

CONTABILIDADE

ARTº. 84º - A contabilidade deve ser organizada por forma a demonstrar com clareza a situação económico financeira do Clube, e completada por elementos estatísticos que informem sobre a sua evolução.

ARTº. 85º - O exercício económico anual do Clube será de 1 de julho a 30 de junho do ano seguinte.

& único - Nos anos em que houver eleições, as contas serão encerradas em 31 de dezembro e submetidas à Assembleia Geral até 31 de março, cabendo à nova Direção a elaboração do Balanço relativo aos meses de janeiro a julho inclusive.

ARTº. 86º - O Balanço deve obedecer ao diagrama do anexo nº 1 e a respetiva conta de resultados ao do nº 2.

CAPÍTULO VI

CORPOS GERENTES

SECÇÃO I

DISPOSIÇÕES GERAIS

ARTº. 87º - Os corpos Gerentes do F.C.P. são:

Assembleia Geral

Presidente da Direção

Direção

Conselho Fiscal

ARTº. 88º - Os membros dos Corpos Gerentes desempenham a sua missão gratuitamente e gozam da faculdade de ter um lugar especial nos recintos do Clube.

& único - Esta regalia, quanto à Assembleia Geral, é limitada à respetiva Mesa.

ARTº. 89º - Os Corpos Gerentes são eleitos por 3 anos, sendo permitida a reeleição.

& único - Na hipótese de os Presidentes da Direção, Assembleia Geral e Conselho Fiscal manifestarem até ao dia 20 de março do final do triénio, das suas disponibilidades para continuarem em exercício de funções e não surgir qualquer candidatura até 15 abril, haver-se-à o seu mandato prolongado por mais 1 ano.

ARTº. 90º - Os membros dos Corpos Gerentes têm direito a usar um cartão de identidade, de modelo especial, com a designação do cargo.

ARTº. 91º - Os membros dos Corpos Gerentes não podem acumular cargos, nem candidatar-se ou serem nomeados para mais de um cargo.

& 1º. Se tiverem sido eleitos para mais de um cargo, consideram-se eleitos para o cargo mais votado ou para aquele que escolherem, se as eleições forem iguais.

& 2º. Os membros eleitos, que faltarem a três sessões seguidas, sem motivo justificado, perdem o mandato.

ARTº. 92º - Salvo o disposto no & 2º do artigo 108º, as deliberações dos Corpos Gerentes são tomadas à pluralidade absoluta de votos, achando-se presente a maioria.

& único - As votações dos Corpos Gerentes são sempre nominais, com exceção da votação da Assembleia Geral, devendo constar de ata.

ARTº. 93 - Os atos ou resoluções tomadas pelos Corpos Gerentes, contrários aos preceitos dos Estatutos, regulamentos ou deliberações das assembleias, não obrigam o Clube, ficando pessoal, ilimitada e solidariamente responsáveis todos os que nelas tomarem parte.

& 1º. Ficam isentos de responsabilidade os membros que, não tomando parte nos atos de resoluções, também não foram ouvidos ou, tendo-o sido, votaram contra, por declaração na ata ou por qualquer modo autêntico, logo que deles tiverem conhecimento.

& 2º. As obrigações dos Corpos Gerentes não cessam com a perda do mandato, mas só no ato de Posse dos seus sucessores legais.

ARTº. 94º - A Direção não pode funcionar em minoria, devendo, nesta situação, proceder-se à sua cooptação.

& 1º. No caso da Direção não preencher as vagas existentes, no prazo de trinta dias, comunicará tal facto ao Presidente da Assembleia Geral, que convocará no prazo máximo de 90 dias uma Assembleia Geral Extraordinária para eleição do Presidente e da Direção, mantendo-se estes órgãos sociais em funções durante aquele período.

& 2º. Demitindo-se a Mesa da Assembleia Geral ou o Conselho Fiscal, sem conjunta demissão da Direção, esta convocará a Assembleia Geral Extraordinária para eleição dos membros propostos pelo Conselho Superior para preenchimento dos cargos vagos.

SECÇÃO II

ELEIÇÕES

ARTº. 95º - A eleição dos Corpos Gerentes é feita em escrutínio secreto pela maioria de votos dos sócios presentes à Assembleia Geral.

ARTº. 96º - As listas são impressas em papel branco, de iguais características, com as dimensões de 20x15 cm., contendo os nomes dos propostos e respetivos cargos, sendo a sua confeção custeada pelo Clube que as distribui na mesma data.

ARTº. 97 - Deve haver tantas mesas de voto quantas as necessárias para que o ato eleitoral decorra normal e rapidamente, não podendo o sufrágio prolongar-se por mais de 1 dia.

& 1º. Não podem ser distribuídas listas no próprio recinto da votação.

& 2º. Havendo mais que uma lista, a contagem de votos faz-se pelo número de entrada de listas de cada um dos candidatos à presidência da Direção e o seu maior número decide a lista vencedora; apurando-se o mesmo número de listas, considera-se eleita aquela cujo candidato à presidência da Direção for mais votada; e, no caso de empate é escolhida a do sócio mais antigo.

& 3º. São nulas as listas que tiverem riscados todos os nomes, ou contenham escritas quaisquer observações.

ARTº. 98º - As propostas para a constituição das listas dos Corpos Gerentes a eleger designando os candidatos às 3 presidências devem dar entrada na Secretaria do Clube até ao dia 20 de abril do ano das eleições, a fim de serem submetidas ao parecer do Conselho Superior.

& 1º. Essas propostas podem ser apresentadas por comissões de 50 sócios efetivos, no pleno gozo dos seus direitos.

& 2º. Deve o Conselho Superior tentar com os candidatos a Presidentes dos referidos Corpos Gerentes, até 30 de abril, a elaboração de uma lista única.

& 3º. Para que se verifique o disposto no parágrafo anterior, é indispensável que os propostos presidentes deem o seu consentimento por escrito.

& 4º. Se nenhuma proposta for apresentada no referido prazo o Conselho Superior apresentará essa lista até ao dia 5 de maio, nos termos do disposto na alínea f) do artigo 136º.

& 5º. Completadas as listas para a Mesa da Assembleia Geral, Direção e Conselho Fiscal até 15 de maio, são submetidas ao parecer do Conselho Superior, que reunirá para o efeito.

& 6º. O Presidente da Assembleia Geral deverá, então convocar a Assembleia Geral Ordinária, até 25 de maio, para eleição dos Corpos Gerentes.

ARTº. 99º - Aberta a sessão eleitoral, o Presidente da Assembleia Geral anuncia que vai proceder ao sufrágio, convidando a tomar lugar na Mesa dois sócios para escrutinadores

ARTº.100º - Cada sócio deve entregar a sua lista ao presidente da Mesa que a introduz na urna, depois de verificada a identidade do sócio e a qualidade de eleitor.

& 1º. Havendo mais que uma lista, pode cada uma ter o seu delegado nas respectivas Mesas, indicado até à véspera do ato eleitoral.

& 2º. Têm direito à prioridade de voto os membros dos Corpos Gerentes e dos Órgãos Consultivos.

ARTº. 101º - Encerrada a votação, deve proceder-se à contagem das listas, à conferência com as descargas e ao escrutínio.

ARTº. 102º - Terminado o apuramento, são proclamados os eleitos e afixado, no recinto eleitoral e na Sede do Clube, o resultado da eleição.

SECÇÃO III

ASSEMBLEIA GERAL

ARTº. 103º - A Assembleia Geral é a reunião dos sócios efetivos, nela residindo o poder supremo do Clube.

ARTº. 104º - As suas reuniões são ordinárias ou extraordinárias.

ARTº. 105º - A Assembleia Geral é representada e dirigida pela Mesa composta de Presidente, Vice Presidente, 1º Secretário e 2º Secretário.

& único - à Mesa compete proceder à verificação da validade das representações e dos poderes da Assembleia Geral.

ARTº. 106º - A Assembleia Geral reúne ordinariamente até ao fim do mês de outubro de cada ano, para apreciar e votar o Relatório e Contas da Direção.

& único - Na hipótese prevista no parágrafo único do artigo 85º., a Assembleia Geral deverá reunir até ao fim do mês de março desse ano.

ARTº. 107º - Podem requerer a convocação da Assembleia Geral extraordinária:

- a) A Direção, o Conselho Fiscal e o Conselho Superior;
- b) 200 sócios efetivos;
- c) Os interessados, a quem pelos presentes Estatutos tal seja permitido, para defesa dos seus interesses ou como última instância do recurso.

& 1º. No caso da alínea b), a reunião só pode iniciar-se com a presença, pelo menos, de dois terços dos requerentes e, quando a Assembleia deixe de se realizar por falta de número, os ausentes ficam inibidos de requerer Assembleias Gerais durante dois anos.

& 2º. É obrigatório um depósito de 5.000\$00 (cinco mil escudos), com o requerimento da convocação da Assembleia Geral nos termos da alínea b); o depósito só pode ser devolvido por deliberação da Assembleia.

ARTº. 108º - As Assembleias Gerais são convocadas pelo seu Presidente, por meio de avisos publicados nos diários da Cidade com antecedência mínima de 8 dias, devendo neles consignar-se o dia, hora, local da reunião e respetiva Ordem de Trabalhos.

& 1º. Por impedimento ou ausência do Presidente a convocação pode ser feita pelo Vice Presidente ou, sucessivamente, pelo 1º Secretário, 2º Secretário ou Presidente em exercício do Conselho Superior.

& 2º. As Assembleias Gerais funcionam em primeira convocação, com a presença da maioria absoluta dos seus membros e, uma hora depois, com qualquer número, sem prejuízo do disposto do parágrafo 1º do artigo 107º.

ARTº. 109º - Nas Assembleias Gerais, não podem ser tomadas deliberações sobre assuntos estranhos à Ordem dos Trabalhos.

& Único - Nas Assembleias Gerais ordinárias, deve facultar-se um período de meia hora, prorrogável por deliberação da Assembleia, para apresentação de assuntos de interesse para o Clube.

ARTº. 110º - A Assembleia Geral é soberana nas suas decisões, que não contrariem as disposições estatutárias e a legislação em vigor.

ARTº. 111º - Ao Presidente compete:

1. Convocar a Assembleia Geral;
2. Dirigir os trabalhos, exigir correção nas exposições e discussões, podendo limitar e retirar o uso da palavra sempre que os sócios se afastem dessa forma e mandar sair quem, advertido, não acate;
3. Convidar sócios para constituir a Mesa na falta de 1 ou ambos Secretários;
4. Convidar 2 ou mais escrutinadores, organizar as mesas de voto e nomear um delegado de cada lista para fiscalizar o ato eleitoral;
5. Dar o seu voto de qualidade em caso de empate, exceto em votação por escrutínio secreto;
6. Apresentar obrigatoriamente à discussão e votação, na Assembleia imediata, as propostas admitidas e não discutidas;
7. Assinar as atas;
8. Proclamar os sócios eleitos;
9. Ratificar a demissão e a exoneração apresentada por qualquer membro dos Corpos Gerentes eleitos;
10. Investir os sócios eleitos ou nomeados na posse dos cargos e assinar os respetivos autos, no prazo máximo de oito dias, após a verificação das condições legais.

ARTº. 112º - Ao Vice Presidente compete substituir o Presidente.

ARTº. 113º - Aos Secretários compete:

1. Ler as atas das sessões, os avisos convocatórios e o expediente;
2. Lavrar as atas e assiná-las;

3. Comunicar aos outros Corpos Gerentes e a quaisquer interessados as deliberações da Assembleia Geral.

SECÇÃO IV

ADMINISTRAÇÃO

ARTº. 114º - 1. A Direção será constituída pelo Presidente da Direção e por um número de membros no mínimo de 6 e máximo de 14.

2. A Direção deverá ter obrigatoriamente um Tesoureiro.

ARTº. 115º - É da competência exclusiva do Presidente da Direção orientar a Direção, dirigir os seus trabalhos e convocar as suas reuniões.

ARTº. 116º - À Direção compete:

1. Cumprir, fazer cumprir os Estatutos, os regulamentos, as suas próprias decisões e as deliberações da Assembleia Geral;
2. Representar o Clube;
3. Administrar o Clube e praticar todos os atos necessários à realização dos seus fins estatutários;
4. Nomear secretários permanentes, delegando-lhes poderes para determinados atos;
5. Elaborar os regulamentos indispensáveis à organização das atividades do Clube;
6. Criar Secções desportivas, ouvido o Conselho Desportivo e com parecer favorável do Conselho Fiscal;
7. Nomear Seccionistas para os diversos setores das atividades e ainda representantes individuais ou comissões para determinados fins;
8. Elaborar o orçamento da receita e da despesa dentro de 30 dias a contar da sua posse;
9. Ceder, gratuitamente ou mediante contratos especiais, as instalações do Clube, quando tal se justifique;

10. Organizar o Relatório e as Contas e patentear-las com todos os documentos e livros de escrituração do Clube ao exame dos associados, durante os oito dias úteis que precederem à realização da Assembleia Geral referida no artigo 106º;
11. Regular o ingresso dos sócios nos recintos desportivos nas competições oficiais e particulares;
12. Suspender a mesma regalia nas competições oficiais estrangeiras ou nas competições particulares, sendo o preço das entradas estabelecido até ao valor de 50% das dos não associados;
13. Suspender-lhe, ainda, aquando da cedência dos recintos a entidades superiores para provas nacionais ou internacionais, sendo o pagamento estabelecido pela organização;
14. Admitir, eliminar sócios e autorizar a sua mudança de classe;
15. Fornecer ao Conselho Fiscal todos os esclarecimentos solicitados, apresentando-lhe mensalmente as contas documentadas, os saldos de "Caixa" e o respetivo balancete do "Razão";
16. Suspender e demitir os Diretores Adjuntos e os Seccionistas;
17. Admitir Filiais e Delegações e propor a sua eliminação;
18. Pedir a convocação das Assembleias Extraordinárias e propor a proclamação de sócios honorários, de mérito e beneméritos;
19. Autorizar a participação do Clube em festivais desportivos;
20. Suspender a admissão de sócios de todas ou algumas das suas classes e de Filiais ou Delegações, quando os superiores interesses do Clube o determinem, sob parecer favorável do Conselho Superior;
21. Mandar distribuir pelos sócios requisitantes o Relatório e Contas da gerência, com o parecer do Conselho Fiscal, pelo menos oito dias antes da Assembleia que os apreciar;
22. Ouvir os respetivos Conselhos sempre que os interesses do Clube o justifiquem e sancionar atas do Conselho Desportivo;
23. Fixar os modelos dos cartões de identidade dos sócios, dos Corpos Gerentes e Órgãos Consultivos;
24. Providenciar sobre ocorrências não previstas nos Estatutos;
25. Fazer-se representar nos funerais dos sócios com mais de 25 anos de inscrição e dos que tenham sido ou sejam membros dos Corpos Gerentes;
26. Suspender temporariamente o artigo 62º, sempre que os interesses do Clube o determinem, sob parecer favorável do Conselho Superior.

27. Deliberar o exercício ou a prática pelo Clube de qualquer das atividades e atos previstos no artigo 4º, nº 2;
28. Designar o representante ou representantes do Clube nas Assembleias Gerais das Sociedades e Associações em que o mesmo participe, definindo o sentido em que eles deverão exercer os direitos de voto ou conferindo-lhes poderes para votar conforme julgarem mais conveniente;
29. Indicar os titulares de órgãos noutras pessoas coletivas que o Clube tenha direito de designar.
 1. – Quando a Direção pretenda contrair financiamentos, sem ou com garantia real, efetuar obras ou empreendimentos que impliquem responsabilidades financeiras para além do exercício da sua gerência, só poderá fazer com o parecer do Conselho Fiscal e do Conselho Superior.
 2. – A aquisição, alienação ou oneração de participações sociais em sociedades desportivas depende da autorização prévia da Assembleia Geral.

ARTº. 117º - É vedado aos membros da Direção, por si ou por interposta pessoa, realizar quaisquer contratos com o Clube a não ser por concurso público ou sob parecer favorável do Conselho Fiscal.

ARTº. 118º - A Direção reúne sempre que o Presidente o entenda ou a maioria lho requeira.

& 1º. A Direção não pode reunir em minoria, tendo o Presidente voto de qualidade.

& 2º. Os seus membros são obrigados a sigilo, sob pena de perda do mandato.

ARTº. 119º - O Presidente é substituído nas suas ausências ou impedimentos por qualquer dos membros da Direção por si designado.

ARTº. 120º - Os documentos de responsabilidade financeira devem ser sempre assinados pelo Presidente e pelo Diretor Tesoureiro, podendo na ausência de apenas um deles, ser substituído pelo Diretor por ele designado.

ARTº. 121º - Os demais documentos de responsabilidade devem ser, pelo menos assinados pelo Presidente e por um Diretor.

ARTº 122º - Em caso de renúncia ou destituição de qualquer membro da Direção, a sua substituição será efetuada pelo Presidente.

SECÇÃO V

CONSELHO FISCAL

ARTº. 123º - O Conselho Fiscal é constituído por sete membros efetivos - Presidente, Vice Presidente, Secretário e quatro Relatores, sendo dois de contas, um de Contencioso, outro de Sindicância e dois Suplentes.

& 1º. Para este Conselho devem ser escolhidos, pelo menos, dois técnicos de Contas e dois licenciados em Direito, podendo um destes ser suplente.

& 2º. Na falta ou impedimento dos efetivos, entram em exercício os suplentes em relação aos cargos a desempenhar.

ARTº. 124º - Ao Conselho Fiscal compete:

1. Reunir, ordinariamente no fim de cada trimestre e extraordinariamente, quando o julgar necessário ou a Direção o solicitar;
2. Examinar, pelo menos mensalmente, a escrita, Balanços, Inventário e mais documentos;
3. Assistir às reuniões da Direção com voto consultivo, quando esta o convidar ou sempre que o julgue conveniente;
4. Requerer a convocação de Assembleias Extraordinárias;
5. Dar parecer sobre as contas, relatório e propostas da Direção;
6. Dar parecer sobre orçamentos;
7. Zelar pelo cumprimento dos Estatutos e regulamentos do Clube;
8. Organizar os processos de inquérito, sindicância e disciplinares, por sua iniciativa, solicitados pela Direção ou determinados pelas Assembleias.

& único - O Conselho deve emitir os seus pareceres no prazo máximo de dez dias.

ARTº. 125º - O Conselho Fiscal não pode funcionar em minoria, tendo o Presidente voto de qualidade.

CAPÍTULO VII

ORGÃOS CONSULTIVOS

SECÇÃO I

ARTº. 126º - Órgãos Consultivos:

Conselho Superior;

Conselho de Filiais e Delegações;

Conselho Desportivo;

Conselho Cultural.

ARTº. 127º - O mandato dos Órgãos Consultivos tem a duração dos períodos das Gerências.

ARTº. 128º - As suas deliberações são confidenciais e exaradas em livro de atas próprio.

ARTº. 129º - Os Órgãos Consultivos reúnem por iniciativa dos seus Presidentes ou a pedido da Direção.

SECÇÃO II

CONSELHO SUPERIOR

ARTº. 130º - o Conselho Superior é constituído por:

- a) Presidentes e Vice Presidentes dos Corpos Gerentes em atividade e da anterior Gerência
- b) Secretários Gerais da Direção em atividade e da anterior Gerência e Relator do Contencioso do Conselho Fiscal em exercício;
- c) Dez sócios a eleger pela Assembleia Geral;
- d) Dois representantes dos atletas amadores, um representante dos atletas profissionais e dois representantes dos trabalhadores do Clube.

- e) & 1º. Grupos de 50 sócios apresentarão listas de 25 sócios, sendo 10 efetivos e 15 suplentes, no prazo previsto no corpo do artigo 98º; que serão submetidos ao sufrágio da Assembleia Geral conjuntamente com a lista ou listas dos Corpos Gerentes.

& 2º. No caso de se verificar a recondução ou desistência de algum ou de todos os membros dos Corpos Gerentes de um para outro exercício, os lugares vagos serão preenchidos pelos sócios suplentes, eleitos pela Assembleia Geral, nos termos do parágrafo anterior, os quais serão chamados à efetividade por ordem de antiguidade.

& 3º. Se até ao termo do prazo previsto no artigo 98º não forem apresentadas quaisquer listas, o Conselho Superior em atividade promoverá a escolha dos candidatos, cuja relação será apresentada ao Presidente da Assembleia Geral dentro do prazo indicado no parágrafo 4º do referido artigo.

& 4º. Os representantes dos atletas e trabalhadores serão eleitos pelos respetivos setores até à posse do Conselho Superior, sob pena de ficarem vagos e sem representação os respetivos lugares.

& 5º. Todos os membros do Conselho Superior devem ser empossados pelo Presidente da Assembleia Geral.

ARTº. 131º - O Conselho Superior reúne sempre que 1/3 dos seus membros ou qualquer dos restantes Corpos Gerentes o solicitem ao Presidente, e, ainda, por iniciativa deste.

ARTº. 132º - As reuniões do Conselho Superior são convocadas e dirigidas pelo Presidente da Assembleia Geral em exercício, coadjuvado por dois Secretários da sua escolha;

& único - Na primeira reunião, o Presidente indicará o seu substituto em caso de impedimento.

ARTº. 133º - Para funcionamento do Conselho Superior, é necessário a presença da maioria dos seus membros.

ARTº. 134º - As decisões do Conselho Superior são tomadas por maioria de votos, tendo o Presidente voto de qualidade.

ARTº. 135º - O Conselho Superior é um órgão destinado a ser ouvido acerca dos magnos problemas do Clube, competindo-lhe, nomeadamente:

- a) Dar parecer sobre alterações estatutárias;
- b) Pronunciar-se sobre litígios, corte e reatamento de relações com outras coletividades;
- c) Apreciar quaisquer dissidências entre os Corpos Gerentes;
- d) Dar parecer sobre as situações previstas no & 2º do artigo 116º;
- e) Dar parecer sobre as listas dos Corpos Gerentes de harmonia com o disposto no artigo 98º e seus parágrafos 2º e 3º;
- f) Propor os três candidatos à presidência dos Corpos Gerentes na hipótese contemplada no & 4º do artigo 98º;
- g) Dar parecer sobre os regulamentos internos elaborados pela Direção nos termos do nº 5 do artigo 116º.
- h) Dar parecer previsto no artigo 123º sobre a proposta da Direção para o preenchimento de vagas que nela se verifique;
- i) Chamar à efetividade os sócios suplentes eleitos nos termos do & 1º do artigo 131º para preencherem as vagas que porventura ocorrerem no exercício do Conselho Superior;
- j) Dar parecer sobre o nº 26 do artigo 116º dos Estatutos.

SECÇÃO III

CONSELHO DE FILIAIS E DELEGAÇÕES

ARTº. 136º - o Conselho de Filiais e Delegações é um corpo destinado a manter o intercâmbio desportivo e social da Sede com as Filiais e Delegações e organizações afins ligadas por quaisquer vínculos.

ARTº. 137º - É constituído por um representante de cada Filial, Delegação e organização afim e por 4 delegados nomeados pela Direção, sendo um destes um dos Vice Presidentes que preside, indicando na primeira reunião o seu substituto.

& 1º. Para o efeito, o Conselho deve solicitar no mês de novembro às Direções das Filiais, Delegações e organizações afins, a indicação do seu representante.

& 2º. Consideram-se representantes os sócios do F.C.P., residentes do Distrito do Porto, devidamente indicados.

& 3º. Podem também ser representantes os seus sócios, aprovados pela Direção do Clube.

ARTº. 138º - É da sua competência

- a) Manter relações amistosas entre a Sede, suas Delegações e Filiais;
- b) Procurar estabelecer a uniformidade dos símbolos, distintivos e equipamentos das Filiais, Delegações e organizações afins, de harmonia com os da Sede;
- c) Elaborar um plano de auxílio entre a Sede e as suas Filiais, Delegações e organizações afins;
- d) Aumentar a expansão e prestígio do F.C.P.;
- e) Dar expediente à correspondência entre a Sede e as Filiais, Delegações e organizações afins.

SECÇÃO IV

CONSELHO DESPORTIVO

ARTº. 139º - O Conselho Desportivo tem por objetivo estudar dar parecer em todos os problemas respeitantes às atividades desportivas amadoras.

ARTº. 140º - É constituído pelo Vice Presidente que for nomeado pelo Presidente, pelos Diretores para o Desporto Amador, Diretor das Instalações e, ainda, pelos Chefes de Secção das diferentes modalidades.

ARTº. 141º - É presidido pelo Vice Presidente que deverá designar, na primeira reunião, o Diretor seu substituto.

ARTº. 142º - Compete-lhe especialmente:

- a) Estudar e apresentar sugestões atinentes ao maior prestígio, projeção e representação do Clube;
- b) Propor a concessão da " Medalha de Valor Desportivo Distinção ";
- c) Propor a organização de provas e festivais;
- d) Dar parecer sobre:
 - 1. - Regulamento respeitante às secções desportivas;
 - 2. - Criação ou extinção de secções amadoras;
 - 3. - Aplicação de sanções disciplinares em ocorrências graves de atletas amadores.

ARTº. 143º - O Conselho Desportivo reúne semanalmente e sempre que o seu Presidente o considere necessário.

ARTº. 144º - As atas das suas reuniões, quando sancionadas pela Direção, têm poder executivo.

SECÇÃO V

CONSELHO CULTURAL

ARTº. 145º - Tem por objetivo promover atividades culturais, recreativas, sociais e de propaganda,

ARTº. 146º - É constituído pelo Vice Presidente que for indicado pelo Presidente que presidirá, por um delegado do Conselho Desportivo e cinco elementos nomeados pela Direção.

ARTº. 147º - Compete-lhe:

- a) Propor à Direção as comissões necessárias ao desenvolvimento das suas atividades;
- b) Promover anualmente as festas comemorativas do aniversário do Clube, com especial relevo de 10 em 10 anos;
- c) Fomentar a propaganda do Clube;
- d) Desenvolver a assistência social e moral dos associados, nomeadamente dos atletas;
- e) Manter o órgão de informação " Os Dragões " e organizar o seu corpo redatorial.

ARTº. 148º - " Qualquer dos Orgãos de Informação de propriedade exclusiva ou maioritária do Clube, será dirigido e administrado por Diretores nomeados pela Direção ".

CAPÍTULO VIII

SECÇÕES DESPORTIVAS

ARTº. 149º - As modalidades desportivas são divididas por secções e orientadas pelo respetivo Chefe da Secção assistido por dois ou mais Seccionistas, todos sócios do Clube.

& 1º. O Chefe de Secção é nomeado pela Direção no começo da sua gerência.

& 2º. Os Seccionistas são também nomeados pela Direção, sendo um sob proposta da maioria dos atletas da Secção respetiva e os restantes por proposta do Chefe da Secção.

ARTº. 150º - Ao Chefe de Secção compete:

- a) Propor os assuntos de carácter desportivo, festivais e regulamentos da sua secção, ao Conselho Desportivo;
- b) Propor os assuntos de carácter administrativo à Direção por intermédio do Presidente do Conselho Desportivo ou do seu substituto;
- c) Organizar as fichas individuais dos seus praticantes.

ARTº. 151º - Os Chefes de Secção são considerados representantes da Direção junto dos sócios praticantes e técnicos da sua modalidade.

ARTº. 152º - Os Chefes das Secções não podem assumir compromissos em nome do Clube, salvo prévia e expressa autorização da Direção.

ARTº. 153º - Até 15 de janeiro de cada ano, o Chefe de cada Secção deve apresentar, ao respetivo Diretor, relatório da atividade da sua secção no ano anterior.

CAPÍTULO IX

SEGURO E ASSISTÊNCIA AOS ATLETAS

ARTº. 154º - É criado o Fundo de Seguro e Assistência aos atletas para concessão de benefícios nos casos de morte ou incapacidade física total ou parcial, quando ao serviço do Clube.

ARTº, 155º - É constituído por:

- a) 1% das receitas associativas anuais;
- b) O produto de todas as multas;
- c) Donativos destinados a este fim.

d)

ARTº. 156º - A administração deste Fundo é exercida pela Direção, sendo a sua aplicação proposta pelo Conselho Cultural, de harmonia com o respetivo regulamento.

CAPÍTULO X

DISPOSIÇÕES GERAIS

ARTº. 157º - Tornam-se pessoalmente responsáveis os membros dos Corpos Gerentes que sancionem a aplicação total ou parcial de quaisquer fundos para outros fins.

ARTº. 158º - É obrigatório a atualização do número de inscrição dos sócios de 5 em 5 anos, com substituição de cartões de identidade.

& único - Esta atualização é feita pela Direção, com a assistência do Conselho Fiscal.

ARTº. 159º - Os Estatutos só podem ser alterados ou reformados em Assembleia Geral, após parecer do Conselho Superior, com voto favorável de $\frac{3}{4}$ do número de associados presentes, por proposta de qualquer Corpo Gerente ou de 200 sócios efetivos.

ARTº. 160º - Na absoluta impossibilidade de prosseguir os seus fins estatutários, o Futebol Clube do Porto só pode ser dissolvido em Assembleia Geral, convocada expressamente para esse fim, com voto favorável, pelo menos de $\frac{3}{4}$ do número de todos os associados.

& único - Para os efeitos deste artigo, a dissolução só pode ser discutida se o Conselho Superior der o seu parecer favorável.

ARTº. 161º - Votada a dissolução, compete à Assembleia Geral eleger uma Comissão liquidatária composta de cinco membros.

ARTº. 162º - O saldo será distribuído por Instituições de Assistência e as Medalhas, Taças e outros Trofeus serão entregues à Câmara Municipal do Porto para darem entrada no Museu Municipal.

ARTº. 163 - Estes Estatutos constituem a lei fundamental do Clube.

ARTº. 164º - Os casos omissos são resolvidos pela Direção, baseada nos princípios gerais contidos nestes Estatutos e nas leis do País.

CAPÍTULO XI

DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS

ARTº. 165º - A próxima atualização do número de inscrição de sócios e a substituição dos cartões de identidade far-se-à em 2005.

ARTº. 166º - Os presentes Estatutos entram em vigor de harmonia com as disposições legais vigentes.

ARTº. 167º - Os regulamentos complementares dos Estatutos devem ser apresentados ao Conselho Superior dentro dos 120 dias imediatos à sua entrada em vigor destes.

LXXIX

Setembro 2010

III- Tissue Protein

Outubro 2010

TTT	Total Payment	TTT Contribution
1	100	100
2	100	100
3	100	100
4	100	100
5	100	100
6	100	100
7	100	100
8	100	100
9	100	100
10	100	100
11	100	100
12	100	100
13	100	100
14	100	100
15	100	100
16	100	100
17	100	100
18	100	100
19	100	100
20	100	100
21	100	100
22	100	100
23	100	100
24	100	100
25	100	100
26	100	100
27	100	100
28	100	100
29	100	100
30	100	100
31	100	100
32	100	100
33	100	100
34	100	100
35	100	100
36	100	100
37	100	100
38	100	100
39	100	100
40	100	100
41	100	100
42	100	100
43	100	100
44	100	100
45	100	100
46	100	100
47	100	100
48	100	100
49	100	100
50	100	100
51	100	100
52	100	100
53	100	100
54	100	100
55	100	100
56	100	100
57	100	100
58	100	100
59	100	100
60	100	100
61	100	100
62	100	100
63	100	100
64	100	100
65	100	100
66	100	100
67	100	100
68	100	100
69	100	100
70	100	100
71	100	100
72	100	100
73	100	100
74	100	100
75	100	100
76	100	100
77	100	100
78	100	100
79	100	100
80	100	100
81	100	100
82	100	100
83	100	100
84	100	100
85	100	100
86	100	100
87	100	100
88	100	100
89	100	100
90	100	100
91	100	100
92	100	100
93	100	100
94	100	100
95	100	100
96	100	100
97	100	100
98	100	100
99	100	100
100	100	100

Março 2011

PP: Personal Portfolio
TV: Value Added

Abril 2011

Dr. David P. Friedman
Dr. David P. Friedman

Maio 2011

[illegible]

The Texas Forest

999-9999-9999

Junho 2011

[illegible]

1000

pp. 104-105