



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO
GESTÃO DO DESPORTO

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO

APLICAÇÃO DA GESTÃO DO DESPORTO NO FUTEBOL DE FORMAÇÃO:
ESTRATÉGIA, PLANEAMENTO, COMUNICAÇÃO E LIDERANÇA

TOMÁS ALCOBIA AFONSO

JUNHO 2025



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO
GESTÃO DO DESPORTO

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**APLICAÇÃO DA GESTÃO DO DESPORTO NO FUTEBOL DE FORMAÇÃO:
ESTRATÉGIA, PLANEAMENTO, COMUNICAÇÃO E LIDERANÇA**

TOMÁS ALCOBIA AFONSO

ORIENTAÇÃO:

RICARDO M. RODRIGUES

JUNHO 2025

Glossário

AFL – Associação de Futebol de Lisboa

CDOM – Clube Desportivo dos Olivais e Moscavide

FPF – Federação Portuguesa de Futebol

Resumo

O presente relatório diz respeito à conclusão do Mestrado em Gestão do Desporto da Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa e do Instituto Superior de Economia e Gestão. O estágio foi realizado no Clube Desportivo dos Olivais e Moscavide, tendo como objetivo integrar uma equipa técnica de futebol de sub-19 que participava na 1.^a Divisão Distrital de Lisboa, competição pertencente à Associação de Futebol de Lisboa (AFL). As principais tarefas definidas para o estagiário foram as seguintes: a presença e o registo dos treinos, a análise de jogo, a análise estatística, a inscrição de jogadores na AFL e criação de fichas de jogo, a gestão do balneário e gestão logística do dia de jogo, estando todos estes aspetos relacionados com as unidades curriculares lecionadas ao longo do Mestrado. Através da participação nestas tarefas, o estagiário teve impacto direto no clube, principalmente, na obtenção da certificação do clube como entidade formadora de 3 estrelas por parte da Federação Portuguesa de Futebol (FPF), e contribuindo para um melhor ambiente e desempenho da equipa. Ao longo do relatório foram tidos em conta tópicos relevantes na Gestão do Desporto, como por exemplo, a gestão estratégica, os objetivos, o planeamento estratégico, a comunicação, a liderança, a gestão de conflitos, a monitorização do desempenho, entre outros. Algumas das limitações encontradas prendem-se com a escassez de recursos, a comunicação entre departamentos, o entrosamento no balneário e a definição de objetivos concretos. Apesar de todas as limitações vivenciadas ao longo do estágio, e enfrentando uma realidade desafiante foi possível gerir, inovar, e melhorar de forma contínua.

Palavras-chave: Gestão do Desporto; Gestão de conflitos; Liderança; Planeamento; Estratégia.

Abstract

This report concerns the completion of the Master's Degree in Sports Management at the Faculty of Human Kinetics and the Lisbon School of Economics and Management. The internship took place at Clube Desportivo dos Olivais e Moscavide, with the objective of integrating the under-19 football technical team competing in the 1st Lisbon District Division, a competition organized by the Lisbon Football Association (AFL). The main tasks assigned to the intern included: attending and recording training sessions, match analysis, statistical analysis, registering players with the AFL and preparing match sheets, managing the locker room, and overseeing logistical aspects on match days. All these responsibilities were closely related to the course units taught throughout the Master's program. By participating in these tasks, the intern had a direct impact on the club, particularly in achieving the club's certification as a 3-star training entity by the Portuguese Football Federation (FPF), as well as contributing to a better team environment and improved performance. Throughout the report, relevant topics in Sports Management were considered, such as strategic management, objectives, strategic planning, communication, leadership, conflict management, and performance monitoring, among others. Some of the limitations encountered included a lack of resources, communication issues between departments, integration within the locker room, and the definition of clear objectives. Despite all the challenges and limitations faced in this internship, it was possible to manage, innovate, and continuously improve.

Keywords: Sports Management; Locker-room Management; Leadership; Planning; Strategy.

Índice

Glossário	i
Resumo.....	ii
Abstract	iii
Índice.....	iv
Índice de Figuras	v
Agradecimentos.....	vi
1. Introdução	1
2. Enquadramento da Prática Profissional.....	2
2.1 Revisão da Literatura	2
2.2 Contexto Legal	8
2.3 Contexto institucional e de natureza funcional	10
2.4 Metodologia	11
3. Realização da prática profissional.....	12
3.1 Conceção, funções e tarefas	12
3.1.1 Presença e Registo dos Treinos	12
3.1.2 Análise de Jogos.....	13
3.1.3 Análise Estatística	14
3.1.4 Inscrição de Jogadores e Criação de Fichas de Jogo	16
3.1.5 Gestão de Balneário	17
3.1.6 Dia de Jogo.....	18
3.2 Problemas, Dificuldades, Sugestões.....	19
3.2.1 A importância da identidade e planeamento	19
3.2.2 Liderança e Comunicação	20
3.2.3 A Gestão de Conflitos	21
3.2.4 Análise SWOT	23
4. Conclusão.....	27
4.1 Limitações	27
Bibliografia:	29
Legislação	31
Anexos.....	33

Índice de Figuras

Tabela 1 – Análise SWOT

Agradecimentos

Desejo expressar os meus agradecimentos ao Mister Ricardo Dias e ao Mister Jorge Rodrigues pela orientação, ao Clube Desportivo dos Olivais e Moscavide pela oportunidade, e a todos os jovens jogadores que conheci por todos os momentos vividos nesta experiência.

Um agradecimento especial ao Professor Doutor Ricardo Rodrigues pela disponibilidade e apoio neste Relatório de Estágio.

À minha família, pelo apoio incondicional que me dá todos os dias.

1. Introdução

O projeto de estágio foi proposto ao Clube Desportivo dos Olivais e Moscavide para a época 2024-2025, de forma a integrar a equipa técnica da equipa de sub-19 que participava na 1.^a divisão distrital de Lisboa, pertencente à Associação de Futebol de Lisboa.

O objetivo inicial está de acordo com as ambições do estagiário, ou seja, integrar uma equipa técnica, vivendo o dia a dia de uma equipa de futebol, as atividades relacionadas, os problemas associados, realizar decisões sob pressão, aplicar os ensinamentos obtidos no Mestrado e ganhar experiência na área.

Por outro lado, o presente documento tem como finalidade descrever e enquadrar a experiência desenvolvida, promovendo uma reflexão sobre as atividades realizadas e as aprendizagens adquiridas. Assim, pretende-se apresentar, de forma estruturada, o trabalho desenvolvido e o seu contributo para a formação académica e profissional do estagiário.

A opção de ficar no CDOM foi um grande orgulho devido à sua história, e a proximidade do clube deixou a decisão mais simples. Através de um processo de entrevista e acolhimento, o estagiário foi recebido de braços abertos não só pela coordenação da equipa, assim como pelos treinadores, sendo disponibilizada muita liberdade à iniciativa e criatividade.

Assim, este relatório inicia-se com uma abordagem à gestão do desporto, referindo tópicos relacionados, como por exemplo, a gestão estratégica, o planeamento estratégico, a comunicação, a liderança, entre outros. Em segundo lugar, é apresentada informação sobre o clube, incluindo o seu contexto legal e institucional. De seguida, a descrição das tarefas do estagiário ao longo da experiência, assim como a sua importância para a equipa. Posteriormente, é feita uma reflexão crítica sobre os principais problemas e dificuldades enfrentados. O trabalho finaliza com sugestões de melhorias e com uma conclusão geral.

2. Enquadramento da Prática Profissional

2.1 Revisão da Literatura

2.1.1 Gestão do Desporto: Evolução, Exigências e Perfil do Gestor

A gestão do desporto é um campo que integra uma variedade de competências que estão relacionadas com o planeamento, organização, execução, controlo, liderança e avaliação, especialmente, quando o produto principal da organização está interligado ao mercado do desporto. À medida que os clubes progridem, torna-se óbvia a necessidade de especialização e de criação de novos cargos que respondam à exigência organizacional e operacional (Karski, 2020). A gestão do desporto é importante para tornar o desporto mais valioso e significativo, tal como acontece nas organizações que tentam aumentar o valor percebido do seu produto para os consumidores (Martínez-Moreno et al., 2021).

Já o gestor do desporto, tem responsabilidades e exigências cada vez mais complexas, sendo esperada uma grande capacidade de adaptação, correspondendo às mudanças sociais e aos desafios colocados. O seu trabalho na gestão estratégica e da organização estará condicionado pelas mudanças culturais, económicas e, principalmente, pelos recursos que a organização dispõe. Simultaneamente, os valores humanizadores, a conduta orientada por princípios éticos, o espírito de dedicação e a solidariedade são fatores relevantes para um gestor do desporto. Algumas das suas competências mais relevantes são o conhecimento na área de ação, a organização, a capacidade de negociação, a aceitação clara do seu papel, motivação, frontalidade, disciplina, e as capacidades de tomada de decisão, liderança e comunicação (Correia & Biscaia, 2019).

O gestor também deve ser um líder, devendo criar um ambiente positivo, causando impacto na eficiência do trabalho. O bom líder é aquele que usa o seu conhecimento estratégico, tático, operacional e humano ao serviço da organização. É alguém que encoraja a participação coletiva e está focado no compromisso e na responsabilidade de forma a responder às mudanças complexas presentes na sociedade. A coesão da equipa está diretamente relacionada com a boa liderança, para além de que é crucial para a performance da equipa ou na organização desportiva, assim como na sua habilidade de crescer e de sobreviver. Seria positivo que os treinadores tivessem um treino específico sobre liderança e gestão de organizações, visto que levaria a uma evolução considerável

e a uma gestão mais eficaz dos clubes desportivos amadores (Martínez-Moreno et al., 2021).

2.1.2 Gestão Estratégica e Planeamento nas Organizações Desportivas

Ao falar de gestão do desporto, o tema da gestão estratégica é inevitável, sendo descrita por Kartakoullis et al. (2013) como um processo dinâmico, no qual os gestores procuram perceber onde estão, para onde querem ir, de que forma pretendem chegar lá, se estão a progredir nesse sentido e se ainda querem atingir esse objetivo. Esta tem um papel fundamental na forma como as organizações definem o seu trajeto e como alinham os seus processos internos de acordo com os objetivos traçados. Também tem a sua importância no pensamento prospetivo, ou seja, torna possível antecipar e prever ações e decisões futuras. É com este tipo de gestão que se projeta uma clara direção para o futuro, assegurando a coerência entre as ações desenvolvidas e a visão estratégica adotada, envolvendo uma abordagem atenta e flexível, que considere tanto o ambiente interno como o ambiente externo da organização (Kartakoullis et al., 2013). O estudo de Rossi et al. (2024), reforça esta mesma importância no ambiente. Para desenvolver capacidades estratégicas numa organização desportiva é relevante colaborar com o ambiente e manter relações interorganizacionais. Uma potencial ação estratégica, que os clubes podem tomar, implica o investimento nos seus recursos – principalmente nos seus recursos humanos – para manter a sua vantagem competitiva ou o seu posicionamento estratégico (Rossi et al., 2024).

Weese et al. (2022), explicam que as organizações têm de antecipar as mudanças na sua indústria e adaptar estratégias e práticas consoante essas mudanças. Não o fazer pode resultar em desvantagem em relação aos concorrentes. O COVID-19 veio acelerar a necessidade de adaptação, ao reduzir o tamanho tradicional das organizações desportivas e obrigar os gestores a fazer mais com menos recursos. Desta forma, os recém-licenciados em gestão do desporto devem ter pensamento crítico, flexibilidade, adaptabilidade e confiança para trabalhar em várias áreas, de forma a estarem prontos para todos os desafios (Weese et al., 2022).

Segundo Molnár (2024), para as organizações desportivas, em todas as épocas, são definidos âmbitos associados à realização dos objetivos da equipa. A criação e definição destes objetivos, se forem claros, funcionam como uma motivação para os intervenientes. O estabelecimento destes objetivos é importante porque todas as

organizações existem por uma razão. Se não a tiverem, não há necessidade de existir (Correia & Biscaia, 2019). Segundo Roque (2015, p. 22), “a definição de metas concretas fornece diariamente a orientação para a ação, tornando-se perceptível o que se espera da organização”. Os objetivos refletem as conquistas que devem acontecer para realizar a missão e dar corpo à visão (Correia & Biscaia, 2019). Estes podem ser variados, como por exemplo, vencer um determinado número de jogos, desenvolver pessoalmente os atletas ou garantir o seu bem-estar na reabilitação após lesões (Molnár, 2024).

A meta principal do planeamento estratégico será garantir um equilíbrio entre a organização e o seu meio envolvente. Segundo Correia e Biscaia (2019), A organização eficaz é aquela que consegue equilibrar a estratégia, a estrutura, a tecnologia, as necessidades das pessoas e o ambiente externo das organizações. Kartakoullis et al. (2013) reforçam esta ideia, definindo o planeamento estratégico como um esforço disciplinado que tem como objetivo produzir decisões e ações fundamentais com a capacidade de moldar e orientar aquilo que é a organização. Desta forma, a clareza de missão, visão e objetivos são essenciais para organizá-la e orientá-la de maneira consistente e sustentável. Por outro lado, é indispensável que a organização compreenda os seus próprios recursos, tanto as suas limitações como as potencialidades. Assim, é possível estabelecer objetivos estratégicos realistas e delinear táticas adequadas às condições existentes (Kartakoullis et al., 2013). Estes objetivos e táticas fornecem foco e orientação, ajudando a alinhar os esforços da equipa com os resultados pretendidos, assim como, promover uma maior união e coesão (Molnár, 2024).

2.1.3 Valor da Marca, Cultura Organizacional e Estrutura dos Clubes

O estudo de Bańbuła (2024), aborda o tema da gestão do valor da marca, mostrando que o desenvolvimento de um alto valor percebido, num clube desportivo, representa um investimento contínuo para a sustentabilidade organizacional. Este tema divide-se em três fases. Em primeiro lugar, na fase introdutória, o foco é exibir a qualidade da marca para promover uma perceção positiva no consumidor. De seguida, na fase de desenvolvimento, os esforços são virados para a solidificação do posicionamento da marca, cultivando uma ligação distinta e promovendo a lealdade. Por fim, a fase de reforço, fortalece as anteriores. Os clubes com forte notoriedade tendem a apresentar desempenho financeiro e desportivo superior. Para além disso, criam uma relação emocional com os adeptos, atraem talentos, permitindo o reforço da sociedade através do envolvimento local (Bańbuła, 2024).

Salcinovic et al. (2022), ao analisar diversos artigos relacionados com os fatores que influenciam o desempenho de uma equipa, explicou que a cultura é uma das características mais significativas para o sucesso de uma organização desportiva. Uma cultura forte ajuda a resolução de conflitos e a proteger falhas coletivas, promovendo comportamentos de apoio e de responsabilização. As hierarquias e dinâmicas organizacionais podem interferir na comunicação entre departamentos, criar conflitos, interferências externas e a constante procura da aprovação do trabalho individual dentro do grupo. A clara perceção de papéis de cada membro, e o respetivo alinhamento com os restantes colegas, é fundamental para evitar conflitos, potenciar o desempenho coletivo e a união de grupo (Salcinovic et al., 2022).

Segundo Gallagher et al. (2012), os pequenos clubes desportivos, normalmente amadores, são a base de excelência no desporto e desempenham um papel relevante no desenvolvimento desportivo de qualquer país. Oferecem uma grande variedade de objetivos desportivos e sociais, contribuindo para o capital social da sociedade, bem como para a regeneração social, melhoria da saúde e criação de comunidades mais seguras, coesas e inclusivas. De acordo com Martínez-Moreno et al. (2021), estas organizações também são vulneráveis, dada a sua dimensão, falta de qualidades formais e pela fraca e indefinida estrutura organizacional.

2.1.4 Papel dos Treinadores e Impacto no Jovem Atleta

Os treinadores portugueses, geralmente, não se preocupam com o desenvolvimento psicossocial dos jovens atletas, mantendo o foco na performance física e tática (Burge et al., 2023). Uma das razões para este acontecimento será a falta de material pedagógico adequado nos cursos de formação dos treinadores. Esta falta de investimento em estratégias relacionadas com o desenvolvimento psicossocial pode afetar o potencial do desporto como um veículo de aprendizagem para os jovens. Se não existir a preocupação de aumentar a sensibilidade para este tema, os treinadores podem também não sentir a urgência de promover competências pessoais e sociais importantes nos seus atletas. A participação desportiva destes jovens pode aumentar a sua autoestima e a sua felicidade, e reduzir o stress. Isto acontecerá apenas quando aliado a um ambiente com líderes intencionais e atenciosos que promovem características como o caráter, valores, comportamentos éticos, liderança, respeito, controlo emocional e trabalho de equipa (Burge et al., 2023).

2.1.5 Gestão de Projetos, Tempo e Planeamento

Por outro lado, a gestão do desporto também remete para a gestão de projetos. Apesar desta relação ser pouco estudada, foi abordada por Molnár (2024), ao desenvolver que o sucesso na gestão de projetos é normalmente monitorizado com base na taxa de execução, o cumprimento do orçamento e satisfação do cliente. Por outro lado, algumas métricas desportivas permitem avaliar o desempenho individual e coletivo, como estatísticas, índices de eficiência dos jogadores e registo de vitórias e derrotas. Esta potencial transferibilidade das técnicas e métricas de avaliação dos dois contextos pode ser explorada e, conseqüentemente, melhorar as abordagens da gestão de projetos e da análise do desempenho desportivo (Molnár, 2024).

A gestão do tempo é uma ferramenta essencial na garantia de que todas as tarefas são realizadas dentro do prazo estabelecido e de forma a alcançar os objetivos da equipa. Uma gestão pouco adequada do tempo pode causar preparação apressada, cansaço dos atletas e, como consequência, desempenhos piores. Equipas bem-sucedidas planeiam de forma cuidadosa os seus calendários, incluindo períodos de descanso adequados e sessões de treino bem estruturadas entre jogos, de forma a obter a manutenção e a maximização do desempenho no decorrer da época (Molnár, 2024). Para além disso, os objetivos estão bastante condicionados pelo tempo, isto é, os resultados não se transferem para a época seguinte. Novas metas são definidas, contratos dos membros da organização podem expirar, sendo o final da época algo como um prazo rígido para o projeto (Molnár, 2024).

2.1.6 Liderança, Comunicação, Coesão e Funcionamento da Equipa

Neste contexto, o sucesso da equipa está diretamente relacionado com a maneira como as competências únicas dos jogadores são utilizadas e da cooperação entre a comunicação, os membros da equipa, o trabalho em equipa, e a forma como são geridos estes elementos. Explorando a relação entre gestão de projetos e a gestão de equipas desportivas, conseguimos compreender que a liderança é, então, determinante (Molnár, 2024). Os gestores e treinadores (podendo ser a mesma pessoa), assumem a responsabilidade de liderar e inspirar a equipa em campo. A liderança de uma organização desportiva exige uma variedade de competências, como a tomada de decisões críticas, alterações na estrutura da equipa, a motivação dos membros da equipa, a resolução de conflitos e a adaptação de planos quando necessário (Molnár, 2024). Estas características, aliadas a outras como o ambiente organizacional e a adaptabilidade, influenciam as

equipas que procuram promover esforços mútuos. As equipas que conhecem os mecanismos do trabalho de equipa, ou seja, a monitorização de desempenho, a adaptação e a liderança eficaz, normalmente alcançam melhores resultados, especialmente, quando os intervenientes conseguem antecipar os comportamentos uns dos outros e comunicam de forma eficaz (Salcinovic et al., 2022).

Ao falarmos de sucesso, não podemos deixar de mencionar o lado psicológico da equipa. Um grupo de pessoas que partilhe da mesma paixão e objetivos, e que trabalhe em conjunto, pode potenciar o desempenho de forma positiva (Salcinovic et al., 2022). Nestas equipas, o staff (treinadores, preparadores físicos, médicos, etc...) tem a ambição de melhorar o desempenho e saúde dos atletas. Este trabalho em equipa é uma componente fundamental do funcionamento da mesma, e envolve processos importantes como a comunicação, a colaboração e a partilha de conhecimentos. No estudo de Salcinovic et al. (2022), foram registadas 4 variáveis chave relacionadas com o funcionamento e desempenho das equipas: os estilos de liderança, o apoio do staff, a comunicação e o feedback. O tipo de feedback pode influenciar o comportamento e as atitudes dos membros da equipa. Por um lado, o feedback positivo tende a potenciar o compromisso e os comportamentos cooperativos, já o feedback negativo pode afetar o desempenho do grupo (Salcinovic et al., 2022). A eficácia do feedback está proporcionalmente relacionada com a confiança que existe entre os intervenientes (Correia & Biscaia, 2019).

Salcinovic et al. (2022), também explica que a liderança é de extrema importância, não só individualmente, mas para o grupo. Um grupo rodeado por apoio, respeito, comunicação e valorização entre membros e treinadores, afeta positivamente a coesão de equipa e a sua performance. O tempo dos gestores é passado, na maior parte do tempo, a comunicar, seja em reuniões, online ou por telefone. A capacidade de o realizar de forma eficaz é importante no sentido de evitar conflitos gerados por desentendimentos (Correia & Biscaia, 2019). As equipas interdisciplinares, que incluem conhecimento e condutas colaborativas, são mais eficientes do que equipas multidisciplinares, onde os profissionais trabalham de forma mais isolada. Para além disso, uma equipa com bastante comunicação interna está sujeita a menos lesões e a uma maior disponibilidade por parte dos jogadores (Salcinovic et al., 2022).

Por fim, para terminar uma época desportiva com sucesso, a equipa técnica monitoriza regularmente o desempenho coletivo e individual, utilizando os dados

recolhidos para encontrar áreas de melhoria e analisar a eficácia dos treinos e estratégias, ajustando quando necessário. Visualizar e criar indicadores de performance (KPIs) e aplicá-los aos objetivos, pode apoiar jogadores e staff a compreender como atingir as metas definidas e as tarefas que devem ser realizadas (Molnár, 2024).

2.2 Contexto Legal

O Clube Desportivo dos Olivais e Moscavide faz parte do panorama associativo e desportivo português como uma entidade de direito privado, sem fins lucrativos, que opera em conformidade com um quadro normativo abrangente e estruturado. A seguinte análise examina o enquadramento legal que sustenta e dá legitimidade à sua atividade no âmbito desportivo e social.

Nos termos do artigo 167.º do Código Civil, a constituição de uma associação como o Clube Desportivo dos Olivais e Moscavide exige uma clara definição da sua denominação, sede, finalidade, funcionamento e contribuição dos associados para o património social. São cumpridos estes requisitos, assim como estatutos próprios, órgãos sociais e uma estrutura organizacional orientada para a promoção da atividade desportiva.

O reconhecimento da relevância social do clube foi estabelecido através da atribuição do estatuto de utilidade pública, obtido em 1983 ao abrigo do Decreto-Lei n.º 460/77, de 7 de novembro. Este diploma legal representa um reconhecimento formal do papel desempenhado pelo clube no desenvolvimento desportivo e social da comunidade local. Como consequência, este estatuto confere ao clube acesso a benefícios fiscais específicos e a elegibilidade para apoios públicos destinados ao fomento da atividade desportiva.

A Lei n.º 1/90, de 13 de janeiro, do Diário da República, estabelece o quadro geral do sistema desportivo português, reconhecendo o desporto como um fator cultural fundamental e instrumento privilegiado de formação humana integral. Este diploma enfatiza a importância das associações desportivas na democratização do acesso à prática desportiva, função que o CDOM desempenha com reconhecida relevância no contexto local, proporcionando atividades acessíveis a várias faixas etárias e promovendo a inclusão através do desporto.

A Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto - Lei n.º 5/2007, de 16 de janeiro - reforça o papel das associações desportivas no desenvolvimento sustentável da prática desportiva nacional. Este normativo posiciona os clubes desportivos no centro das

políticas públicas de promoção da saúde, coesão social e formação integral dos cidadãos, reconhecendo a importância da autonomia associativa e a necessidade de articulação com as entidades públicas para a prossecução do interesse desportivo.

No plano regulamentar, o Decreto-Lei n.º 272/97, de 8 de outubro, define os clubes de praticantes como entidades cuja missão exclusiva é a promoção e organização de atividades físicas e desportivas com fins lúdicos, formativas ou sociais. Este perfil corresponde plenamente na atuação do CDOM, que há várias décadas promove o desporto, com especial ênfase na formação de jovens atletas e na dinamização da prática desportiva regular.

O Decreto-Lei n.º 248-B/2008, de 31 de dezembro (posteriormente atualizado pelo Decreto-Lei n.º 93/2014), estabelece as condições de atribuição do estatuto de utilidade pública desportiva e o regime jurídico das federações desportivas, com as quais os clubes devem manter articulação efetiva com as estruturas federativas para participar em competições oficiais e aceder aos apoios públicos destinados à atividade desportiva. Neste contexto, a inscrição do clube na Associação de Futebol de Lisboa é um requisito essencial para a sua plena integração no sistema federativo nacional.

Complementarmente, o artigo 79.º da Constituição da República Portuguesa diz que “todos têm direito à cultura física e ao desporto”, estabelecendo o desporto como um direito fundamental e impondo ao Estado e à sociedade civil o dever de o promover e garantir universalmente.

Em matéria de proteção dos praticantes desportivos, o Decreto-Lei n.º 10/2009, de 12 de janeiro, estabelece o regime jurídico do seguro desportivo obrigatório, garantindo cobertura necessária em caso de acidentes durante a prática desportiva federada ou organizada por entidades legalmente reconhecidas. O clube tem de cumprir este requisito legal, assegurando a proteção dos seus atletas e implementando boas práticas de segurança.

A ética no desporto é igualmente valorizada através da Lei n.º 30/2004, de 21 de julho, promovendo a integridade e o respeito nas competições desportivas, estabelecendo mecanismos de prevenção de comportamentos antidesportivos como a violência, dopagem, corrupção ou discriminação. O clube adere a estes princípios, fomentando uma cultura desportiva assente em valores de respeito e inclusão.

Por fim, a Lei n.º 39/2009, de 30 de julho (alterada pela Lei n.º 39/2023, de 4 de agosto), reforça o combate ao racismo, à xenofobia e à intolerância nos espetáculos desportivos, responsabilizando os clubes pelo comportamento dos seus adeptos e impondo sanções a condutas discriminatórias. Neste âmbito, os clubes comprometem-se a criar um ambiente seguro e respeitador, contribuindo para um desporto mais justo e inclusivo.

Em suma, esta análise do enquadramento jurídico-legal do CDOM demonstra uma entidade desportiva integrada no sistema nacional, operando em conformidade com o ordenamento jurídico português desde a sua constituição até aos aspetos mais específicos da atividade desportiva. O reconhecimento oficial através do estatuto de utilidade pública e da Medalha de Mérito Desportivo, concedida em 1993 pelo Estado Português, combinado com o cumprimento das obrigações legais em matéria de segurança, ética e integração federativa, posiciona o clube como um exemplo de associação desportiva que concilia o cumprimento normativo com o da responsabilidade e o impacto social na comunidade local.

2.3 Contexto institucional e de natureza funcional

O Clube Desportivo dos Olivais e Moscavide, instituição centenária de utilidade pública, como vimos anteriormente, localizada na freguesia de Moscavide e Portela, concelho de Loures, beneficia de uma localização estratégica, com proximidade do Parque das Nações e com excelente acessibilidade devido à imediação da Gare do Oriente e da estação de metro de Moscavide.

A história do clube começa em 1912, quando foi fundado como “Rua Nova *Football* Club”, na freguesia de Santa Maria dos Olivais, tendo, em 1976/77, sido alterada oficialmente a sua denominação para Clube Desportivo dos Olivais e Moscavide, ano esse em que alcançou pela primeira vez os campeonatos nacionais, competindo na terceira divisão portuguesa. Atualmente, a equipa sénior disputa a 1ª divisão da Associação de Futebol de Lisboa (AFL), assim como a equipa de juniores (sub-19).

A missão do clube foca-se na promoção do desporto, da cultura e da recreação, com foco na formação cívica e desportiva de qualidade, valorizando o respeito, a responsabilidade e a solidariedade. Com o lema “Formar Caráter, Treinar Competências”, reflete a aposta na formação dos atletas, dando prioridade ao desenvolvimento humano e pessoal acima do resultado desportivo. A sua visão é ficar consolidada como uma

referência de formação desportiva, assente em valores éticos e competitivos - Compromisso, Disciplina, Orgulho e Motivação (CDOM) - com o objetivo de regressar aos níveis mais avançados do futebol distrital.

De forma a procurar alcançar estes objetivos, foram definidos quatro pilares estratégicos onde se assenta a visão estratégica: melhoria de infraestruturas, organização estrutural, direção/coordenação técnica e estabilidade, e, por outro lado, pelo lema +PERTO – Proximidade, Empenho, Resiliência, Trabalho e Otimização. O clube apresenta uma hierarquia vertical desde a direção até às camadas jovens, incluindo departamentos como a comunicação, direção clínica, fisioterapia e coordenação pedagógica.

Na época desportiva a que concerne este relatório, a equipa de sub-19 registou um desempenho insatisfatório na 1ª Divisão Distrital de Lisboa, considerada a mais exigente a nível distrital. Com 30 jogos disputados, a equipa foi vitoriosa 7 vezes, teve 5 empates e 18 derrotas, resultando na descida de divisão. Contudo, verificou-se uma ligeira evolução entre as duas voltas do campeonato – por um lado, a primeira volta resultou apenas em 2 vitórias e 2 empates, já a segunda volta registou 5 vitórias e 3 empates no mesmo número de encontros. Esta melhoria, apesar de insuficiente para evitar a despromoção, demonstrou capacidade de adaptação e desenvolvimento coletivo.

2.4 Metodologia

Para a realização deste relatório de estágio foi utilizada a observação direta e a interação com jogadores, treinadores, coordenadores e dirigentes. Foram, também, usados softwares adequados às tarefas realizadas, assim como o Dossier do Treinador, e outros dispositivos como folhas de cálculo de Excel, Word e Powerpoint. A recolha de dados foi auxiliada com recurso a imagens de vídeo.

3. Realização da prática profissional

3.1 Conceção, funções e tarefas

O estágio implicou a realização de variadas tarefas e funções, na equipa de sub-19 do Clube Desportivo dos Olivais e Moscavide, por a equipa técnica ser composta apenas por 4 elementos, um treinador principal, um treinador de Guarda-Redes um preparador físico e o estagiário. Com a saída do preparador físico a meio da época chegou um outro treinador para compensar a saída do mesmo.

O estágio teve a responsabilidade de responder a 6 tarefas principais: a presença e registo dos treinos, a análise dos jogos, a análise estatística dos jogos, a inscrição de jogadores na AFL e a criação de fichas de jogo, a gestão do balneário e a gestão da logística do dia de jogo.

As tarefas desempenhadas estiveram relacionadas com Organização e Desporto, Redes e Sistemas de Informação, Gestão de Espaço e Equipamentos de Desporto, e Liderança e Relações Interpessoais, disciplinas estas que fazem parte das unidades curriculares do Mestrado em Gestão de Desporto.

3.1.1 Presença e Registo dos Treinos

Em primeiro lugar, uma das tarefas mais importantes deste estágio foi a presença e o registo dos treinos na aplicação “dossier do treinador”. A presença nos treinos serviu para apoiar o treinador na preparação do treino, anotar presenças dos jogadores e exercícios realizados no treino, para depois passar para uma aplicação formal que será utilizada para a certificação do clube como uma entidade formadora de jovens jogadores. Segundo o regulamento e manual de certificação da Federação Portuguesa de Futebol (FPF), uma entidade formadora é uma “entidade sobretudo vocacionada e com potencial para formar praticantes para os mais elevados níveis competitivos, nomeadamente, para a sua equipa principal, sendo esse o seu principal objetivo” (Federação Portuguesa de Futebol, 2025, p. 5). Recentemente, o clube recebeu a notícia que, pela primeira vez, foi reconhecida como entidade formadora de 3 estrelas pela FPF, e o estagiário contribuiu para este objetivo alcançado através dos registos necessários.

Na aplicação é imperativo registar a presença dos jogadores nos treinos (anexo 1), incluindo a pontualidade, a justificação das faltas e as lesões. Da mesma forma é

necessário documentar os exercícios realizados em treino (anexo 2). É necessário manter registos de microciclo a microciclo e de macrociclo a macrociclo, ou seja, semanais e mensais, respetivamente. Todos os elementos da equipa devem ter o seu perfil completo incluído na aplicação, com os seus dados pessoais (data de nascimento, peso, altura, entre outros), fotografia, posição em campo e uma avaliação das suas competências de 0-10, tal como o passe, a receção e a finalização. Simultaneamente, para o registo dos jogos é necessário completar uma ficha de jogo que especifique os jogadores convocados, bem como assinalar todos os eventos relevantes durante a partida (golos marcados, minutos de jogo, cartões atribuídos e avaliações individuais de desempenho de 0-10).

3.1.2 Análise de Jogos

Em segundo lugar, ao longo do estágio também foi realizada a análise dos jogos no treino seguinte ao último jogo, com recurso a vídeo numa sala com projetor para apresentar aos jogadores. Segundo O'Donoghue (2006), o propósito primário da análise de desempenho num contexto de treino é fornecer informação que ajudará os treinadores e jogadores na tomada de decisão. Groom et al. (2011), identificaram a análise de desempenho como um dos fatores chave do processo de treino, visto que é onde o treinador adquire a competência de avaliar o desempenho, diagnosticar problemas e fornecer informação técnica aos atletas, sendo estas centrais para que a evolução seja mais rápida. Assim, com o desenvolvimento tecnológico, tanto de captura de vídeo, como de software e hardware, é possível ter um maior número de opções para fornecer feedback aos atletas (Groom et al., 2011) e analisar de forma eficaz, através de vídeo, de forma a potenciar a evolução dos jogadores e aprender com as suas próprias exibições (O'Donoghue, 2006).

Por outro lado, a análise de vídeo pode ter também um efeito motivacional. Esta tem um valor psicológico e a particularidade de poder motivar os jogadores, mais do que tabelas ou gráficos de performance quantitativa. Um jogador que revê vídeos dos seus bons momentos é bastante motivante, gerando interesse e entusiasmo canalizado para a performance. É, também, relevante que o feedback positivo deve ser intercalado com o feedback baseado no erro como uma força motivacional (O'Donoghue, 2006). Foi com este intuito que foram realizadas as apresentações de análise de vídeo (anexo 3), motivar, dar feedback e fazer com que os jogadores aprendam mais rápido, muitas vezes com a intervenção do treinador principal, que deixava o seu contributo.

Houve sempre a preocupação de trazer elementos que elevassem o estado anímico da equipa, como dados positivos, vídeos com boas ações, frases motivacionais, e provocações. A apresentação era realizada às segundas-feiras entre as 20h e as 21h e eram apresentados vídeos do jogo anterior, assim como detalhes sobre o próximo adversário (anexo 4). Em relação aos relatórios do adversário, que eram realizados com recurso a vídeos disponibilizados pelas equipas do campeonato, trata-se apenas de observação direta do vídeo. Assim, era descrita a disposição tática, ou seja, a formação da equipa, como se comportam na fase ofensiva, defensiva e de transição, bolas paradas, pontos fortes e pontos fracos. O feedback por parte dos jogadores foi bom, com alguns (os mais interessados) a gostarem e a pedirem mais, e, por outro lado, algum desinteresse vindo de outros. Esta tarefa aumentou a capacidade do estagiário de falar em público, estruturar e planear apresentações em curto espaço de tempo e gerir o tempo consoante as dúvidas e apontamentos dos atletas e dos treinadores.

3.1.3 Análise Estatística

Por outro lado, também foi realizada a análise estatística da equipa ao longo do campeonato. Bai e Bai (2021) explicam que a análise de dados é uma técnica relevante para interpretar informação, a partir de diversos tipos de dados, utilizando algoritmos estatísticos. Estas ferramentas permitem perceber a conduta desportiva e, quando analisados, podem vir a maximizar o desempenho (Bai & Bai, 2021). Também é utilizada para melhorar a competitividade e assegurar o sucesso desportivo a médio-longo prazo (Herberger & Litke, 2021).

Pelo estudo das estatísticas, como a média, a variância, máximos e mínimos, os analistas conseguem perceber padrões e tendências, podendo criar planos de treino completos e eficazes de acordo com esse estudo (Bai & Bai, 2021). De forma geral, podemos dizer que a real aplicação destes dados desportivos permite analisar, de forma objetiva, o desempenho individual e coletivo da equipa. Os modelos derivados de dados podem oferecer um *ranking* de jogadores e perceber quais são os fatores chave para o desempenho da equipa (Bai & Bai, 2021). O rápido desenvolvimento económico combinado com a maior disponibilidade de dados, segundo Herberger e Litke (2021), aumentou exponencialmente a proporção de análise quantitativa nos desportos. Com a aparição da *Internet of Things (IoT)*, a digitalização e a sua base de dados com o mundo virtual continuam a crescer (Herberger & Litke, 2021).

Até recentemente, os dados quantitativos não eram nem considerados, os processos eram avaliados de forma mais subjetiva e emocional. Assim, tornou-se importante, a utilização de algoritmos e a tecnologia de vídeo para armazenar dados do jogo para depois poderem ser analisados, em vez do simples caderno de apontamentos. Ganhar ou perder não está dependente apenas do registo do que acontece durante o jogo, é essencial olhar para a análise de dados no desporto para identificar relações de confiança que ajudem a antecipar o desempenho e orientar decisões. (Herberger & Litke, 2021).

Desta forma, durante o estágio, foi realizada a recolha de dados estatísticos individuais (anexo 5) e coletivos (anexo 6), com recurso a vídeo do jogo. Todos os dados são armazenados e recolhidos em folhas de cálculo de Excel, assim como toda a análise. Como foi visto anteriormente, a análise pode ser feita por duas perspetivas diferentes, a individual e a coletiva.

Na recolha de dados individuais, foram assinaladas as ações de cada jogador em todos os jogos. Estas ações são passes, passes longos, cruzamentos, passes progressivos, duelos, dribles, remates, alívios, transportes, passes-chave (passes para finalização) e turnovers (perdas de bola em zonas perigosas). Alguns destes pontos são inerentes a cada posição, por exemplo, alívios faz sentido para jogadores que atuam perto da própria área e não aos avançados, ou cruzamentos para os alas/laterais e não para os defesas centrais, entre outros. Para além disso, também foi apontado o número de jogos, os minutos jogados, golos, assistências, amarelos e vermelhos. Com estes dados é possível realizar indicadores, como percentagens e médias por 90 minutos, como por exemplo, quantos passes, remates e duelos são realizados por um jogador em 90 minutos, ou então qual a percentagem de passes certos em média que um jogador tem por jogo, ou mesmo no total. Desta forma é possível comparar os desempenhos dos jogadores e perceber quem se destaca mais e quem precisa de melhorar certos aspetos, ajudando na tomada de decisão imediata e a potenciar o desenvolvimento individual (anexos 7 e 8).

Nas ações coletivas, foram recolhidas as estatísticas de cada jogo. Falamos do total de passes, os passes por posição (defesas, laterais, meio campo e avançados), os duelos totais, duelos por posição, dribles, remates, remates à baliza, golos, cantos e foras de jogo. Mais uma vez, com estes indicadores podemos entender onde a equipa está a ter sucesso, ou não, e ajudar o treinador a conduzir os treinos seguintes de forma a potenciar os pontos fortes ou minimizar os pontos fracos. Com os totais registados é possível

realizar uma comparação de todos os jogos com os três últimos, ficando assim acentuado se jogámos melhor ou pior que no resto da época, que setores estão a funcionar ou não e em que situações nos temos de focar mais (anexo 9). A reação dos jogadores a estes números era geralmente positiva embora alguns dos jogadores não considerassem os números muito importantes. No entanto, já outros eram muito interessados, especialmente para perceberem onde falharam no jogo e o que têm de melhorar.

A Unidade Curricular Redes e Sistemas de Informação foi bastante útil na concretização desta tarefa, visto que o tema Excel e outros softwares foram utilizados neste âmbito, tal como lecionado.

3.1.4 Inscrição de Jogadores e Criação de Fichas de Jogo

Em terceiro lugar, o estagiário teve de inscrever os jogadores na AFL, de forma a poderem jogar em campeonatos distritais, e criar fichas de jogo. Este registo foi feito no website “score” que está diretamente ligado à FPF e é utilizado por todas as associações distritais de Portugal.

Para realizar a inscrição é necessário ter cartão de cidadão válido, uma fotografia atualizada, o atestado médico de aptidão para a prática desportiva e, no caso de serem menores, a autorização do encarregado de educação, e submeter um documento modelo 2 (anexo 10) criado pela FPF, utilizado para inscrever jogadores não profissionais (amadores). No caso particular do CDOM, que conta com muitos jovens jogadores estrangeiros, é necessário título de residência ou passaporte, um comprovativo de morada em Portugal, um comprovativo de frequência escolar, principalmente no caso de menores, assim como um comprovativo laboral dos encarregados de educação. Assim, só depois destes documentos serem submetidos, avaliados pela AFL e validados é que os jogadores passam a estar oficialmente inscritos e aptos para jogar nas divisões distritais.

Estas precauções surgem pelos exemplos dados pelo caso Bosman em 1995, que resultou na livre circulação de jogadores, no final dos contratos com os respetivos clubes, por parte do Tribunal de Justiça da União Europeia. A FIFA e a UEFA sentiram a pressão desta notícia e, em 2001, também com o surgimento de outros casos mediáticos, como o de Lionel Messi em 2000, em que o jogador, na altura com 13 anos, foi contratado para o FC Barcelona, foi criado um acordo com a Comissão Europeia. Deste acordo resultou

o artigo 19º do Regulamento sobre o Estatuto e Transferência de Jogadores, onde está escrito que “a transferência internacional de jogadores só é permitida se o jogador tiver mais de 18 anos”, salvo algumas exceções: em primeiro lugar, se a mudança de residência dos pais tiver sido por razões não relacionadas com o futebol; em segundo lugar se a transferência for realizada dentro da União Europeia (EU) / Espaço Económico Europeu (EEE) e o jogador tiver entre 16 e 18 anos e tiver garantias de educação, alojamento e formação; em terceiro lugar se a residência for perto da fronteira entre dois países (50km), desde que o jogador continue a viver na sua casa habitual; em quarto, se o jogador está autorizado a residir no país de destino e/ou é reconhecido pelas autoridades estatais competentes como vulnerável e necessitado de proteção estatal por parte do país de acolhimento, após ter fugido do seu país de origem por razões humanitárias, sem os seus pais; ou, por fim, se o jogador é estudante e muda-se, sem os pais, para outro país temporariamente por motivos académicos, com o objetivo de participar num programa de intercâmbio.

Por outro lado, a ficha de jogo é um documento oficial que oferece organização e controlo para as competições distritais. Servem para registar todos os dados relevantes da partida que se segue e tem de ser submetida no site “score” da FPF. Regista os jogadores convocados com as suas respetivas identificações, assim como equipa técnica e ocorrências do jogo como golos, substituições e advertências. Esta ficha de jogo, para além de submetida, tem de ser imprimida para entregar aos árbitros antes do jogo começar de forma a verificarem os intervenientes. Este tipo de documentos tem muita importância, visto que, de outra forma não é possível verificar os acontecimentos do dia, promovendo a transparência e a legalidade das competições.

3.1.5 Gestão de Balneário

O balneário e a sua gestão são elementos prioritários nas equipas de futebol, afetando a eficácia coletiva - a crença partilhada na capacidade de realizar tarefas com sucesso (Elms et al., 2023). Esta eficácia aumenta o esforço, motivação e ambiente interpessoal, relacionando-se com a satisfação da equipa e promovendo emoções positivas, confiança e laços entre colegas. Inversamente, a fraca eficácia coletiva resulta em sentimentos de impotência e emoções negativas (Elms et al., 2023).

A investigação de Luedemann e Kleinert (2023) demonstra que os conflitos dentro do grupo surgem de desacordos, diferenças de opinião e competição entre colegas, gerando estados emocionais negativos como ressentimento, ciúme e frustração. Paradoxalmente, quando os atletas estão muito focados na tarefa de equipa (alta coesão de tarefa), podem emergir comportamentos antissociais, má comunicação e relações sociais frágeis (Luedemann & Kleinert, 2023).

A eficácia coletiva afeta o desempenho: equipas confiantes nas suas capacidades mostram maior empenho e colaboração. Contudo, a eficácia excessiva pode causar excesso de confiança, sendo benéfica apenas até certo ponto (Elms et al., 2023).

Equipas com maior eficácia coletiva envolvem-se mais em processos interpessoais (gestão de conflitos, construção de confiança, gestão emocional), apresentando maior satisfação e menos conflitos. Promovem harmonia social, enquanto equipas com menor eficácia enfrentam incerteza e desconforto. Existe uma relação positiva entre eficácia coletiva e desempenho: maior confiança resulta em melhor envolvimento no planeamento, estabelecimento de objetivos e processos interpessoais positivos (Elms et al., 2023).

Ao longo do estágio foram vivenciadas várias situações práticas, mais à frente descritas no capítulo 3.2.3 (A Gestão de Conflitos), que confirmam os estudos apresentados anteriormente sobre esta matéria.

3.1.6 Dia de Jogo

Nos dias de jogo existiu uma variedade de tarefas a realizar, as quais implicavam alguma atenção. Tanto em dias de jogo em casa, como fora, era necessária uma organização logística de todo o material necessário, como bolas devidamente calibradas, equipamentos de jogo, encaminhar a equipa visitante ao seu balneário, assim como a equipa de arbitragem, ou em caso de jogos fora, falar com o responsável do campo, e por fim, atender as necessidades individuais dos jogadores e treinadores.

Uma das tarefas principais, neste dia, é a de delegado da equipa. É um papel imprescindível, visto que, trata das fichas de jogo e dos respetivos cartões da AFL de cada elemento da equipa. Algum tempo antes do jogo começar, é realizada uma pequena reunião com o delegado da equipa adversária e os árbitros da partida, onde são entregues

os documentos para os mesmos os verificarem, assim como um briefing sobre o qual serão abordadas indicações sobre os seus critérios de arbitragem, aspetos disciplinares e eventuais recomendações para ambas as equipas, de forma a cumprir as exigências regulamentares da AFL. No final do jogo, os mesmos intervenientes voltam a encontrar-se com o objetivo de rever as ocorrências disciplinares e administrativas registadas na ficha de jogo.

Durante o jogo, existe a colaboração com a restante equipa técnica na gestão desportiva e tática da partida, como por exemplo, comunicar instruções de jogo aos jogadores e realizar substituições junto dos árbitros. Por fim, há a responsabilidade de verificar o estado dos balneários e inculir boas práticas nos jogadores para fomentar um ambiente harmonioso e de respeito entre todos.

3.2 Problemas, Dificuldades, Sugestões

3.2.1 A importância da identidade e planeamento

Tal como foi apresentado anteriormente, a definição de uma visão clara, bem como de uma missão, os valores, os objetivos e a cultura são fundamentais para todas as organizações, incluindo as organizações desportivas (Kartakoullis et al., 2013; Salcinovic et al., 2022; Molnár, 2024). Foi esse o sentimento ao longo do estágio.

A missão, visão e valores são princípios relevantes que orientam a organização indicando a forma como se posiciona no mundo e é reconhecida por todos. Estão diretamente ligados com os objetivos criados. O estabelecimento destes princípios deve ser feito com o âmbito da procura da sustentabilidade da organização, sendo necessário garantir que os colaboradores os conhecem e têm consciência de quais os seus impactos na execução das atividades diárias (Correia & Biscaia, 2019).

O objetivo principal da época para a equipa de sub-19 do CDOM era ser uma equipa competitiva na 1ª Divisão Distrital de Lisboa, mas será que era um objetivo comum para todos os intervenientes da equipa? Não foi possível inculir, por parte dos responsáveis da equipa, um objetivo que soasse pela equipa e que tivesse sido claro para todos, algo que deixasse os jogadores a querer trabalhar em equipa e serem unidos. Os objetivos são um instrumento de motivação para os intervenientes (Molnár, 2024). Projetar e deixar definido um objetivo e afixá-lo no balneário ou mencioná-lo

constantemente em reuniões de equipa, pode ser uma solução relevante para resolver este problema.

A cultura é igualmente importante na gestão de uma equipa (Salcinovic et al., 2022). Sendo o lema do clube “Compromisso, Disciplina, Orgulho e Motivação” (CDOM), tenta-se introduzir esta identidade nas diversas equipas do clube. Por vezes funcionou como recurso para resolução de problemas e de conflitos. Mas, se estiver ainda mais presente na vida de todos os intervenientes da equipa, poderia ser utilizada com mais frequência e ter um peso maior. Surgiram casos de, principalmente, falta de disciplina e de motivação. Colocar estas palavras nos balneários, nas paredes do clube, ter um hino referente a esta identidade, e no caso de novos membros, incluindo treinadores e jogadores, serem informados e incorporados na história do clube de forma a introduzirem esta ideia na equipa, são algumas propostas para que a cultura se torne mais forte e, consequentemente, numa ferramenta a ser utilizada em todos os sentidos.

3.2.2 Liderança e Comunicação

São assinaladas, nas referências dadas neste relatório, quatro variáveis relacionadas com o desempenho: estilos de liderança, o apoio do staff, a comunicação e o feedback (Salcinovic et al., 2022).

Com a confiança na equipa a cair a cada resultado negativo, o tipo de liderança adotado foi-se deteriorando. Maus resultados trazem o sentimento de falta de confiança na eficácia da equipa, o respeito entre todos, a diminuição da valorização entre membros e treinadores, e afeta a coesão da equipa de forma drástica. Estas características foram-se notando ao longo da época, melhorando apenas no final com a diminuição da pressão nos últimos jogos, uma ligeira mudança nos resultados e qualidade no plantel. A comunicação com os jogadores foi sempre bastante aberta e transparente, sendo os treinadores claros e sinceros quando surgia alguma dúvida. O feedback influencia o comportamento e as atitudes dos membros da equipa (Salcinovic et al., 2022), e a frustração, especialmente durante o jogo, transformava as instruções dos treinadores em feedback negativo, o que se traduzia para dentro de campo, ou seja, jogadores que visivelmente perdiam a confiança neles próprios e uns nos outros, afetando o desempenho do grupo.

Não existe líder sem equipa, nem equipa sem líder, tendo poder sobre a equipa e no que esta produz. Por um lado, pode afetar de forma positiva, ao encorajar, incentivar e desenvolver um sentimento de partilha pelo trabalho de equipa (Correia & Biscaia, 2019), por outro lado, de forma negativa, através de insultos, favoritismo, instabilidade emocional, entre outros.

Provavelmente, uma variável que afetou o desempenho coletivo e a união de grupo, foi a falta de perceção do papel de cada membro e o respetivo alinhamento com os restantes colegas, isto é, alguns jogadores pensavam que iam jogar mais do que outros, ou pensavam que teriam um papel mais preponderante (Salcinovic et al., 2022), o que criou conflitos dentro da equipa.

A comunicação dentro da organização é igualmente importante, visto que equipas interdisciplinares têm maior probabilidade de sucesso, assim como, ficar sujeita a menos lesões (Salcinovic et al., 2022). Esta foi-se mostrando uma lacuna, visto que, havia pouca partilha de conhecimento e pouca comunicação dentro do clube, não existiram reuniões entre equipas, não havia uma clara divisão de tarefas entre os intervenientes, havendo pouco espaço para surgirem novas ideias. A falta destes momentos não permitiu identificar pontos fracos ao longo da época, levando a que quando estivesse algo a correr mal não existisse algum tipo de mudança para alterar o rumo (Karski, 2020). A falta de posto médico em alguns dias de treino e a falta de comunicação dos fisioterapeutas com os treinadores não facilitou o desempenho da equipa, existindo sempre alguma incerteza e pouca claridade sobre o estado físico dos jogadores.

3.2.3 A Gestão de Conflitos

Como vimos anteriormente, a gestão do balneário foi uma das tarefas deste estágio, mas também foi um dos maiores desafios.

No estágio, os conflitos estiveram sempre presentes e foi necessário intervir de forma a controlar os jovens atletas. A experiência neste contexto deu a entender que resultados negativos trazem atitudes negativas e vice-versa, desde jogadores que se desentendem, atrasos em treinos e jogos, frustração depois de jogos e discordância das decisões dos treinadores.

Nas observações apresentadas anteriormente, falou-se na eficácia coletiva, ou seja, a confiança que cada um tem na equipa na execução das tarefas e aqui faltou essa mesma confiança (Elms et al., 2023). Os jogadores não se sentiam seguros no grupo, o que trazia maus desempenhos e insatisfação. Esta, principalmente no início da época, era muito óbvia e traduzia para dentro do campo insegurança entre os membros da equipa. Aconteceu, algumas vezes, virem ao de cima emoções negativas, como sabotagem, linguagem agressiva, falta de respeito, entre outros, emoções essas que tiveram de ser resolvidas. De forma a confirmar os resultados do estudo de Elms et al. (2023), a equipa não tinha uma boa gestão emocional, envolviam-se pouco em processos interpessoais, não promoviam a harmonia social e estavam claramente insatisfeitos, o que afetava negativamente a performance.

Ao presenciar certos desentendimentos entre jogadores, ficou notório alguma falta de consistência na maneira como se lidava com essas situações, algo que a clareza de missão, visão e objetivos poderia resolver, fornecendo uma base de orientação, não só na gestão do clube, mas também na resolução de conflitos (Kartakoullis et al., 2013). Um dilema ao longo da época, foi o tratamento dos jogadores consoante a sua importância para o plantel. Num plantel com qualidade reduzida em que todos os pontos importam, é fundamental que os jogadores estejam motivados e trabalhem para tirar a equipa dos maus resultados, especialmente os jogadores importantes. Por vezes, os jogadores importantes ficavam desmotivados e não se esforçavam em treino, ou faltavam, mas tinham de jogar na mesma, dada a posição em que a equipa estava. Por outro lado, outros jogadores faziam o mesmo ou talvez algo com menor relevância e eram deixados de fora da equipa inicial do jogo seguinte. Esta inconsistência no tratamento dos jogadores não é positiva, e os jogadores da equipa falavam sobre isso o que dividia ainda mais o grupo, deixando-os desmotivados e criando ainda mais desentendimentos, que, segundo Luedemann e Kleinert (2023), é o termo que os membros das equipas desportivas mais encontram para descrever um conflito. A gestão do conflito acontece através da alteração do comportamento ou das atitudes (Correia & Biscaia, 2019).

O rumo não foi sempre decrescente, com a equipa a melhorar bastante no final da época. Com a harmonia negativa que existia dentro da equipa foi necessário agir, ficou decidido dispensar alguns jogadores que não se estavam a integrar na equipa, e outros que saíram pelo próprio pé, pois não estavam satisfeitos, e substituí-los por outros que iam

chegando. Os perfis dos jogadores que chegaram, felizmente integravam-se melhor na equipa, com uma grande diferença na atitude e um aumento na motivação - outra razão foi a qualidade dos jogadores. Para além disso, foi criado um código de conduta (anexo 11) que apela ao respeito pelo clube que representam, introduzindo os seus valores no balneário, criando mais disciplina.

Algumas soluções para este tipo de problema envolvem, a realização de atividades de *team building*, abordar o tema do conflito, delegar mediadores dentro da equipa, como capitães com perfis responsáveis, e ter entrevistas estruturadas antes de integrar um jogador, criando a certeza que não trará problemas ao balneário, e deixando claro o seu papel no plantel.

3.2.4 Análise SWOT

Uma forma de analisar o estado do ambiente interno e do ambiente externo do clube é utilizar uma análise SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*), que estuda os pontos fortes e os pontos fracos internos, assim como as oportunidades e as ameaças externas. Através deste estudo é possível cruzar a informação e criar estratégias, procurando utilizar os pontos fortes para tirar proveito das oportunidades e evitar as ameaças, assim como ter compreensão dos pontos fracos e compensá-los com as oportunidades, e proteger a organização das ameaças que podem afetar ainda mais os pontos fracos desta. Através de Nguyen et al. (2024), foi observado que a agilidade empresarial, isto é, a habilidade dinâmica de antecipar e explorar oportunidades e ameaças de mercado, pode ajudar a alcançar uma posição privilegiada para produzir resultados. Por outro lado, a relação entre agilidade e a performance organizacional depende de outros fatores como a dimensão da organização, o tipo de organização, diferentes estágios do ciclo de vida das organizações, ou diferentes tipos de estrutura e cultura.

Tabela 1: *Análise SWOT*

FORÇAS	FRAQUEZAS
• História • Jogadores Estrangeiros • Campo de futebol grande • Base de adeptos forte • Localização (metro) • Formação com histórico, jogadores a sair para clubes maiores • Talento • Espaço para novas infraestruturas	• Comunicação interna • Equipamento de treino • Planeamento • Comunicação Social • Falta de posto médico • Marketing digital • Recursos financeiros limitados • Divisão de juniores e juvenis
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
• Visibilidade • Possibilidade de parcerias tanto com empresas como com clubes de maior relevo (clubes satélite) • Potencial de captação de jovens na área metropolitana • Aumento da procura no futebol de formação • Digitalização	• Clubes Vizinhos (Lisboa) • Retenção de talento • Cortes financeiros governamentais • Envelhecimento da população / Diminuição da natalidade

Estratégia ofensiva (pontos fortes + oportunidades):

- O clube pode utilizar o espaço e a localização para organizar eventos desportivos ou culturais, de forma a atrair público e criar receitas.
- Aproveitar o espaço para novas infraestruturas e a sua história para criar um museu/arquivo, de forma a deixar o legado visível a todos.
- Procurar parcerias com academias internacionais, aproveitando as boas relações com jogadores estrangeiros.

- Procurar parcerias com marcas desportivas ou de marketing digital, tomando partido do espaço que o clube tem para anunciar essas marcas à volta do estádio.
- Criar mais infraestruturas, como um campo de futebol 5 ou 7, um parque de estacionamento (aproveitando a sua localização privilegiada para gerar receitas), balneários ou outros departamentos.
- Tirar partido da sua localização e do potencial para captar jovens jogadores para organizar torneios ou captações.
- Utilizar a história do clube e condições para criar uma ligação como clube satélite com um clube de maior dimensão.

Estratégia de confronto (pontos fortes + ameaças):

- Estabelecer parcerias com universidades (comunicação, gestão, desporto, saúde) para colmatar carências de pessoal.
- Reforçar a identidade do clube como entidade formadora, como alternativa mais próxima e personalizada face aos clubes vizinhos de forma a captar e manter talento.
- Dinamizar eventos com adeptos com mais longevidade, dado a sua forte massa adepta, e criar uma equipa de veteranos.

Estratégia de reforço (pontos fracos + oportunidades)

- Diferenciar o clube através da sua história, legado e identidade única.
- Rentabilizar o campo através de alugueres a outras equipas ou escolas em espaços vazios do campo.
- Utilizar os seus pontos fortes para convencer os jogadores, como a grande dimensão do campo, o legado e a sua localização, apesar de outros clubes terem a vantagem de participarem em divisões mais avançadas.
- Procurar parcerias com universidades, empresas de marketing ou *freelancers*, aproveitando a digitalização para criar envolvimento, valor e aumentar a comunicação, melhorando as hipóteses de investimento.

Estratégia de defesa (pontos fracos + ameaças)

- Priorizar ações de baixo custo, mas de alto impacto, como melhorar a comunicação interna e a comunicação social.

- Procurar estagiários de universidades ou cursos profissionais para ocupar cargos em falta no clube, principalmente de treino e médico.
- Investir em pequenas melhorias de baixo custo, como equipamentos de treino e cuidados de saúde.
- Melhorar a comunicação interna e externa com atletas, para criar um ambiente de pertença e maior envolvimento.

4. Conclusão

O presente relatório de estágio, realizado no CDOM, na equipa de sub-19, de forma a concluir o mestrado em Gestão do Desporto, foi uma experiência pessoal positiva onde existiu constante aprendizagem. O âmbito principal deste documento foi relatar os acontecimentos ao longo do estágio e refletir de forma crítica, construtiva e fundamentada sobre estes. Com a integração na equipa técnica, foi possível experienciar os principais desafios da gestão do desporto num contexto real, colocando em prática a teoria lecionada ao longo do mestrado, assim como com a literatura estudada.

Assim, podemos concluir que, apesar dos resultados desportivos não serem os esperados, a intervenção do estagiário contribuiu para o bom funcionamento da equipa e para a organização interna do clube. A implementação da análise de vídeo como suporte de feedback, e a análise do adversário, assim como a introdução de análise estatística ajudando na tomada de decisão, constituíram medidas que reforçam a estrutura da equipa técnica, promovendo o desenvolvimento individual dos atletas, assim como a monitorização do desempenho – práticas alinhadas com os autores estudados.

Por outro lado, o estagiário teve impacto direto no aumento da reputação do clube, ao realizar o registo de todos os treinos e jogos no software destinado para tal, através da obtenção da certificação do clube como entidade formadora de 3 estrelas por parte da FPF. A inscrição de jogadores na AFL foi de igual importância, assim como a criação de fichas de jogo para cumprir a tarefa de gestão da logística do dia de jogo. Por último, a gestão do balneário foi uma das tarefas, e desafios, mais interessantes desta experiência, responsabilizando-se pela melhoria na disciplina, coesão, motivação e ambiente da equipa.

4.1 Limitações

Contudo, foram aparecendo algumas limitações, nomeadamente na escassez de recursos humanos e materiais – como a falta de acompanhamento médico constante dos jogadores – a comunicação ineficaz entre departamentos, e a falta de entrosamento no balneário, tendo surgido vários conflitos entre atletas. Outras questões viradas mais para a gestão do clube são a falta de aproveitamento da identidade e cultura do clube, infraestruturas limitadas e a ineficiente definição de objetivos. Por outro lado, fatores externos também afetam o clube como a falta de sucesso competitivo, a falta de disponibilidade por lesão ou razões pessoais, visto que ainda são jovens de 16, 17 e 18 anos que foram observados esta época desportiva.

Concluindo, este estágio permitiu vivenciar alguma da complexidade da gestão de desporto numa realidade muito desafiante, ficando demonstrado que, mesmo num contexto amador e com recursos limitados, é possível inovar, gerir e melhorar de forma contínua.

Bibliografia:

- Bai, Z., & Bai, X. (2021). Sports big data: Management, analysis, applications, and challenges. *Complexity*, 2021(1), 6676297. <https://doi.org/10.1155/2021/6676297>
- Bañbula, J. (2024). Effects of brand awareness, brand association, perceived quality, and brand loyalty on overall brand equity in sport: A case study of an amateur football sports club. *Physical Culture and Sport*, 104(1), 36-47. <https://doi.org/10.2478/pcssr-2024-0017>
- Burge, L., Santos, F., Camiré, M., Ferreira, M., & MacDonald, D. (2023). Examining Portuguese national sport organizations' managerial strategies towards human development: What counts as effective practice in youth sport? *Motricidade*, 19(4), 468-477. <https://doi.org/10.6063/motricidade.31384>
- Correia, A., & Biscaia, R. (2019). Gestão do desporto: Compreender para gerir. *Edições Sílabo*.
- Elms, A. K., Gill, H., & Gonzalez-Morales, M. G. (2023). Confidence is key: Collective efficacy, team processes, and team effectiveness. *Small Group Research*, 54(2), 191–218. <https://doi.org/10.1177/10464964221104218>
- Gallagher, D., Gilmore, A., & Stolz, A. (2012). The strategic marketing of small sports clubs: From fundraising to social entrepreneurship. *Journal of Strategic Marketing*, 20(3), 231–247. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2012.657225>
- Groom, R., Cushion, C., & Nelson, L. (2011). The delivery of video-based performance analysis by England youth soccer coaches: Towards a grounded theory. *Journal of Applied Sport Psychology*, 23(1), 16–32. <https://doi.org/10.1080/10413200.2010.511422>
- Herberger, T. A., & Litke, C. (2021). The impact of big data and sports analytics on professional football: A systematic literature review. In T. A. Herberger & C. Litke (Eds.), *Digitalization, digital transformation and sustainability in the global economy: Risks and opportunities* (pp. 147–171). *Springer*. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-030-77340-3_12
- Karski, L. (2020). The influence of the organization structure changes on management and sports results in the Lech Poznan sports club between 2011 and 2014. *Baltic Journal of Health and Physical Activity*, 12(6), 3–11. <https://doi.org/10.29359/BJHPA.2020.Suppl.1.03>

- Kartakoullis, N. L., Vrontis, D., Thrassou, A., & Kriemadis, T. (2013). Strategic resource planning for football clubs. *Journal for International Business and Entrepreneurship Development*, 7(1), 1–20. <http://dx.doi.org/10.1504/JIBED.2013.052128>
- Luedemann, J., & Kleinert, J. (2023). Intragroup conflict in sports: A scoping review. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 1–43. <https://doi.org/10.1080/1750984X.2023.2278135>
- Martínez-Moreno, A., Cavas-García, F., & Díaz-Suárez, A. (2021). Leadership style in amateur club sports: a key element in strategic management. *Sustainability*, 13(2), 730. <https://doi.org/10.3390/su13020730>
- Molnár, M. (2024). Sport seasons through the lenses of project management—Identifying the common key characteristics of sport seasons and projects. *Vezetéstudomány—Budapest Management Review*, 55(7–8), 32–44. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2024.07-08.04>
- Nguyen, T., Le, C. V., Nguyen, M., Nguyen, G., Lien, T. T. H., & Nguyen, O. (2024). The organisational impact of agility: a systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 1-49. <http://dx.doi.org/10.1007/s11301-024-00446-9>
- O'Donoghue, P. (2006). The use of feedback videos in sport. *International Journal of Performance Analysis in Sport*, 6(2), 1–14. <http://dx.doi.org/10.1080/24748668.2006.11868368>
- Roque, J. F. G. (2015). O perfil do diretor técnico nacional nas federações desportivas portuguesas [Dissertação de mestrado, Universidade de Évora]. *Repositório Digital de Publicações Científicas da Universidade de Évora*. <https://hdl.handle.net/10174/16831>
- Rossi, L., Feiler, S., Dallmeyer, S., & Breuer, C. (2024). Organizational capacity building in non-profit sport clubs: exploring the role of competition as a capacity building stimulus. *European Sport Management Quarterly*, 24(4), 857-875. <https://doi.org/10.1080/16184742.2023.2203191>
- Salcinovic, B., Drew, M., Dijkstra, P., Waddington, G., & Serpell, B. G. (2022). Factors influencing team performance: What can support teams in high-performance sport learn from other industries? A systematic scoping review. *Sports Medicine—Open*, 8(1), 25. <https://doi.org/10.1186/s40798-021-00406-7>

Weese, W. J., El-Khoury, M., Brown, G., & Weese, W. Z. (2022). The future is now: Preparing sport management graduates in times of disruption and change. *Frontiers in sports and active living*, 4, 813504. <https://doi.org/10.3389/fspor.2022.813504>

Legislação

Assembleia da República. (1976). Constituição da República Portuguesa. Diário da República. Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/decreto-aprovacao-constituicao/1976-34520775-48340975>

Assembleia da República. (1990, 13 de janeiro). Lei n.º 1/90 - Lei de Bases do Sistema Desportivo. Diário da República, I Série, n.º 11. Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/1-1990-333524>

Assembleia da República. (2004, 21 de julho). Lei n.º 30/2004 - Regime jurídico da prevenção da violência, do racismo, da xenofobia e da intolerância nos espetáculos desportivos. Diário da República, I Série-A, n.º 171. Disponível em: <http://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/30-2004-505641>

Assembleia da República. (2007, 16 de janeiro). Lei n.º 5/2007 - Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto. Diário da República, I Série, n.º 11. Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/5-2007-522787>

Assembleia da República. (2009, 30 de julho). Lei n.º 39/2009 - Reforça o combate ao racismo, à xenofobia e à intolerância nos espetáculos desportivos. Diário da República, I Série, n.º 146. Disponível em: <http://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/39-2009-493201>

Fédération Internationale de Football Association (FIFA). (2023). Regulations on the status and transfer of players: January 2023 edition. <https://digitalhub.fifa.com/m/620d0240c40944ed/original/Regulations-on-the-Status-and-Transfer-of-Players-October-2022-edition.pdf>

Ministério da Educação. (1977, 7 de novembro). Decreto-Lei n.º 460/77 - Regime de atribuição do estatuto de utilidade pública. Diário da República, I Série, n.º 258. Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/460-1977-277832>

Ministério da Educação. (1997, 8 de outubro). Decreto-Lei n.º 272/97 - Aprova o regime jurídico dos clubes desportivos. Diário da República, I Série-A, n.º 234. Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/272-1997-667165>

Ministério da Educação. (2008, 31 de dezembro). Decreto-Lei n.º 248-B/2008 - Regime jurídico das federações desportivas. Diário da República, I Série, n.º 252. Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/248-b-2008-243744>

Ministério da Educação. (2009, 12 de janeiro). Decreto-Lei n.º 10/2009 - Regime jurídico do seguro desportivo obrigatório. Diário da República, I Série, n.º 7. Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/10-2009-397323>

Código Civil:

República Portuguesa. (1966). Código Civil Português - Artigo 167.º (Constituição de associações).

Anexos

Anexo 1 – *Registo de Presenças*

33						34										
	99	100				101		102	103				104		105	106
ter	qua	qui	sex	sáb	dom	seg	ter	qua	qui	sex	sáb	dom	seg	ter	qua	qui
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
	.	.		C D Olivais e Moscavide vs Atletico CP		.		FA	L		GS Loures vs C D Olivais e Moscavide		FA		FA	FA
	FA	FI				.		FJ	FJ				FI		FI	.
	FI	L				.		FJ	FJ				FJ		FJ	.
	.	.				FJ		.	.				.		.	.
	.	.				.		.	.				.		.	.
	L	L				L		L	.				L		L	L
	.	.				.		.	.				.		.	.
	.	.				FJ		FJ	FJ				FJ		FJ	.
	.	.				.		.	.				.		.	.
	.	FJ				FJ		.	.				.		.	FJ
	.	.				.		.	.				.		FJ	.
	.	.				.		.	.				.		.	.
	.	.				.		.	.				.		.	.
	.	.				.		.	.				.		.	.
	.	A				.		.	.				.		.	.
	.	A				.		.	.				FJ		FJ	FJ
	.	.				.		.	.				.		.	.
	.	A				.		.	.				.		.	A
	.	A				FI		L	L				L		L	L
	.	.				.		.	.				.		.	.
	.	.			FJ		L	L			.		.	.		
	.	.			.		.	.			FJ		FJ	FJ		
FI – FALTA INJUSTIFICADA FA – FALTA AUTORIZADA L – LESÃO S – SELEÇÃO A – ATRASO TC – TREINO CONDICIONADO O – OUTRO(S)																

Anexo 2 – Registo dos exercícios realizados nos treinos

Plano de treino					
Nº treino 111	Nº jogadores 21	Microciclo 37	Mesociclo 10	Período Competitivo	
Data 01-05-2025, quinta-feira	Hora 20:30	Clima Ameno com chuva	Volume 80		

Material	Objetivos gerais	Objetivos específicos
Bolas Balizas pequenas Balizas Grandes Coletes	Pressão Reação Posse de bola Jogo 11x11	

Exercícios 1 e 2

● Pressão



EDITAR IMPORTAR

● Jogo 11x11



EDITAR IMPORTAR

Anexo 3 – *Apresentação de análise de jogo*



Anexo 4 – Relatório de Oposição



Anexo 5 – Estatísticas individuais de um jogo

MIN	GOLO	ASS	Key-Pass	Turnover	Cartão	Remates/Enq	Alívio	Passes	Passes C	%	Dribles	Dribles C	%	Duelos	Duelos C	%
											P Prog	P Prog C				
90'					🟡		13	11	9	81,82%	7	5	71,43%	9	5	55,56%
90'							8	8	8	100,00%	5	5	100,00%	13	9	69,23%
90'								24	18	75,00%	12	9	75,00%	25	18	72,00%
											T P Prog	24	19	79,17%		
90'			🔑		🟡		10	34	27	79,41%	10	6	60,00%	23	13	56,52%
87'				🚮		3/1	2	24	13	54,17%	8	4	50,00%	11	4	36,36%
64'				🚮		1/0	1	33	25	75,76%	5	4	80,00%	18	13	72,22%
64'							0	24	19	79,17%	6	5	83,33%	12	6	50,00%
26'							1	6	6	100,00%	1	1	100,00%	7	4	57,14%
90'			🔑	🔑		1/0	4	33	22	66,67%	11	11	100,00%	24	19	79,17%
26'				🚮	🟡			6	3	50,00%	0	0	#DIV/0!	4	0	0,00%
3'								1	1	100,00%	2	1	50,00%	1	0	0,00%
90'	⚽					3/2		18	13	72,22%	6	5	83,33%	11	3	27,27%
87'						3/0		17	10	58,82%	4	2	50,00%	19	8	42,11%
3'								2	1	50,00%	0	0	#DIV/0!	1	1	100,00%
	1	1	2	3	3	11/3	39	241	175	72,61%	53	39	73,58%	178	103	57,87%
							Valor +GR	252	186	73,81%						



Anexo 6 – Estatísticas coletivas de um jogo



0
11
7
3
1
8
4
3

Resultado
Faltas
Cantos
Fora de jogo
Cartões
Remates
Na baliza
Op. Golo

1
11
3
2
3
11
3
1

Anexo 7 – Totais das estatísticas individuais específicas (neste caso avaliamos o passe)

		TOTAIS A	TOTAIS C	%	MÉDIA A	MÉDIA C	P/90	Certos P/90
PASSE								
GK	RC	320	310	96,88%	16,00	15,50	15,93	15,43
GK	RC2	63	60	95,24%	21,00	20,00	12,06	11,49
GK	TK	25	23	92,00%	25,00	23,00	21,03	19,35
DC, LE	TV	543	447	82,32%	25,86	21,29	30,74	25,30
DC	RV	15	13	86,67%	15,00	13,00	30,00	26,00
DC, MDC, MC	TA	178	133	74,72%	16,18	12,09	29,78	22,25
LD, DC	SB	188	140	74,47%	17,09	12,73	26,65	19,84
LE, EX	AF	462	374	80,95%	33,00	26,71	41,41	33,53
LE, EX	ES	579	436	75,30%	36,19	27,25	37,04	27,89
LD, EX	R	96	68	70,83%	19,20	13,60	46,96	33,26
MDC, DC, MC	A	419	338	80,67%	22,05	17,79	27,91	22,52
MDC	L	599	444	74,12%	42,79	31,71	42,96	31,84
MDC, MC	AD	188	143	76,06%	12,53	9,53	26,69	20,30
MC, MDC	V	396	287	72,47%	18,00	13,05	29,53	21,40
MC O	M	34	28	82,35%	4,86	4,00	22,67	18,67
MC O, EX	NB	521	398	76,39%	26,05	19,90	30,33	23,17
EX	SN	72	50	69,44%	6,55	4,55	22,12	15,36
PL, MC O, EX	TB	306	237	77,45%	15,30	11,85	21,12	16,36
EX	FB	85	58	68,24%	7,08	4,83	19,27	13,15
EX, LD	D	673	504	74,89%	28,04	21,00	29,20	21,87
EX	Z	267	167	62,55%	17,80	11,13	19,33	12,09
PL, EX	C	59	30	50,85%	4,54	2,31	5,11	2,60
DC	R	197	169	85,79%	17,91	15,36	18,76	16,10
EX, LE	DC	31	20	64,52%	6,20	4,00	16,91	10,91
MDC	MB	204	170	83,33%	20,40	17,00	23,24	19,37
MC	FN	145	112	77,24%	24,17	18,67	35,27	27,24
LE, LD, EX	LE	138	93	67,39%	17,25	11,63	24,55	16,54

Anexo 8 – Estatísticas Individuais gerais

	Jogadores	T. min	Jogos	Min p/jogo	Golos	Golos p/90	Assistencias	Ass p/m	Passes chave	KeyP p/m	Turnovers	Turn p/m	Amarelos	Vermelhos
GK	RC	1808	21	86,10	-34	-1,69								
GK	RC2	470	6	78,33	-25	-4,79								
GK	TK	107	2	53,50	0									
DC	JM	578	7	82,57							2	289	4	
DC, LE	TV	1590	22	72,27	2	0,11	1	1590			14	113,5714		
DC	RV	45	1	45,00									1	
DC, MDC, MC	TA	538	11	48,91							13	41,38462		
DC, MC	AB	481	7	68,71			1	481	3	160,3333333	3	160,3333	1	1
LD, DC	SB	635	12	52,92					1	635	6	105,8333		
LE, EX	AF	1004	15	66,93					4	251	7	143,4286	4	1
LE, EX	ES	1407	16	87,94			3	469	6	234,5	5	281,4	4	1
LD, EX	R	184	4	46,00					1	184				
MDC, DC, MC	A	1351	20	67,55					1	1351	7	193	2	
MDC	L	1255	14	89,64			4	313,75	5	251	9	139,4444		
MDC, MC	AD	634	15	42,27			1	634					1	
MC, MDC	V	1207	23	52,48					3	402,3333333	18	67,05556	6	
MC O	M	135	8	16,88	1	0,67								
MC O, EX	NB	1546	21	73,62	2	0,12			7	220,8571429	5	309,2	5	
EX	SN	293	11	26,64							1	293	1	
PL, MC O, EX	TB	1304	20	65,20	7	0,48	2	652	7	186,2857143	2	652	1	
EX, PL, LT	RB	481	10	48,10			1	481			2	240,5	2	
EX	FB	397	14	28,36	1	0,23			2	198,5	3	132,3333		
EX, LD	D	2074	26	79,77	4	0,17	4	518,5	13	159,5384615	8	259,25		
EX	Z	1243	15	82,87	3	0,22	1	1243	5	248,6	1	1243	1	
PL, EX	C	1040	13	80,00	10	0,87	2	520	3	346,6666667			1	
PL	ML	129	3	43,00									1	
DC	R	945	11	85,91							8	118,125	1	
EX, LE	DC	165	5	33,00										
MDC	MB	790	10	79,00					2	395	7	112,8571	1	1
MC	FN	370	6	61,67	1	0,24					1	370	1	
LE, LD, EX	LE	506	8	63,25	1	0,18					4	126,5	2	
								Key-pass Total	63	Tunover Total	126			
								Key-pass p/j	3	Tunover p/j	6			

Anexo 9 – Comparação das estatísticas coletivas totais (à direita) com as estatísticas coletivas nos últimos 3 jogos (à esquerda)

							MÉDIAS EQUIPA - Últimos 3 jogos						
JOGOS													
Parâmetro	Atlético CP (H)	GS Loures (F)	Saca (H)	Total	%	Média p/jogo	Total	%	Média p/jogo				
Passes Totais	268	265	269	802	-	267,33	7802	-	300,08			Igual ao geral	
Passes Totais Certos	198	194	215	607	75,69%	202,33	6016	77,11%	231,38			Melhor que o geral	
Defesa	63	69	56	188	-	62,67	1636	-	62,92			Pior que o geral	
Defesa Certos	51	51	48	150	73,73%	50,00	1326	81,05%	51,00				
Laterais	76	67	64	207	-	69,00	2006	-	77,15				
Laterais Certos	56	46	52	154	74,40%	51,33	1525	76,02%	58,65				
Médios	95	84	108	287	-	95,67	2396	-	92,15				
Médios Certos	68	64	80	212	73,87%	70,67	1796	74,96%	69,08				
Ataque	27	26	27	80	-	26,67	1296	-	49,85				
Ataque Certos	17	14	21	52	65,00%	17,33	903	69,68%	34,73				
Passes Longos	11	28	22	61	-	20,33	604	-	23,23				
Passes Longos Certos	4	10	8	22	36,07%	7,33	241	39,90%	9,27				
Duelos Totais	162	179	131	472	-	157,33	4340	-	166,92				
Duelos Ganhos	94	109	63	266	56,36%	88,67	2456	56,59%	94,46				
Defesa	40	51	30	121	-	40,33	943	-	36,27				
Defesa Ganhos	28	36	16	80	66,12%	26,67	610	64,69%	23,46				
Laterais	27	35	14	76	-	25,33	820	-	31,54				
Laterais Ganhos	14	22	7	43	56,58%	14,33	484	59,02%	18,62				
Médios	52	56	50	158	-	52,67	1380	-	53,08				
Médios Ganhos	29	36	29	94	59,49%	31,33	783	56,74%	30,12				
Ataque	43	37	37	117	-	39,00	1213	-	46,65				
Ataque Ganhos	23	15	11	49	41,88%	16,33	590	48,64%	22,69				
Dribles	47	51	34	132	-	44,00	1416	-	54,46				
Dribles c/sucesso	21	28	19	68	51,52%	22,67	807	56,99%	31,04				
Remates	5	22	10	37	-	12,33	335	-	12,88				
Remates na Baliza	2	12	4	18	48,65%	6,00	131	39,10%	5,04				
Remates Contra	15	7	9	31	-	10,33	307	-	11,81				
Remates Contra na Baliza	9	3	8	20	64,52%	6,67	150	48,86%	5,77				
Golos	0	0	2	2	18,50	0,67	36	9,31	1,38				
Golos Sofridos	1	1	3	5	6,20	1,67	64	4,80	2,46				
Turnovers	6	4	6	16	-	5,33	159	-	6,12				
Key-Passes	0	5	3	8	-	2,67	70	-	2,69				
Faltas	9	5	15	29	-	9,67	309	-	11,88				
Faltas Sofridas	2	18	8	28	-	9,33	309	-	11,88				
Cantos	3	10	3	16	-	5,33	101	-	3,88				
Cantos Contra	5	2	3	10	-	3,33	139	-	5,35				
Foras de Jogo	2	5	1	8	-	2,67	64	-	2,46				
Foras de Jogo Adv.	5	5	5	15	-	5,00	131	-	5,04				
Amarelos	0	0	3	3	9,67	1,00	50	6,18	2,00				
Amarelos Adv.	0	0	2	2	14,00	0,67	36	8,58	1,44				
Vermelhos	0	0	1	1	-	0,33	5	-	0,19				
Vermelhos adv	0	0	1	1	-	0,33	2	-	0,08				
Alívios	26	35	15	76	-	25,33	766	-	29,46				
Bola Batida (GR)	31	15	11	57	-	19,00	330	-	13,75				
% Passe	73,88%	73,21%	79,93%	2,2701	-	75,67%		-	77,31%				
% Duelos	58,02%	60,89%	48,09%	1,6701	-	55,67%		-	56,31%				
% Drible	44,68%	54,90%	55,88%	1,5547	-	51,82%		-	55,97%				

Anexo 10 – Documento Modelo 2

F.P.F.		MODELO 2	
		Época Desportiva	20 / 21
		Associação de Futebol / LPFP	
		ASSOCIAÇÃO DE FUTEBOL DE US80A	
		Futebol	Futsal
		Masculino	Feminino
JOGADOR(A) AMADOR			
BOLETIM DE:			
Primeira inscrição * ☒		Inscrição c/ Transferência Nacional ☐	
Revalidação de inscrição ☐		Inscrição c/ Transferência Internacional ☐	
		Número de Licença da FPF	
		Código de operação	
IDENTIFICAÇÃO DO(A) JOGADOR(A)			
Nome: _____			
Dia _____ Mês _____ Ano _____		Letras _____ Números _____	
Data Nasc.: _____		Doc. de identificação (NIC, PAS, AR, CR ou TR) (1) (2) _____	
Check digit do nº de identificação civil ☐		Código _____	
País de Nasc. _____		Nacionalidade _____	
Email _____		Telefone _____	
		Estatuto perante a FPF (3) _____	
(1) NIC - Bilhete de identidade ou Cartão de Cidadão PAS - Passaporte AR - Autorização de residência		(2) Anexar fotocópia do Documento de identificação ou assinatura reconhecida por qualquer entidade legalmente autorizada para o efeito.	
		(3) Português Estrangeiro União Europeia Estatuto Geral de Igualdade	
CATEGORIA			
☐ 81 - Sênior ☐ 83 - Júnior A ☐ 85 - Júnior B ☐ 87 - Júnior C ☐ 89 - Júnior D ☐ 12 - Benjamin ☐ 15 - Traquina ☐ 17 - Petiz			
TRATAMENTO DE DADOS PESSOAIS			
Os dados pessoais recolhidos no presente formulário são objeto de tratamento por parte do Clube onde o agente desportivo se inscreve, da respetiva Associação de Futebol, da Federação Portuguesa de Futebol (FPF) ou da Liga Portuguesa de Futebol Profissional (LPFP), para efeitos de inscrição em competição desportiva, assegurando-se da sua responsabilidade os casos em que os dados já são do domínio público. O tratamento dos dados pessoais é feito na medida do estritamente necessário para a prossecução das finalidades referidas, designadamente a obrigação legal de identificação do agente desportivo, o que implica a registo do documento de identificação por fotocópia ou outro meio digital ou de assinatura reconhecida por qualquer entidade legitimamente autorizada para o efeito, e a gestão da participação na competição desportiva, que engloba, entre outros aspetos, o cumprimento de todas as obrigações legais e regulamentares a que os registados se encontram sujeitos e, o processamento automático de dados, incluindo a definição de perfil, para efeitos de tomada de decisões que tornem o desenvolvimento da atividade física e do desporto. A participação na competição desportiva implica, também, a recolha, registo e difusão de dados, performances, poses, situações e ações, assim como fotografias ou outras reproduções, através de meios eletrónicos, desportivos ou eventos relacionados com a prática desportiva, desde que feita nos canais de comunicação oficiais dos registados. Os dados pessoais podem ser disponibilizados a Terceiros, para cumprimento da validade para a que foram recolhidos, nomeadamente, para publicação de Clubes, Comunidades, Órgãos e Desportos, para fundamentação do cumprimento das obrigações legais e regulamentares em matéria de transparência e integridade das competições desportivas, para responder a um processo legal ou para efeitos de interesse público, desde que tal disponibilização decorra de lei, dos estatutos e dos regulamentos federativos e não viole a legislação em matéria de proteção de dados. É garantido, a todo o tempo, o direito de acesso, retificação, anulação, oposição ou eliminação dos seus dados pessoais, nos casos legalmente admitidos, incluindo a revogação do consentimento, quando haja lugar, mediante pedido por escrito ou respetiva resposta eletrónica pelo tratamento. Os dados pessoais não guardados durante o tempo estritamente necessário à prossecução das finalidades para os quais foram recolhidos. Os registados pelo tratamento comprometem-se a assegurar um nível de segurança adequado ao que se refere à confidencialidade e integridade dos dados. Caso necessário, podem, ainda, apresentar uma reclamação junto do Comissário Nacional de Proteção de Dados (CNPD) ou outra entidade de controlo competente. Para mais informações, consulte as respetivas políticas de privacidade.			
Sim ☐ Não ☐ Tomei conhecimento e aceito a política de tratamento de dados pessoais			
Sim ☐ Não ☐ Autorizo a publicação de alguns dados no Portal da FPF para arquivo de interesse público			
Sim ☐ Não ☐ Autorizo que a FPF possa processar os meus dados para efeitos de envio de comunicações personalizadas, sobre as suas atividades, tanto por meios eletrónicos como telefónico			
CLUBE EM QUE SE INSCREVE		Cód.º do Clube	
NOME			
Assinaturas (Conforme documento de identificação)			
Jogador(a) _____		Data da subscrição da inscrição ____/____/____	
Diretores do Clube _____			

		Carimbo ou selo branco do Clube	
DECLARAÇÃO DO REPRESENTANTE LEGAL (PAI, MÃE OU TUTOR) DO(A) JOGADOR(A) MENOR DE IDADE			
Eu, _____ representante legal do(a) jogador(a) acima identificado, titular do _____ (documento de identificação) cuja cópia anexo, com o número _____, válido até ____/____/____, autorizo a inscrição do(a) jogador(a) por este Clube, na presente época desportiva, assim como o tratamento dos seus dados pessoais para efeitos de participação na competição desportiva e cumprimento de todas as obrigações legais, regulamentares e estatutárias inerentes à mesma.			
Assinatura _____			
Email _____		Telefone: _____	
Autorizo que a FPF possa processar os meus dados para efeitos de envio de comunicações personalizadas, sobre as suas atividades, tanto por meios eletrónicos como telefónicos.			
Sim ☐ Não ☐			

Anexo 11 – *Código de Conduta***CÓDIGO DE CONDUTA****SUB-19 - ÉPOCA 24/25**

REPRESENTAR UM CLUBE COM A HISTÓRIA E TRADIÇÃO DO CLUBE DESPORTIVO OLIVAIS E MOSCAVIDE É UMA HONRA QUE EXIGE COMPROMISSO, RESPONSABILIDADE E RESPEITO PELOS SEUS VALORES CENTENÁRIOS. ASSIM, TODOS OS MEMBROS ENVOLVIDOS DEVEM CONDUZIR-SE COM DIGNIDADE, INTEGRIDADE E ESPÍRITO DE EQUIPA, HONRANDO A IDENTIDADE E OS PRINCÍPIOS QUE CARACTERIZAM ESTA INSTITUIÇÃO. ASSIM OS ENVOLVIDOS DEVEM:

- ✓ REVELAR COMPORTAMENTO EXEMPLAR, DEMONSTRANDO RESPEITO MÚTUO, SOLIDARIEDADE E AMIZADE.
- ✓ PROMOVER O ESPÍRITO DE GRUPO E COESÃO DE EQUIPA.
- ✓ RESPEITAR AS DECISÕES DA DIREÇÃO E COORDENAÇÃO DO CLUBE, DE FORMA CIVILIZADA E RESPETUOSA.
- ✓ SER ASSÍDUO E PONTUAL.
- ✓ APRESENTAR-SE DEVIDAMENTE EQUIPADO, COM O EQUIPAMENTO DO CLUBE.
- ✓ AVISAR PREVIAMENTE SEMPRE QUE HAJA IMPOSSIBILIDADE DE COMPARECER A UMA ATIVIDADE (TREINOS, JOGOS, OUTROS).
- ✓ RESPEITAR AS OPÇÕES TÉCNICAS.
- ✓ PROMOVER UMA UTILIZAÇÃO RESPONSÁVEL DOS EQUIPAMENTOS E INSTALAÇÕES.