

Apresentação

[Capa]

No âmbito do Mestrado em Gestão do Desporto, realizei o estágio no Casa Pia Atlético Clube, sob a orientação do Professor Doutor António Marques dos Santos, da FMH.

Eu gostaria de começar com o porquê de ter escolhido a opção de efetuar Estágio: a Gestão do Desporto é atualmente uma área em constante evolução, refletindo a crescente importância social, cultural e económica do desporto em Portugal. Nas últimas décadas, assistiu-se a um aumento significativo de interesse e investimento neste setor, o que trouxe mais dinamismo e diversidade, mas também uma maior complexidade ao nível da sua gestão.

Desta forma, optei pela opção do estágio para ter um primeiro contacto com a realidade de uma organização desportiva profissional e compreender, de forma prática, como são operacionalizadas as ações de gestão no seu dia a dia.

Um dos meus principais objetivos foi perceber, na prática, como a gestão do desporto se traduz no funcionamento diário de uma organização profissional.

[Apresentar o Índice]

[Caracterização Geral do Estágio]

O estágio decorreu entre 22 de janeiro e 26 de abril de 2024, com a duração de 13 semanas, nas instalações administrativas do Estádio Pina Manique, em Lisboa. A oportunidade surgiu através do Dr. Sérgio Ferreira, membro da direção do clube, que possibilitou a concretização do objetivo pessoal e profissional de estagiar num clube de futebol em Portugal.

Integrar a estrutura de um clube histórico e de reconhecido sucesso nacional permitiu contactar diretamente com a realidade prática da gestão desportiva, contribuindo para o funcionamento da organização e aplicando os conhecimentos adquiridos ao longo da formação académica.

[Objetivos do Estágio]

Para a realização deste estágio, foram propostos e delineados pelo Dr. Sérgio Ferreira, e posteriormente aceites por mim, os seguintes objetivos:

- **Conhecer** a estrutura dinâmica e organizacional do clube;
- **Compreender** a ligação entre os vários departamentos da organização;
- **Articular** o protocolo do clube com a Casa Pia Lisboa;
- **Gerir** o processo de certificação do clube enquanto entidade formadora da Federação Portuguesa de Futebol;
- **Organizar** os eventos do clube;
- **Gerir** o processo administrativo e financeiro através do programa EMJOGO.

[Metodologia]

A metodologia do relatório combinou fontes teóricas e métodos práticos, de forma a garantir uma análise fundamentada da experiência de estágio. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre gestão do desporto, incluindo livros, artigos científicos e documentos institucionais, para enquadrar teoricamente as atividades desenvolvidas.

Paralelamente, utilizei o método de observação direta no contexto do Casa Pia Atlético Clube, permitindo compreender os processos internos e a dinâmica organizacional.

Este método de observação direta mostrou-me como cada decisão de gestão tem impacto imediato na organização, desde os recursos humanos até à formação de atletas.

Assim, a metodologia resultou do equilíbrio entre investigação teórica e experiência empírica, assegurando uma análise realista e objetiva do estágio.

[Entidade de Estágio]

O Casa Pia Atlético Clube é um dos clubes históricos do desporto português, sediado em Lisboa. Foi fundado em 1920 e este ano celebra o seu centésimo quinto aniversário, o que representa mais de um século de história, tradição e impacto no panorama desportivo nacional. Ao longo do tempo, o clube destacou-se não apenas pelo seu percurso no futebol, mas também pelo papel social e cultural que desempenhou na comunidade, sendo amplamente reconhecido pela sua ligação à Casa Pia de Lisboa. Atualmente, o Casa Pia AC continua a afirmar-se no futebol profissional, competindo ao mais alto nível em Portugal e consolidando-se como uma instituição de prestígio, que alia a sua herança histórica a uma visão moderna de desenvolvimento desportivo.

[Apresentar Instalações e Modalidades]

[Missão, Visão e Valores]

Daquilo que fui aprendendo e dos conhecimentos que fui adquirindo ao longo do percurso académico, acredito que é muito importante uma Associação Desportiva, tal como qualquer organização, ter um propósito, ter uma missão, uma visão e valores sociais bem definidos.

O Casa Pia Atlético Clube define a sua missão como a de agregar todos os que partilham o espírito casapiano, unindo a prática desportiva, a cultura e a solidariedade social. O clube procura atuar de forma socialmente responsável, rejeitando qualquer tipo de discriminação, e aposta na formação de jovens jogadores, transmitindo-lhes valores humanos e desportivos, sempre com respeito pela história centenária da instituição.

A sua visão é a de ser um clube formador de referência, primeiro a nível regional e, progressivamente, a nível nacional, destacando-se sobretudo na política de futebol de formação.

Dos valores que orientam o Casa Pia, destaco a cultura, a solidariedade e o respeito.

Entre estes valores, destaca-se a sua preocupação em agir de forma ética e responsável. O clube foi inclusive distinguido com a **Bandeira da Ética**, um reconhecimento que valoriza instituições comprometidas com práticas sociais e desportivas exemplares.

[Revisão de Literatura]

De modo a enquadrar toda a componente teórica com a componente prática, achei importante analisar, do ponto de vista da revisão da literatura, os conceitos, que na minha opinião, melhor se enquadram no tema central deste trabalho, nomeadamente: “Associação Desportiva”, “Gestão do Desporto” e “Gestão de Eventos Desportivos”. Acredito que este exercício me permitiu não só fazer uma análise mais detalhada de cada conceito, como também uma abordagem mais abrangente e coesa acerca da forma como estes se relacionam entre si e influenciam a prática da gestão no mundo do desporto.

[Explicar Prática Profissional]

[Estrutura Dinâmica e Organizacional do Clube]

Conhecer a estrutura e dinâmica organizacional do **Casa Pia Atlético Clube** revelou-se um desafio enriquecedor, permitindo compreender a interação entre os diferentes departamentos (Direção, Coordenação, Psicossocial, Clínico e Comunicação). Participei em várias reuniões mensais que me forneceram uma visão global das operações do clube e dos seus principais objetivos.

Ao longo do tempo, fui identificando fragilidades na **gestão da informação** e na **comunicação organizacional**, como documentos dispersos, falta de padronização e falhas na partilha de informações relativas aos jogos, o que afetava a coordenação interna.

Para responder a essas lacunas, foram implementadas soluções como:

- **Mapa semanal de jogos** para melhorar a comunicação entre departamentos.
- **Fichas de identificação de atletas e agentes desportivos**, garantindo organização, cumprimento regulamentar e integração na plataforma EMJOGO.
- **Documento informativo para encarregados de educação**, promovendo clareza nas mensalidades e reforçando a transparência.
- **Documento de autorização para outros clubes**, assegurando comunicação formal e respeito institucional no processo de captação de talentos.

Estas medidas reforçaram a eficiência administrativa, a confiança entre os diferentes stakeholders e a imagem positiva do clube, destacando a importância da comunicação clara, transparente e estruturada na gestão desportiva.

[Compreender e Gerir o Protocolo do CPAC com a CPL]

A **Casa Pia de Lisboa**, instituição fundada em 1780, apoia crianças e jovens em situação de vulnerabilidade, proporcionando-lhes proteção, educação, acompanhamento social e médico, e promovendo o desporto como ferramenta de inclusão, disciplina e bem-estar.

Neste contexto, o **protocolo entre a Casa Pia Atlético Clube (CPAC) e a Casa Pia de Lisboa** tem como objetivo garantir o acesso gratuito dos jovens acolhidos às modalidades desportivas do clube, permitindo-lhes integrar treinos e competições sem encargos, reforçando o papel social do CPAC na comunidade.

Quando iniciei o estágio, foi identificada logo uma **grande dificuldade na gestão da informação** relativa a estes atletas, devido à dispersão e desorganização dos registos. Como solução, foi criada uma **base de dados digital em Excel**, agregando dados essenciais (informação pessoal, colégio, modalidade, ID de atleta, situação federativa, entre outros).

A minha função seria a **organização administrativa e estatística de informações dispersas e desorganizadas tornando-as mais acessíveis à organização**.

De facto, esta ferramenta trouxe uma gestão mais eficiente e centralizada, melhorando os processos administrativos, garantindo dados atualizados e permitindo análises e monitorizações através de gráficos. Assim, o protocolo passou a ser gerido de forma estruturada, com impacto direto na organização e no acompanhamento dos jovens beneficiários.

[Processo Certificação FPF]

A **Federação Portuguesa de Futebol (FPF)** criou em 2015 um processo rigoroso de certificação para clubes que pretendem ser reconhecidos como **entidades formadoras**. Este sistema, alinhado com a legislação nacional, garante que apenas clubes certificados podem celebrar contratos de formação e participar em competições nacionais.

O processo avalia **9 critérios fundamentais** (planeamento, estrutura organizacional, recrutamento, formação desportiva, acompanhamento médico, formação pessoal/social, recursos humanos, instalações e produtividade). A certificação não é apenas um requisito legal, mas um mecanismo de **qualidade e melhoria contínua** da formação desportiva e pessoal dos jovens atletas.

Durante o estágio no **Casa Pia Atlético Clube (CPAC)**, foi-me atribuída a tarefa de apoiar e organizar este processo. Foram identificados desafios como documentação dispersa, atrasos na entrega de dados e perceção da certificação como mera burocracia. Para superar estes obstáculos, foi implementada a plataforma **EMJOGO**, que centralizou a informação de atletas, planeamentos e relatórios técnicos.

Contribuí na atualização das fichas dos atletas, acompanhamento escolar, supervisão das equipas técnicas e apoio à organização de **sessões formativas** para atletas, treinadores e encarregados de educação, em colaboração com o departamento de ética.

O trabalho resultou numa **maior eficiência administrativa, alinhamento com os critérios da FPF e valorização da ética desportiva**. Como reconhecimento, o CPAC obteve a **Certificação de 4**

Estrelas pela FPF, reforçando a sua credibilidade, organização e papel social na formação de jovens atletas.

[Apoiar a Gestão Administrativa e Financeira do Clube]

Durante o meu estágio, tive como principal objetivo apoiar a gestão administrativa e financeira do CPAC, através da implementação do software **EMJOGO**. Este sistema permitiu centralizar e organizar toda a informação do clube, desde dados dos atletas até pagamentos das mensalidades, tornando os processos mais ágeis e eficientes.

[Gestão Administrativa]

Na **gestão administrativa**, digitalizei e atualizei todas as fichas de atletas, incluindo documentos pessoais e informações dos encarregados de educação. Também preenchi os formulários de inscrição da Federação Portuguesa de Futebol, facilitando o planeamento da temporada 2024/25.

[Gestão Financeira]

Na **gestão financeira**, registei e controlei todas as mensalidades, mantendo a conta corrente de cada atleta atualizada. Utilizei o sistema de alertas para pagamentos em atraso, garantindo maior controlo e estabilidade financeira ao clube.

A implementação do EMJOGO trouxe benefícios significativos:

- Centralização da informação;
- Redução de erros e dependência de documentos físicos;
- Maior eficiência nos processos administrativos e financeiros;
- Melhor comunicação entre departamentos.

[Organizar Eventos do Clube]

Durante o meu estágio, colaborei na organização do evento **CPAC Play Day**, promovido pelo clube para celebrar o Dia Mundial da Criança. O evento decorreu no Estádio Pina Manique, reunindo mais de 100 crianças, com atividades desportivas, lúdicas e educativas.

Fui responsável por diversas tarefas logísticas, como convidar escolas até 75 km de Lisboa, coordenar atividades desportivas das modalidades do clube e de parceiros, negociar brindes com patrocinadores e organizar t-shirts personalizadas para a equipa organizadora.

O evento incluiu atrações como trampolins, insufláveis, um sistema de som, chapéus de sol e a presença de jogadores da equipa principal do clube, criando um ambiente animado e seguro, com apoio de bombeiros e equipa médica.

Além do desporto, houve uma componente educativa e ambiental, promovida pela EDP, com atividades de sensibilização para reciclagem e sustentabilidade. O CPAC Play Day foi um sucesso,

fortalecendo a ligação do clube à comunidade, promovendo o desporto e transmitindo valores importantes às crianças.

[Principais Conclusões]

O estágio no **Casa Pia Atlético Clube** representou uma experiência decisiva para o crescimento profissional, permitindo compreender a complexidade da gestão desportiva e a interdependência entre departamentos administrativos, financeiros, técnicos e operacionais. Destacaram-se a participação na **digitalização de processos**, na **certificação do clube como entidade formadora**, no **reforço da comunicação interna e externa**, e na organização de eventos como o **CPAC Play Day**. Além disso, o estágio evidenciou o impacto social do desporto como ferramenta de inclusão e desenvolvimento comunitário.

As principais **limitações** identificadas foram a falta de padronização e de organização da informação, dificultando a agilidade e clareza nos processos administrativos.

Entre as **sugestões**, destacam-se a aceleração da digitalização com ferramentas de gestão integradas (como o EMJOGO) e o desenho/fluxograma de processos administrativos padronizados para maior eficiência e rapidez nas decisões.

Quanto às **perspetivas futuras**, o estágio consolidou a minha motivação para trabalhar no mundo do futebol, reforçando a importância da inovação, da digitalização e da profissionalização na gestão desportiva, áreas vistas como fundamentais para o futuro dos clubes.

Este estágio revelou-se uma oportunidade muito valiosa, não só pelo aprendizado prático que proporcionou, mas também por me ter permitido estagiar numa organização centenária e de grande prestígio como o Casa Pia AC. Esta experiência abriu-me portas para o início da minha carreira profissional, e atualmente trabalho no EMJOGO. Sinto-me grato pelo apoio recebido ao longo do estágio, que me permitiu aplicar na prática os conhecimentos adquiridos no mestrado e dar os primeiros passos numa carreira que espero continuar a desenvolver.

1. Introdução ao estágio e enquadramento

- Aqui já podes lançar a primeira nota:
 - *“A Gestão do Desporto é hoje um elemento-chave para a sustentabilidade dos clubes e para a valorização do desporto em Portugal.”*
-

2. Caracterização do clube (Casa Pia AC)

- Quando falares da história, missão, visão e valores:
 - *“Este é um bom exemplo de como a gestão do desporto ajuda a equilibrar a tradição de um clube centenário com as exigências modernas do futebol profissional.”*
-

3. Objetivos do estágio

- Ao explicares o que procuravas com o estágio:
 - *“Um dos meus principais objetivos foi perceber, na prática, como a gestão do desporto se traduz no funcionamento diário de uma organização profissional.”*
-

4. Metodologia

- Ao falares da observação e do acompanhamento pelo tutor:
 - *“A observação direta mostrou-me como cada decisão de gestão tem impacto imediato na organização, desde os recursos humanos até à formação de atletas.”*
-

5. Atividades/Tarefas realizadas

- Aqui tens várias oportunidades de encaixar frases curtas:
 - *“Estas atividades permitiram-me compreender que a gestão do desporto não se limita ao plano administrativo, mas abrange também a coordenação de pessoas, processos e recursos.”*

- *“Ficou claro para mim que sem uma gestão profissionalizada, mesmo clubes com história e prestígio podem ter dificuldades em manter o seu nível competitivo.”*
-

6. Resultados / Aprendizagens

- Ao destacar o que levas do estágio:
 - *“Aprendi que a gestão do desporto é a chave para transformar desafios complexos em oportunidades de crescimento dentro de uma organização desportiva.”*
-

7. Conclusão

- Para fechar com impacto:
 - *“Posso afirmar que este estágio reforçou em mim a convicção de que a gestão do desporto é o motor que permite aos clubes crescerem, formarem atletas e manterem-se relevantes tanto no plano competitivo como no social.”*

Associação Desportiva

As associações desportivas surgiram como resposta ao crescente interesse das pessoas na prática de desporto, passando de simples grupos informais para organizações estruturadas com regras e procedimentos internos (Correia & Biscaia, 2019). Estas associações são definidas como o conjunto de pessoas organizadas que unem esforços para alcançar objetivos comuns e partilhar benefícios.

Segundo Correia & Biscaia (2019), para a criação de uma associação é suficiente a iniciativa de duas pessoas, sendo essencial que a organização apresente de forma clara a sua missão, o público-alvo e os valores sociais que a orientam. A missão deve refletir princípios sociais e culturais, promovendo a vivência comunitária num projeto comum.

No plano dos valores, o desporto assume um papel central na construção da sociedade, sendo considerado um fenómeno humano profundamente ligado às suas estruturas (Costa da Silva, 1992). Para cumprir esta função, deve reger-se por valores como cooperação, respeito e igualdade de género, contribuindo para uma melhor qualidade de vida coletiva.

Gestão do Desporto

O desporto sofreu uma profunda transformação ao longo do século XX, impulsionado sobretudo pela evolução das telecomunicações e da tecnologia, o que levou à reestruturação da indústria desportiva (Gammelsæter, 2021). Esta indústria tornou-se global, movimentando milhões de profissionais e contratos de valor bilionário.

O papel do gestor desportivo modernizou-se, exigindo competências semelhantes às de gestores de grandes organizações, mas adaptadas às especificidades do desporto. Entre as áreas fundamentais estão: gestão estratégica, estrutura organizacional, recursos humanos, liderança, cultura organizacional, gestão financeira, marketing, governança e gestão de performance.

O sucesso das organizações desportivas depende de estratégias claras, estruturas bem definidas e da capacidade de integrar diversos stakeholders, assegurando valores como transparência, eficácia e inovação.

Gestão de Eventos Desportivos

A gestão de eventos é uma indústria em rápido crescimento, com impacto económico, social e académico, que levou à criação de programas educacionais e de referenciais teóricos como o **EMBOK (Event Management Body of Knowledge)** (Getz, 2002; Silvers et al., 2006).

O EMBOK estrutura-se em cinco áreas principais: **administração, design, marketing, operações e risco**, organizadas em fases que vão do planeamento à execução (Getz & Page, 2024; O'Toole, 2021). Apesar do seu valor enquanto guia, alguns autores sublinham que a verdadeira competência em gestão de eventos resulta sobretudo da experiência prática, criticando a excessiva teorização.

Outro ponto central é a gestão financeira: em eventos lucrativos, a liderança cabe geralmente ao setor privado, focado no retorno económico; já em eventos públicos ou sem fins lucrativos, podem surgir dificuldades ligadas à burocracia ou à definição de responsáveis, o que compromete a eficiência (Caminero-Granja et al., 2022).