

Patrícia Raquel Pinheiro Marinheiro

Nº: 26843

Expansão Dragon Force – Abertura de novas escolas

Projeto de Mestrado em Gestão de Desporto

Trabalho realizado sob a orientação do Professor Gastão Sousa - Instituto
Universitário da Maia)

Julho, 2015

Dedicatória

Aos meus pais, irmão e amigos

Agradecimentos

Para que este projeto fosse possível foi imprescindível a colaboração de algumas pessoas, através do seu conhecimento, apreço, disponibilidade, paciência e simpatia. Nesta página quero manifestar o meu agradecimento a todos eles.

Ao Professor Doutor Gastão Sousa por toda a sua disponibilidade, apoio, paciência, encorajamento, auxílio e conhecimentos transmitidos.

Ao Doutor Ricardo Frey Ramos e ao Doutor Luís Machado, da Dragon Force por todo o apoio, cooperação e acolhimento que me transmitiram.

A todo o staff Dragon Force que direta e indiretamente contribuíram para a realização deste projeto e, me receberam de braços abertos fazendo-me sentir em casa.

Ao Doutor Vitor Franco da Federação Portuguesa de Futebol pela brevidade e disponibilidade dos dados necessários para a elaboração do projeto.

A todos os professores do Mestrado em Gestão de Desporto pelos conhecimentos transmitidos ao longo desta caminhada.

Aos meus colegas de turma pela paciência, experiências, aventuras, brincadeiras e conhecimentos trocados ao longo das unidades curriculares e exteriormente.

A todos os meus amigos pela compreensão, apoio, força e encorajamento demonstrados.

À Ana Sofia Rodrigues pela amizade adquirida, conhecimentos e dúvidas partilhados, pelo companheirismo, pelo apoio, encorajamento e paciência.

À Tânia Martiniano por toda a compreensão, apoio, encorajamento, amizade e companheirismo.

E por último mas mais importante, à minha mãe e ao meu irmão por todo o apoio que me têm transmitido ao longo da vida, por toda a paciência e cooperação, por me ajudarem a tornar na pessoa que sou e por os ter comigo.

Resumo

A formação desportiva é a base para o sucesso ou insucesso duma carreira desportiva. Esta formação permite o desenvolvimento dos atletas a nível desportivo e a nível pessoal. Com o desenrolar dos tempos e, de acordo com os testemunhos e documentos analisados neste projeto, foi possível constatar que os clubes desportivos preocupam-se cada vez mais com aspetos não desportivos, uma vez que estes influenciam o rendimento dos seus atletas, tais como o acompanhamento psicológico, social e didático. Acima de tudo, os clubes procuram ter ao dispor dos seus atletas, encarregados de educação e colaboradores, todas as condições, ferramentas e profissionais que permitam obter o máximo do seu rendimento e êxito desportivo.

Este projeto incidiu sobre a escola de formação de futebol Dragon Force, a qual pertence ao Futebol Clube do Porto – Futebol, SAD. Tem como objetivos a identificação de locais com potencialidade para abertura de novas escolas Dragon Force (DF) e o levantamento dos aspetos que deverão ser tidos em conta no momento da seleção da região e do processo de implementação da escola. Foram analisados diversos dados, como a quantidade de atletas federados de futebol por Associação Distrital ao longo das últimas três épocas desportivas (2011/2012, 2012/2013 e 2013/2014), o número de habitantes entre os 0 e os 14 anos de idade distribuídos por região e o rendimento mensal de acordo com a região. Após a análise das Associações de Futebol com maior número de atletas e retirando as regiões onde já existem escolas DF, concluiu-se que existem 5 Distritos no Top 10 que não têm escolas DF (Aveiro, Setúbal, Leiria, Santarém e Coimbra). Desta forma, estes 5 Distritos são indicados como potenciais locais para a abertura de escolas DF, de acordo com os critérios fundamentais para o processo de decisão de acordo do modelo de intervenção proposto neste projeto. Por fim realizou-se uma comparação entre o modelo proposto neste projeto e o modelo utilizado no DF e concluiu-se que os dois modelos são bastante semelhantes no que diz respeito aos critérios que utilizam durante a criação e gestão de uma academia desportiva.

Palavras-chave: Dragon Force, Futebol, Formação, Academias Desportivas, Gestão Desportiva, Escolas de Futebol, atletas, FC Porto

Dragon Force Expansion – Opening New Schools

Abstract

The sports training is the basis for the success or failure of a sports career, and it allows the development of athletes at sporting and personal level.

With the course of time and, according to the testimonies and documents examined in this project, it was found that sports clubs are more concerned with non-sporting aspects, as the performance of their athletes, such as psychological, social and educational monitoring. Above all, the clubs seek to have available to their athletes, parents and employees, all conditions, tools and professionals which could achieve the most out of your income and sporting success.

This project focused on the Dragon Force football training school, which belongs to Futebol Clube do Porto - Futebol, SAD. It pretends identify cities/ regions with potential for opening new schools Dragon Force (DF) and the lifting of the aspects that should be taken into account when selecting the region and school implementation process.

Various data were analyzed, as the number of federated athletes from football for District Association over the past three sports seasons (2011/2012, 2012/2013 and 2013/2014), the number of residents between 0 and 14 years old distributed by region and the monthly income according to region. After reviewing the Football Associations with more athletes and removing the regions where there are already DF schools, it was concluded that there are five districts in the top 10 who have no DF schools (Aveiro, Setúbal, Leiria, Santarém and Coimbra). Thus, these five districts are indicated as potential locations for opening DF schools according to the fundamental criteria for the process of decision in the intervention model proposed in this project. Finally we carried out a comparison between the model proposed in this project and the model used in DF and found that the two models are quite similar with regard to criteria used for the creation and management of a sports academy.

Keywords: Drgon Force, Soccer, Football, Sports Academies, Management Sport, football schools, FC Porto, athletes

Resumé

La formation sportive est la base pour le succès ou l'échec d'une carrière sportive.

Cette formation permet le développement des athlètes au niveau sportif et sur le plan personnel. Au cours du temps et, selon les témoignages et les documents examinés dans ce projet, il a été constaté que les clubs sportifs se préoccupent de plus en plus avec les aspects non sportifs, tels que le suivi psychologique, social et éducatif, car ceux-ci affectent la performance de leurs athlètes. Avant tout, les clubs cherchent à avoir à la disposition de leurs athlètes, les parents et le personnel, de toutes les conditions, les outils et les professionnels qui les aident à obtenir le maximum de leur performance et succès sportif.

Ce projet a été appliqué dans l'école de formation de football Dragon Force, qui appartient à Futebol Clube do Porto - Futebol, SAD. L'objectif de ce projet c'est identifier les lieux à fort potentiel pour l'ouverture de nouvelles écoles Dragon Force (DF) et collecter les aspects qui doivent être pris en compte lors de la sélection de la région et du processus de mise en œuvre de l'école, selon la construction d'un modèle intervention.

Diverses données ont été analysées, comme le nombre d'athlètes fédérés de foot pour association de circonscription au cours des trois dernières saisons sportives (2011/2012, 2012/2013 et 2013/2014), le nombre d'habitants entre 0 et 14 ans répartis par région et le revenu mensuel selon les régions. Après avoir examiné les associations de football avec plus d'athlètes et d'éliminer les régions où il y a déjà des écoles DF, il est conclu qu'il existe cinq districts dans le top 10 qui n'ont pas d'écoles DF (Aveiro, Setúbal, Leiria, Santarém e Coimbra). Ainsi, ces cinq districts sont indiqués comme des lieux potentiels pour l'ouverture d'écoles DF, en tenant compte des critères fondamentaux pour le processus décisionnel, en fonction du modèle d'intervention proposé dans ce projet. Finalement, lors d'une comparaison entre le modèle proposé dans ce projet et le modèle utilisé dans le DF, les résultats montrent que les deux modèles sont très similaires en ce qui concerne les critères utilisés pour la création et la gestion d'une académie de sports.

Mots-clés: Dragon Force, Football, Formation, Sport Académies, la Gestion du Sport, Écoles de Football, les Athlètes, FC Porto

Índice

Dedicatória	ii
Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	iv
Abstract	v
Resumé.....	vi
Índice.....	vii
Índice de Figuras	ix
Índice de Gráficos	x
Índice de Tabelas.....	xi
Lista de Abreviaturas	xii
1 Introdução.....	1
2 Caracterização da Realidade	4
2.1 Metodologia da recolha de informação	4
2.2 Apresentação da Entidade – Dragon Force	4
2.2.1 Escolas de Futebol.....	6
2.2.2 Campo de férias.....	7
2.2.3 Clinics.....	7
2.2.4 Taças Temáticas	9
2.2.5 Dragon Force Modalidades	9
2.2.6 Road Show	9
2.2.7 Dragon Force Social.....	10
2.2.8 Departamentos Transversais	10
3 Definição do Tema do Projeto	12
3.1 Metodologia de Identificação	12
3.2 Caracterização do Projeto de Intervenção	12
3.3 Metodologia de Intervenção	13
4 Revisão da Literatura	16
4.1 O Futebol de Formação em Portugal.....	16
4.1.1 <i>Dados Estatísticos Federação Portuguesa de Futebol</i>	16

4.1.2	<i>Organização estrutural dos clubes Portugueses e do Departamento de Formação</i>	18
4.1.3	<i>Transição formação - profissional</i>	20
4.1.4	<i>Resumo</i>	20
4.2	O paradigma internacional das escolas de futebol.....	21
4.2.1	<i>Espanha, Inglaterra e França</i>	21
4.2.2	<i>Suécia</i>	22
4.2.3	<i>Grécia</i>	22
4.2.4	<i>Recursos Humanos – Tempo Inteiro e Part-Time</i>	23
4.2.5	<i>Contacto entre Equipas de Formação e Equipa Principal</i>	23
4.2.6	<i>Resumo</i>	24
4.3	As escolas de formação em Portugal.....	24
4.3.1	<i>Setores público, privado não lucrativo e privado lucrativo</i>	24
4.3.2	<i>Oferta Desportiva em Portugal versus População Residente</i>	25
4.3.3	<i>Oferta Desportiva versus Rendimento Mensal Familiar</i>	28
4.3.4	<i>Resumo</i>	29
4.4	Os processos de gestão no futebol de formação	29
4.4.1	<i>Resumo</i>	31
4.5	Os processos de expansão de negócios em serviços de desporto	31
4.5.1	<i>Resumo</i>	33
4.6	Construção do Modelo de Intervenção de Gestão para Academias Desportiva.....	34
4.6.1	<i>Análise do Modelo de Intervenção</i>	36
4.6.2	<i>Aplicação do Modelo de Intervenção</i>	36
5	Resultados	38
5.1	Local/Locais propostos para a abertura de Escolas Dragon Force.....	38
5.2	Modelo proposto para criação de uma academia desportiva versus Modelo Dragon Force	40
6	Considerações Finais.....	43
7	Anexos.....	44
8	Bibliografia.....	46

Índice de Figuras

Figura 1 - Organigrama FC Porto	5
Figura 2 - Escolas DF em Portugal	5
Figura 3 - Campo de Férias DF	7
Figura 4 - Jackson Martinez em ação nos DF Clinics	8
Figura 5 - Atividades DF Modalidade.....	9
Figura 6 - Atividades DF Social.....	10
Figura 7 - Estruturas Gerais de Organização dos Clubes Desportivos	18
Figura 8 - Estrutura de organização do Departamento de Formação	19
Figura 9 - Departamento de Formação na Suécia	22
Figura 10 - Modelo de Intervenção proposto para a criação de uma Academia de Futebol – Fonte: Elaboração própria	35

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Dados FPF dos escalões de Formação das Épocas Desportivas 2011/2012, 2012/2013, 2013/2014.....	17
Gráfico 2 - Número de praticantes por Escalão	17
Gráfico 3 - Relação entre o número de residentes entre os 0 e os 19 anos de idade e o número de atletas federados de futebol na época 2013/2014 (até ao escalão de Juniores) por Distrito 27	
Gráfico 4 - Rendimento Mensal Familiar por Região - Dados INE.....	28
Gráfico 5 - Relação Rendimento Mensal Familiar e Atletas Federados de Futebol Época 2013/2014.....	29
Gráfico 6 - N° de Atletas de Futebol Federados por Associação de Futebol nas épocas 2011/2012, 2012/2013, 2013/2014 - Dados FPF	38

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Escolas Dragon Force	7
Tabela 2 - Funções Departamentos Transversais	11
Tabela 3 - Tendência de evolução do número de atletas por Escalão Desportivo	18
Tabela 4 - Variáveis Independentes e Sub-Variáveis.....	36
Tabela 5 - Variáveis Intermédias e Sub-Variáveis.....	36
Tabela 6 - Variáveis Dependentes.....	36
Tabela 7 - Relação Escolas existentes Dragon Force e sugestão de Local para abertura de Escola DF.....	39
Tabela 8 - Aspetos analisados na definição do local da Academia Desportiva	40

Lista de Abreviaturas

AD – Academia Desportiva

DF – Dragon Force

DFB - Associação de Futebol da Alemanha

DFL – Associação de Clubes Profissionais

FC Porto – Futebol Clube do Porto

FPF – Federação Portuguesa de Futebol

FSTA - Associação de Negócios do Desporto de Fantasia Norte-Americana

INE – Instituto Nacional de Estatística

UEFA - Union of European Football Associations

1 Introdução

O Desporto emprega milhões de pessoas em todo o mundo, é praticado ou assistido pela maioria da população e, ao nível profissional ou de elite, deixou de ser um passatempo amador para ser uma indústria significativa. O crescimento e a profissionalização têm trazido mudanças consumistas, produtivas e de gestão ao nível dos eventos desportivos e das organizações a todos os níveis do desporto. (Hoye, Smith, Stewart, Nicholson, & Westerbeek, 2012).

Ainda de acordo com os autores citados anteriormente, a gestão de recursos humanos nas organizações desportivas consiste e, envolve dois pontos essenciais:

- Encontrar a pessoa certa para o trabalho certo e, no tempo certo
- Garantir formação adequada e satisfação pelo trabalho

No seguimento destes ideais, a formação académica desempenha um papel fundamental. Para organizações desportivas profissionais, como American National Basketball Association (NBA), Major League Baseball (MLB) or National Hockey League (NHL), com fins lucrativos, a gestão dos recursos humanos é equiparada à rentabilidade, crescimento de longo prazo e sucesso (Hoye et al., 2012).

Na Europa, nas últimas duas décadas, o Futebol Profissional tem sofrido inúmeras mudanças. Atualmente existem diversos clubes de futebol profissional que são negócios complexos, intrinsecamente preocupados com questões financeiras e nem os gestores escapam a esta pressão. Porém, a principal responsabilidade do Gestor Desportivo cinge-se na formação e desenvolvimento do plantel de um clube, que inclui as seguintes atividades:

- Identificação de talentos
- Desenvolvimento de jovens (da formação)
- Compra e Venda de Jogadores
- Atividades públicas e relacionadas com os Media

Todavia, é importante salientar que em clubes de maiores dimensões, existem diversos cargos na área da Gestão Desportiva e as tarefas mencionadas acima variam de cargo para cargo (Morrow & Howieson, 2014).

Desta forma o desenvolvimento das equipas de formação tem vindo a ser um paradigma sobre o qual as escolas e academias desportivas têm depositado inúmeros esforços. A disponibilização de diversos profissionais de áreas distintas como a Medicina, Nutrição, Pedagogia, Psicologia tem auxiliado no conhecimento e

desenvolvimento dos atletas. O objetivo destas escolas é formar atletas a nível desportivo que possam no futuro trazer rentabilidade às respetivas equipas profissionais (Relvas, Littlewood, Nesti, Gilbourne, & Richardson, 2010).

Este projeto procura estabelecer um paralelismo entre os aspetos mencionados nos parágrafos anteriores e a realidade de uma escola de formação em Portugal, mais concretamente a Dragon Force. Esta pertence ao Futebol Clube do Porto – Futebol, SAD, e acolhe atletas entre os 4 e os 14 anos de idade. Atualmente conta com 16 escolas espalhadas por Portugal Continental e Bogotá (Colômbia) e, tem como objetivos o desenvolvimento de atletas a nível desportivo e pessoal, o alargamento da oferta desportiva e a angariação de novos sócios, simpatizantes e apoiantes do Futebol Clube do Porto.

O alargamento da oferta desportiva Dragon Force é realizado pelo Departamento de Expansão através da análise de estudos do mercado e, tendo em conta diversos aspetos. Este método de trabalho permite uma escolha selectiva do local de implementação, para que todas as partes envolvidas saiam vitoriosas.

Este projeto foi desenvolvido para solucionar o seguinte problema: qual o local para abertura de novas escolas Dragon Force (DF)? Para tal, o projeto tem como objetivos principais a identificação dos locais para a abertura de novas escolas DF, através da análise de diversos parâmetros e, o estabelecimento de uma relação entre o modelo de intervenção elaborado no âmbito da revisão da literatura e o modelo utilizado no DF.

O projeto é composto por 6 capítulos, onde são abordados diferentes temas que darão origem às conclusões.

O primeiro capítulo é composto pela introdução, onde é realizada a contextualização da Gestão Desportiva, a apresentação da organização onde foi realizado o projeto, o problema do projeto, os seus objetivos e a estrutura que este vai tomar.

No segundo capítulo apresenta-se a contextualização da realidade, onde está indicada a metodologia utilizada na recolha da informação para a caracterização da entidade acolhedora do projeto e a própria caracterização da entidade.

O terceiro capítulo apresenta a definição do tema do projeto, onde está identificada a metodologia de identificação do mesmo, ou seja, como se chegou à definição do projeto; a sua caracterização e a metodologia de intervenção utilizada, isto é, as tarefas desempenhadas.

No quarto capítulo é realizada a revisão da literatura. São apresentados diferentes pontos de vista de autores, indicados em diversos artigos científicos publicados em revista da especialidade. Estão também apresentados dados acerca do número de jogadores de futebol federados existentes em Portugal ao longo das últimas três épocas desportivas (2011/2012, 2012/2013 e 2013/2014) fornecidos pela Federação Portuguesa de Futebol (FPF), o número de habitantes entre os 0 e os 14 anos de idade (dados Instituto Nacional de Estatística – INE), assim como o rendimento familiar por regiões. Posteriormente é estabelecida uma relação entre esses dados e elaborado o modelo de intervenção para a criação de Academias Desportivas.

O quinto capítulo apresenta os resultados provenientes da análise da revisão da literatura, assim como a aplicação prática do modelo elaborado no capítulo anterior, na entidade acolhedora – o Dragon Force.

Por último, o sexto capítulo contém as considerações finais, onde está presente uma síntese do projeto.

2 Caracterização da Realidade

A caracterização da realidade engloba dois parâmetros: a identificação da metodologia utilizada para a recolha de informação acerca da entidade acolhedora e, a respetiva apresentação.

2.1 Metodologia da recolha de informação

Para realizar a caracterização da realidade foram utilizadas essencialmente duas fontes de informação: informação institucional fornecida pela entidade acolhedora – Dragon Force e consulta de documentação publicada nos meios de comunicação - jornais, revistas, portais em linha. De igual forma procuramos ativamente, e numa primeira fase da nossa integração na DF, reunir com diversos elementos da estrutura da organização, o que nos permitiu confirmar alguns aspetos da informação publicada institucionalmente e através da comunicação social.

A informação institucional contém dados relativos às atividades e tarefas desempenhadas pelo Dragon Force, assim como as áreas envolventes, os objetivos e o público-alvo. No entanto, para consolidar estas informações, realizou-se uma pesquisa nos meios de comunicação de diferentes setores acerca do Dragon Force e, das atividades que estes desenvolvem. Os meios de comunicação divergem entre si, passando por canais televisivos (Sic Noticias), radiofónicos (Rádio Renascença), revistas generalistas (Visão), jornais de carácter generalista e regional (Viva Porto e Jornal da Madeira), sites desportivos (Maisfutebol.iol.pt) e generalistas (Sapo.pt). Porém, apesar da maioria destes meios de comunicação serem em suporte de papel, a fonte utilizada foi toda ela em suporte em linha. A pesquisa destes elementos foi realizada entre o mês de Março e de Maio, através do motor de busca Google, utilizando as palavras-chave Dragon Force, FC Porto, escola de futebol fc porto.

A utilização das duas fontes de informação pretende exemplificar na prática o que o Dragon Force realiza para com os seus atletas.

2.2 Apresentação da Entidade – Dragon Force

O projecto Dragon Force pertence ao Futebol Clube do Porto e, está inserido na área FC Porto Desporto, conforme podemos verificar no organigrama apresentado ao lado na Figura 1 (Dragon Force, informação institucional).

Esta marca surge no âmbito de uma reestruturação na área do futebol do FC Porto e procura formar atletas, aliando as vertentes desportiva, lúdica, pedagógica e social, assim como aproximar os jovens atletas da mística portista, detetar e aperfeiçoar os mesmos para a formação do clube e ajudar os alunos no processo de crescimento (Porto.pt, 2009), sendo destinado a todas as crianças com idades compreendidas entre os 4 e os 15 anos.

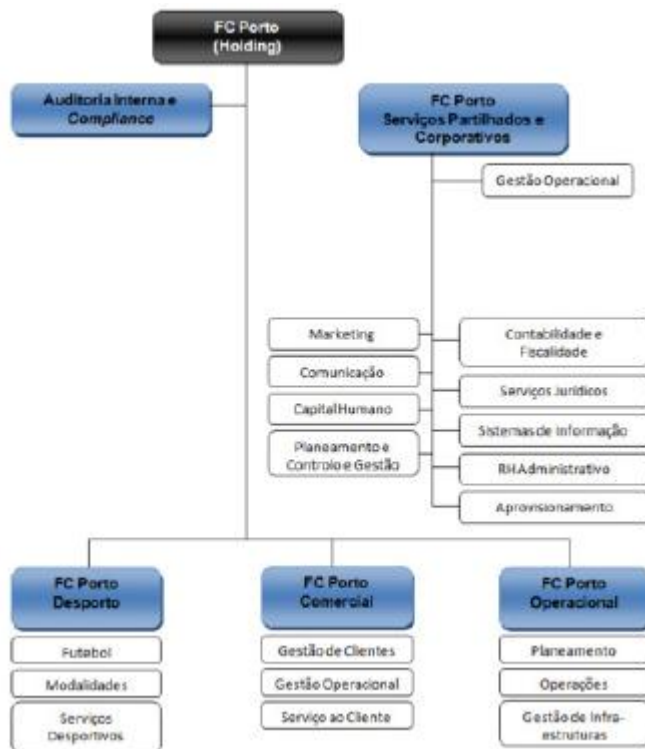


Figura 1 - Organograma FC Porto

A primeira escola Dragon Force surge em 2008, no antigo campo da Constituição na cidade do Porto, denominado desde então por Vitalis Park. Desde então, o seu número tem vindo a aumentar, contando actualmente com dezoito escolas DF para a prática do Futebol, Andebol, Basquetebol, Hóquei em Patins e Bilhar. A formação dos atletas DF é também aliada ao auxílio prestado aos encarregados de educação, assim como a aposta na responsabilidade social e na integração de diferentes áreas pedagógicas, como a saúde e nutrição, a geografia, a cidadania e o respeito pelo meio ambiente, proporcionando um conjunto de actividades de ocupação de tempos livres que permitem a aquisição de hábitos de saúde, cultura e lazer. Neste sentido são desenvolvidas diversas acções: Escolas de Futebol, Campos de Férias, Taças Temáticas, Clinics, Dragon Force Modalidades



Figura 2 - Escolas DF em Portugal

(Andebol, Basquetebol, Hóquei em Patins e Bilhar), Road Show e Dragon Force Social (Dragon Force, informação institucional), as quais são apresentadas de seguida.

2.2.1 Escolas de Futebol

A escola de Futebol Dragon Force é a primeira escola de Futebol certificada pela APCER (Associação Portuguesa de Certificação), no âmbito do seu Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001:2008 (SAPO Desporto (2011) e Lusa (2011))

Esta certificação resulta da aposta na qualificação dos treinadores e nos métodos de trabalho do FC Porto. A sua metodologia assenta numa filosofia de ensino inovadora sustentada por duas premissas:

- a. Ensino do futebol ajustado à idade e capacidade de desempenho do aluno
- b. Ensino integrado de áreas pedagógicas nos treinos e eventos desportivos

Existem três áreas essenciais que trabalham diariamente em sintonia com os coordenadores e treinadores: Pedagogia (Espaço Aberto), Psicologia e Nutrição (Dragon Force, informação institucional)

Conforme já foi referido, a primeira escola nasceu em 2008, no Vitalis Park (Dragon Force Porto), contando com cerca de 800 alunos no primeiro ano de funcionamento (Porto.pt, 2009). Desde então o seu número tem vindo a aumentar, atingindo as atuais 16 escolas, incluindo a expansão internacional para a cidade de Bogotá, na Colômbia (Maisfutebol.iol.pt (2014), Renascença (2014), Madeira (2014), Dragon Force, informação institucional) conforme podemos verificar na tabela seguinte:

Ano Abertura	Escola Dragon Force
2008	Dragon Force Porto (Vitalis Park)
2010	Dragon Force Ermesinde (Colégio de Ermesinde) Dragon Force Grijó (A.D.Grijó) Dragon Force Viseu (CF Os Repesenses) Dragon Force Braga (A.D.E.C Aveleda) Dragon Force Lisboa (Pina Manique Sport Team)
2011	Dragon Force Madeira (CF Andorinha) Dragon Force Custóias (Custóias FC) Dragon Force Famalicão (Academia Elite Sport) Dragon Force Valadares (Valadares Gaia FC)
2012	Dragon Force Matosinhos (CFB, Actividades Desportivas) Dragon Force Rosário (Colégio do Rosário)

2013	Dragon Force Amarante (Training Advanced) Dragon Force Lisboa (Parque Desportivo Carlos Queiroz)
2014	Dragon Force Algarve (Internacional de Almancil) Dragon Force Bogotá/ Colômbia

Tabela 1 - Escolas Dragon Force

2.2.2 Campo de férias

Os campos de férias permitem que os participantes mergulhem verdadeiramente no Universo Portista. Todas as vivências que se desenrolam estão intimamente ligadas aos espaços – centro de treinos Porto/Gaia, Estádio do Dragão, Museu FC Porto, Vitalis Park, Dragão Caixa, à história e às modalidades atuais do FC Porto (Dragon Force, informação institucional, Sapo.pt (2013), porto24.pt (2014)).



Figura 3 - Campo de Férias DF

2.2.3 Clinics

Este conceito permite aos participantes ter a possibilidade de interagir e serem treinados por um jogador do FC Porto, durante um dia. É de salientar que esta atividade traz até às gerações mais novas do FC Porto, jogadores de todas as gerações que já passaram pelo clube portista, desde o Fernando Gomes, Deco, Bruno Alves, Jackson Martinez, entre outros (Dragon Force, informação institucional; Sapo.pt (2010))



Figura 4 - Jackson Martínez em ação nos DF Clinics

Esta ação dá a oportunidade às crianças entre os 7 e os 17 anos de conhecerem a história, a cultura e a mística azul e branca. Neste evento são revelados alguns dos segredos sobre a metodologia FC Porto.

O programa desta experiência inclui:

- Cerimónia de abertura e encerramento
- Sessões de treino com treinadores FC Porto
- Sessões de coaching clinic (para os treinadores e jogadores)
- Jogos contra equipas de formação FC Porto e equipas locais
- Filmagem e análise dos jogos realizados
- Visita ao Estádio, ao Museu e à FC Porto Store
- Visita à cidade e jantar num restaurante típico
- Visualização de jogos da equipa A e das equipas de formação
- Apoio do Departamento Médico
- Alojamento (hotel, refeições e transfers)
- Seguro desportivo

Os pais que queiram acompanhar os filhos na realização dos Clinics também têm direito a algumas atividades, tais como:

- Visita ao Estádio, ao Museu e à FC Porto Store
- Visita à cidade do Porto
- Visualização de jogos da equipa A e das equipas de formação do FC Porto
- Alojamento (hotel, refeições e transfers) (Dragon Force, informação institucional)

2.2.4 Taças Temáticas

As Taças Temáticas são realizadas em todas as escolas DF e contam com a participação de todos os alunos. Estas ultrapassam o comum torneio de futebol, desenvolvendo actividades que fomentam o interesse pelas várias áreas pedagógicas.

Existem as seguintes Taças:

- Taça da Alimentação
- Taça das Nações
- Taça da Saúde
- Taça do Ambiente
- Taça da Cooperação

(Dragon Force, informação institucional; DNOTICIAS.PT (2014))

2.2.5 Dragon Force Modalidades

As escolas de Andebol, Basquetebol, Hóquei em Patins e Bilhar apostam igualmente na qualidade dos treinadores e nos métodos de treino do FC Porto. Estas arrancaram em 2012 e já contam com cerca de 300 alunos, assim como as novas instalações da academia de bilhar, agora no Estádio do Dragão (Dragon Force, informação institucional; Sapo.pt (2014)).



Figura 5 - Atividades DF Modalidade

2.2.6 Road Show

Road Show tem como principais metas levar a marca FC Porto Dragon Force e a sua cultura aos mais novos e comunicar a aposta na formação. Esta acção confere às crianças a oportunidade de experimentar cada modalidade - Futebol, Andebol, Basquetebol e Hóquei e Patins, em pisos próprios, através de sessões de treino, conforme aconteceu em Abril de 2014, em Vila Nova de Gaia com cerca de 500 crianças (Dragon Force, informação institucional; Câmara Municipal de Gaia (2014))

2.2.7 Dragon Force Social

Para proporcionar uma melhor qualidade de vida a toda a gente, o Dragon Force acumula às suas responsabilidades o desenvolvimento de atividades de cariz social. Estas são desenvolvidas através de diversas tarefas como a recolha de alimentos, roupa, brinquedos e livros para doar a diferentes instituições. Na época 2012/2013 foi criada a escola Dragon Force Social, com o propósito de promover a integração social e desportiva de crianças carenciadas, através do fornecimento de bolsas desportivas, de forma a contribuir para a melhoria das suas condições de vida. Em Setembro de 2012, o DF “abraçou” 23 crianças provenientes de 13 instituições particulares de solidariedade social nas diferentes escolas de futebol, pretendendo estender estas bolsas sociais a mais crianças, em todas as escolas das diferentes modalidades (Dragon Force, informação institucional). As bolsas sociais incluem o kit de inscrição, a integração numa turma que treina duas vezes por semana, uma avaliação antropométrica e acompanhamento nutricional, um acompanhamento socioeducativo e a participação em todas as actividades/torneios organizados pela escola de futebol e, tem a duração de uma época lectiva, estando a sua renovação condicionada à avaliação final de todos os profissionais envolvidos - treinadores, mediadores socioeducativos, instituições e coordenadores técnicos (Visao.sapo.pt, 2012)



Figura 6 - Atividades DF Social

2.2.8 Departamentos Transversais

As escolas Dragon Force procuram uma formação integral dos alunos, tendo em atenção a formação desportiva e a educação para a igualdade e cidadania – educação para a vida. Neste sentido, nas escolas DF existem 3 áreas essenciais que trabalham diariamente e em sintonia com os coordenadores técnicos e treinadores:

- Nutrição
- Psicologia
- Espaço Aberto (Pedagógico)
(Dragon Force, informação institucional)

<u>Nutrição</u>	<u>Psicologia</u>	<u>Espaço Aberto (Pedagógico)</u>
Avaliação antropométrica anual a todos os alunos	Capacitar os alunos de competências para a vida e o desenvolvimento na aprendizagem, atuando nas dimensões que direta ou indiretamente afectam todo o processo de aquisição de competências, tais como: ansiedade pré-competitiva, motivação, saber lidar com o erro, formulação de objetivos	Local de mediação socioeducativo de frequência livre, orientado por princípios de educação não-formal, onde ganha especial importância o desenvolvimento do aluno enquanto cidadão, atento ao que o rodeia
Consulta de aconselhamento alimentar aos alunos identificados com grau de obesidade	Interagir com os pais/encarregados de educação de forma a promover comportamentos adequados no acompanhamento e gestão das expectativas dos seus educandos	Realização de acções educativas sobre diversas temáticas - resolução de conflitos, respeito pelo meio ambiente, informática, geografia, matemática, mundo do desporto e a escola
Acompanhamento alimentar personalizado aos alunos das equipas de competição		Existência de livro registo de empenho e desenvolvimento educativo, que permite a realização da mediação educativa

Tabela 2 - Funções Departamentos Transversais

3 Definição do Tema do Projeto

A definição do tema do projeto foi composta por três etapas, as quais serão indicadas ao longo deste ponto. Inicialmente procedeu-se à definição da metodologia de identificação do tema e o local do projeto assim como os processos envolvidos nesta tarefa. De seguida, procuramos realizar a caracterização do projeto em si, ou seja, os aspetos em que este incidirá e, posteriormente, o método de trabalho utilizado para atingir os objetivos do projeto.

3.1 Metodologia de Identificação

No sentido de colocar em prática as competências adquiridas durante a componente curricular do Mestrado em Gestão do desporto e estar em contacto com a área laboral da Gestão Desporto, reuni com o Professor Doutor Gastão Sousa para apresentar a sugestão de desenvolver um projeto no Dragon Force – FC Porto SAD (passado a ser designado daqui em diante por DF). Após contactos com o Doutor Ricardo Frey Ramos (Gestor do Projeto DF), verificou-se que poderia colaborar com o Departamento de Expansão DF, mais diretamente com o Gestor Operacional Doutor Luís Machado, realizando estudos de mercado de potenciais zonas onde poderiam ser criadas novas escolas. Desta forma, passei a desempenhar funções de Operacional de Expansão no Departamento de Expansão DF, realizando as seguintes tarefas:

- Apoio e reporte ao Gestor da Expansão
- Prospecção e análise de novos espaços/clubes para a Dragon Force
- Análise da concorrência
- Assegurar a qualidade da Organização nos parceiros (Visitas às escolas Dragon Force)

3.2 Caracterização do Projeto de Intervenção

Este projeto de intervenção tem como ponto de partida e questão essencial do problema que a DF pretende tornar mais claro, a definição do local, ou locais, onde será aberta uma nova escola Dragon Force. Para tal foram definidos dois tipos de objetivos: objetivos gerais e objetivos específicos. Os objetivos gerais consistem na recolha de informação necessária ao processo de tomada de decisão para a abertura de uma nova escola de futebol e à elaboração do modelo de intervenção a ser utilizado no momento

da criação de uma academia desportiva. Os objetivos específicos decorrem dos gerais e estão divididos em duas fases:

- Numa primeira fase: Identificar o número de equipas por clube e caracterizar as instalações desportivas de cada clube das zonas definidas como prioritárias;

- Numa segunda fase: Elaborar uma caracterização aprofundada dos clubes que correspondem a critérios pré-definidos, como possuírem escalões de formação entre os 5 e os 14 anos de idade (idades abrangidas pelo Dragon Force), instalações desportivas com relvado natural ou sintético e não terem parcerias com outros clubes.

3.3 Metodologia de Intervenção

O Dragon Force trabalha em parceria com outros clubes para a abertura de novas escolas, utilizando as suas instalações físicas e, estabelecendo um contrato em que ambas as partes sejam beneficiadas.

Antes de ser iniciado o contacto com os potenciais parceiros para a apresentação do projeto Dragon Force, existe uma análise prévia que pode ser desencadeada de duas formas: através do contacto direto do clube com o Dragon Force ou de forma inversa, do interesse do Dragon Force pelo clube. Neste sentido, atendendo ao facto do Departamento de Expansão DF estar em constante atividade, no início do meu contributo neste projeto, já estavam pré-estabelecidas localidades/ regiões prioritárias para serem analisadas como potenciais parceiros de expansão: Distrito de Aveiro, de Setúbal, de Viana do Castelo, o Concelho da Maia e de Lousada. Assim, iniciei a minha atividade analisando estas áreas.

Esta análise é dividida em duas fases. Na primeira fase são recolhidos dois tipos de dados – o número de equipas de escalões de formação que o clube tem (petizes até iniciados) e, as instalações desportivas onde a formação treina e joga. Para passar à segunda fase do estudo é essencial que o clube tenha escalões de formação e, que possua campo desportivo. Estes requisitos são necessários e imprescindíveis para que o clube seja um potencial parceiro DF.

Após a seleção dos clubes que preenchem os requisitos mínimos para parceiro DF, é realizado um “raio-x” pormenorizado do clube desportivo, que procura recolher as seguintes informações:

- ✓ Localização geográfica do clube
 - Disponibilização de imagem da localização recolhida através do Google Maps

- Distâncias entre a localização do clube e as cidades do Concelho, Distrito e principais Distritos nas proximidades
- ✓ Indicação de escolas e indústria na proximidade das instalações desportivas
- ✓ Indicação de possível parceria do clube com o Sporting Clube de Portugal (SCP), Sport Lisboa e Benfica (SLB) ou outros clubes
- ✓ Contactos do clube
 - Telefone, Fax, Email, Redes Sociais, Site
- ✓ Imagens e Caracterização das instalações desportivas do clube
 - Indicação do tipo de piso – relvado ou sintético, medidas do campo, existência ou não de bancada, lotação, iluminação, número de balneários, sala médica, sala de imprensa, camarotes, pista de atletismo, entre outras características
- ✓ Classificação actual das equipas de competição
- ✓ Preço praticado para com os atletas de formação (Inscrição e Mensalidade)
- ✓ Kit disponibilizado aos atletas

A esta informação juntam-se ainda dados estatísticos referentes ao número de residentes na região do estudo, entre os 5 e os 14 anos de idade (dados recolhidos através do Instituto Nacional de Estatística – INE (“Portal do Instituto Nacional de Estatística”).

Mediante a recolha, sintetização e organização de toda a informação, é realizada uma análise da mesma, para que se prossiga à terceira fase do projeto – contacto com os clubes para apresentar o interesse da parceria DF. Porém, é importante salientar que clubes com parcerias com o SCP e SLB são automaticamente excluídos do contacto para parceira DF, de forma a respeitar o trabalho dos concorrentes.

Depois de efectuado todo o estudo de mercado, o Dragon Force entra em contacto com os clubes, com o objetivo de agendar uma visita às instalações. Posteriormente e mediante as reuniões e a abertura do potencial parceiro é realizada uma proposta de parceria, apresentada e discutida por ambas as partes envolvidas até chegar à decisão final.

No entanto, no cenário anterior as regiões a serem analisadas já estavam seleccionadas. Porém, quando tal não se verifica, o ponto de partida consiste na análise do número de atletas federados (dados Federação Portuguesa de Futebol) por

Associação Distrital de Futebol e, pelo número de habitantes entre os 4 e os 14 anos de idade existentes nas regiões. Após analisados estes aspetos e, retiradas as conclusões procede-se às etapas mencionadas nos parágrafos anteriores.

4 Revisão da Literatura

Com o intuito de aprofundar a fundamentação dos critérios já existentes na DF ou identificar novos critérios para o processo de seleção e gestão de novas unidades, optamos por realizar uma revisão da literatura sobre esta temática.

A revisão da literatura está dividida em subtemas, os quais abordam diferentes temáticas acerca da formação de atletas. Inicialmente será realizada uma contextualização do futebol de formação em Portugal. De seguida, será apresentado o paradigma que as academias desportivas internacionais atravessam e partilham entre si e, posteriormente o método de organização das academias portuguesas. Serão também abordados os processos de gestão e de expansão utilizados por estas organizações, recorrendo a diversos exemplos. Por último e, como síntese e junção de todos os aspetos analisados, será apresentado uma proposta de um modelo de intervenção para a realização da organização nas academias desportivas.

4.1 O Futebol de Formação em Portugal

Ao longo deste ponto irão ser abordados aspetos acerca da formação de futebol em Portugal, nomeadamente a quantidade de atletas federados de futebol existentes ao longo das últimas três épocas desportivas (Dados FPF), o modelo proposto pela UEFA para a organização estrutural dos clubes de futebol e, a dificuldade dos atletas transgredirem da formação para as equipas profissionais Portuguesas.

4.1.1 Dados Estatísticos Federação Portuguesa de Futebol

De acordo com dados estatísticos fornecidos por Vítor Franco, da Federação Portuguesa de Futebol (FPF), através de correio eletrónico (Anexos), ao longo das últimas três décadas desportivas – 2011/2012, 2012/2013 e 2013/2014 – o número total de atletas federados nos escalões de formação (Petizes, Traquinas, Benjamins, Infantis, Iniciados, Juvenis e Juniores) tem vindo a aumentar cerca de 2000 atletas por ano, conforme podemos verificar no gráfico seguinte:

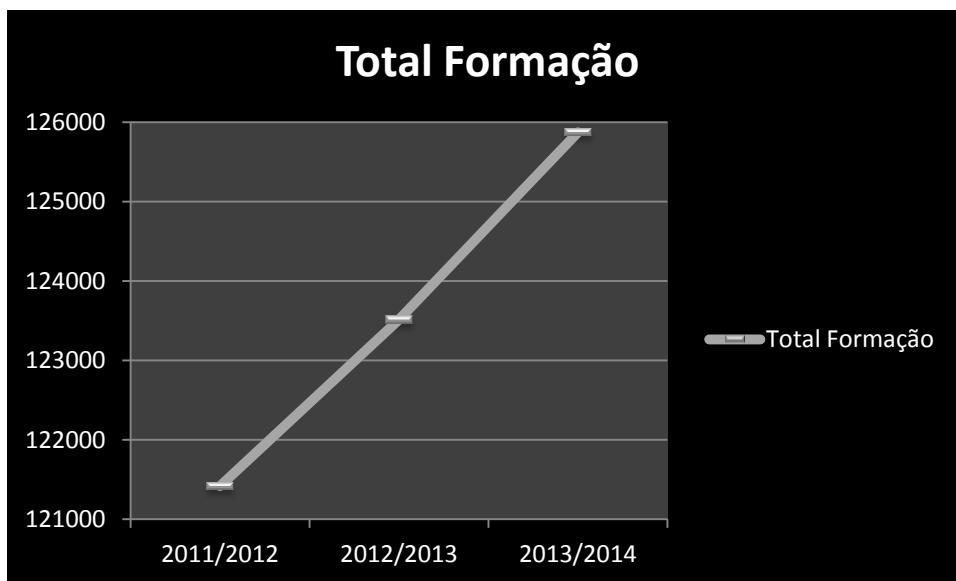


Gráfico 1 - Dados FPF dos escalões de Formação das Épocas Desportivas 2011/2012, 2012/2013, 2013/2014

No entanto, a tendência do aumento deste número varia em cada escalão. No escalão de Petizes, Traquinas, Iniciados e Juvenis verificou-se efetivamente um aumento constante no número de atletas. Por sua vez, o escalão de Infantis registou uma tendência contrária, verificando-se uma diminuição nos números. Os escalões de Benjamins e Juniores oscilam entre o aumento e a diminuição do número de atletas que os compõem (Gráfico 2 e Tabela 3).

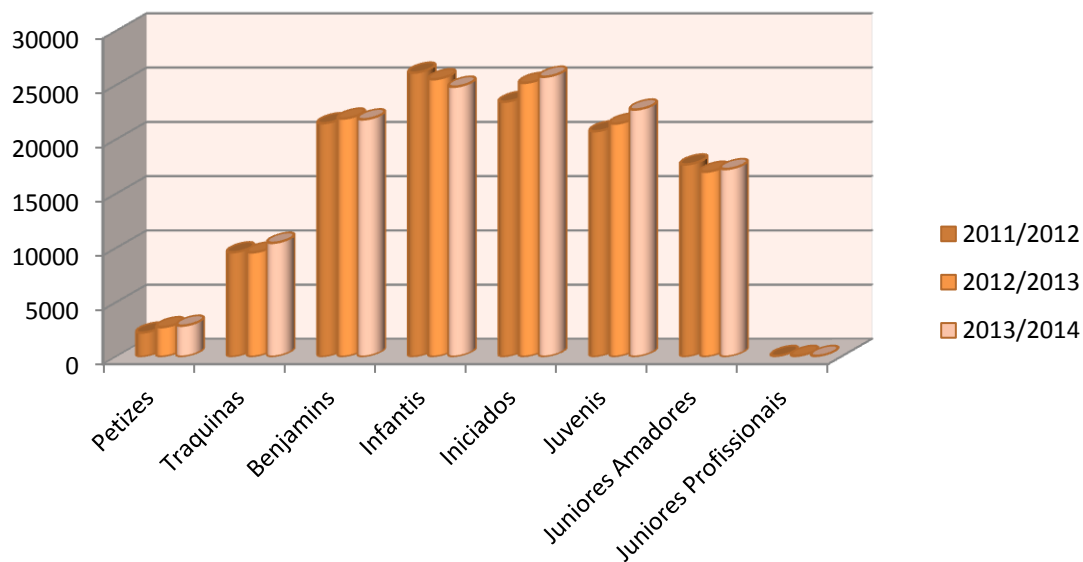


Gráfico 2 - Número de praticantes por Escalão

Escalão / Época	2011/2012	2012/2013	2013/2014	Tendência
Petizes	2204	2707	2842	
Traquinas	9601	9601	10472	
Benjamins	21489	21919	21849	
Infantis	26150	25543	24854	
Iniciados	23471	25207	25774	
Juvenis	20753	21455	22752	
Juniores Amadores	17695	17021	17272	
Juniores Profissionais	57	59	57	
Total Formação	121420	123512	125872	

Tabela 3 - Tendência de evolução do número de atletas por Escalão Desportivo

4.1.2 Organização estrutural dos clubes Portugueses e do Departamento de Formação

A organização estrutural dos clubes de futebol profissional em Portugal procura ir de encontro à proposta apresentada pela UEFA (Union of European Football Associations) a todos os clubes europeus, de forma a homogeneizar os clubes desportivos. Neste sentido, a organização estrutural destes deve contemplar dois departamentos: o departamento de formação e o departamento profissional. Após um estudo realizado com 26 clubes de futebol profissional em 5 países da Europa, incluindo Portugal, conclui-se que a estrutura em todos os clubes analisados era semelhante: composto por um Quadro Executivo, um Diretor Desportivo ou Responsável pelo Departamento de Formação ou Profissional e, os Departamentos de Formação e Departamento Profissional - Figura 7 (Relvas et al., 2010).

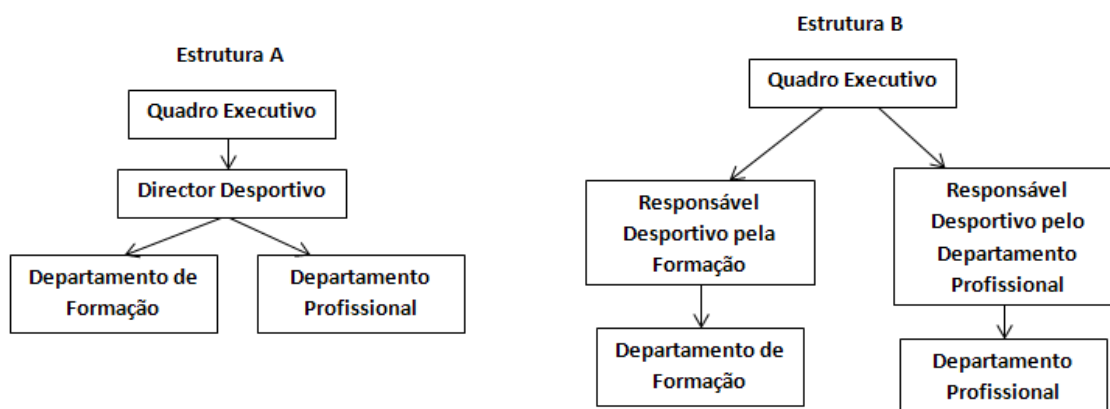


Figura 7 - Estruturas Gerais de Organização dos Clubes Desportivos

O Diretor Desportivo ou o Responsável pelo Departamento serve como elo de ligação entre os departamentos e o Quadro Executivo do clube. As suas funções consistem em gerir e controlar todas as tarefas e atividades do departamento, para as reportar posteriormente ao Quadro Executivo do Clube, conforme testemunho dum representante de um clube português:

“Eu sou responsável por toda a administração do futebol de formação, e para isso eu giro uma grande equipa de profissionais de diversas áreas. No final, tenho de reportar ao Quadro Executivo o que realizamos no departamento de formação” (Relvas et al., 2010).

Ainda de acordo com os mesmos autores, os departamentos de formação são compostos por sub-departamentos: Técnico, Médico, Operacional, Sociopsicológico, Educacional, Scouting. Cada departamento tem um responsável, que fornece informações e trabalha directamente com o Diretor Desportivo ou Responsável pelo Departamento de Formação, que por sua vez transmite ao Quadro Executivo (Figura8), de forma a garantir e promover o aproveitamento e desenvolvimento das capacidades dos seus atletas.

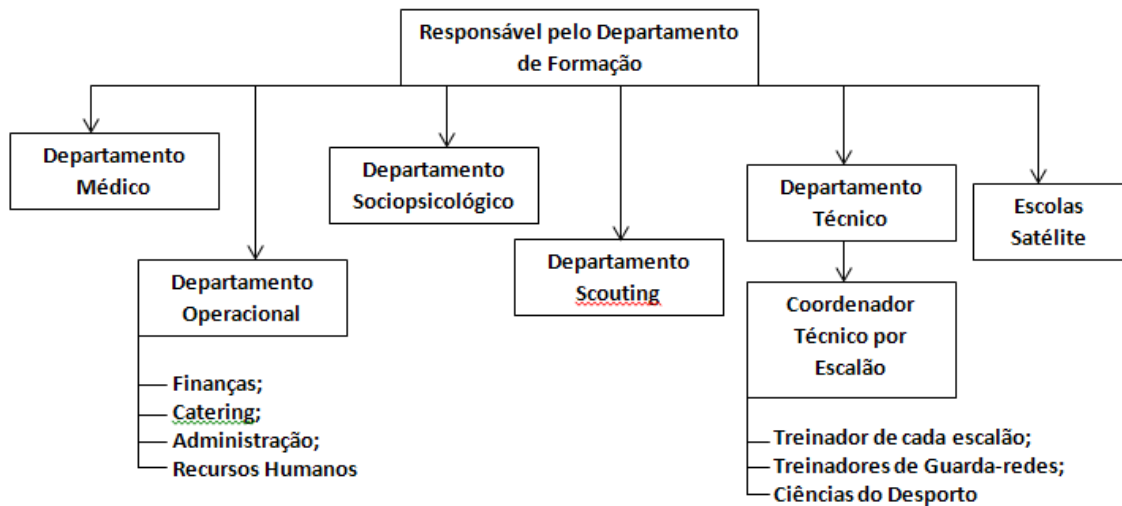


Figura 8 - Estrutura de organização do Departamento de Formação

4.1.3 Transição formação - profissional

De acordo com Alexandre Silva, elemento da equipa técnica da Seleção Portuguesa Sub-21, a transição dos atletas portugueses de Júnior - Sénior não é um processo fácil. A maioria dos clubes portugueses coloca atletas com menos de 21 anos a jogarem nas suas Equipas B ou, a rodarem em equipas de menores dimensões, antes de entrarem no seu plantel principal. Nos últimos anos e com o aparecimento destas equipas, os minutos jogados por atletas portugueses com menos de 21 anos de idade têm aumentado, embora não sejam nas principais ligas do país, nem nas competições europeias. Em Portugal, as Seleções Sub-20 e Sub-19 são alimentadas pelas Equipas B. Para os Mundiais de Sub-20 de 2011 e 2013, o tempo de utilização dos jogadores seleccionados foi de cerca de 60% nas Equipas B, enquanto que para os Europeus de Sub-19 de 2013 e 2014, os valores foram de 91% e 84% respectivamente (Silva, 2015). Com base neste dados, é possível concluir que a formação em Portugal demora algum tempo a atingir um dos seus principais objetivos - a “alimentação” de jogadores para a equipa sénior, uma vez que os minutos de jogo que estes têm nas equipas principais é relativamente reduzido (Silva, 2015).

4.1.4 Resumo

De acordo com dados fornecidos pela FPF, ao longo das últimas três épocas desportivas (2011/2012, 2012/2013 e 2013/2014) o número de atletas federados de futebol tem vindo a aumentar. De acordo com um estudo realizado, onde foram analisados 26 clubes de futebol profissional de elite europeia, a organização estrutural dos clubes tem vindo a ser homogeneizada através de uma proposta feita pela UEFA. Esta proposta defende a criação de dois departamentos: Departamento de Formação e Departamento Profissional. Cada departamento deverá ter um responsável alocado, que por sua vez estabelece contato com os elementos do Quadro Executivo. Tal como o nome indica, o departamento de formação ficará responsável por toda a formação do clube e, deverá ser constituído por sub-departamentos (técnico, médico, psicossocial, scouting, entre outros). Os sub-departamentos também deverão ter alocados a si o respetivo responsável, para que seja realizada a comunicação com o responsável pelo Departamento de Formação.

No que diz respeito à transição dos atletas da formação para os escalões profissionais e de acordo com Alexandre Silva (equipa técnica Seleção de Portugal Sub-

21), na maioria das vezes, em Portugal, esta não é uma tarefa fácil, uma vez que os atletas são inseridos inicialmente nas Equipas B ou em equipas de menores dimensões.

4.2 O paradigma internacional das escolas de futebol

As escolas de futebol têm-se debatido com questões desportivas, organizacionais e burocráticas ao longo do tempo. De seguida serão retratados exemplos de Países e, de como as escolas e clubes de futebol se organizam e desenvolvem. Serão também referidos os regimes dos contratos de trabalho praticados na maioria dos clubes, assim como as vantagens e desvantagens da partilha dos locais de treinos entre os departamentos de formação e profissional.

4.2.1 Espanha, Inglaterra e França

Conforme já referido no ponto anterior, os clubes de futebol de elite europeia têm, na sua maioria, a sua organização operacional e estrutural de acordo com a proposta da UEFA, dividindo o clube em dois departamentos: o Departamento da Formação e o Departamento Profissional (Relvas et al., 2010). O Departamento de Formação é a base de todas as equipas, uma vez que todos os jogadores passam por esses patamares antes de atingirem o escalão máximo – Sénior. Para tal, desde cedo, os clubes preocupam-se em proporcionar aos seus atletas um vasto leque de serviços e apoios, de forma a retirarem o maior rendimento desportivo dos seus atletas. De acordo com Relvas et al. (2010), a maioria dos departamentos de formação dos clubes de futebol de elite europeia – Portugal, Espanha, Inglaterra e França - são constituídos por sub-departamentos - Técnico, Médico, Operacional, Sociopsicológico, Educacional, Scouting (Figura 8). Cada departamento tem um responsável, que por sua vez reporta todas as atividades ao Responsável pelo Departamento de Formação. A disponibilização destes serviços possibilita um melhor conhecimento do atleta ao nível das suas capacidades, características pessoais e desportivas, limitações e preocupações, formando-o assim de uma forma mais completa e, preparando-o para a sua ascensão ao escalão sénior.

4.2.2 Suécia

Na Suécia a forma como os departamentos de formação estão organizados é diferente da forma adquirida pela maioria dos clubes europeus. Neste país não existem sub-departamentos, sendo que cada escalão de formação tem uma equipa técnica responsável, composta pelo treinador principal, o treinador adjunto e um director, que interagem com o responsável pelo departamento de formação (Figura 9). No entanto, alguns dos clubes mencionaram que estão a preparar alterações na organização estrutural dos seus departamentos de formação, para que estes se aproximem da realidade dos clubes de elite europeia (Relvas et al., 2010).

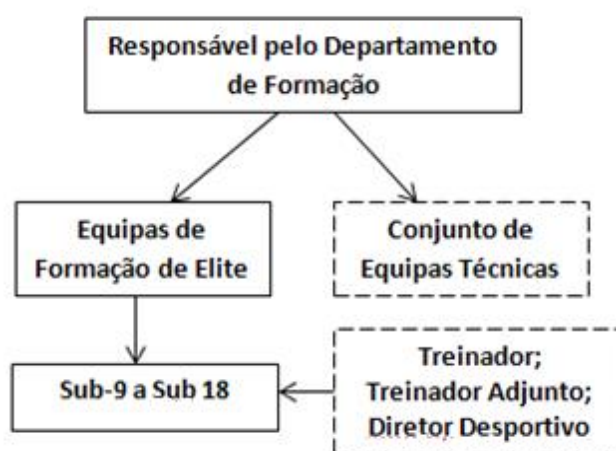


Figura 9 - Departamento de Formação na Suécia

4.2.3 Grécia

O desenvolvimento do futebol na Grécia surge no seguimento das conquistas das equipas nos últimos anos, como a participação em fases finais de Mundiais e Europeus e, sobretudo a conquista do título de Campeão Europeu de Futebol em 2004. Desde então, a Associação de Futebol Grega tem vindo a apostar na formação dos jovens atletas, promovendo a implementação do programa juvenil “Futebol para todos” nos ginásios e nas escolas e, após os três primeiros anos, o número de academias de formação de futebol aumentou em diversas áreas da Grécia. As oportunidades desportivas proporcionadas pelas academias resultam da interação entre os setores privado, público e voluntário. Apesar destas terem prioridades de gestão diferentes (obtenção ou não de benefício económico), o desenvolvimento das capacidades técnico-táticas e o bem-estar dos seus atletas são objetivos que todas elas consideram primordiais, tal como a disponibilização das melhores condições para a prática desportiva – treinadores com formação académica, campos de futebol relvados,

balneários aconchegantes, apoio médico e de transporte (Trihalis, Papanikolaou, & Trihali, 2014)

4.2.4 Recursos Humanos – Tempo Inteiro e Part-Time

De acordo com Relvas et al (2010), os recursos humanos dos clubes desportivos dividem funções entre os departamentos de formação e profissionais. Existem poucas pessoas a trabalhar em tempo inteiro somente para o departamento de formação. Mesmo nos clubes de futebol de elite europeia a contratação de recursos humanos a tempo inteiro está alocada apenas a cargos de responsabilidade, como responsável pelo departamento de formação, o coordenador técnico, treinadores que acumulam diversas equipas (fazem parte das equipas séniores e treinam equipas de formação mais velhas, como por exemplo as equipas B, sub-19, sub-18, realizam seções de scouting, treinam segmentos das equipas como a linha defensiva ou avançada). Os restantes treinadores, na sua maioria, têm contratos part-time e, desempenham outras atividades fora do clube, isto porque os clubes não conseguem pagar um contrato a tempo inteiro a todos os treinadores da formação, conforme refere um testemunho dum clube inglês.

4.2.5 Contacto entre Equipas de Formação e Equipa Principal

O contacto existente entre as equipas de formação e as equipas seniores varia de acordo com os locais de treinos. Nos casos em que o espaço de treino é partilhado por ambos os departamentos, embora por vezes em horários diferentes, torna-se possível o contacto, a observação e acompanhamento dos jogadores da formação por parte da equipa técnica sénior (aprovado por representante dum clube português). Porém, de acordo com o testemunho dum representante dum clube espanhol, em outros casos o contacto existente entre os dois departamentos é realizado através do director desportivo, não havendo assim um contacto direto entre o responsável pelo departamento de formação e o treinador da equipa principal sénior. Em clubes onde os locais de treinos são distintos, torna-se mais informal e irregular a ligação entre os departamentos (Relvas et al., 2010).

4.2.6 *Resumo*

A estruturação das escolas de futebol varia de acordo com o País onde estão inseridas. Espanha, Inglaterra e França são adeptos da implementação e criação de sub-departamentos, pois defendem que estes permitem conhecer melhor o atleta e desenvolver as suas capacidades. Por sua vez, na Suécia cada escalão tem uma equipa técnica associada, a qual estabelece contato direto com o responsável pelo Departamento de Formação, não existindo assim sub-departamentos estruturados. Para aumentar o número de academias de futebol e proporcionar as melhores condições possíveis aos atletas, a Grécia optou pela promoção do futebol junto de escolas e ginásios e, estabeleceu parcerias com setores públicos, privados e voluntários.

No que diz respeito aos recursos humanos, a maioria destes desempenham funções em regime de part-time. Apenas os cargos com maior responsabilidade ou tarefas, como os responsáveis pelos departamentos, coordenadores técnicos e treinadores que acumulam diferentes equipas ou setores têm regime de contrato a tempo inteiro.

Os locais de treino das equipas de formação e das equipas profissionais nem sempre coincidem, o que por vezes dificulta o contacto visual e analítico entre os dois departamentos.

4.3 *As escolas de formação em Portugal*

Para se criar uma escola/ academia de futebol é necessário ter em conta alguns aspetos, tais como o setor de atividade a que estará inserida, a população residente assim como o rendimento familiar. Para se entender a importância destes fatores, estabeleceu-se relações diretas entre eles, as quais podemos verificar de seguida.

4.3.1 *Setores público, privado não lucrativo e privado lucrativo*

Existem dois tipos de organizações desportivas: as organizações públicas e as organizações privadas. Por organizações desportivas públicas designam-se as subsidiadas pelo governo/estado (Trihalis et al., 2014), como o Conselho Nacional de Desporto, as Administrações das Regiões Autónomas, das Autarquias e das Juntas de Freguesia.

As organizações desportivas privadas dividem-se em privado não lucrativo ou voluntário e privado lucrativo ou comercial (Ribeiro, 2013). As instituições privadas não lucrativas ou voluntárias são as mais frequentes nos países europeus e, não visam

fonte de rendimento para os seus intervenientes. Estas são constituídas pela união de pessoas ou de associações, de forma a criarem uma nova entidade. As Federações Desportivas, as Associações e os Clubes são exemplos deste tipo de instituições. Por outro lado, as organizações privadas lucrativas, tal como o nome indica, procuram a obtenção de rendimento para os seus accionistas e investidores, do qual fazem parte as Sociedades Anónimas Desportivas - SAD's (Roche, 2002).

4.3.2 Oferta Desportiva em Portugal versus População Residente

De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE) e a FPF, em 2013 e no final da época desportiva 2013/ 2014, existiam 2 155 028 habitantes com idades compreendidas entre os 0 e os 19 anos de idade, dos quais 125 872 eram atletas federados nos escalões de formação de Portugal Continental. No entanto, quando se analisam os dados, pode-se verificar que as regiões com maior população são as que têm um maior número de atletas federados de futebol. Lisboa e Porto são os distritos que se destacam. Lisboa conta com 461 647 habitantes dos quais 21 358 são atletas federados, sendo que o Porto possui 368 008 habitantes, com 19 805 atletas.

Por outro lado, os distritos de Portalegre, Bragança e Guarda apresentam o menor número de habitantes e de atletas federados. Portalegre é o distrito menos populoso, no entanto tem mais atletas federados que o distrito de Bragança e da Guarda. Portalegre conta com 18 876 habitantes dos quais 1 806 são praticantes de futebol federado. Bragança, por sua vez, apresenta 19 899 habitantes mas apenas 1 559 são atletas federados de futebol, sendo mesmo o distrito com menor número de atletas, como podemos verificar no gráfico 3.

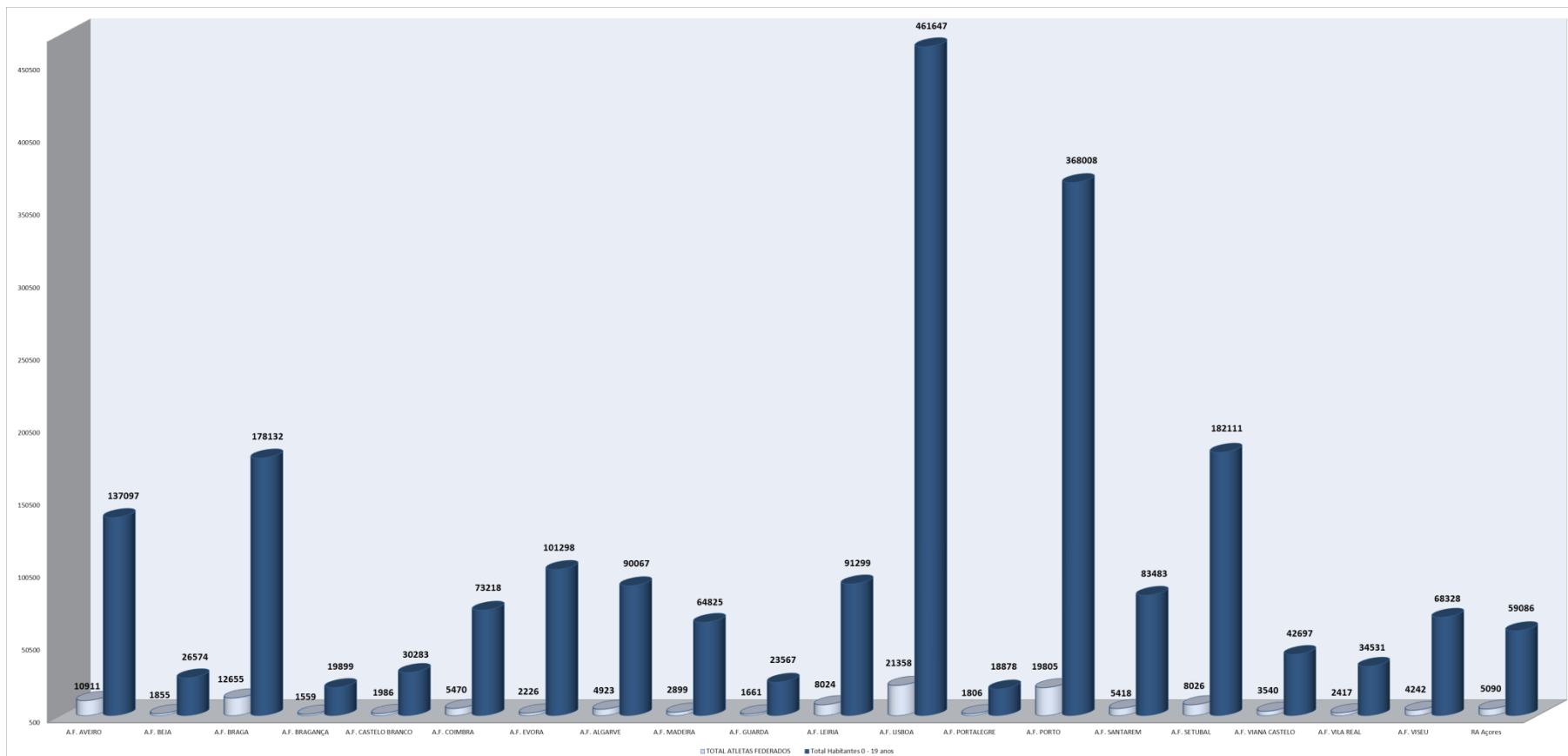


Gráfico 3 - Relação entre o número de residentes entre os 0 e os 19 anos de idade e o número de atletas federados de futebol na época 2013/2014 (até ao escalão de Juniores) por Distrito

4.3.3 Oferta Desportiva versus Rendimento Mensal Familiar

A oferta desportiva das Academias Desportivas (AD) também é influenciada pelo rendimento mensal das famílias. O valor mensal requerido aos atletas de formação, os custos com os recursos humanos e a definição dos departamentos varia de acordo com o setor da atividade da AD, assim com o rendimento familiar da região onde está inserida.

No gráfico 4 está apresentado o rendimento mensal por localização geográfica. Conforme podemos verificar a região de Lisboa é a que apresenta um valor mais elevado, notando-se alguma disparidade para com as restantes regiões. Por sua vez, as regiões do Norte, Centro, Alentejo e Algarve apresentam valores que se aproximam entre si.



Gráfico 4 - Rendimento Mensal Familiar por Região - Dados INE

Quando comparamos os valores do rendimento mensal familiar das regiões com os distritos com maior número de atletas federados de futebol, podemos constatar que a região de Lisboa é a que tem o rendimento mais elevado e, o maior número de atletas federados. Por sua vez, a região do Centro é a que apresenta um menor rendimento mensal familiar, no entanto existem alguns distritos que se encontram nas 5 primeiras Associações de Futebol com mais atletas federados (Aveiro, Coimbra e Leiria). Por sua vez, a região do Alentejo aparece em segundo lugar no que diz respeito ao rendimento mensal, no entanto os seus distritos englobam as Associações de Futebol com menor número de praticantes federados de futebol (Gráfico 5).

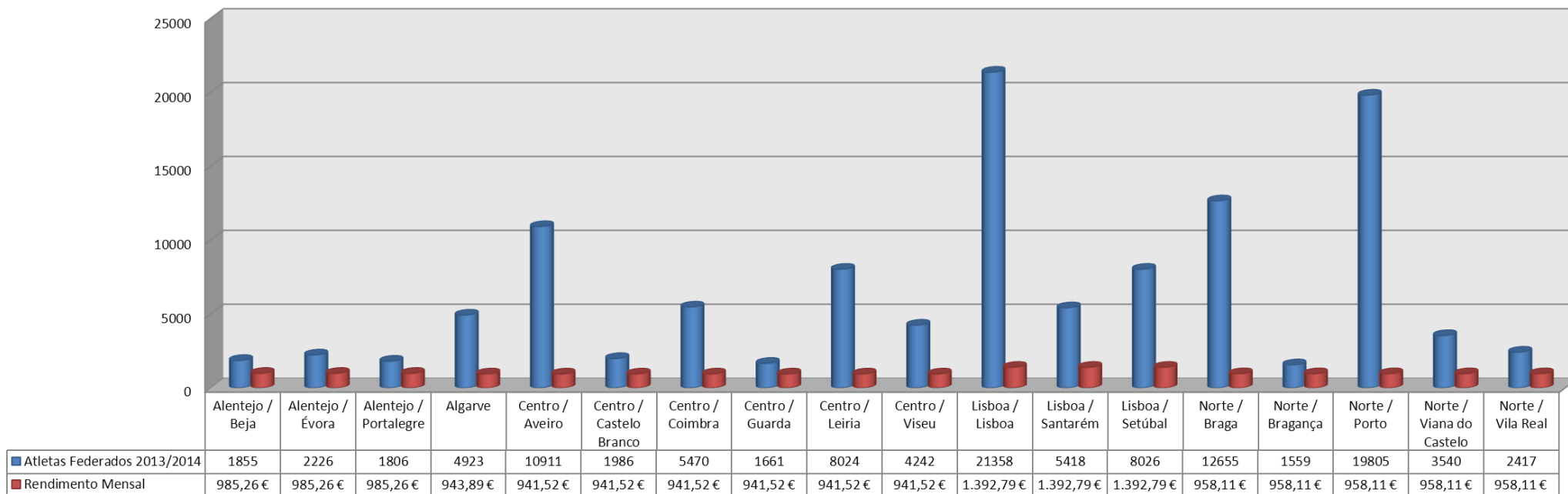


Gráfico 5 - Relação Rendimento Mensal Familiar e Atletas Federados de Futebol Época 2013/2014

4.3.4 *Resumo*

A criação de uma escola ou academia de futebol tem em conta alguns aspetos, tais como o setor de atividade (público, privado lucrativo ou privado não lucrativo), a população existente na região e, o rendimento familiar. Através de uma comparação entre os dados fornecidos pela FPF e os dados recolhidos no INE, verificou-se que a oferta desportiva tem uma relação direta com a população residente nos Distritos e com o rendimento familiar. Constatou-se que as Associações de Futebol com maior número de atletas federados correspondem aos distritos com maior população e, respetivamente o contrário. No que diz respeito ao rendimento mensal familiar, foi possível verificar que a região com rendimento mais elevado contém o distrito com maior número de atletas federados (Lisboa), enquanto que os distritos com menor número de atletas federados estão inseridos na região que aparece em segundo lugar a nível do rendimento mensal (Alentejo).

4.4 Os processos de gestão no futebol de formação

Conforme referido no ponto 4.1, nos clubes de elite europeia, existe um departamento de formação e um departamento profissional. A gestão destes departamentos nem sempre pode ser realizada de forma separada ou em conjunto. Em ambos os casos existe uma pessoa - um director desportivo ou um vice-presidente - responsável pela gestão e bom funcionamento dos departamentos, servindo também como elo de ligação entre eles e o quadro executivo do clube. (Relvas et al., 2010).

Os recursos humanos alocados ao departamento de formação nem sempre desempenham funções numa única área, excetuando cargos como o coordenador técnico e o responsável pelo departamento de formação. Os restantes cargos contemplam diversas atividades, como treinar várias equipas da formação, realizar operações de scouting e/ou auxiliar a equipa técnica da equipa principal do clube, tendo assim uma ocupação remunerada e a tempo inteiro. No entanto, na maioria dos clubes, os recursos humanos trabalham em regime de part-time ou até mesmo de forma voluntária, visto que o suporte financeiro é limitado (Trihalis et al., 2014)

Para proporcionar uma formação de excelência aos seus atletas, os clubes disponibilizam vários serviços e gabinetes, de diversas áreas, como nutrição, médica, técnica, pedagógica, psicológica, entre outras, mostrando assim a importância atribuída ao desenvolvimento e aproveitamento dos atletas na vertente desportiva, social e

didática (Relvas et al., 2010). A formação de um atleta envolve diversos fatores, que o influenciam positivamente ou negativamente. De acordo com Mills, Butt, Maynard, & Harwood (2012), os seis principais fatores que influenciam a formação dos atletas são:

- a **Consciência** (autoconsciência, consciência dos outros – entender as ordens do treinador)
- a **Resiliência** (autoconfiança, atitude otimista, lidar com conflitos/ deceções / pressão/ lesões / críticas/ treinar com escalão superior)
- **Atributos guiados por objetivos** (ansiedade, paixão, determinação, ética, atitude profissional, concentração)
- a **Inteligência** (inteligência desportiva, competência emocional e social)
- **Atributos desportivos específicos** (competitividade, capacidade atlética, capacidade de liderança/ treinar e ser treinado, poder de decisão, espírito competitivo)
- **Fatores ambientais** (cultura de jogo, oportunidades).

Todos os fatores estão ligados entre si e, influenciam-se mutuamente, embora, segundo os autores mencionados no parágrafo anterior, a consciência desempenha o principal e mais importante papel para os treinadores avaliarem os atletas. No entanto, o **apoio social e familiar**, que não está mencionado acima, ocupa um lugar bastante importante para o desenvolvimento dos atletas, pois transmite-lhes segurança e permite que estes se concentrem no seu desenvolvimento desportivo. Neste sentido, os autores mencionados anteriormente consideram que as Academias Desportivas têm vindo a desempenhar um papel importante na formação dos atletas, uma vez que lhes disponibilizam serviços que trabalham com todas as partes envolvidas - atletas, treinadores e familiares.

Para evidenciar a importância das Academias Desportivas, em 2001 na Alemanha, a Associação de Futebol da Alemanha (DFB) e a Associação de Clubes Profissionais (DFL) lançaram um conceito em que definiam que a promoção de clubes de elite tinha de obedecer a duas condições: possuir equipas de juniores (a partir dos sub-16) e uma academia de elite de formação. Através destas condições, diversos clubes criaram programas de identificação e promoção de talentos, de forma a conseguirem jovens promessas para a sua formação. Verificou-se um aumento do número de treinadores a tempo-inteiro (de 60 para 100), do número de elementos de staff (médico, técnico, entre outros) de apoio aos atletas de formação, incluindo o escalão sub-21 e do número de academias de formação acreditadas pela DFB e DFL (Güllich, 2013).

4.4.1 Resumo

A gestão dos departamentos de formação engloba diversas tarefas. De acordo com o modelo de homogeneidade proposto pela UEFA, os clubes de futebol de elite estão a dividir a sua organização estrutural em dois departamentos: o Departamento de Formação e o Departamento Profissional. Cada departamento tem um responsável alocado, que por vezes é partilhado por ambos os departamentos. Os recursos humanos dos departamentos de formação trabalham, na sua maioria, em regime de part-time ou de voluntariado, ocupando cargos a tempo inteiro apenas quando acumulam tarefas ou cargos de responsabilidade como responsável operacional ou coordenador técnico. Existem factores de elevada importância no desenvolvimento dos atletas e, as academias desportivas têm vindo a desempenhar um papel importante no desenvolvimento dos mesmos, assim como no recrutamento de recursos humanos especializados, uma vez que contemplam diversas áreas de intervenção (médica, social, psicológica, entre outras) e, trabalham com os atletas, encarregados de educação e treinadores.

4.5 Os processos de expansão de negócios em serviços de desporto

Conforme indicado no ponto 4.3, existem três tipos de organizações desportivas: as públicas (subsidiadas pelo estado), as privadas não lucrativas (sem fins lucrativos) e as privadas lucrativas (com fins lucrativos). Com o decorrer do tempo, estas últimas tornaram-se um negócio complexo, composto pela vertente desportiva e pela vertente lucrativa/ empresarial. Para que o lucro seja atingido são tomadas diversas medidas e acções, de forma a captar a atenção de investidores, adeptos e simpatizantes que consumam os inúmeros serviços que as organizações têm para lhes oferecer. (Morrow & Howieson, 2014). São várias as áreas que trabalham com o Desporto e que disponibilizam serviços, dando origem assim a novos negócios.

Os fãs do desporto, são o público-alvo mais proeminente na sociedade e no consumo desportivo, gerando a maior parte das receitas dos clubes, através da participação nos eventos, da audiência televisiva, das assinaturas de publicações, das visitas às instalações, museus, da venda de merchandising, entre outros. Para satisfazer as necessidades dos fãs e, criar oportunidades que distingam os clubes desportivos, os gestores e marketers têm a responsabilidade de criarem serviços que surpreendam o público e que acrescentem algo de novo. A prestação dos serviços do clube está disponível para todo o público, os fãs, os simpatizantes e aqueles que não o conhecem.

De acordo com os princípios do Marketing, é importante que as organizações disponibilizem os seus serviços e produtos de forma a atraírem novos clientes, proporcionando-lhes um valor diferente face à concorrência, mas mantendo os consumidores atuais, satisfazendo as suas necessidades e indo de encontro às suas expectativas. Para tal, as organizações devem aproveitar as suas instalações e, tirar o melhor proveito delas. Por exemplo, a visita a um estádio de futebol pode permitir que os visitantes se sentem no banco do balneário onde o seu ídolo se senta, dar toques com uma bola oficial no relvado, vestir o equipamento do clube, visitar a sala de imprensa, almoçar na sala de refeições do clube, entre outros aspetos. Esta diferenciação na proporção de sensações físicas, emocionais, intelectuais, espirituais e memoráveis distingue as organizações desportivas, podendo-se tornar num ponto positivo ou negativo para a angariação de apoiantes, de rendimento e, sobretudo suscitar o regresso dos visitantes.

A divulgação dos produtos e serviços das organizações desportivas é feita através na sua maioria através dos meios de comunicação, como a televisão, rádio, site oficial, jornais, newspapers, revistas, cartazes, publicidade incorporada em filmes, jogos e até programas de televisão (Harrison-Hill & Chalip, 2005). No entanto, tendo em conta as tendências tecnológicas, os clubes apostam cada vez mais na disponibilização de aplicações móveis, de forma a promoverem a sua marca e, proporcionarem experiências únicas aos consumidores, como a venda de bilhetes, merchandising, disponibilização de notícias, dados estatísticos, entre outros. Na maioria dos casos estas aplicações são acedidas através de smartphones e estão ligadas às redes sociais, como o Facebook e o Twitter, para permitir uma maior interação entre os fãs e o clube (Watkins, Tech, & Lewis, 2014).

Os jogos e apostas desportivas em linha são dos serviços desportivos com maior taxa de crescimento. De acordo com a Associação de Negócios do Desporto de Fantasia Norte-Americana (FSTA), em 2008 foram gastos cerca de 800 milhões de dólares em produtos e serviços relacionados com fantasia desportiva e, 3,5 biliões de dólares despendidos em produtos de média e serviços desportivos, entre os Estados Unidos da América e o Canadá. Este aumento deve-se à possibilidade dos fãs controlarem de uma forma personalizada e flexível os seus jogadores e equipas e, deve ser tomada em consideração pelos clubes, uma vez que obtém bastante rendimento. As receitas geradas através das taxas televisivas têm sido outro serviço que tem gerado rendimento aos clubes, fazendo com que estes apostem cada vez mais numa melhor qualidade de

transmissão das suas atividades e, até na criação do seu próprio canal (Dwyer & Drayer, 2010).

Outra das áreas que tem crescido com o mundo desportivo é a Psicologia. Esta tem desempenhado um papel importantíssimo na formação e acompanhamento das equipas de elite, uma vez que trabalha com todas as partes envolventes das equipas, desde atletas, pais e treinadores. A experiência que a psicologia desportiva tem vindo a adquirir tem recolhido frutos juntos de outras áreas da psicologia, originando que estes profissionais sejam contratados por empresas para ensinarem princípios de gestão de stress, motivação, espírito de equipa, liderança, comunicação e poder de decisão (Blann, Shelley, & Gates, 2011).

Os patrocínios desportivos são considerados um instrumento importantíssimo na gestão dos clubes, no entanto, é importante que os patrocinadores compreendam a sua importância na obtenção de objetivos para ambas as partes (Henseler, Wilson, & Westberg, 2011). De acordo com Carrillat & d'Astous (2012), é mais vantajoso para um patrocinador desportivo ser o patrocinador oficial do evento ou ser o fornecedor oficial dos produtos, do que ser ambas as condições no mesmo evento. A responsabilidade social é um dos aspetos a que os patrocinadores atribuem maior importância, uma vez que o interesse nesta tem aumentado por parte da sociedade e é vista como uma das áreas-chave de credibilidade e sustentabilidade empresarial moderna e pública (Breitbarth & Harris, 2008). Neste sentido, é importante que as organizações desportivas possam e queiram contribuir para uma sociedade melhor, onde de acordo com o Artigo 79º, da Constituição da República Portuguesa “Todos têm direito à cultura física e ao desporto” (VII Revisão, 2005).

4.5.1 *Resumo*

A expansão de negócios em serviços desportivos tem vindo a incluir diversas áreas, sendo os fãs do desporto o seu público-alvo. Estes serviços permitem obter bastante receita aos clubes mas também às empresas que os disponibilizam, como visitas aos estádios de futebol, aos museus, audiências televisivas, aplicações móveis, redes sociais, patrocinadores, jogos e apostas desportivas on-line, entre outros. No entanto, os serviços desportivos também auxiliam no desenvolvimento de outras áreas, como o caso da Psicologia, da Gestão e da Medicina.

4.6 Construção do Modelo de Intervenção de Gestão para Academias Desportiva

De acordo com a bibliografia analisada e recolhida elaboramos um modelo de intervenção para a gestão de academias desportivas. Este tem como objetivos indicar os aspetos a ter em consideração no momento da criação de uma academia desportiva, juntamente com a sequência e influência que estes deverão seguir.

Estão indicadas três tipos de variáveis, as variáveis independentes, as variáveis intermédias e as variáveis dependentes. As variáveis independentes apresentam-se em primeiro lugar e não dependem de outras variáveis. As variáveis intermédias situam-se no meio do modelo e, são variáveis que estão dependentes dos resultados das variáveis anteriores e, influenciam as variáveis seguintes – as variáveis dependentes. Por sua vez, as variáveis dependentes estão apresentadas em último lugar e, são o resultado de todas as variáveis anteriores. Para além destas variáveis também estão apresentadas sub-variáveis, que completam o resultado da variável a que estão associadas.

Os vários tipos de variáveis dizem respeito aos pontos abordados e apresentados na revisão da literatura e, indicam os aspetos a ter em consideração para a prática do modelo proposto. De seguida apresentamos o modelo de intervenção, a respetiva análise e, a aplicação prática do mesmo.

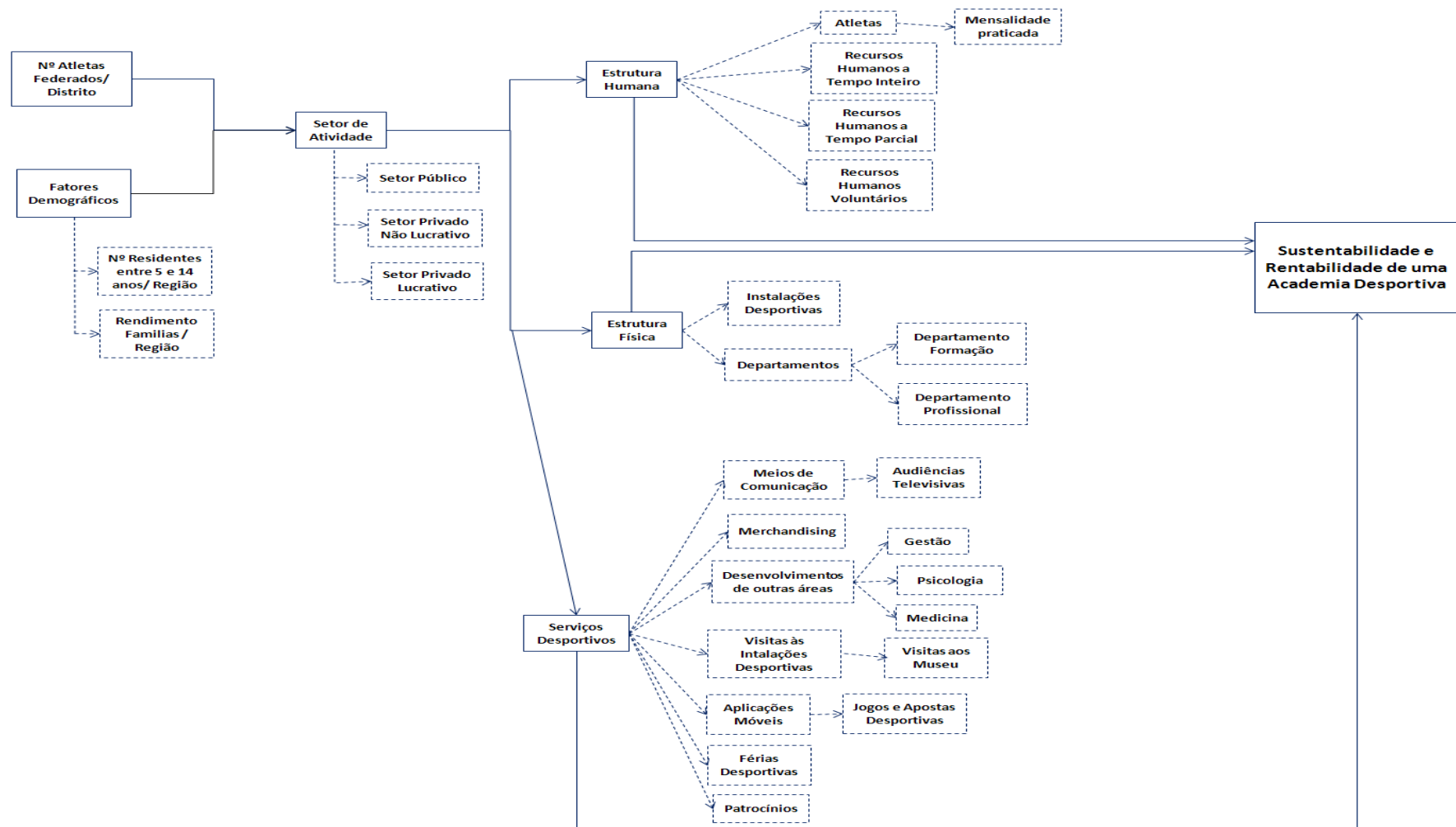


Figura 10 - Modelo de Intervenção proposto para a criação de uma Academia de Futebol – Fonte: Elaboração própria

4.6.1 *Análise do Modelo de Intervenção*

Conforme referido no ponto anterior, o modelo de intervenção é composto por variáveis, as quais estão apresentadas de seguida:

Variáveis Independentes	Sub-Variáveis
Nº Atletas Federados/ Distrito	
Fatores Demográficos	Nº Residentes entre os 5 – 14 anos/ Região Rendimento Famílias/ Região

Tabela 4 - Variáveis Independentes e Sub-Variáveis

Variáveis Intermédias	Sub-Variáveis
Setor de Atividade	Setor Público; Setor Privado Não Lucrativo; Setor Privado Lucrativo
Estrutura Humana	Atletas; Recursos Humanos a Tempo Inteiro; Recursos Humanos a Tempo Parcial; Recursos Humanos Voluntários
Estrutura Física	Instalações Desportivas; Departamentos; Departamento de Formação; Departamento Profissional
Serviços Desportivos	Jogos e Apostas Desportivas; Audiências televisivas; Patrocínios; Aplicações Móveis; Visitas às Instalações Desportivas; Visitas aos Museus; Desenvolvimento de outras áreas; Gestão; Psicologia; Medicina; Merchandising; Meios de Comunicação

Tabela 5 - Variáveis Intermédias e Sub-Variáveis

Variáveis Dependentes	Sub-Variáveis
Sustentabilidade e Rentabilidade de uma Academia Desportiva	

Tabela 6 - Variáveis Dependentes

4.6.2 *Aplicação do Modelo de Intervenção*

A aplicação do modelo inicia-se da esquerda para a direita, ou seja, nas variáveis independentes. Estas variáveis influenciarão toda a gestão e funcionamento da Academia Desportiva (AD).

Neste sentido, inicialmente será necessário analisar o **número de atletas federados de determinada modalidade, a população residencial e o rendimento familiar da região onde será construída a AD**. De acordo com os resultados obtidos e a análise realizada pelos gestores do projeto, progredir-se-á para as variáveis intermédias. A primeira variável intermediária e resultante das conclusões retiradas das variáveis independentes é o **setor de atividade** onde a AD irá ficar inserida. Os gestores do projeto terão de definir a fonte de rendimento da mesma – pública ou privada – e se esta obterá lucro, uma vez que esta decisão influenciará a **estrutura humana, física e serviços desportivos**. O encadeamento e resultado de todas estas decisões irá dar origem à variável dependente e final – a **sustentabilidade e rentabilidade da Academia Desportiva**.

5 Resultados

Ao longo deste capítulo serão apresentados os resultados propostos para a abertura de uma escola de futebol Dragon Force, assim como a comparação entre o modelo de intervenção proposto na abertura de uma academia desportiva e, o modelo utilizado nas escolas DF.

5.1 Local/Locais propostos para a abertura de Escolas Dragon Force

De acordo com os dados fornecidos pela FPF foi possível verificar as Associações de Futebol em Portugal Continental com maior número de atletas federados, entre o escalão de petizes e iniciados, nas últimas três épocas desportivas.

Assim apurou-se que o top 10 é composto sempre pelas mesmas Associações, sendo a AF Lisboa a ocupar o primeiro lugar. Neste sentido e, atendendo ao objetivo do projeto, é possível estabelecer uma relação entre as regiões onde já existem escolas Dragon Force e as que poderão vir a ter, atendendo ao número de atletas federados das Associações.

Ao analisarmos o gráfico seguinte podemos verificar que o Top 10 das Associações de Futebol com maior número de atletas ao longo das últimas 3 épocas desportivas é composto por: AF Lisboa, AF Porto, AF Braga, AF Aveiro, AF Setúbal, AF Leiria, AF Santarém AF Algarve, AF Coimbra, AF Viseu (ordem decrescente).

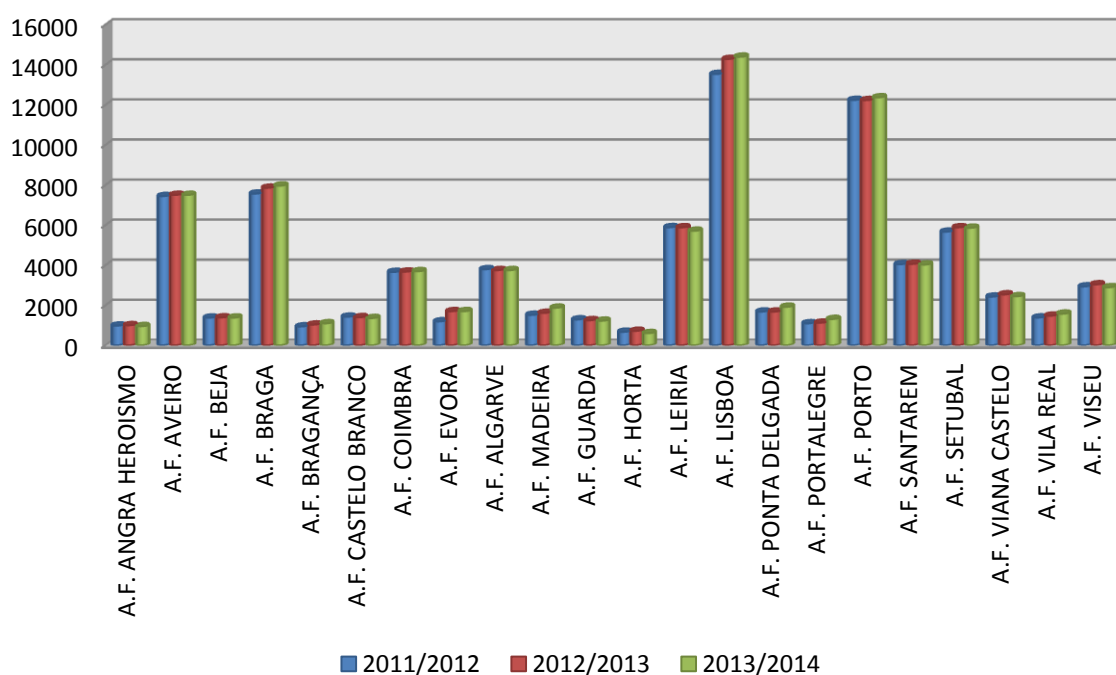


Gráfico 6 - Nº de Atletas de Futebol Federados por Associação de Futebol nas épocas 2011/2012, 2012/2013, 2013/2014 - Dados FPF

Estas 10 Associações mantêm-se todas no top 10 ao longo do período em análise. Os 4 primeiros lugares são ocupados sempre pelas mesmas Associações – AF Lisboa, AF Porto, AF Braga e AF Aveiro - verificando-se alterações apenas nas restantes posições.

Estabelecendo uma relação direta entre as regiões com maior número de atletas federados de futebol e os locais onde já existem escolas DF, propõe-se a abertura de novas escolas nos seguintes distritos:

Associação Distrital	Escola existente DF	Sugestão de abertura Escola DF
Lisboa	Dragon Force Lisboa	
Porto	Dragon Force Porto	
	Dragon Force Matosinhos	
	Dragon Force Custóias	
	Dragon Force Rosário	
	Dragon Force Valadares	
	Dragon Force Ermesinde	
	Dragon Force Grijó	
	Dragon Force Amarante	
AF Braga	Dragon Force Braga	
	Dragon Force Famalicão	
AF Aveiro		Dragon Force Aveiro
AF Setúbal		Dragon Force Setúbal
AF Leiria		Dragon Force Leiria
AF Santarém		Dragon Force Santarém
AF Algarve	Dragon Force Algarve	
AF Coimbra		Dragon Force Coimbra
AF Viseu	Dragon Force Viseu	

Tabela 7 - Relação Escolas existentes Dragon Force e sugestão de Local para abertura de Escola DF

5.2 Modelo proposto para criação de uma academia desportiva versus Modelo Dragon Force

No ponto 4.6 está apresentado um modelo de intervenção para a criação de uma academia desportiva. Neste modelo estão indicados os aspetos que deverão ser tidos em conta, assim como a sequência que estes deverão seguir, uma vez que estão todos ligados entre si. Assim e, de acordo com as tarefas realizadas ao longo do estágio no Departamento de Expansão do Dragon Force, foi possível verificar que o modelo de atuação para a abertura de uma nova escola DF vai de encontro ao modelo proposto neste projeto, senão vejamos:

1º. Definição do local

<i>Aspeto indicado no Modelo Proposto de Intervenção para abertura de Academia Desportiva</i>	<i>Aspeto abordado no método Dragon Force</i>
Número de atletas federados na região	✓
Fatores demográficos	
Número de residentes entre os 5 e os 14 anos de idade	✓
Rendimento familiar da região	✓

Tabela 8 - Aspetos analisados na definição do local da Academia Desportiva

2º. Definição do Setor de Atividade

A definição do setor de atividade das academias desportivas depende do setor a que a organização pertence. No caso do Dragon Force, que está inserido no Futebol Clube do Porto-Futebol, SAD, o setor de atividade das suas escolas pertencerá ao **setor privado lucrativo**.

Neste sentido, os objetivos do DF passam pela formação e desenvolvimento de atletas mas também pela obtenção de rendimentos para os seus accionistas e investidores. Uma vez existente a preocupação na sustentabilidade e rentabilidade da organização, as restantes áreas e serviços envolvidos também serão afectadas, como o recrutamento dos recursos humanos e o seu contrato laboral; as instalações desportivas; os serviços desportivos disponibilizados, como campos de férias, merchandising, utilização dos meios de comunicação, parcerias e apoios, entre outros aspetos.

3º. Estrutura Humana

A estrutura humana de uma organização desportiva é definida de acordo com o setor de atividade em que esta está inserida e mediante as possibilidades que esta tem para a contratação de mão-de-obra e gestão das instalações desportivas. O valor da mensalidade requerida aos atletas, o contrato de trabalho dos colaboradores e a gestão das infra-estruturas físicas são aspetos influenciados pelo setor de atividade da organização.

Em todas as escolas DF é requerida uma mensalidade aos seus atletas, variando no entanto de acordo com o rendimento da região onde está inserida a escola. No que diz respeito aos colaboradores DF, todos eles têm contrato de trabalho - a tempo inteiro, a tempo parcial ou em regime de estágio curricular/ profissional. O asseguramento destes colaboradores é realizado pela estrutura DF, sendo que poderão ser assegurados alguns recursos humanos já existentes nos clubes parceiros, de acordo com a parceria estabelecida entre as duas entidades. A gestão das infra-estruturas das escolas também varia de acordo com o estabelecido entre as partes envolvidas.

4º. Estrutura Física

De acordo com o modelo proposto neste projeto, a estrutura física de uma academia desportiva engloba dois fatores: as instalações desportivas e existência de departamentos.

As instalações desportivas são uns dos primeiros pontos a serem analisados. Uma vez que a DF exerce parcerias com diversos clubes, de forma a criar uma escola DF nesse clube, o asseguramento das instalações físicas do parceiro é indispensável. O campo de jogo deve ser, no mínimo, sintético e os balneários e restantes acessos envolventes têm de estar nas devidas condições (bem tratados, água quente,...), de forma a assegurar o bem-estar dos atletas, colaboradores e encarregados de educação.

No que diz respeito à divisão de Departamento Profissional e Departamento de Formação, uma vez que a DF é uma escola de formação, apenas tem disponível o Departamento de Formação. Este é constituído pelos sub-departamentos (médico, técnico, psicológico, sociopedagógico) que estão disponíveis em todas as escolas DF, com espaços físicos próprios.

5º. Serviços Desportivos

Existem diversos tipos de serviços desportivos que podem ser disponibilizados pelas organizações desportivas. Para divulgar os seus serviços e atividades, a Dragon Force disponibiliza alguns exemplos desses serviços, tais como:

- Divulgação através dos meios de comunicação (programa Dragon Force exibido no PortoCanal, redes sociais, notícias em jornais, site FC Porto, entre outros)
- Visitas e sessões de treinos nas suas instalações desportivas por atletas de outros clubes e Países
- Organização de campos de férias
- Parcerias/ patrocínios
- Auxílio no desenvolvimento das áreas da psicologia, médica, pedagógica, didática, gestão, através do contacto e empregabilidade de profissionais destas áreas

6º. Sustentabilidade e Rentabilidade da Academia Desportiva

A junção de todos os aspetos mencionados acima, o seu funcionamento e articulação permite a obtenção da sustentabilidade e rentabilidade das escolas Dragon Force, para que as condições disponibilizadas aos seus atletas e colaboradores sejam cada vez melhores.

6 Considerações Finais

O principal objetivo do presente estudo incidiu sobre a identificação do local ou locais para abertura de novas escolas Dragon Force. Procedeu-se à descrição das etapas que este estudo envolvia, assim como à construção de um modelo de intervenção para a criação de academias desportivas.

No início do projeto já estavam definidas pelo DF algumas áreas para serem analisadas. Esta análise divide-se em duas partes. A primeira parte consiste numa observação generalizada onde apenas é abordado o número de atletas federados na zona; os clubes existentes e, o número de equipas dos clubes; as suas instalações e a população existente. Para passar à segunda fase, os clubes têm de obedecer a alguns requisitos, como possuir campo sintético (no mínimo) e ter escalões de formação. Ultrapassada esta fase é realizada uma análise mais aprofundada onde são abordados aspetos como as distâncias entre o clube e as cidades, as equipas dos clubes, a existência de parcerias com outros clubes, entre outros dados. Após a seleção dos clubes como potenciais parceiros, procede-se ao contacto com os mesmos de forma a agendar uma reunião para apresentar o projeto Dragon Force.

Independentemente das áreas pré-definidas pelo DF, este projeto pretendia indicar outras áreas que ainda não foram abordadas e, que têm potencial para possuírem escolas DF. Neste sentido foi analisado o número de atletas federados das Associações de Futebol ao longo das últimas três épocas desportivas (dados FPF), juntamente com a população existente nos respetivos Distritos (dados INE). Este estudo deu origem a algumas conclusões, as quais estão apresentadas nos Resultados.

No entanto e, de forma a sustentar o método utilizado para a obtenção dos resultados, procedeu-se à análise de literatura especializada, de forma a construir um modelo de intervenção proposto para a criação e gestão de Academias Desportivas. Neste modelo estão indicadas as etapas que deverão ser tidas em conta de forma hierárquica, juntamente com os aspetos a serem abordados e analisados. Para verificar a utilidade do modelo criado, realizou-se uma comparação desse modelo com o modelo praticado no DF para a criação de uma academia desportiva.

Assim e, após recolhida e analisada toda a informação pode-se concluir que os locais onde o Dragon Force deverá abrir as próximas escolas, de forma a alargar a sua oferta desportiva incidem sobre o Distrito de Aveiro, Setúbal, Leiria, Santarém e Coimbra.

7 Anexos

Vitor Franco <vitor.franco@fpf.pt>

21 de jan ☆

para mim ▾

Bom dia,

Junto envio todos os mapas que dispomos referentes às épocas desportivas 2011/12, 2012/13 e 2013/14.

Cumprimentos,

Federação Portuguesa de Futebol

Relação de Praticantes na Época de 2013/14 em 02/06/2014

	Seniores Amador	Seniores Prof.	Juniiores A Amador	Juniiores A Prof.	Juniiores B Juvenis	Juniiores C Iniciados	Juniiores D Infantis	Juniiores E Benjamim	Juniiores F Traquina	Juniiores G Petiz	TOTAL
1 A.F. ANGRA HEROISMO	736		230		295	300	305	277	77	2	2222
2 A.F. AVEIRO	2612	7	1554		1846	2157	2043	1887	1265	159	13530
3 A.F. BEJA	915		141		326	344	349	383	227	85	2770
4 A.F. BRAGA	2844	33	1997	17	2668	2813	2548	2193	419		15532
5 A.F. BRAGANÇA	486	3	147		309	304	297	325	140	37	2048
6 A.F. CASTELO BRANCO	544	2	288		333	372	337	328	241	87	2532
7 A.F. COIMBRA	1491	2	776		992	1103	1040	840	528	191	6963
8 A.F. EVORA	903		236		282	400	379	451	341	137	3129
9 A.F. ALGARVE	889	10	485	2	680	843	923	1045	711	234	5822
10 A.F. MADEIRA	684		472		544	648	629	424	135	47	3583
11 A.F. GUARDA	656		181		247	327	289	285	247	85	2317
12 A.F. HORTA	368		132		127	124	151	147	133	58	1240
13 A.F. LEIRIA	2151	3	1041		1262	1480	1359	1417	1125	340	10178
14 A.F. LISBOA	3562	22	2911	19	4022	4711	4623	3687	1137	248	24942
15 A.F. PONTA DELGADA	722	1	392		414	496	547	471	265	147	3455
16 A.F. PORTALEGRE	494		214		273	324	311	308	254	122	2300
17 A.F. PORTO	4645	44	3187	18	4221	4451	4073	3052	788	15	24494
18 A.F. SANTAREM	1291	4	543		840	965	1022	1008	751	289	6713
19 A.F. SETUBAL	1125	3	883		1273	1682	1756	1522	711	199	9154
20 A.F. VIANA CASTELO	1120	3	490		598	703	628	607	366	148	4663
21 A.F. VILA REAL	691		383		450	432	430	443	210	69	3108
22 A.F. VISEU	1228	1	589		750	795	815	749	401	143	5471
24 LIGA PORT. FUTEBOL PROF.		956		1							957
TOTAL	30157	1094	17272	57	22752	25774	24854	21849	10472	2842	157123

Federação Portuguesa de Futebol

Relação de Praticantes na Época de 2012/13 em 03/06/2013

	Seniores Amad.	Seniores Prof.	Juniiores A Amad.	Juniiores A Prof.	Juniiores B Juvenis	Juniiores C Iniciados	Juniiores D Infantis	Juniiores E Benjamim	Juniiores F Traquina	Juniiores G Petiz	TOTAL
1 A.F. ANGRA HEROISMO	713		250		332	325	318	284	77	3	2302
2 A.F. AVEIRO	2511	6	1504		1819	2026	2123	1984	1205	174	13352
3 A.F. BEJA	640		217		211	337	378	384	226	71	2464
4 A.F. BRAGA	2994	32	1867	7	2399	2756	2621	2101	387	2	15166
5 A.F. BRAGANÇA	422	4	170		227	299	320	241	147	34	1864
6 A.F. CASTELO BRANCO	502	3	276		358	355	364	330	257	102	2547
7 A.F. COIMBRA	1377	3	751	1	962	1064	1113	876	473	157	6777
8 A.F. EVORA	926		283		307	434	380	429	334	129	3222
9 A.F. ALGARVE	881	8	489		671	925	1020	1043	619	150	5806
10 A.F. MADEIRA	683	3	417		458	541	536	341	135	70	3184
11 A.F. GUARDA	672		207		224	320	324	302	244	68	2361
12 A.F. HORTA	430		129		142	164	173	158	150	81	1427
13 A.F. LEIRIA	2151	1	918		1229	1481	1433	1480	1140	361	10194
14 A.F. LISBOA	3750	11	2784	29	3775	4581	4617	3735	1081	280	24643
15 A.F. PONTA DELGADA	630	2	363		494	416	517	435	212	109	3178
16 A.F. PORTALEGRE	489		219		233	288	349	326	154	14	2072
17 A.F. PORTO	4600	30	3200	7	3910	4375	4155	3038	672	2	23989
18 A.F. SANTAREM	1223	3	707		797	1084	1028	982	729	245	6798
19 A.F. SETUBAL	1135	3	905		1265	1587	1823	1543	678	262	9201
20 A.F. VIANA CASTELO	1102		423		557	669	667	631	405	173	4627
21 A.F. VILA REAL	616	11	364	1	397	421	403	453	167	40	2873
22 A.F. VISEU	1281	5	578		688	759	881	823	406	180	5601
24 LIGA PORT. FUTEBOL PROF.		921		14							936
TOTAL	29728	1046	17021	59	21455	25207	25543	21919	9898	2707	154583

Federação Portuguesa de Futebol

Relação de Praticantes na Epoca de 2011/ 12 em 06/06/2012

	Seniores Amad.	Seniores Prof.	Juniiores A Amad.	Juniiores A Prof.	Juniiores B Juvenis	Juniiores C Iniciados	Juniiores D Infantis	Juniiores E Benjamim	Juniiores F Traquina	Juniiores G Petiz	TOTAL
1 A.F. ANGRA HEROISMO	735	1	297		293	308	326	244	108	2	2314
2 A.F. AVEIRO	2801	6	1522		1770	1899	2128	1939	1355	129	13549
3 A.F. BEJA	850	2	267		208	341	411	377	230	25	2711
4 A.F. BRAGA	3133	29	1845	1	2350	2545	2585	2092	353		14933
5 A.F. BRAGANÇA	473	3	187		244	239	293	245	133	37	1854
6 A.F. CASTELO BRANCO	533	5	264		322	372	413	371	197	79	2556
7 A.F. COIMBRA	1417	1	762		909	1030	1119	930	434	153	6755
8 A.F. EVORA	1026	4	301		325	314	457	358	71		2856
9 A.F. ALGARVE	1052	5	636		695	919	1090	1082	591	121	6191
10 A.F. MADEIRA	877	11	491		490	526	586	304	79	28	3392
11 A.F. GUARDA	804		310		285	283	381	328	210	95	2696
12 A.F. HORTA	485	1	112		128	152	194	158	125	50	1405
13 A.F. LEIRIA	2342		1116		1196	1325	1619	1458	1137	358	10551
14 A.F. LISBOA	3751	17	2848	22	3417	4093	4484	3498	1210	258	23598
15 A.F. PONTA DELGADA	549	4	406		467	450	511	382	240	105	3114
16 A.F. PORTALEGRE	554		182		243	276	370	313	143		2081
17 A.F. PORTO	4928	47	3088		3684	4177	4278	3110	682	2	23996
18 A.F. SANTAREM	1349	13	706		881	971	1127	1029	678	245	6999
19 A.F. SETUBAL	1203	9	945	1	1261	1468	1761	1556	644	245	9093
20 A.F. VIANA CASTELO	1126	4	510		529	627	698	593	404	113	4604
21 A.F. VILA REAL	740	15	322		347	408	444	369	136	34	2815
22 A.F. VISEU	1439	12	578		709	748	875	753	441	125	5680
24 LIGA PORT. FUTEBOL PROF.		825		33							858
TOTAL	32167	1014	17695	57	20753	23471	26150	21489	9601	2204	154601

8 Bibliografia

- Blann, F. W., Shelley, G., & Gates, S. C. (2011). Marketing Sport Psychology Consulting Services. *Journal of Sport Psychology in Action*, 2(January), 33–52. doi:10.1080/21520704.2011.564719
- Breitbarth, T., & Harris, P. (2008). The Role of Corporate Social Responsibility in the Football Business: Towards the Development of a Conceptual Model. *European Sport Management Quarterly*, 8(2), 179–206. doi:10.1080/16184740802024484
- Câmara Municipal de Gaia. (2014). Road show desportivo - Portal da Câmara Municipal de Gaia. Retrieved April 9, 2015, from http://www.cm-gaia.pt/portais/_cmg/Noticia.aspx?contentid=EB9680B780CO
- Carrillat, F. A., & d'Astous, A. (2012). The sponsorship-advertising interface: is less better for sponsors? *European Journal of Marketing*. doi:10.1108/03090561211202611
- DNOTICIAS.PT. (2014). Escola de Futebol Dragon Force Madeira promoveu torneio | DNOTICIAS.PT. Retrieved March 25, 2015, from <http://www.dnoticias.pt/actualidade/desporto/460405-escola-de-futebol-dragon-force-madeira>
- Dragon Force, P. (FC P.-S. (n.d.). *Apresentação Dragon Force*. Porto.
- Dwyer, B., & Drayer, J. (2010). Fantasy Sport Consumer Segmentation : An Investigation into the Differing Consumption Modes of Fantasy Football Participants. *Sport Marketing Quarterly* 19, 19, 207–216.
- Estatística, I. N. de. (n.d.). Portal do Instituto Nacional de Estatística. Retrieved March 10, 2015, from http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main
- Güllich, A. (2013). Selection, de-selection and progression in German football talent promotion. *European Journal of Sport Science*, 00(March 2015), 1–8. doi:10.1080/17461391.2013.858371
- Harrison-Hill, T., & Chalip, L. (2005). Marketing Sport Tourism: Creating Synergy between Sport and Destination. *Sport in Society*. doi:10.1080/17430430500102150
- Henseler, J., Wilson, B., & Westberg, K. (2011). Managers' Perceptions of the Impact of Sport Sponsorship on Brand Equity : Which Aspects of the Sponsorship Matter Most? *Sport Marketing Quarterly*, 20, 7–22.
- Hoye, R., Smith, A., Stewart, B., Nicholson, M., & Westerbeek, H. (2012). *Sport management: principles and applications*.
- Jornaldamadeira.pt. (2014). Arranque da escola de futebol Dragon Force Madeira. Retrieved from <http://online.jornaldamadeira.pt/artigos/arranque-da-escola-de-futebol-dragon-force-madeira>

- Lusa, S. N.-. (2011). Futebol: FC Porto - Escola de Futebol Dragon Force vai receber certificação de qualidade. Retrieved April 9, 2015, from <http://sicnoticias.sapo.pt/Lusa/2011-01-13-futebol-fc-porto---escola-de-futebol-dragon-force-vai-receber-certificacao-de-qualidade;jsessionid=8F2FD25F88283EBCCF80453D13B08535>
- Maisfutebol.iol.pt. (2014). FC Porto: tudo sobre a expansão da Dragon Force até Bogotá | Maisfutebol.iol.pt. Retrieved March 25, 2015, from <http://www.maisfutebol.iol.pt/colombia/30-07-2014/fc-porto-tudo-sobre-a-expansao-da-dragon-force-ate-bogota>
- Mills, A., Butt, J., Maynard, I., & Harwood, C. (2012). Identifying factors perceived to influence the development of elite youth football academy players, *30*(November), 1593–1604. doi:10.1080/02640414.2012.710753
- Morrow, S., & Howieson, B. (2014). The New Business of Football : A Study of Current and Aspirant Football Club Managers, 515–528.
- Porto.pt, V. (2009). Ninho de « dragõezinhos ». Retrieved from <http://www.viva-porto.pt/conteudos/edicoes/pdfs/dezembro-2009/desporto.pdf>
- porto24.pt. (2014). CAMPOS DE FÉRIAS DE VERÃO PARA OS MAIS NOVOS. Retrieved from <http://www.porto24.pt/praca/campos-de-ferias-de-verao-para-os-mais-novos/>
- Relvas, H., Littlewood, M., Nesti, M., Gilbourne, D., & Richardson, D. (2010). Organizational Structures and Working Practices in Elite European Professional Football Clubs: Understanding the Relationship between Youth and Professional Domains. *European Sport Management Quarterly*, *10*(2), 165–187. doi:10.1080/16184740903559891
- Renascença. (2014). Dragon Force vai chegar a Bogotá - Renascença. Retrieved March 25, 2015, from http://rr.sapo.pt/bolabranca_detalle.aspx?fid=4&did=157211
- Ribeiro, D. (Faculdade de D. da universidade do P. (2013). *Gestão do Fitness*. Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Roche, F. P. (2002). *Gestão Desportiva, Fernando París Roche*. (Artmed, Ed.) (2^a edição). Porto Alegre.
- SAPO Desporto. (2011). Escola de Futebol Dragon Force vai receber certificação de qualidade - Primeira liga - Futebol - SAPO Desporto. Retrieved April 9, 2015, from http://desporto.sapo.pt/futebol/primeira_liga/artigo/2011/01/13/escola-de-futebol-dragon-force-vai-receber-certificacao-de-quali
- Sapo.pt. (2010). Dragon Force: Clinic Bruno Alves. Retrieved from http://videos.sapo.pt/videos_fcporto/playview/7
- Sapo.pt. (2013). Campo de Férias Dragon Force - SAPO Vídeos. Retrieved from <http://videos.sapo.pt/EbeZKoOzfaiBr8MmIUhz>

- Sapo.pt. (2014). Pinto da Costa elogia bilhar do FC Porto. Retrieved from http://desporto.sapo.pt/mais_modalidades/artigo/2014/12/22/pinto-da-costa-elogia-bilhar-do-fc-porto
- Silva, A. (Equipa T. S. P. S.-21). (2015). Caminhos para o futuro de futebol português.pdf. Retrieved February 22, 2015, from <http://www.fpf.pt/newsletterfpf360>
- Trikalis, C., Papanikolaou, Z., & Trikali, S. (2014). Developing Youth Football Academies in Greece: Managing Issues and Challenges. *International Journal of Sport Management, Recreation and Tourism*, 14, 1–20. doi:10.5199/ijsmart-1791-874X-14a
- VII Revisão, C. (2005). Constituição da República Portuguesa. *Assembleia Da República.pt*, Capítulo II, Artigo 64^o.
- Visao.sapo.pt. (2012). A força do Dragão. Retrieved from <http://visao.sapo.pt/a-forca-do-dragao=f695783>
- Watkins, B., Tech, V., & Lewis, R. (2014). Winning With Apps : A Case Study of the Current Branding Strategies Employed on Professional Sport Teams ' Mobile Apps. *International Journal Ot Sport Communication*, 7, 399–416. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1123/IJSC.2014-0009>