



Universidade de Lisboa  
Faculdade de Motricidade Humana

Relatório do estágio curricular realizado no  
Departamento de Futebol Sénior do Atlético Clube de Portugal

Dissertação/Relatório de Estágio elaborado com vista à obtenção do Grau de Mestre  
em Gestão do Desporto

**Orientador:**

Professor Doutor Abel Hermínio Lourenço Correia

**Júri:**

Professor Doutor Nuno Miguel da Silva Januário  
Professor Doutor Abel Hermínio Lourenço Correia  
Professor Doutor Tiago Miguel Patrício Ribeiro

**Miguel Ingenerf Afonso Gonçalves**

**2021**

## **Agradecimentos**

A conclusão do presente relatório marca o final, ou no mínimo, um interregno considerável da minha vida académica. Através da frequência do mestrado em Gestão de Desporto da Faculdade de Motricidade Humana adquiri competências que me permitirão alcançar o sucesso profissional num domínio que considero apaixonante.

Para que todo o meu processo académico fosse possível tive de contar com o auxílio e apoio de pessoas indispensáveis para a minha felicidade, conforto e tranquilidade, às quais deixo um sincero agradecimento nas linhas seguintes.

Aos meus pais, Maria João e Mário, que me deram a oportunidade de alcançar tudo o que culminou com a conclusão deste Mestrado, através do apoio providenciado em cada momento do percurso académico e do conforto proporcionado pela existência de uma família coesa. Às minhas irmãs Marta e Mariana, por representarem outras faces de mim e outras perspetivas do certo e errado.

À minha avó, pelo seu amor e apoio incondicional desde o primeiro dia da minha vida.

À minha namorada e amiga de sempre, Maria João (Jota), que me obriga todos os dias a ser melhor do que no dia anterior e que é sempre a minha maior crítica, e à sua família, que também é a minha.

Deixo também um agradecimento a todos os professores que contribuíram para o aumento do meu conhecimento no domínio da gestão do desporto e outros, bem como a todos os colegas que enriqueceram o meu processo formativo.

Agradeço ao orientador do presente relatório, o Professor Doutor Abel Correia, e ao Professor Thiago Santos por me ter colocado na direção certa em diferentes momentos de dúvida.

Deixo ainda um agradecimento a todos aqueles com quem contactei no contexto do estágio no Atlético Clube de Portugal (ACP) que, com mais ou menos abertura, sempre me fizeram sentir que poderia ser parte da solução para o clube, ainda que o tempo no clube não tenha sido particularmente extenso. Em especial, agradeço ao Gonçalo Ponte, vogal do Conselho Fiscal do ACP e meu metodólogo, que desde o primeiro contacto me deu total confiança para propor soluções e iniciativas que beneficiassem o clube, deixando perceptível que o meu feedback era relevante.

Desejo sinceramente que o Atlético atinja aquilo a que se propõe, com a garantia de que vou acompanhar o seu percurso.

## Índice

<b>Agradecimentos.....</b>	<b>i</b>
<b>Índice.....</b>	<b>iii</b>
<b>Índice de figuras.....</b>	<b>iv</b>
<b>Lista de abreviaturas .....</b>	<b>v</b>
<b>Resumo.....</b>	<b>vi</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>vii</b>
<b>1 Introdução .....</b>	<b>1</b>
1.1 Descrição geral do relatório.....	2
1.2 Principais objetivos do relatório .....	3
<b>2 Enquadramento da prática profissional.....</b>	<b>3</b>
2.1 Macro contexto.....	4
2.2 Contexto legal.....	17
2.3 Contexto institucional.....	18
2.4 Contexto de natureza funcional .....	20
<b>3 Realização da prática profissional.....</b>	<b>26</b>
3.1 Conceção, funções e tarefas .....	27
3.2 Problemas nas áreas de intervenção .....	40
3.3 Dificuldades, resoluções e contextualização de acordo com as temáticas da gestão do desporto	42
3.4 Estratégias e atividades de formação propostas pelo estagiário .....	44
3.5 Sistema de avaliação e controlo do trabalho desenvolvido pelo estagiário .....	46
<b>4 Conclusões, limitações e perspetivas .....</b>	<b>46</b>
4.1 Principais conclusões .....	46
4.2 Apresentação das limitações.....	51
4.3 Perspetivas e sugestões de melhoria.....	52
<b>5 Referências .....</b>	<b>53</b>

## Índice de figuras

Figura 1. <i>Social media engagement behaviour</i> .....	11
Figura 2. Níveis de <i>engagement</i> - Atividades <i>online</i> relacionadas com marcas.....	12
Figura 3. Organograma do Atlético Clube de Portugal .....	21
Figura 4. Campo principal (Estádio da Tapadinha).....	23
Figura 5. Bancada do Estádio da Tapadinha.....	24
Figura 6. Bancada do Estádio da Tapadinha.....	24
Figura 7. Campo nº2 .....	25
Figura 8. Pavilhão e respetiva bancada.....	25
Figura 9. Pavilhão e respetiva bancada.....	26
Figura 10. Campo do Instituto Superior de Agronomia .....	26
Figura 11. Instalações - Exemplo de requisitos a cumprir.....	30
Figura 12. Tarefas secretaria.....	31
Figura 13. Tarefas roupeiro.....	33
Figura 14. Exemplo publicação GA 1942 .....	37
Figura 15. Exemplo de curso da Football School da FPF .....	45

## **Lista de abreviaturas**

<b>ACP</b>	Atlético Clube de Portugal
<b>AFL</b>	Associação de Futebol de Lisboa
<b>CFD</b>	Contratos de Formação Desportiva
<b>CRP</b>	Constituição da República Portuguesa
<b>CV</b>	Curriculum Vitae
<b>DAE</b>	Desfibrilhação Automática Externa
<b>DORA</b>	Departamento de Otimização do Rendimento do Atleta
<b>FPF</b>	Federação Portuguesa de Futebol
<b>LBAFD</b>	Lei de Bases da Atividade Desportiva e do Desporto
<b>PS</b>	Primeiros Socorros
<b>SAD</b>	Sociedade Anónima Desportiva
<b>SBV</b>	Suporte Básico de Vida
<b>SLB</b>	Sport Lisboa e Benfica
<b>SNS</b>	Social Networking Sites

## Resumo

O Atlético Clube de Portugal é um clube histórico da cidade de Lisboa. Depois de ter sofrido, num passado recente, com decisões de gestão deficitárias, podemos afirmar que se encontra numa fase de evolução muito positiva, com objetivos bem definidos: no futebol sénior masculino, o objetivo principal é chegar ao campeonato nacional e aí permanecer; na formação futebolística o objetivo é construir uma base sólida que permita ao plantel principal ser abastecido com talentos produzidos internamente e, assim, aumentar o prestígio do clube como entidade formadora. Para o efeito, o clube candidatou-se à Federação Portuguesa de Futebol (FPF) para certificação como Entidade Formadora, o que permite que as instalações e recursos humanos e técnicos sejam reconhecidos pela mais alta gestão do futebol em Portugal. O meu envolvimento neste processo, bem como na organização dos recursos humanos a nível operacional, marcou o início do meu estágio no clube. Posteriormente, assumi a responsabilidade de traçar uma estratégia com vista a elevar o interesse dos adeptos na ação diária do clube, com especial enfoque para o aumento do número de espectadores nos jogos. Desta forma, o Estádio da Tapadinha voltará a ter um grande número de espectadores, os níveis de motivação vão subir e as receitas de bilhetes e *merchandising* crescerão, para além de aumentar o poder de negociação do clube com potenciais patrocinadores. O presente relatório começa por apresentar o enquadramento teórico que suporta a implementação de iniciativas eficazes de captação de adeptos, seguindo-se a descrição do enquadramento da prática profissional, no qual são explicitadas as condições da entidade onde decorreu o estágio. O corpo do relatório centra-se nas tarefas que desempenhei durante o estágio e nas diferentes situações em que me encontrei, contendo ainda a descrição das iniciativas a serem implementadas pelo clube, as tarefas envolvidas no seu desenvolvimento e os problemas e obstáculos que encontrei. Por fim, são apresentadas minhas conclusões e propostas para futuras ações do clube.

**Palavras-chave:** gestão do desporto; clubes de desporto; adeptos, redes sociais; comunicação; angariação de adeptos, recursos humanos.

## Abstract

Atlético Clube de Portugal is a historic club in the city of Lisbon. After having recently suffered from deficient management decisions, it is now recovering with a number of important objectives having been defined. For senior male football, the main objective is to reach the national championship and remain there. For football training the objective is to build a strong base that will allow the main squad to be supplied with talent produced internally and thus increase the prestige of the club as a training entity. To accomplish this, the club applied to the FPF (Portuguese Football Federation, for certification as a Training Entity. This certification permits facilities and human and technical resources to be recognized by the highest football management body in Portugal. My involvement in this process, as well as in the organization of human resources at the operational level, marked the beginning of my internship at the club. Subsequently, I took it upon myself to outline a strategy to increase the interest of the supporters in the daily life of the club, with special focus on increasing the number of spectators at the club's matches. In this way, Estádio da Tapadinha will again have large numbers of spectators, motivational levels will rise and revenues from tickets and merchandising will grow, in addition to increasing the club's bargaining power with potential sponsors. This report begins by presenting the theoretical framework supporting the implementation of effective initiatives aimed at attracting supporters, followed by a description of the framework of professional practice, in which the conditions of the entity where the internship took place are explained. The body of the report focuses on the tasks I carried out during the internship and the different situations in which I found myself. It ends with a description of the initiatives to be implemented by the club, the tasks involved in their development and the problems and obstacles I encountered. Lastly, my conclusions and proposals for future club action are presented.

**Keywords:** sports management, sports fans, supporters, social media, communication, fan engagement, human resources.



## 1 Introdução

Cumulativamente, ser adepto de um desporto e/ou apoiar uma equipa pode aumentar o bem-estar psicológico e a qualidade de vida (Samra & Vos, 2014).

O interesse social no desporto e as consequências benéficas do mesmo levaram ao surgimento do interesse por parte de domínios da gestão e da economia (Santos & Moreno, 2020) nos diferentes componentes e agentes do fenómeno desportivo, como é o caso dos adeptos e clubes de desporto. Pretende-se com o presente relatório que fique evidente a importância dos adeptos para o crescimento e sustentabilidade dos clubes de desporto.

“Os consumidores de desporto exibem um complexo conjunto de valores, atitudes e comportamentos” (Samra & Vos, 2014, p.263). Significa a afirmação que a massa humana constituída pelos adeptos de cada equipa/clube de desporto não representa um conjunto homogéneo: as características individuais de cada adepto significam que as necessidades a serem satisfeitas serão diferentes, fator que os clubes de desporto não podem ignorar.

Pelo facto de os clubes necessitarem dos seus adeptos para sobreviver, crescer e prosperar, importa que a gestão dos primeiros considere relevante o estabelecimento de relações com os segundos, procurando estender a duração dessas relações. Os meios de comunicação disponíveis, nomeadamente as redes sociais, constituem importantes veículos de disseminação de informação e de aproximação entre clubes e adeptos.

O desporto é uma das áreas em que mais proficuamente se observa a importância das redes sociais no estabelecimento de relações duradouras entre equipas e adeptos. Aproximadamente, 1.6 biliões de pessoas possuem uma conta de Facebook e aproximadamente 500 milhões são adeptos de futebol (Santos, Correia, Biscaia & Pegoraro, 2018). Ainda no mesmo artigo, Santos et al. (2018) referem o estudo da IMG Consulting (2014) que averiguou que 8 em cada 10 utilizadores do Facebook desejam interagir com marcas de desporto, nas quais se incluem os clubes de desporto, tipo de instituição mais relevante para o presente relatório do que o restante conjunto de instituições do desporto.

O interesse pelo que motiva os comportamentos, atitudes e ações dos seres humanos, especialmente ligados ao desporto, aliado à possibilidade de ingressar num clube da dimensão histórica do Atlético Clube de Portugal, em Alcântara, Lisboa, culminou

numa excelente oportunidade para, após o estudo dos perfis possíveis de adeptos desportivos, a conceção de iniciativas que, gradualmente, façam aumentar o número de interessados na vida do clube, isto é, o aumento do número de pessoas para quem o Atlético é uma dimensão da sua vida, importante para o seu bem-estar. No entanto, foi necessário conhecer a realidade do clube, no âmbito da sua estrutura humana e física, no sentido de perceber qual a identidade instalada no clube e o conjunto de valores que pautam a ação diária do mesmo.

O Atlético Clube de Portugal forneceu uma plataforma interessante para estudar o que pretendo, não só pelo facto de ser um clube histórico da cidade de Lisboa, o que facilita na definição de uma identidade a ser publicitada para fora do clube, mas também por ser reconhecido como um clube que, atualmente, se encontra num nível competitivo que não faz justiça ao seu estatuto, necessitando de todo o apoio para se reerguer.

Este estágio foi realizado no âmbito da unidade curricular de Estágio do Mestrado em Gestão do Desporto da Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa.

## **1.1 Descrição geral do relatório**

O presente relatório diz respeito à experiência vivida e às tarefas desempenhadas no estágio curricular realizado no Atlético Clube de Portugal, no âmbito do mestrado em Gestão do Desporto da Faculdade de Motricidade Humana. O relatório está dividido em quatro tópicos:

1. Introdução, objetivos, motivações, estrutura geral do relatório;
2. Macro contexto, enquadramento da prática profissional, conjunto de conteúdos teóricos relevantes para o estágio e tema do relatório, enquadramento legal, institucional e funcional;
3. Tarefas, atividades, limitações, dificuldades e soluções;
4. Reflexão final do estágio, principais conclusões, perspetivas e sugestões de aperfeiçoamento.

## 1.2 Principais objetivos do relatório

A hipótese de ingressar num estágio curricular foi a opção que sempre me pareceu mais acertada do ponto de vista de conclusão do Mestrado em Gestão do Desporto. A possibilidade de ter o primeiro contacto num mercado de trabalho novo, imediatamente após a conclusão de todas as cadeiras do curso, permitia-me colocar em prática as últimas competências adquiridas.

Após o ingresso no estágio no Atlético, e com o grande objetivo de oferecer ao clube uma estratégia de comunicação e um pacote de iniciativas de *fan engagement* eficaz, estabeleci os seguintes objetivos para o presente relatório:

- Contactar com a realidade de um clube de desporto, comunicando com o máximo de departamentos e respetiva ação diária, conhecendo a sua identidade como instituição;
- Oferecer ao clube anfitrião um conjunto de medidas que resultem, gradualmente, no aumento do número de adeptos do clube;
- Consolidar a minha formação académica com um relatório de estágio de qualidade, no qual transpareçam as minhas motivações para ingressar numa entidade do desporto, após conclusão do mestrado.

## 2 Enquadramento da prática profissional

A seguinte secção do relatório contém a contextualização teórica do problema abordado no estágio, bem como o enquadramento legal, institucional e funcional da entidade que me recebeu, o Atlético Clube de Portugal.

É necessário reiterar que o estágio permitiu a realização de um conjunto de tarefas que não é totalmente referido neste enquadramento. Apesar de serem mencionadas no devido momento, as tarefas que não contribuíram diretamente para a formulação de estratégias de angariação de adeptos, não estão contempladas nesta parte do relatório. Na secção que representa a descrição das tarefas desempenhadas ao longo do estágio tentarei deixar explícito o contributo que essas tarefas representaram para a perceção da realidade do clube, para abordar de forma holística a problemática do *fan engagement*. Dito isto, o núcleo teórico aborda, então, temáticas relacionadas com a definição de adepto, com os meios de comunicação (redes sociais), com a relação entre adepto e

clube e, por fim, com a angariação de adeptos por parte dos clubes de desporto, tema principal deste relatório.

Para entender como apelar a diferentes motivações para interagir com um clube de desporto, implica saber o que significa ser um adepto de desporto.

## **2.1 Macro contexto**

### *Adeptos de clubes de desporto*

A palavra fã é uma abreviação de fanático. Fanático deriva da palavra latina “*fanaticus*”, que significa “um servo do templo, um devoto” (Samra & Wos, 2014, p.264). Como veremos adiante, os moldes que considerei para a definição de fã abrangem mais do que a definição apresentada, com esta a representar apenas o nível mais dedicado da relação possível entre um fã e o clube que apoia. Como tal, a denominação mais abrangente de fã será, na verdade, a de adepto.

Acerca da distinção entre fãs e adeptos, van Driel et al. (2019) afirmam, ainda que utilizados como se fossem sinónimos de forma frequente, os conceitos podem ser mutuamente exclusivos. O argumento relaciona-se com a premissa de que quem assiste a desporto frequentemente, mas apenas o faz no seu seio familiar, não alcançando outras conexões, nem com o clube nem com outros adeptos, não é um verdadeiro fã.

Segundo van Driel, Gantz e Lewis (2019) o conceito de adepto é multidimensional, possuindo componentes cognitivos, afetivos e comportamentais. De forma mais ilustrativa, os adeptos de desporto têm uma ligação emocional e um sentido de camaradagem com os clubes os atletas que apoiam, seguem notícias acerca dos mesmos e partilham as suas experiências nas redes sociais.

“Os consumidores de desporto exibem um complexo conjunto de valores, atitudes e comportamentos” (Samra & Wos, 2014, p.263). Essas características significam que os clubes não lidam com um grupo homogéneo de pessoas, logo, necessitam considerar motivações diferentes para criar e manter um compromisso com cada adepto. Diferentes níveis de investimento de recursos (tempo, dinheiro), por exemplo, na relação por parte do adepto obrigam o clube a satisfazer diferentes necessidades na procura de aumentar a sua audiência.

Tendo em conta que o âmbito deste relatório são os clubes de desporto, um tipo bastante específico de organização (de desporto), é relevante também considerar que os

adeptos de um clube não são, muitas vezes, considerados como consumidores típicos (Santos et al., 2018). Segundo Santos et al. (2018) para além de os adeptos estarem presentes em momentos de atividade da equipa (jogos), adquirem *merchandising* referente à equipa, e são devotos de forma entusiástica. Segundo os autores, é normal revelarem sentimentos de identificação com as suas equipas, demonstrando-o ao usar vestuário alusivo às cores que defendem, ou através de histórias e tradições da equipa com as quais se identificam. Podemos encontrar semelhanças entre clubes de desporto e marcas de vestuário cujas peças possuam elementos alusivos à própria marca, atribuindo aos consumidores dessas marcas a denominação de adepto das mesmas. Os clubes de desporto diferem das marcas, neste sentido, pelo facto de serem motivo de presença física em eventos das suas equipas, e pela maior propensão ao apoio entusiástico às mesmas, ou seja, pelo facto de existirem massas humanas que se preocupam com o seu sucesso ao ponto de assistirem a jogos do clube e apoiarem o mesmo, acreditando que contribuem assim para a vitória que, dessa forma, consideram ser sua.

É exatamente por este leque de manifestações de identificação com o clube demonstrado pelos adeptos que é importante estimular não só a presença física, mas também *online* de cada vez mais adeptos nos locais do clube. Quanto maior for o esforço do clube na procura da satisfação dos seus adeptos, maior será a quantidade e a intensidade dos comportamentos positivos direcionados ao clube.

Os adeptos de desporto representam, como referido anteriormente, grupos de indivíduos com valores, atitudes e comportamentos distintos. Existem níveis diferentes de lealdade, de conhecimento e absorção da história do clube, de resistência a mudanças que ameaçam os valores e práticas da equipa. Enquanto uns assistem a jogos da equipa de forma regular, outros apenas o fazem em ocasiões especiais. Se uns preferem consumir conteúdo relacionado com o clube ou interagir com pessoas semelhantes através da internet, outros pagam por canais de televisão para acompanhar a sua equipa. O desporto é experimentado por cada pessoa de uma forma diferente, pois as necessidades que procura satisfazer variam entre si (Samra & Wos, 2014).

Van Driel et al. (2019) referem, acerca da perceção que cada indivíduo tem da sua relação com o desporto (adeptos, fãs, não fãs), que poderá não ser possível cativar pessoas que não tenham qualquer interesse pessoal no desporto. Ou seja, será difícil cativar alguém que não tenha à partida, ainda que pouco intensa, alguma ligação a um clube, equipa ou atleta, ainda que haja uma estratégia de *fan engagement* eficaz. No entanto, um dos objetivos deste trabalho é que o interesse pela ação dos clubes de

desporto e o não apoio de um clube que seja concorrente do ACP seja suficiente para começarem a acompanhar o clube. “Os adeptos possuem uma forte e intensa ligação emocional ao objeto de consumo.” (Samra & Vos, 2014, p.265). A diferença entre a generalidade dos consumidores e os adeptos é a ligação emocional – é a “quantidade” de recursos como tempo, envolvimento emocional ou intelectual que faz com que os adeptos incorporem o clube na sua identidade pessoal e social. Os adeptos de clubes possuem fortes compromentimentos psicológicos com a equipa que apoiam, considerando-se parte integrante da equipa (Samra & Vos, 2014).

Pelo facto de ser um sentimento individual, ainda que quase sempre dependa da interação com outras pessoas, a definição de adepto está longe de ser universal. Se perguntarmos a dois indivíduos que apoiam um clube, se se consideram adeptos desse clube, possivelmente ambos responderão de forma afirmativa, ainda que as motivações para o fazerem sejam totalmente diferentes. Mais, poderão responder de forma diferente e pensar nas mesmas razões para responder dessa forma (Van Driel et al., 2019). A definição do conceito ficará sempre a cargo de quem investiga o tema, pois dependerá sempre das questões efetuadas e dos aspetos a apurar.

Para entendermos o significado do conceito de adepto, devem ser consideradas as noções de envolvimento e de lealdade. Segundo Bennett, Ferreira, Lee e Polite (2009, p.15) envolvimento é geralmente definido como a consequência motivacional da perceção de uma pessoa acerca da relevância de um objeto (equipa/clube, neste caso), com base nas suas “necessidades, valores e interesses”.

Dwyer (2011) refere três antecedentes do envolvimento: características da pessoa, características do produto e características da situação. O autor considera que esses fatores despoletam tipos diferentes de envolvimento: produto, decisão de compra e publicidade. Ou seja, se a exposição a determinado serviço ou produto em determinada situação provocar sentimentos de excitação, interesse ou ímpeto ao ponto de influenciar o comportamento de consumo, o indivíduo que é exposto a esse estímulo experimenta envolvimento com o serviço ou produto em causa (Samra & Vos, 2014).

Quanto à lealdade, relaciona-se com o envolvimento, pois também diz respeito a uma atitude relativa a um produto ou serviço. Ainda assim, de acordo com Samra e Vos (2014) é centrada na repetição de padrões de consumo de uma marca ao longo do tempo. Ou seja, neste âmbito, o envolvimento é a experimentação de sentimentos positivos em relação a determinada entidade, como um clube desportivo e respetiva perceção por parte do indivíduo que experimenta esse sentimento. A lealdade nasce a

partir da experimentação de sentimentos de envolvimento e representa a repetição desses comportamentos.

De acordo com Samra e Vos (2014), o conceito é formado por duas dimensões: atitudinal (atitudes favoráveis) e comportamental (repetição de comportamentos e intenções). Segundo os autores, a primeira diz respeito ao comprometimento psicológico entre um adepto e a equipa/clube que apoia. Os autores afirmam que os adeptos possuem um elevado comprometimento psicológico quando existe uma ligação (emocional) e quando o seu comprometimento é persistente ao longo do tempo e resistente à crítica. Por sua vez, a dimensão comportamental engloba os comportamentos passados e as intenções de comportamento (Samra & Vos, 2014). Os comportamentos passados incluem o que foi proferido acerca da equipa/clube por parte do adepto (*positive word of mouth*) e os padrões de compra/consumo passados, que podem tomar diferentes formas: assistir a jogos da equipa, adquirir produtos de *merchandising*, consumir conteúdos relacionados com o clube nas diferentes plataformas possíveis ou tentar angariar adeptos para o clube (Samra & Vos, 2014). As intenções comportamentais futuras incluem todas as comunicações do adepto acerca do clube (*positive word of mouth*) ou intenções de compras cruzadas (*cross buying*), que dizem respeito às intenções do adepto em adquirir produtos/serviços de uma das marcas preferidas/associadas ao clube (Samra & Vos, 2014).

#### *Relação marca/cliente ou clube/adepto, social media, redes sociais*

Segundo Dolan, Conduit, Fahy e Goodman (2016) as interações dos consumidores com as marcas assumem diferentes formas, como por exemplo: interações com membros do *staff*, utilização de produtos, espaços físicos de distribuição da marca, páginas *online* e outros meios de comunicação.

A questão nuclear para a angariação de adeptos passará por conseguir fazê-lo de diferentes formas, nomeadamente através das redes sociais, veículo crucial para o sucesso da implementação de parte considerável das iniciativas concebidas para o clube. A secção seguinte aborda as formas como os adeptos interagem com os seus clubes nesses meios de comunicação, fazendo a ligação entre o primeiro tema abordado e os conceitos diretamente relacionados com o *fan engagement*.

Com a globalização chegou a possibilidade de comparação de serviços prestados, ou seja, os consumidores passaram a ter acesso ao serviço adquirido e ao feedback acerca

dos serviços concorrentes. Significa isto que os clubes necessitam de, através de uma estratégia multicanal, aumentar o número de pontos de contacto com os adeptos. Estrategicamente, esta noção é muito importante considerando que os clubes são empresas organizações prestadoras de serviços (Carlson & O’Cass, 2012). Deste modo, devem ser capazes de providenciar experiências aos adeptos para além do serviço nuclear oferecido, por exemplo: atividades de entretenimento durante o dia do jogo, possuir uma loja de *merchandising* atrativa, possibilitar o consumo de conteúdos relacionados com a equipa nos meios de comunicação do clube, nomeadamente nas redes sociais, bem como a disponibilização de aplicações para dispositivos móveis. (Carlson & O’Cass, 2012).

Carlson e O’Cass (2012) afirmam que a adoção de uma estratégia multicanal aumenta a probabilidade de o adepto ter uma experiência holística quando contacta com o clube.

Segundo Santos et al. (2018) a experiência de interação de um adepto com o seu clube via *online* é tão importante como a experiência *offline* com o próprio clube. A quantidade de informação com que lidamos atualmente obriga os clubes a considerar uma presença forte *online*, de modo a interagir em tempo real com os seus adeptos, adequando a sua ação às suas preferências e informando-os a cada momento daquilo que está a ser colocado em prática. Deste modo, os clubes devem considerar a implementação de iniciativas que representem um espectro de possibilidades de interação com o clube por parte dos adeptos, procurando sempre que a qualidade dos pontos de contacto (*online* e *offline*) seja transversal.

Segundo Sullivan e Koh (2019) a utilização de meios de comunicação social (*social media*) é definida como “um consumo particular dos meios de comunicação digital que fornece um mecanismo para os utilizadores estabelecerem ligações, comunicar e interagir através de redes sociais e mensagens instantâneas” (Sullivan & Koh, 2019, p.170). Os autores afirmam que estes meios são vistos como plataformas de troca de informação *low cost*, permitindo a cada indivíduo utilizá-las para adquirir conhecimento, informação, construir redes de conexões e comercializar ou publicitar produtos/serviços. De acordo com o autor, estas plataformas alteraram a forma como comunicamos, colaboramos e estabelecemos relações.

Filo, Lock e Karg (2014, p.2) definem meios de comunicação social como “novas tecnologias de comunicação que facilitam a interatividade e a cocriação e que permitem o desenvolvimento e a partilha de conteúdo gerado por utilizadores com e entre



organizações (e.g.: equipas, governos, agências e grupos de comunicação) e entre indivíduos (e.g.: consumidores, atletas e jornalistas)”.

As interações entre utilizadores nos meios de *social media* podem dividir-se em dois níveis: individual e organizacional. Ao nível individual, segundo Sullivan e Koh (2019), estes meios permitem aos utilizadores a formação de comunidades *online* nas quais podem partilhar informação pessoal e a sua perspetiva através de conteúdo gerado por utilizadores. Ao nível organizacional, são normalmente utilizados para fins de marketing, publicidade, relações públicas, pesquisa para recrutamento, testagem e revisão de produtos/serviços, geração de ideias, feedback e gestão de reclamações (Sullivan et al., 2019). Esta proposta de Sullivan et al. (2019) transpõe o potencial dos meios de comunicação *online* na angariação de adeptos.

## *Redes sociais*

A evolução dos meios de comunicação social mudou a forma como as organizações interagem com os seus consumidores e vice-versa, pois estes *sites* oferecem-lhes a possibilidade interagir de forma personalizada com cada consumidor, para além de permitir que cada consumidor interaja com outros, partilhe e gere conteúdo relacionado com a organização (Santos et al., 2018). O papel dos consumidores passa de passivo para ativo, com as redes sociais a servirem como: um fórum ideal para a marca (ou clube, neste caso); uma plataforma onde é gerado conteúdo direcionado para os consumidores; um local onde surgem inovações de produtos da marca criadas pelos consumidores (Dolan et al., 2016).

As redes sociais são um dos meios de comunicação mais prevalentes em termos de comprometimento dos consumidores com as organizações, estando as segundas a reconhecer, de forma crescente, a necessidade de interagir com os consumidores atuais e potenciais nos locais a que estes prestam mais atenção (Dolan et al., 2016).

Segundo Sullivan et al. (2019), as redes sociais são definidas como serviços de base digital que permitem a cada indivíduo a criação de um perfil público ou semipúblico, através de um sistema limitado por fronteiras, para além de permitir que cada utilizador crie a sua própria lista de conexões, através de interesses comuns. No caso do desporto, e dos adeptos de um clube, representam locais *online* onde estes se podem “reunir” e despendem tempo dedicado ao clube, interagindo e fomentando o seu estatuto de adepto.

Para o clube tornar a sua estratégia de comunicação e, conseqüentemente, de ação apelativa para o maior número possível de pessoas, é imperativo compreender quais os tipos de comportamento que podem ser adotados nessa interação dos adeptos com o clube.

Dolan et al. (2016) referem sete tipos de comportamentos de *engagement* nas redes sociais: cocriação, contributo positivo, consumo, dormência, distanciamento, contributo negativo e destruição (*co-destruction*). Enquanto os dois primeiros e os dois últimos correspondem a comportamentos de comprometimento (*engagement*) ativos, os restantes três (consumo, dormência e distanciamento) correspondem a comportamentos passivos. Os comportamentos podem também ser agrupados em positivos e negativos: cocriação, contributo positivo e consumo pertencem ao primeiro grupo; destruição, contributo negativo e distanciamento pertencem ao segundo. A dormência é considerada um comportamento neutro, pois é o estado de menor ou nula interação.

Vejamos o que implica a adoção de cada comportamento mencionado, segundo Dolan et al. (2016):

Rótulo	Definição	Literatura de apoio	Exemplos
Cocriação	O nível mais elevado possível de SMEB ativo, em que os utilizadores contribuem de forma espontânea, positiva e ativa para as comunidades de redes sociais	Muntinga et al. (2011)	Publicar um weblog relacionado com a marca Carregar vídeos, áudios e imagens relacionados com a marca Escrever artigos, avaliações e testemunhos relacionados com a marca
Contributo positivo	Nível moderado de SMEB positivo e ativo, em que os utilizadores dão contributos positivos e ativos relativamente aos conteúdos existentes nas páginas da marca nas redes sociais	Muntinga et al. (2011) Brodie et al. (2011)	Avaliar produtos, marcas Contribuir para fóruns da marca Comentar positivamente através de publicações, blogs, vídeos e imagens "Gostar" e partilhar conteúdo relacionado com a marca Convidar um amigo a gostar da página Identificar amigos em conteúdo relacionado com a marca
Consumo	O nível mínimo de SMEB positivo e passivo, em que os utilizadores consomem conteúdo sem qualquer tipo de retribuição ou contributo ativo	Muntinga et al. (2011)	Ver vídeos relacionados com a marca Ouvir áudios relacionados com a marca Ver imagens e fotos postadas pela marca Ler publicações da marca Ler avaliações de produtos/da marca
Dormência	Um estado temporário de SMEB inativo e passivo por parte de utilizadores que anteriormente interagiram com a comunidade das redes sociais	Brodie et al. (2011)	Conteúdo relacionado com a marca é apresentado ao utilizador, mas este não tem resposta
Distanciamento	O nível mínimo de SMEB negativo e ativo, em que os utilizadores concluem temporária ou permanentemente a sua filiação	Brodie et al. (2011)	"Não gostar" ou não seguir a página da marca nas redes sociais "Deixar de seguir" uma marca nas redes sociais Cancelar uma subscrição de mais atualizações e conteúdos da marca
Contributo negativo	Um nível moderado de SMEB negativo e ativo, em que os utilizadores dão contributos negativos relativamente a conteúdos existentes na comunidade das redes sociais	Hollebeek and Chen (2014)	Conversar negativamente sobre conteúdo relacionado com a marca Dar contributos negativos a fóruns da marca Publicamente avaliar produtos e marcas de forma negativa
Destruição	O nível mais elevado possível de SMEB negativo e ativo, em que os utilizadores dão contributos espontâneos e negativos para a comunidade das redes sociais	Hollebeek and Chen (2014)	Escrever uma reclamação pública, testemunhos e avaliações negativos de produtos Publicar um blog negativo relacionado com a marca Iniciar páginas adversas à marca nas redes sociais para que outros membros da comunidade se associem (p. ex. "Detesto a página da Apple no Facebook") Denunciar a marca por má conduta na utilização das redes sociais

**Figura 1 - Social media engagement behaviour** (Dolan et al., 2016, p.268)

Muntinga, Moorman e Smit (2011), através do modelo COBRA (Consumer Online Brand Related Activities) dividem apenas em três as categorias referidas acima: consumo, contributo e criação. Apesar de feita a distinção entre categorias de utilização das redes sociais, segundo os autores, o perfil dos utilizadores não se confina obrigatoriamente a apenas um desses níveis. Os autores afirmam que um indivíduo pode, num momento, integrar o nível de consumo por se sentir motivado a desempenhar atividades que se encaixam nesse nível e, no momento seguinte, pelo facto de as suas motivações serem outras, passar a ter um papel de criação de conteúdo relacionado com a marca. Vejamos a tabela seguinte para perceber a que atividades *online* corresponde cada nível de *engagement*, completando a informação fornecida pela tabela anterior (Muntinga et al., 2011).

Tipologia COBRA como um espectro de três tipos de uso - consumir, contribuir e criar		
	Tipo de COBRA	Exemplos de uso das redes sociais relacionado com a marca
Nível de atividade relacionada com a marca ↓	Consumir	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ver vídeos relacionadas com a marca</li> <li>- Ouvir áudios relacionados com a marca</li> <li>- Ver imagens relacionadas com a marca</li> <li>- Seguir tópicos de fóruns online da comunidade da marca</li> <li>- Ler comentários sobre a política da marca em sites de redes sociais</li> <li>- Ler avaliações de produtos</li> <li>- Jogar jogos de vídeo da marca online</li> <li>- Descarregar widgets da marca</li> <li>- Enviar ofertas/cartões virtuais da marca</li> </ul>
	Contribuir	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avaliar produtos e/ou marcas</li> <li>- Juntar-se a um perfil da marca num site de redes sociais</li> <li>- Participar em conversas sobre a marca, p. ex. em fóruns online da comunidade da marca ou sites de redes sociais</li> <li>- Comentar weblogs, vídeos, áudios, imagens etc. relacionados com a marca</li> </ul>
	Criar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicar um weblog relacionado com a marca</li> <li>- Carregar vídeos, áudios, fotos ou imagens relacionadas com a marca</li> <li>- Escrever artigos relacionados com a marca</li> <li>- Escrever avaliações de produtos</li> </ul>
Nota: Esta lista de exemplos da utilização das redes sociais relacionada com uma marca não é exaustiva - COBRAs ocorrem em inúmeras formas.		

**Figura 2** - Níveis de *engagement* - Atividades *online* relacionadas com marcas (Muntinga et al., 2011, p.16)

Conforme Vale e Fernandes (2018) para que as redes sociais sejam usadas de forma eficaz, os clubes necessitam de orientação acerca de como gerir a sua presença *online*, nomeadamente através da obtenção de “*insights*” sobre os seus adeptos, as suas motivações e comportamentos. Ou seja, devem procurar estudar a sua audiência e, posteriormente, adaptar a sua ação à mesma, aumentando a eficácia do processo.

Consideremos a teoria dos Usos e Gratificações, uma das mais utilizadas dentro da base literária crescente relacionada com desporto e redes sociais (Vale & Fernandes, 2018). Segundo Dolan et al. (2016, p.262) “é uma abordagem para compreender porquê e como é que os indivíduos procuram e utilizam ativamente meios de comunicação para satisfazer necessidades específicas”. Ainda segundo os autores, a teoria aborda a forma como os indivíduos escolhem meios de comunicação que satisfazem as suas necessidades, meios esses que lhes permitem alcançar sentimentos de gratificação através de “melhorias no seu conhecimento, entretenimento ou relaxamento, interação social e recompensa ou remuneração” (Dolan et al., 2016, p.262).

A teoria permite concluir que se os consumidores são ativos na procura de meios de comunicação que satisfaçam as suas necessidades, e que estas que variam na sua natureza, é preciso que as marcas/clubes, sejam possuidoras de um conjunto de meios

de comunicação que lhes permita agregar um número gradualmente maior de consumidores.

Para isso, a marca (clube) deve considerar apelar a diferentes motivações, apostando em conteúdo multifacetado, não privilegiando determinado tipo de motivação dos seus adeptos para interagir com um clube em detrimento de outro.

A teoria dos usos e gratificações considera sete motivações para atividades de consumo relacionadas com uma marca (Vale & Fernandes, 2018):

- Informação – um consumidor motivado para a informação procura obter a mesma através de órgãos de comunicação diretamente ligados ao clube, em locais onde possa não só obter *insights* acerca do clube, mas também estar a par do conhecimento de outros utilizadores e aprender com o mesmo;
- Entretenimento – a motivação para o entretenimento significa que a utilização tem como objetivo o relaxamento e distanciamento da rotina diária através de interações com o clube;
- Identidade pessoal – relaciona-se com a necessidade de os utilizadores dos meios de comunicação ligados ao clube procurarem construir uma identidade pessoal através da interação com o clube e outros utilizadores. Procuram aprovação ao interagir entre si a partir publicações feitas pelo clube ou através da criação de conteúdo;
- Integração e interação social – relaciona-se com a necessidade de criar laços com pessoas que possuam a mesma paixão, obtendo sentimentos de pertença a uma comunidade e conhecendo pessoas semelhantes (Baldus, Voorhees & Calantone, 2011);
- *Empowerment* – o conceito de *empowerment* dirige-nos para uma sensação de poder por parte dos utilizadores das redes sociais de um clube. Remete-nos para a necessidade de influenciar a opinião de outros utilizadores em relação ao clube, empenhando esforços no sentido de se tornarem em criadores de opiniões;
- Remuneração – os consumidores podem comprometer-se com as redes sociais com o objetivo de obter algum tipo de recompensa (Dolan et al., 2016), através da participação em concursos, por exemplo;
- *Brand Love* – Carroll e Ahuvia (2006) definem a paixão [forte ligação emocional] que um consumidor satisfeito nutre por determinada marca como amor pela marca (*brand love*).

## *Fan engagement*

Segundo Santos et al. (2018) o fenómeno de *consumer engagement* tem recebido mais atenção na literatura de gestão devido ao seu papel no estabelecimento de interações entre organizações e respetivos consumidores alvo. Através destas interações, as organizações (de desporto) adquirem informação acerca das expectativas e necessidades dos seus consumidores, para além de, graças ao crescimento dos *SNS* (*social networking sites*), possuírem uma ferramenta que permite aos consumidores estabelecerem relações com referidas organizações. Ainda segundo Santos et al. (2018), o desenvolvimento de meios de *social media* como os *SNS*, devido à sua natureza interativa, levou os consumidores a interagir com as organizações na expectativa de estabelecerem relações com outros consumidores.

De acordo com Huettermann, Uhrich e Koenigstorfer (2019) os adeptos de desporto [profissional] oferecem suporte à sua equipa através de diferentes atividades (e.g. torcer pela equipa, trabalhar como voluntário), diferentes canais (e.g. *online* e *offline*) em diferentes ocasiões (e.g. no estádio, ou enquanto acompanha jogos nos meios de comunicação). O conjunto de interações mantidas entre adeptos e clube/equipa constituem o conceito de *engagement* que, pela falta de uma tradução que capte idealmente o significado pretendido, mantereí na língua inglesa ao longo do texto, quando assim fizer sentido. *Engagement* é definido por Huettermann et al. (2019) como o investimento de recursos feito por um adepto em interações com uma equipa desportiva.

Segundo Carlson e O’Cass (2012) no contexto do *fan engagement*, a marca não é apenas um nome, isto é, não diz respeito apenas ao posicionamento que a marca afirma possuir ou desejar, nem às mensagens de marketing acerca da marca. Segundo os autores, é fundamentalmente uma promessa da organização aos seus consumidores, neste caso uma promessa do clube aos seus adeptos, algo que deve ser suportado pela organização e sustentado a longo prazo.

Os adeptos de clubes de desporto são uma pedra basilar da imagem e sustentabilidade de marca dos mesmos. É, então, através da promoção de sentimentos positivos associados ao consumo do serviço proporcionado pelo clube que o aumento da base de consumidores e respetiva retenção se processa. Deste modo, os clubes devem procurar estratégias que façam aumentar a sua audiência e, cumulativamente, que

provoquem sentimentos nos consumidores que façam aumentar os níveis de retenção (Biscaia, Correia, Rosado, Maroco & Ross, 2012).

Os clubes devem, deste modo, apostar em estratégias cujo resultado seja a experimentação de sentimentos positivos quando os adeptos participam em algum momento relacionado com o clube, e que o façam ao longo do tempo, fomentando a lealdade.

Segundo Vale e Fernandes (2018) os consumidores de desporto desenvolvem relações singulares com os de desporto que apoiam. Os níveis de identificação e de ligação emocional com determinado clube ou equipa de desporto são frequentemente associados ao conceito de “*engage*” (comprometer). O comprometimento de cada adepto com um clube significa que está disposto a desempenhar comportamentos não transacionais, ou seja, cujo beneficiário direto é a equipa e não o indivíduo, como demonstrações de apoio à equipa (verbais, por exemplo), interações entre consumidores em comunidades de adeptos ou consumo de informação acerca da equipa (Yoshida, Gordon, Nakazawa, Biscaia, 2014). Contribuem ativamente para a cocriação de valor, apoiando o clube em todos os momentos (positivos e negativos), mantendo uma relação com uma equipa que consideram sua, cujo sucesso é, em parte, o seu sucesso.

### *Emoções, satisfação e influência no comportamento*

Nos parágrafos seguintes deixo algumas notas retiradas de um estudo realizado por Biscaia et al. (2012) que considero extremamente relevante para a correta abordagem ao fenómeno da angariação de adeptos, por parte dos clubes de desporto.

Segundo este estudo, acerca dos efeitos das emoções na satisfação e nas intenções comportamentais dos espectadores de futebol profissional, o sentimento de felicidade durante os jogos da equipa influencia positivamente a satisfação geral dos adeptos. Os autores referem-se ao sentimento de felicidade como algo que se alcança quando um objetivo previamente traçado é alcançado (vencer um jogo, assistir a um bom espetáculo), evidenciando que os adeptos experimentam níveis de satisfação mais elevados se o serviço nuclear do clube corresponder às suas expectativas. Significa isto que a boa prestação da equipa apoiada, ou a qualidade da equipa adversária são cruciais para a satisfação dos adeptos. Ainda assim, a prestação das equipas de desporto é imprevisível, o que prova a necessidade de os clubes procurarem estratégias que possam estimular a felicidade (*joy*) dos espetadores, garantindo os níveis de satisfação

desejados. Muito importante para garantir a satisfação é a possibilidade de socialização entre adeptos e a quantidade de pessoas que se encontra no estádio, devido ao ruído que provocam.

No mesmo estudo, os autores provam que sentimentos de desânimo ou tristeza, experimentados quando alguma expectativa é defraudada ou algum objetivo a cumprir não é cumprido, influenciam negativamente a satisfação dos adeptos. Tal como a felicidade, o desânimo não resulta apenas da performance da equipa apoiada, mas da experiência global do evento. O conforto dos assentos, a limpeza das casas de banho, a estética do estádio, a interação com colaboradores do evento desportivo (e.g.: funcionários de uma banca de comida) são, entre outros, fatores que constituem um serviço a entregar ao adepto que ultrapassa o âmbito do jogo e que pode contribuir para a diminuição da influência de uma má performance no desânimo dos adeptos e consequente insatisfação dos mesmos. Ainda, empregar esforços no sentido de tornar a experiência no evento desportivo mais completa, através de melhores opções alimentares ou maior variedade de artigos de *merchandising*, por exemplo, contribui para a retenção e, consequentemente, para o aumento do lucro do clube com cada evento desportivo.

Biscaia et al. (2012) propõem a aplicação de inquéritos de satisfação aos adeptos e entrevistas periódicas com espectadores. As redes sociais são um excelente meio para executar estas iniciativas, chegando a cada adepto de forma bastante pessoal e personalizada facilitando, possivelmente, a sinceridade das respostas e, consequentemente, a pertinência das mesmas pela menor pressão comparativamente a um inquérito ou entrevista presencial. Através das iniciativas referidas pelos autores, o clube passa a conhecer as opiniões dos adeptos acerca de experiências passadas e expectativas futuras, que poderão servir como auxiliares à gestão.

É importante relevar, ainda segundo o estudo de Biscaia et al. (2012), a relação entre a satisfação dos adeptos e as intenções comportamentais dos mesmos. Significa isto que os adeptos mais satisfeitos (aqueles que experimentam níveis de alegria quando fazem parte da vida do clube através da presença em eventos desportivos (jogos) têm maior probabilidade de assistir a jogos futuros, recomendá-los a outras pessoas, adquirir produtos e serviços do clube.

O *fan engagement* representa, então, um fenómeno através do qual os clubes procuram aumentar os níveis de comprometimento dos adeptos, ao seja, que estes invistam mais recursos na relação com o clube. Para isso, o utilizador necessita de sentir



que os meios através dos quais pode interagir com o seu clube são atrativos, permitindo-lhe o relacionamento não só com o próprio clube, mas também com outros utilizadores.

A melhor forma de conseguir colocar em prática uma estratégia que vise a melhoria de algum processo inerente a um clube de desporto será provavelmente aquela que é antecedida de um conhecimento prévio da realidade desse mesmo clube. Dito isto, nas secções seguintes são apresentadas informações que enquadram a existência do clube de desporto no qual a minha ação se desempenhou.

## **2.2 Contexto legal**

Nesta secção ficam explícitos os limites legais da existência e ação do ACP como clube desportivo, parte integrante da esfera do desporto nacional.

Em primeiro lugar importa referir o artigo 79º da Constituição da República Portuguesa (CRP), com a epígrafe “Cultura física e desporto”. Este artigo representa “a constitucionalização” do desporto, a existência do desporto como um direito constitucional. Assim, além de enquadrar legalmente a ação do clube, fica explícita a importância legal dada ao desporto na CRP.

Segundo o nº1 deste artigo, “todos têm direito à cultura física e ao desporto”. Significa isto que os clubes e outras instituições de desporto não devem limitar o acesso de nenhum indivíduo ao desporto com base em nenhuma característica. Esta passagem é suportada pelo nº2 do artigo 2º da Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto (LBAFD) que expressa o seguinte: “todos têm direito à atividade física e desportiva, independentemente da sua ascendência, sexo, raça, etnia, língua, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, instrução, situação económica, condição social ou orientação sexual”.

“Incumbe ao Estado, em colaboração com as escolas e associações e coletividades desportivas, promover, estimular, orientar e apoiar a prática e a difusão da cultura física e do desporto, bem como prevenir a violência no desporto”, como expresso no nº2 do mesmo artigo.

O ACP é, desde 1981, uma Instituição de Utilidade Pública (Atlético Clube de Portugal, 2020), significando que, segundo a alínea a) do nº1 do Decreto-Lei 391/2007 da Presidência do Conselho de Ministros se rege, entre outros, pelos seguintes parâmetros: “desenvolve, sem fins lucrativos, a sua intervenção em favor da

comunidade em áreas de relevo social tais como (...) o desporto, o associativismo jovem, (...) a promoção da saúde ou do bem-estar físico (...); “está regularmente constituída e rege-se por estatutos elaborados em conformidade com a lei”; “não desenvolve, a título principal, atividades económicas em concorrência com outras entidades que não possam beneficiar do estatuto de utilidade pública”.

Pelo facto de se tratar de uma entidade de desporto com estatuto de utilidade pública, é abrangida pelo disposto no artigo 19º de Lei de Bases da Atividade Física e Desporto, de 16 de janeiro de 2007, referente a esse estatuto.

O ACP é um clube desportivo e, como tal, encontramos o seu enquadramento jurídico na LBAFD, na secção III do capítulo III, correspondente ao associativismo desportivo. No artigo 26º está a definição legal de clubes de desporto: “pessoas coletivas de direito privado, constituídas sob a forma de associação sem fins lucrativos, que tenham como escopo o fomento e a prática direta de modalidades desportivas”. No artigo 2º dos seus Estatutos, o ACP afirma ter como fins “o desenvolvimento e a prática da educação física e do desporto em geral e do futebol em especial e, também, a promoção de atividades de cultural e de recreio”.

O artigo 43º da LBAFD enuncia as obrigações das entidades prestadoras de serviços desportivos, nas quais se inclui o ACP. Estas obrigações “têm em vista a proteção da saúde e da segurança dos participantes” na participação nas atividades do clube e atuam nos seguintes níveis: “requisitos das instalações e equipamentos desportivos”; “níveis mínimos de formação do pessoal que enquadre estas atividades ou administre as instalações desportivas”; “existência obrigatória de seguros relativos a acidentes ou doenças recorrentes da prática desportiva”.

### **2.3 Contexto institucional**

Esta secção contém informação acerca da história antiga e recente do ACP, incluindo dados que retratam os últimos anos do clube e a gestão danosa que resultou em consecutivas descidas de divisão e degradação do estado geral do clube.

O Atlético Clube de Portugal nasceu a 18 de setembro de 1942, resultado da fusão entre o Carcavelinhos Foot-ball Clube e o União Foot-ball Lisboa. Integrou as competições desportivas da época, tendo o objetivo de quebrar a hegemonia dos grandes clubes portugueses e de Lisboa (Atlético Clube de Portugal, 2020).

O primeiro encontro oficial de futebol disputado pelo Atlético fez parte da 1ª jornada do Campeonato de Lisboa da temporada 1942/1943, no Campo da Tapadinha, que contava com bancadas de madeira e campo pelado. O Estádio da Tapadinha, como hoje é conhecido o recinto do ACP, foi construído três anos depois, em 1945. A estreia opôs o clube a uma das potências do futebol nacional, o Sport Lisboa e Benfica, tendo tido o resultado desfavorável de 1-5. (Atlético Clube de Portugal, 2020)

Devido à obra cultural e desportiva do Atlético, considerando os esforços desenvolvidos em prol do desporto nacional, em 1951 foi atribuído ao Clube o grau de Oficial da Ordem Militar de Cristo (Atlético Clube de Portugal, 2020).

O ACP é um clube titulado em Lisboa, conquistando diversos títulos nacionais em diferentes modalidades, dos quais se destacam a Taça de Portugal de basquetebol de 1943/1954, três Taças de Portugal de voleibol feminino consecutivas, de 1981 a 1983, três conquistas do Campeonato Nacional da 2ª Divisão de futebol de 1944/1945, 1958/1959 e 1967/1968, para além de duas participações na final da Taça de Portugal de futebol, saindo ambas as vezes derrotado, uma pelo Sporting Clube de Portugal em 1945/1946 e a outra pelo Sport Lisboa e Benfica em 1948/1949 (Atlético Clube de Portugal, 2020).

O ACP conta com 24 presenças no escalão principal de futebol, datando a última da época de 1976/77 (Sapo Desporto).

A história recente do ACP ficou marcada por uma descida vertiginosa de escalões de competição. Em 2013 foi criada uma sociedade anónima desportiva (SAD), aprovada pelos sócios, presidida por Xialong Ji, um investidor chinês que naquele ano adquiriu 70% da SAD. Ji fazia parte de uma empresa chinesa, originalmente chamada Anping Sports Agency, liderada por Eric Mao que se dedicava a investir em clubes de segundo ou terceiro escalão na União Europeia, estando atualmente a ser investigada por ligações a redes de apostas asiáticas e combinação de resultados (Tribuna Expresso, 2018).

Para o Atlético as supostas ligações dos seus dirigentes a esquemas obscuros como estes, significaram, em primeiro lugar, a descida de divisão da Ledman LigaPro para o Campeonato de Portugal (2ª e 3ª divisões, respetivamente) em 2017, pois a combinação de resultados significava que o Atlético perderia a maior parte dos jogos (Tribuna Expresso, 2018).

Também a partir de novembro de 2017, após duas temporadas em queda, a equipa de futebol sénior da SAD deixou de participar nas competições e a Associação de

Futebol de Lisboa (AFL) puniu a SAD com a exclusão de todas as competições durante duas temporadas (Tribuna Expresso, 2018).

No mês seguinte, em dezembro, a exclusão do acionista chinês foi deliberada em assembleia geral e uma nova administração foi nomeada. Em fevereiro do ano seguinte, a situação caótica da SAD, que não apresentava contas desde 2015, levou à apresentação da SAD à insolvência, decretada em tribunal a 26 de abril do mesmo ano (Tribuna Expresso).

A nova gestão iniciou a sua ação também em 2017, ingressando a equipa de futebol no quinto escalão, encontrando-se atualmente na 1ª Divisão da AFL.

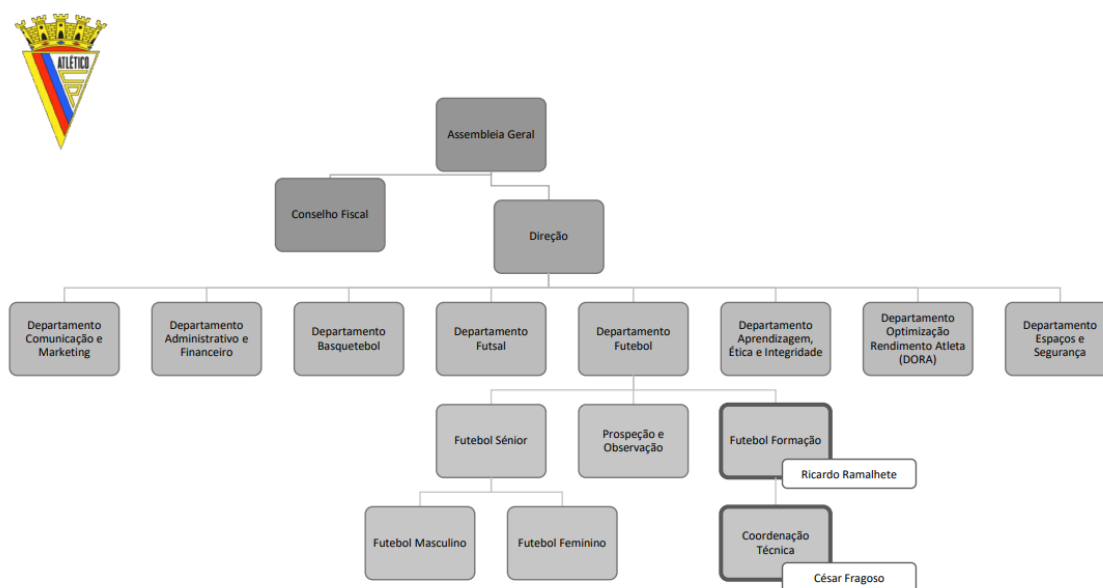
Neste momento, após 3 subidas consecutivas, o Atlético mantém o objetivo vincado de regressar aos campeonatos nacionais, lugar onde todos os aficionados do clube consideram pertencer.

Os factos apresentados nesta secção representam a cadeia de acontecimentos que resultou no momento em que o clube se encontrava aquando do início do meu estágio. Na secção seguinte aprofundarei os limites do contexto funcional em que estive inserido, a nível departamental, explicitando a missão do clube e o estado atual das suas equipas e da sua infraestrutura.

## **2.4 Contexto de natureza funcional**

É difícil explicitar em que departamento do clube se desenrolou a minha ação durante o estágio. Ainda assim, fá-lo-ei mais à frente no texto. Pelo facto de o objetivo da minha integração no Atlético Clube de Portugal ser o contacto com todos os aspetos da vida diária do clube, não fui à partida inserido num contexto particularmente específico. Para além disso, a nível institucional, a divisão da atividade do clube em departamentos é um processo que ainda está no seu início. Posto isto, as pessoas a quem reporte a minha ação pertenciam à direção do clube. Algo que evidencia a fase embrionária da departamentalização do clube é a acumulação de funções de membros da direção. Apesar de estarem representados como cumpridores de uma função nos organogramas do clube, desempenham uma miríade de outros papéis relevantes para a gestão da instituição. Neste sentido, um dos avanços verificados no clube durante a época 2019/2020 foi a crescente organização da atividade do clube, com a criação de

novos departamentos, como o Departamento de Otimização do Rendimento do Atleta (DORA), como explícito no organograma apresentado abaixo.



**Figura 2** - Organograma do Atlético Clube de Portugal (FPF, 2021)

Com o objetivo de ser o mais claro possível, considerarei que a minha ação se desenvolveu no departamento de Futebol Sénior, ainda que não tenha limitado a mesma a esse departamento. A equipa desportiva correspondente a este departamento é aquela que mais adeptos atrai para o clube logo, considerando o âmbito deste relatório, assumi-a como base para as estratégias apresentadas adiante, não pretendendo descurar, no entanto, as restantes.

Segundo a página oficial do ACP, a missão do clube é: “formar atletas capazes de assumir, no seu futuro, papéis relevantes no panorama desportivo, pessoal e profissional, envolvidos no espírito competitivo, desafiante e tipicamente Atlético” (Atlético Clube de Portugal, 2020). A missão do clube deixa evidente que um dos pilares da sua existência e ação é a formação, crucial para a identidade do clube. A longo prazo, a visão do clube passa por tornar-se num “ponto de referência para o futebol de formação na cidade de Lisboa, assumindo posição de destaque, a nível nacional, na conceção positiva de capital humano” (Atlético Clube de Portugal, 2020). Na visão transparece a importância do Atlético no contexto lisboeta, cidade da qual já foi uma das grandes potências do desporto, cidade que continua a reconhecer a sua importância histórica.

Os valores aprendidos durante o processo formativo no clube devem ser transversais a outros aspetos da vida dos atletas (formação de cidadãos), com os atletas formados a incorporar a identidade do Atlético, e a resultar em profissionais de referência a nível nacional e internacional (Atlético Clube de Portugal, 2020). A partir da formação de atletas o ACP pretende “gerar receitas com direitos económicos que venham garantir a sustentabilidade financeira e o desenvolvimento do clube” (Atlético Clube de Portugal, 2020). Por fim, a um nível mais específico, mas digno de ser referido, o ACP pretende que as suas equipas disputem competições de nível competitivo mais elevado em escalões que, neste momento, se encontram num nível muito abaixo daquele que já ocuparam, nomeadamente as suas equipas seniores:

- Futebol masculino (sénior) – 1ª divisão da Associação de Futebol de Lisboa
- Futebol feminino (sénior) – 2ª divisão nacional
- Futsal (sénior masculino) – 2ª divisão da Associação de Futebol de Lisboa
- Basquetebol (sénior masculino) – 2ª divisão nacional

Quanto aos espaços do clube: o Complexo da Tapadinha é constituído por diferentes espaços que merecem referência. Inclui, em primeiro lugar, o Estádio da Tapadinha, que engloba o campo principal do clube, as bancadas, um dos bares do clube e outros espaços. Durante o período em que se encontravam em perfeitas condições, as bancadas do estádio possuíam capacidade para 10.000 espetadores, contando atualmente com cerca de 4.500 lugares (zerzero.pt) devido à degradação de uma parte da estrutura. O Estádio da Tapadinha, composto por relva natural, serve de recinto de treino/jogo para as equipas sénior masculina e feminina do clube e, ainda, da equipa sénior feminina do SL Benfica.

O Campo da Tapadinha foi inaugurado a 27 de junho de 1926, ainda como recinto do Carcavelinhos Football Club (Atlético Clube de Portugal, 2020). A inauguração do Estádio da Tapadinha data de 23 de setembro de 1945 (Atlético Clube de Portugal, 2020).



**Figura 3 - Campo principal (Estádio da Tapadinha)**

Na figura apresentada acima é possível observar o campo principal do ACP. Deixo uma nota para a parte esquerda da figura, onde se encontra a secção da bancada do Estádio da Tapadinha neste momento interdita por questões de segurança (risco de desabamento).





**Figura 4 - Bancada do Estádio da Tapadinha**



**Figura 5 - Bancada do Estádio da Tapadinha**

Para além do estádio, o Complexo da Tapadinha é constituído pelo Pavilhão Eng.º Santos e Castro, inaugurado a 17 de setembro de 1972 e pelo campo nº2, cujas profundas obras de requalificação datam de 26 de novembro de 2018.



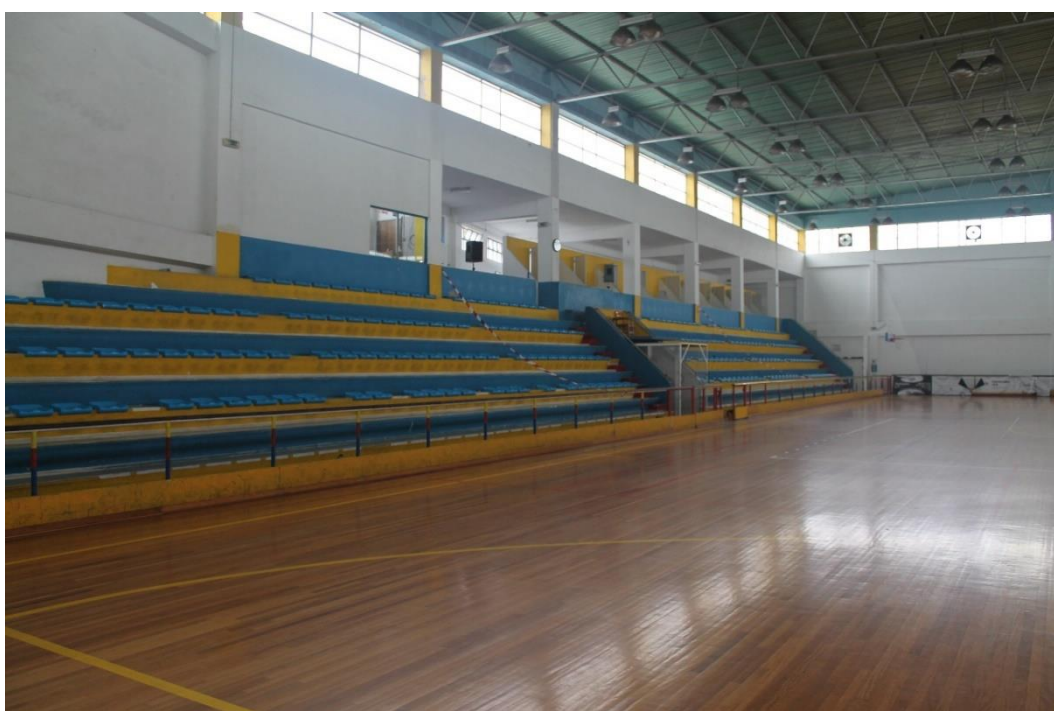


**Figura 6 - Campo nº2**

O campo nº2 é um campo de dimensões reduzidas comparativamente ao campo do Estádio da Tapadinha, composto por relva sintética, que serve de infraestrutura principal à maioria das equipas da formação do clube.



**Figura 7 - Pavilhão e respetiva bancada**



### **Figura 8 - Pavilhão e respetiva bancada**

O Pavilhão constitui a base de operações das modalidades de basquetebol e futsal. Por fim, os campos de relva sintética do Instituto Superior de Agronomia, situados dentro do recinto do mesmo, que faz fronteira com o Complexo da Tapadinha, são utilizados pelo clube de forma regular, mediante o pagamento de um valor acordado com os responsáveis da instituição. Esta utilização permite o escoamento de treinos de algumas equipas, facilitando a gestão e a manutenção da infraestrutura pertencente ao ACP.



**Figura 9 - Campo do Instituto Superior de Agronomia**

### **3 Realização da prática profissional**

O momento em que fui integrado no clube, em contexto de estágio, caracterizou-se pelo facto de estar a decorrer o processo de certificação de clubes como Entidades Formadoras pela FPF. Significa isto que o clube tinha a preocupação de cumprir um elevado número de parâmetros inerentes a essa certificação, necessitando de auxílio em alguns deles. Deste modo, foi através da participação nesse projeto que me foi possível conhecer os vários níveis da realidade do clube, desde a estrutura de recursos humanos ao conjunto de espaços do clube e respetivas características, bem como alguns elementos históricos. Após esse contributo foi então possível dar ao estágio o rumo que

fazia sentido tendo em conta a minha ambição, apesar de a pandemia de covid-19 ter impossibilitado a minha ação. O objetivo da minha intervenção foi a implementação de iniciativas de *fan engagement*, que visam o aumento de adeptos do clube, com uma forte componente associada a presenças nos jogos do clube e outra à interação dos adeptos com o clube através das redes sociais. Apresento essas iniciativas mais abaixo, numa perspetiva de pré-implementação, valorizando o tempo investido na sua conceção e não na implementação, que a pandemia de covid-19 acabou por impossibilitar/adiar. Primeiramente, no entanto, enquadro a minha ação no clube até ao ponto em que foi possível, com o conhecimento adquirido, enveredar pelo caminho desejado. Decidi incluir as tarefas que não se relacionam diretamente com a conceção de iniciativas de *fan engagement*, pois foi através do seu desempenho que me foi sendo apresentada a realidade do clube e as possibilidades em termos de exploração da identidade e infraestrutura do clube no sentido da angariação de adeptos, se tornou evidente.

### **3.1 Conceção, funções e tarefas**

As tarefas levadas a cabo dividem-se em três temas:

1. Auxílio ao processo de certificação do clube como “Entidade Formadora” pela Federação Portuguesa de Futebol/Associação de Futebol de Lisboa;
2. Estudo das funções de cada funcionário de nível operacional (de suporte) do clube;
3. Estudo das condições físicas e digitais do clube para a aplicação de estratégias de *fan engagement*.

#### *Certificação do ACP como Entidade Formadora pela FPF*

“O Processo de Certificação da FPF teve início em janeiro de 2015, com o intuito de dar cumprimento à legislação sobre esta matéria, Lei 28/98, de 26 de junho (revogada pela Lei 54/2017, de 14 de julho) - “Para efetuar o registo de Contratos de Formação Desportiva (CFD), na respetiva Federação, o clube tem de obter a Certificação como Entidade Formadora” (Manual de Certificação Entidades Formadoras e Escolas FPF, 2020).

Ainda que o enquadramento legal justificasse esta ação, a criação deste processo por parte da FPF serviu desde o seu início para “avaliar, reconhecer e certificar a atividade de todas as Entidades que disponibilizam formação nas modalidades de futebol e futsal a jovens praticantes até aos 19 anos e, dessa forma, contribuir de forma decisiva para elevar os padrões de qualidade do processo de formação dos praticantes em Portugal” (Manual de Certificação Entidades Formadoras e Escolas FPF, 2020).

Pelo facto de o clube ter o objetivo de alcançar o patamar profissional do futebol sénior masculino (2ª divisão nacional), o processo de certificação é algo crucial para o ACP.

Para o clube garantir um serviço de qualidade, necessita cumprir um conjunto de itens, divididos em 9 critérios.

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

As tarefas que desempenhei no âmbito do processo de certificação do clube como entidade formadora podem dividir-se pelos pontos do manual do processo de certificação com os quais tive mais contacto:

- Recursos Humanos
  - Elaboração de organogramas;
  - Ajustes no Manual de Acolhimento;
  - Reunião de documentação relativa à certificação – Registo Criminal, Curriculum Vitae, cédula profissional, Primeiros Socorros e Suporte Básico de Vida.
- Instalações e Logística
  - Reorganização/limpeza dos espaços de acordo com os parâmetros da certificação;
  - Levantamento das necessidades de requalificação;

- Levantamento das necessidades de sinalética.
- Licenciamento do complexo (não constitui um critério da certificação como entidade formadora, mas a FPF requer também um estádio licenciado para o ingresso em competições profissionais)
  - Planos de Emergência e Evacuação;
  - Tentativa de contacto com os Bombeiros Voluntários da Ajuda.

O primeiro ponto foi aquele que absorveu mais tempo. Em primeiro lugar pela pouca organização da estrutura do clube em termos de recursos humanos, algo que o clube se tem vindo a esforçar por clarificar, mas que dificultou a elaboração dos organogramas, por exemplo. Em segundo lugar e com mais influência no tempo despendido, pela necessidade de recolha de documentação relativa a um número elevado de pessoas.

Para cada colaborador do clube referido na plataforma da FPF destinada à certificação, o clube tem de apresentar um conjunto de documentos, nomeadamente: Cartão de Cidadão, Registo Criminal, Curriculum Vitae (CV). Segundo a FPF, para o clube ser certificado é também obrigatório que se encontre sempre pelo menos uma pessoa habilitada em Primeiros Socorros (PS), Suporte Básico de Vida (SBV) e Desfibrilhação Automática Externa (DAE), havendo espaço na plataforma para a inserção da informação relativamente a essas habilitações.

O segundo ponto, relativo à capacidade das infraestruturas, contribuiu para o conhecimento profundo dos espaços do ACP. A descrição das características necessárias à certificação de cada espaço do clube é bastante minuciosa e, como tal, a tarefa de organizar todos os espaços do clube de modo a cumprirem essas características obrigou a grande empenho e concentração. Abaixo apresento um exemplo das especificações necessárias para salas de reunião, estudo e formação.



**Critério 8 – Instalações e Logística (10 pontos)**

❑ Subcritérios a avaliar

- 8.4 – Salas de reunião, estudo e formação (0,75 pontos)

Descrição: a Entidade deve evidenciar que dispõe de salas de reunião, para utilização dos seus Diretores, Treinadores e demais colaboradores, assim como de espaços de estudo e formação para utilização do(a)s jovens praticantes e dos treinadores.

Cotação:

- A Entidade dispõe de sala(s) de reunião, para trabalho dos seus Diretores, Treinadores e demais colaboradores, bem como para receber/ reunir com Pais e outros parceiros? – 0,25 pontos
- A Entidade dispõe de sala de estudo e formação, com mesas, cadeiras e um quadro? – 0,25 pontos
- As referidas salas (de reunião, estudo e formação) dispõem de computadores, acesso internet, facilidades de impressão e capacidade de projeção? – 0,25 pontos

Documentos a anexar: fotografias das salas de reunião, estudo e formação.

158

**Figura 11** - Instalações - Exemplo de requisitos a cumprir (FPF, 2021)

Por último, auxiliei no início da elaboração de um novo Plano de Emergência e de Evacuação. Desde o primeiro momento que se concluiu, após diálogo com o responsável de segurança da FPF, por exemplo, que a opção mais viável para a definição destes planos passaria pela colaboração com as entidades competentes atuantes na zona geográfica do ACP. O tempo dedicado a este tema permitiu apenas o foco no Plano de Emergência, cuja elaboração justifica a colaboração dos Bombeiros Voluntários da Ajuda. Redigi, então, um e-mail a requisitar o seu apoio neste processo ao qual, infelizmente, não obtive resposta. Optei por entrar em contacto com a Proteção Civil, no sentido de perceber que legislação seria preciso ter em conta para concluir o Plano de Emergência de forma autónoma. Esse contacto serviu para perceber que o mapa legal a ter em conta era demasiado volumoso para redigir um Plano de Emergência no tempo de estágio e com o conhecimento legal que possuo. Deste modo, acabei por aguardar pela resposta dos Bombeiros Voluntários da Ajuda, que nunca chegou. Foquei-me por isso em adiantar o que era possível por conta própria, como a afixação do Plano de Emergência vigente em cada ponto de acesso dos diferentes espaços do Complexo da Tapadinha e o levantamento das necessidades de sinalética de emergência para o complexo.

### *Estruturação de funções de colaboradores do clube*

Relativamente ao núcleo operacional do clube colaborei no apuramento de funções de cada funcionário operacional do clube, com o objetivo de aumentar a eficiência de cada função. Por funcionário operacional consideram-se:

- Funcionários da secretaria (3 pessoas);
- Roupeiro;
- Funcionário de limpeza;

Os funcionários considerados são aqueles que cumprem o maior número de horas de trabalho no clube, ainda que em funções de suporte. A vontade dos responsáveis do clube em tornar alguns processos operacionais mais eficientes levou à necessidade de dialogar com estes funcionários, no sentido de apurar as responsabilidades que cada colaborador considera inerentes à sua função, com o objetivo de fazer uma análise e descrição das funções de cada posto de trabalho e de concluir se as funções percebidas por cada funcionário são aquelas que, de facto, são aquelas que o clube pretende ver cumpridas.

- Secretaria

Abaixo fica um segmento do documento criado para elencar as funções percebidas por cada funcionário, aspetos apurados através do diálogo com cada um.

Departamento	Nome	Tarefas
Secretaria	[REDACTED]	Inscrição de jogadores
		Planeamento da utilização do campo nº1
		Tratamento das necessidades de policiamento/segurança em dias de jogo
		Logística em dias de jogo
		Gestão de relação com os responsáveis pelo relvado
		Gestão do protocolo com o Sport Lisboa e Benfica
		Transporte de equipamentos (Estádio da Luz) - 4 dias/semana
Secretaria	[REDACTED]	Tesouraria
		Expediente Geral
		Stocks/inventários (de artigos para venda)
		Quotas
		Faturação - organização e envio para a contabilidade
Secretaria (tempo parcial)	[REDACTED]	Responsável loja do clube
		Responsável logística deslocações das equipas (autocarros), refeições, etc)

**Figura 12 - Tarefas secretaria**

Em relação ao primeiro dos funcionários apresentados, é importante salientar a tarefa: “gestão do protocolo com o Sport Lisboa e Benfica”. O ACP possui um



protocolo com o Sport Lisboa e Benfica (SLB) que envolve a equipa sénior feminina. Esta relação significa que o ACP disponibiliza o seu espaço (campo nº1 e respetivos balneários) para os treinos e jogos da equipa do SLB até 2022, em troca de trabalhos de requalificação no Complexo da Tapadinha. Deste acordo resultou já a renovação do relvado do Estádio da Tapadinha ou a substituição da caldeira (equipamento de aquecimento de água) do clube, componentes cruciais da infraestrutura do clube. É, então, da responsabilidade deste funcionário gerir a relação entre o clube e o SLB.

Para além dos dois funcionários integrantes da imagem acima, existe mais uma colaboradora, em regime de part-time, que é responsável por aspetos relacionados com o *merchandising* do clube e pela logística necessária à deslocação de adeptos a jogos realizados fora do Estádio da Tapadinha.

Pelo facto de o tema central do presente relatório estar diretamente relacionado com os adeptos, considero importante relevar a função do terceiro funcionário integrante da tabela acima.

A existência de uma pessoa no clube dedicada a todos os temas relacionados com os adeptos, como a logística que envolve a sua presença em jogos do clube disputados fora do Complexo da Tapadinha, é crucial para a gestão eficiente da relação entre adeptos e instituição. Para além das funções referidas na tabela, deve equacionar-se atribuir ao funcionário tarefas relacionadas com a comunicação do clube através das redes sociais, por exemplo, de modo a aumentar os pontos de contacto com a massa adepta.

- Roupeiro

Decidi considerar para esta secção o roupeiro do clube. Para além de ser uma pessoa que possui um conjunto de responsabilidades que ultrapassam o âmbito de um roupeiro na verdadeira aceção da palavra, é alguém que está intimamente ligado ao clube, tornando-o extremamente difícil de substituir, como ficará evidente nas linhas abaixo.

A casa que habita situa-se dentro do recinto do Estádio da Tapadinha, fazendo parte da estrutura do Pavilhão Eng. Eng.º Santos e Castro. O seu avô ficou conhecido como roupeiro lendário do clube que dá nome ao balneário da equipa principal. Deste modo, o roupeiro atual do ACP é uma pessoa que “respira” a atmosfera do clube desde o dia em que nasceu. Por esta e outras razões, a sua função não se limita a preparar equipamentos para as equipas que acompanha, desempenhando um conjunto de tarefas mais abrangente explícito na tabela seguinte.



Rouparia/limpeza (Manutenção de espaços)		Técnico de equipamentos (séniores, júniors e feminino)
		Limpeza e manutenção dos balneários do Campo nº1
		Limpeza de espaços de apoio ao Campo nº1 (tudo o que não pertence ao Campo nº2 e Pavilhão)
		Garrafas e gelo
		Fechar o complexo
		Supervisão da utilização do pavilhão em aluguer 2ª a 6ª
		Iluminação Campo nº1
		Caldeira
		Acompanhamento da equipa sénior
		Transporte de equipamentos (Estádio da Luz) - 4 dias/semana

**Figura 13** - Tarefas roupeiro

É importante deixar uma nota relativa à tarefa de transportar equipamentos. O ACP possui uma lavandaria, localizada debaixo da secção da bancada que atualmente se encontra interdita, que está inativa. Aproveitando a boa relação com o SL Benfica, os dois clubes acordaram que a lavagem dos equipamentos utilizados pelos atletas do ACP ficaria a cargo da lavandaria do Estádio da Luz, ficando o ACP apenas encarregue do transporte.

É importante referir que o facto de este funcionário residir no espaço do clube e passar a maior parte do seu tempo no mesmo levou os responsáveis a considerar a possibilidade de lhe oferecer um curso/formação em áreas relacionadas com arranjos elétricos, trabalhos de carpintaria, canalização e outros. Uma pessoa possuidora destas competências pode, diariamente, adiantar pequenos arranjos que, o curto/médio prazo representarão melhorias visíveis no complexo. No entanto, a pesquisa *online* que realizei não me permitiu encontrar quaisquer cursos no âmbito pretendido. Desloquei-me, por isso, ao Instituto de Emprego e Formação Profissional de Alcântara, na tentativa de complementar a pesquisa *online*, não tendo obtido sucesso.

- Funcionário de limpeza

A limpeza de um recinto desportivo da dimensão do Complexo da Tapadinha não constitui tarefa fácil, devido ao número de espaços utilizados diariamente em treinos e outras ações necessárias à gestão do clube. De modo a tentar tornar mais eficiente a função de funcionário de limpeza do clube, elenquei todos os espaços do clube a serem limpos, equacionando também um mapa de limpeza para quem assumir essa função (em anexo), considerando o tempo necessário para limpar corretamente cada espaço.

Os espaços a considerar são:

1. Estádio da Tapadinha;

- a. Secretaria;
  - b. Casas de banho junto à secretaria;
  - c. Posto médico;
  - d. Sala marketing;
  - e. Departamento Futebol Sénior;
  - f. Departamento Futebol Juvenil;
  - g. Casa de banho junto ao departamento Futebol Juvenil;
  - h. Cabine Treinadores Formação;
2. Campo nº 2
- a. Balneários 1, 2 e 3;
  - b. Balneário dos árbitros;
3. Pavilhão
- a. Balneário dos árbitros;
  - b. Balneários 1, 2 e 3;
  - c. Corredor;
  - d. Bancada;
  - e. Casa de banho;
4. Camarotes.

A enumeração não inclui alguns espaços, como os balneários da equipa principal e adversária, pois a limpeza desses espaços está a cargo do roupeiro, numa clara prova de que a função deste funcionário não termina na garantia de equipamentos limpos para cada equipa do clube.

A questão da limpeza e respetivo funcionário é algo sensível no ACP. Quando principiei o estágio, existia uma funcionária contratada em regime de part-time, trabalhando a cada 2ª, 4ª e 6ª feira (de manhã). Significa isto que o clube não tinha contratadas horas suficientes para levar a cabo a limpeza de todos os espaços referidos acima. Não apenas porque o funcionário deveria trabalhar 12 horas por semana, mas também pelo facto de, por vezes, não comparecer. Foi, então, transmitida ao clube a necessidade de contratar um funcionário de limpeza em regime de tempo inteiro. Para melhor se compreenderem as necessidades de horas de trabalho em matéria de limpeza, redigi os parâmetros para a criação do mapa de limpeza referido acima.

## *Conceção de estratégias de angariação de adeptos*

Devido ao facto de ter interesse na área da comunicação, equacionei um conjunto de iniciativas a implementar no clube, durante e posteriormente ao período do estágio, com o objetivo de angariar o máximo possível de adeptos para o clube. Os dois conjuntos de tarefas explanados até aqui contribuíram positivamente para a perceção da realidade interna do clube e na necessidade de construir uma estratégia de comunicação congruente com essa realidade. No entanto, não é eficaz considerar apenas o momento atual do clube - importa adequar a realidade do clube a uma identidade mais atrativa, que deve ser transparente nas iniciativas implementadas.

Apesar de a pandemia de covid-19 não ter permitido implementar nenhuma iniciativa, pela interrupção do estágio e das competições de desporto na sua generalidade, segue a explicação do conjunto de ações pensadas para o clube. Existem as que serão implementadas através das redes sociais (Facebook e Instagram) e as que visam ser aplicadas no espaço físico do clube, nomeadamente durante os dias de jogo no Estádio da Tapadinha, ainda que algumas possuam as duas componentes.

### 1. Votações

É extremamente simples criar uma votação numa rede social como o Facebook ou o Instagram. Esta iniciativa passa por criar votações para eleger, por exemplo:

- O homem do jogo;
- O jogador do mês;
- O golo do mês;
- Esquema de cores de um dos equipamentos.

O facto de os jogos do ACP não serem transmitidos em nenhum canal televisivo podem dificultar o acesso a imagens que permitam realizar estas votações. Ainda assim, por um lado, os jogos da época 2020/2021, regra geral, serão transmitidos no Facebook de uma das equipas, numa tentativa dos clubes colmatarem a impossibilidade da presença de adeptos nos estádios. Por outro, um dos objetivos desta iniciativa é incentivar a presença no estádio e dar significado à mesma. Deste modo, o adepto que for ao estádio sabe que, de seguida, terá um local onde pode expressar a sua opinião num local onde as pessoas que têm acesso partilham consigo a mesma paixão, ainda que com a possibilidade de possuírem opiniões diferentes. Contudo, está a ser estudada a

possibilidade de o clube ter os jogos transmitidos através de meios específicos para o efeito, como a plataforma mycujoo.pt, por exemplo. Esta aplicação permite a gravação de jogos através de um smartphone ou de uma ou mais câmaras, permitindo realçar momentos do jogo como golos marcados, e disponibilizando a gravação após o final do jogo, o que facilita o acesso a imagens para a participação nas votações.

Cumulativamente, este tipo de iniciativas poderá provocar sentimentos de aproximação entre atletas e adeptos, através da utilização dos *slogans* certos, por exemplo: “Vota no herói de hoje e deixa-lhe uma mensagem positiva nos comentários”. Os adeptos podem assim contribuir para a mensagem motivacional da “sua” equipa, contribuindo para o seu bem-estar e da equipa. No entanto, é necessária cautela na gestão deste tipo de iniciativa nas redes sociais, pois numa má prestação da equipa poderão surgir comentários que contribuam negativamente para a gestão emocional do plantel.

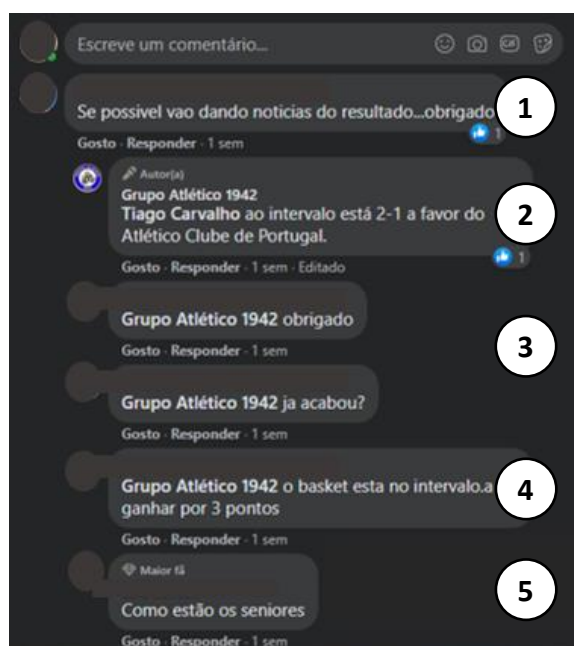
Relativamente à escolha de equipamentos: dar oportunidade aos adeptos para intervir no processo de escolha de um dos equipamentos possibilita o contributo para um aspeto importante da vida do clube – a camisola de jogo. O clube transmite, assim, a ideia de que recebe de braços abertos o feedback dos adeptos e que este tem influência em decisões futuras, passando uma mensagem de abertura ao seu feedback em relação a outros assuntos.

Por fim, ao pedir a opinião dos adeptos através do comentário numa publicação, o clube promove o debate entre adeptos e aumenta a atividade das suas páginas *online*.

## 2. Partilha de factos sobre o jogo em tempo real (#diadeACP)

Esta iniciativa possui já um nome, #diadeACP, correspondente ao # a ser utilizado. Os jogos do ACP não são transmitidos em nenhum canal televisivo e não estão disponíveis em nenhuma aplicação móvel de acompanhamento de resultados. A criação deste # servirá para quem assiste ao jogo ao vivo partilhar uma informação numa das redes sociais do ACP referindo esse #, levando os acontecimentos do encontro ao máximo número de seguidores das páginas do clube em tempo real. Para além disso, aumenta a atividade da página durante o período em que a equipa está a jogar, aumentando o interesse nos jogos do Atlético. Em seguida apresento um exemplo de uma publicação da página de Facebook de um núcleo de adeptos do ACP, denominado

Grupo Atlético 1942, onde é evidente a vontade dos adeptos de saber, em tempo real, as ocorrências dos jogos do clube.



**Figura 14** - Exemplo publicação GA 1942 (GA 1942, 2020)

Nesta publicação é possível observar:

1. Adepto que pretende ter informações acerca do resultado ao longo que o jogo decorre;
2. O responsável da página que responde ao intervalo, altura em que, provavelmente, teve conhecimento do comentário do adepto;
3. O agradecimento e posterior pergunta acerca do término do encontro, perante a falta de mais informações por parte da página;
4. Segundo adepto que surge na publicação, identificando a página em questão e informando os seguidores acerca do jogo da equipa sénior de basquetebol;
5. Terceiro adepto questiona novamente a página acerca do resultado da equipa sénior.

Abaixo apresento um exemplo de possibilidade de implementação da iniciativa em questão na página do ACP

Publicação – *Estás na Tapadinha? Ajuda quem não conseguiu ir hoje! Comenta esta publicação com factos do jogo, utilizando o #diadeACP!*

Comentário – *#diadeACP golo do Rodrigo, número 23!*

Comentário – *Cartão amarelo defesa central adversário #diadeACP*

Para ficar a par de tudo o que foi referido acerca do encontro, basta ao adepto pesquisar #diadeACP e terá acesso a todos os comentários.

Para além do objetivo principal referido, o acompanhamento dos factos de cada jogo pelo máximo número de adeptos possível, outra finalidade é o fomento do sentimento de pertença nos adeptos que optem por partilhar informações acerca de cada jogo, proporcionando-lhes a oportunidade de auxiliar o clube na sua expansão mediática através da criação de conteúdo. Ainda, pelo facto de os adeptos poderem publicar o que quiserem sob o # referido, a iniciativa promove também o debate entre adeptos e aumenta a atividade das páginas do clube.

### 3. Passatempos

Um dos meios utilizados frequentemente para aumentar o número de seguidores de uma página numa rede social é o passatempo. Através da oferta de determinado benefício, o clube pode pedir aos adeptos que levem a cabo determinada ação que beneficie o clube em termos de seguidores das suas páginas, em troca de uma recompensa. O aumento de seguidores significa um aumento da probabilidade de haver mais adeptos nos jogos da equipa.

Um dos passatempos que equacionei é bastante simples e poderá ser extremamente eficaz: o ACP cria uma publicação em que solicita a sua partilha por parte de cada adepto e a identificação de três amigos, podendo depois cada amigo partilhar a mesma publicação, multiplicando a sua visibilidade e a da página. Em troca, o clube sorteia uma pessoa que tenha partilhado a publicação e oferece uma camisola oficial do clube ao vencedor. Outras ofertas podem ser consideradas.

O clube deve partilhar uma fotografia do adepto vencedor com a camisola oferecida, demonstrando a transparência do passatempo e aumentando a base de interesse em iniciativas futuras.

#### 4. Partilha de momentos

O ACP é um clube que emprega esforços consideráveis nos seus escalões formativos. Deste modo, o número de pessoas que acompanha esta parte da vida do clube é significativo, entre atletas e familiares.

A iniciativa que equacionei consiste em pedir aos acompanhantes dos jovens atletas do clube para partilharem fotografias que tenham tirado durante jogos/treinos da equipa que tenha visto jogar/treinar. O clube adquire assim uma base de dados de fotografias do seu futebol de formação sem qualquer custo, podendo partilhar as fotografias nas suas páginas e agradecendo publicamente a quem tenha permitido essa partilha. Ainda, com a mensagem certa, o clube terá nesta iniciativa uma oportunidade para incentivar à criação de conteúdos, aproveitando o eventual gosto pela fotografia de determinado encarregado de educação que nutra sentimento positivo pelo clube e sinta prazer em ajudá-lo.

Outra iniciativa a considerar, ainda que o clube já tenha alguns exemplos disso nas suas páginas, é a partilha de fotografias em que o adepto envergue algum elemento de *merchandising* alusivo ao ACP, antigo ou recente. Em relação aos itens de *merchandising* antigos, apela ao sentimento histórico do clube, em relação itens atuais, apela à compra de artigos na loja do clube. Em qualquer dos casos, incentiva à partilha de conteúdo com o clube e entre adeptos.

#### 5. Levar um amigo ao Estádio

O objetivo desta iniciativa é, de forma direta, aumentar o número de espetadores no Estádio da Tapadinha e, conseqüentemente, o número de adeptos/sócios do clube.

A iniciativa consiste no seguinte: o sócio que trazer um amigo para ver o jogo do ACP não paga o seu bilhete, sendo apenas cobrado o bilhete do amigo.

Se forem empregues esforços no sentido de oferecer um serviço de qualidade aos adeptos que se deslocam ao Complexo da Tapadinha em dias de jogo do clube, o “amigo” beneficiador desta iniciativa terá maior probabilidade de experimentar sentimentos positivos em relação ao ACP e à equipa a cujo encontro assistiu, aumentando conseqüentemente a probabilidade de assistir a jogos futuros e a ponderar a fidelização como sócio do clube.

Para esta iniciativa, é necessária atenção ao limite de vezes que cada sócio pode usufruir da mesma. Se cada sócio puder, em cada jogo do clube, levar um amigo e pagar

apenas um bilhete, o clube perderá, muito provavelmente, receitas providas da venda de bilhetes. Deste modo, cada sócio que pretender levar um amigo a um jogo do ACP deverá ser portador de um cartão a ser criado, com espaço para três carimbos, ou seja, com três possibilidades de levar um amigo sem pagar o preço do seu bilhete. Apenas mediante a apresentação do cartão referido será possível usufruir da promoção.

#### 6. Bilhete + Menu

Com esta iniciativa, espera-se que os adeptos que pretendam comparecer a um jogo do clube disputado em casa passem mais tempo no Complexo da Tapadinha.

Esta iniciativa consiste em agregar à compra do bilhete para determinado jogo um menu alimentar disponível no bar do clube, localizado a escassos metros do recinto de jogo. Deste modo, nos jogos do ACP, estará disponível este menu constituído, por exemplo, por uma bifana e uma imperial, que consiste numa das combinações mais apreciadas do adepto de futebol que se desloca ao estádio do seu clube. O preço do bilhete e do menu terá, de modo a fazer sentido, que representar uma poupança em relação à compra do bilhete e do menu se a compra fosse feita separadamente.

A iniciativa promove o aumento do tempo passado no clube, fomentando a interação entre os adeptos antes e após os encontros. Cumulativamente, a presença de mais adeptos no recinto durante o período que antecede o jogo poderá passar para os jogadores a sensação de que a sua atuação é realmente importante.

### **3.2 Problemas nas áreas de intervenção**

Entenda-se como áreas de intervenção o processo de certificação, a reestruturação de funções operacionais e a definição de estratégias de angariação de adeptos, três problemáticas interligadas, sendo as duas primeiras contribuintes para uma melhor perceção da terceira, como foi ficando explícito ao longo do presente texto.

Enquanto o processo de certificação não obrigou ao levantamento de dados teóricos que suportassem o que queria dizer, o mesmo não sucedeu com os outros temas. Assim, apesar de o tema principal do relatório ser a angariação de adeptos, e a conceção de iniciativas com essa finalidade, a intervenção realizada permitiu também perceber a importância da eficiência da estrutura de recursos humanos do clube para o seu ótimo funcionamento.



De acordo com Ployhart e Moliterno (2011), o capital humano é composto pelo conhecimento, competências e habilidades ou outras características que constituem o conjunto de capacidades de um indivíduo, sendo um fator chave para alcançar vantagem competitiva de forma sustentável em determinado negócio. Becker (2009) considera que é crítico para a retenção de colaboradores e do sucesso organizacional que exista um processo sistemático de recrutamento, contratação e de treino. É importante considerar especialmente o conceito de treino, pois representa uma realidade distinta da que se verifica no ACP. Existem processos pouco eficazes pelo facto de não haver renovação de competências, nem a nível técnico nem humano.

Por outro lado, a intervenção neste tema, ainda que tendo sempre em mente o objetivo principal, a angariação de adeptos, permitiu perceber a importância do conhecimento da identidade do clube e o comprometimento com a mesma para o sucesso organizacional. Segundo Stenling e Fahlén (2016), a identidade de uma organização é a resposta da organização à pergunta “quem somos enquanto organização?”. De acordo com os autores, os símbolos e significados inerentes ao contexto particular de determinada organização constituem o material através do qual a mesma constrói a sua identidade. É possível considerar que é também através de muitos destes símbolos e significados que os adeptos escolhem apoiar determinado clube, pois é pela observação de ações do clube ao longo do tempo que o indivíduo passa a sentir que o conjunto de valores que o clube possui é semelhante ao que conduz a sua ação, passando a defender o clube. Partindo desta ideia, uma das formas de transmitir eficazmente a identidade do clube, enquanto se garante que cada ação de cada colaborador/atleta vai ao encontro da identidade que se quer transmitir é a adoção de mecanismos que aproximem o colaborador/atleta do clube de um adepto do mesmo clube.

Quanto ao principal tema do presente relatório, o *fan engagement*, é importante deixar claro que o processo envolve não só aumentar o número de sócios/adeptos do clube, mas manter esse aumento ao longo do tempo. Significa isso que o clube não terá apenas de pensar em meios eficazes de angariação de adeptos, mas também de retenção. Para isso é necessário ter em mente as componentes do conceito de lealdade referidas numa das secções anteriores do texto.

De acordo com Samra e Wos (2014), o conceito é formado por duas dimensões: atitudinal e comportamental. A primeira diz respeito, neste âmbito, ao comprometimento psicológico entre um adepto e a equipa/clube que apoia. Segundo os

autores, os adeptos possuem elevado comprometimento psicológico quando possuem uma ligação (emocional) e quando o seu comprometimento é persistente ao longo do tempo e resistente à crítica. Considerando esta componente da lealdade, é importante que o clube assuma uma forte identidade e a transmita em cada ação e iniciativa colocada em prática, devendo ser também evidente na performance das suas equipas.

A dimensão atitudinal engloba os comportamentos passados e as intenções de comportamento (Samra & Wos, 2014). Os comportamentos passados incluem o que foi proferido acerca da equipa/clube por parte do adepto (*word of mouth*) e os padrões de compra/consumo passados, que podem tomar diferentes formas: assistir a jogos da equipa, adquirir produtos de *merchandising*, consumir conteúdos relacionados com o clube nas diferentes plataformas possíveis ou tentar angariar adeptos para o clube (Samra & Wos, 2014). As intenções comportamentais futuras incluem todas as comunicações do adepto acerca do clube (*word of mouth*) ou intenções de compras cruzadas (*cross buying*), que dizem respeito às intenções do adepto em adquirir produtos/serviços de uma das marcas preferidas/associadas ao clube (Samra & Wos, 2014). As iniciativas concebidas com o objetivo de virem a ser implementadas no clube passaram pela tentativa de tornar atrativa esta componente da lealdade ao facilitar o consumo de conteúdo por parte dos adeptos, apostar fortemente na atratividade do *merchandising*, fomentar ligação entre adeptos e presenças nos jogos, entre outras.

### **3.3 Dificuldades, resoluções e contextualização de acordo com as temáticas da gestão do desporto**

Primeiramente importa reiterar quais as áreas de intervenção abordadas no presente relatório. O processo de certificação permitiu a permanência de contacto com a maioria dos recursos humanos do clube, desde o nível operacional ao vértice estratégico. Cumulativamente, obrigou a um conhecimento da infraestrutura do Complexo da Tapadinha e das suas diferentes componentes, bem como das necessidades de requalificação de cada um. Devido ao rumo que pretendi dar ao meu trabalho no clube, passando pelo *fan engagement*, adquiri também conhecimentos acerca da identidade do clube e esquematizei algumas possibilidades que permitam o avanço do clube nesse sentido. Mencionarei pelo menos um problema relacionado com cada área abordada.

A estrutura de recursos humanos foi referida anteriormente como um obstáculo ao avanço eficiente dos trabalhos, devido à falta de organização da mesma. Para isso

contribuiu, por exemplo, a cedência das atividades da formação do clube a uma entidade externa, dificultando a perceção da responsabilidade de cada decisão acerca dessa importante componente do clube. O processo de certificação como entidade formadora múltiplas vezes referido certificaria a estrutura de formação do ACP, ou seja, a estrutura que, em 2019/2020, teve as suas atividades operacionais delegadas na entidade mencionada, ainda que fosse coordenada por um membro da estrutura do clube. A relação entre clube e entidade externa não foi eficaz: se por um lado o desempenho desportivo das equipas da formação do ACP ficou aquém das expetativas, algo mal recebido pelos responsáveis do clube, a entidade ficou à parte da tomada de decisões/avanços onde sentiu que deveria ter tido uma palavra a dizer. A relação tornou-se algo tensa, o que resultou, por exemplo, na não partilha da documentação relativa aos treinos das equipas da formação do clube da época 2019/2020, prejudicando o clube no processo de certificação, que requisita essa informação.

A necessidade de, desde o primeiro momento do estágio, recolher documentação na posse da secretaria do clube representou, por vezes, um entrave. Não só porque nem sempre a informação necessária nem sempre foi fornecida quando requisitada, mas pela reticência em relação ao seu fornecimento, devido à falta de conhecimento do(s) estagiário(s).

O pouco tempo passado no clube pela maioria das pessoas que exercem alguma função relacionada com a atividade desportiva do clube representou, também, um obstáculo ao processo de recolha de informação necessária para o processo de certificação. Foi necessário um elevado número de chamadas telefónicas e o conhecimento do mapa de treinos para que a totalidade da documentação fosse reunida. Por um lado, para ser possível requisitar a documentação a cada pessoa necessária, por outro para saber exatamente os momentos em que cada um se encontrava no clube para poder recolher a mesma.

Em relação ao conjunto de espaços do clube, é importante referir a necessidade de requalificação dos mesmos e as limitações financeiras. O Estádio da Tapadinha foi inaugurado em 1926, tendo sofrido uma requalificação em 1944/45 e o Pavilhão Eng.º Santos e Castro data de 1972. Logo, a maioria dos espaços do clube é relativamente antiga, sendo a degradação evidente em alguns deles. Apesar de terem sido efetuadas intervenções em espaços que apresentavam condições deficitárias, as limitações financeiras não permitem que todas as necessidades sejam colmatadas de uma vez, obrigando o clube a tratar este tema como um processo gradual.

Relativamente ao tema principal do relatório, o principal obstáculo à intervenção eficaz no sentido do *fan engagement* para o clube foi a pandemia mundial de covid-19. Uma das primeiras decisões a serem tomadas neste âmbito foi o cancelamento de grande parte das competições desportivas, que abrangeu o ACP e seus concorrentes. Ainda que, atualmente, as competições tenham sido retomadas, a presença de adeptos nos estádios não é permitida, dificultando/impossibilitando a aplicação eficaz das iniciativas referidas anteriormente neste texto.

Um problema que considero extremamente relevante é um certo sentimento de conformismo vivido no clube. Não por parte da direção, que existe há pouco tempo, tem novas ideias e está extremamente motivada, mas ao nível operacional. Referir propostas novas, iniciativas que possam mudar o rumo dos acontecimentos não avançam, por vezes, porque as pessoas que estão no clube há muitos anos viram muitos projetos fracassar ou não cumprir com as expectativas, logo estão pouco abertos a novas iniciativas, por mais atrativas que possam parecer.

### **3.4 Estratégias e atividades de formação propostas pelo estagiário**

Infelizmente, o reduzido período de estágio realizado presencialmente, devido ao aparecimento da pandemia mundial de covid-19, não permitiu atingir um patamar dentro da entidade de estágio que justificasse a proposta de quaisquer atividades de formação. No entanto, deixo a menção aos cursos da Federação Portuguesa de Futebol, através da Football School, importantes para a gestão de um clube desportivo e disponíveis a qualquer dirigente que pretenda melhorar ou adquirir competências nesse sentido, como exemplificado na figura abaixo.

FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE FUTEBOL

PLATAFORMA DE DENÚNCIA PORTUGAL INDICADORES RESULTADOS CANAL 11 BILHETERIA PORTUGAL STORE PRESS PESQUISA MENU

TODAS AS NOTÍCIAS | NOTÍCIA

 **PRÉ-CANDIDATURAS PARA CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO "COMUNICAR NO FUTEBOL"**



Portugal Football School

Parceria PFS/ISCTE para nova ação de formação, a decorrer entre abril e maio do próximo ano.

**Figura 15** - Exemplo de curso da Football School da FPF (FPF, 2021)

### **3.5 Sistema de avaliação e controlo do trabalho desenvolvido pelo estagiário**

A precoce interrupção das atividades diárias do clube dificultou a progressão do estágio no sentido de cumprir os objetivos propostos para a época transata. Ainda que o trabalho tenha continuado à distância, este foi feito numa perspetiva mais conceptual do que o esperado, significando que não foram realizadas atividades que estavam previstas, como a aplicação das iniciativas apresentadas anteriormente. Deste modo, não foi definido qualquer sistema formal de avaliação e controlo do trabalho por mim desenvolvido. No entanto, todo o trabalho foi acompanhado pelo metodólogo, através do feedback constante e da indicação de cada tarefa operacional a levar a cabo em cada momento.

## **4 Conclusões, limitações e perspetivas**

### **4.1 Principais conclusões**

O objetivo principal da integração de uma entidade do mundo do desporto foi cumprido. O contacto diário com os processos operacionais e estratégicos de um clube como o ACP permitiu consolidar inúmeros aspetos teóricos abordados durante os três primeiros semestres do curso.

O tema da certificação do clube como entidade formadora foi a principal causa de existirem vagas para ingressar no ACP como estagiário. A necessidade de mão-de-obra para levar a cabo esta tarefa era tão elevada como o número de critérios a considerar para o fazer. A existência de elementos degradados e antiquados na infraestrutura do clube ou a fase embrionária da organização departamental da sua estrutura humana são exemplos de áreas carentes de intervenção e de departamentos em que o meu contributo se verificou.

A intervenção nos assuntos referidos permitiu adquirir um conhecimento profundo das infraestruturas do Atlético e dos processos de gestão e interligação entre setores, algo que importa para o tema crucial do presente relatório, a angariação de adeptos. Por um lado, porque os espaços do clube são cruciais para calcular as possibilidades de considerar a realização de eventos satélites durante os dias de jogo, por exemplo. Por outro, as relações entre setores do clube importam para o conhecimento e aplicação

uniforme das estratégias por todos os colaboradores, tornando-as mais eficazes e, acima de tudo, transparecendo confiança na identidade do clube por parte dos seus colaboradores.

O estágio permitiu também compreender e valorizar a disponibilidade da equipa responsável pelo processo de certificação, composta por membros que desempenham funções no clube e outros. Os membros desta equipa partilham uma forte dedicação à causa que abraçaram e, especialmente, um carinho pelo clube que importa ser reconhecido por parte dos demais adeptos, pois contribui certamente de forma positiva para o sentimento que todos nutrem pelo ACP.

A intervenção nos recursos humanos do clube foi importante para o conhecimento das motivações dos profissionais operacionais do clube (aqueles que frequentam o espaço do clube diariamente e em maior número de horas). Têm preocupações, motivações, valores e críticas positivas e negativas acerca do clube e dos seus anos recentes, que partilharam comigo, revelando-se um veículo eficaz da percepção da identidade instalada no clube.

Apurar os papéis que cada funcionário desempenha no ACP permitirá a reestruturação dos mesmos e a criação de responsabilidades, modernizando funções. Estas ações importam, por exemplo, pelo facto de a secretaria do clube ser composta por pessoas que se encontram no clube há mais de 30 anos, sem terem conhecido grandes alterações às suas responsabilidades. Este trabalho resultou, ainda, na percepção de que a identidade do clube deve ser tida em conta por cada funcionário do clube, como referido anteriormente. Pelo que observei, quanto mais o sentimento de um colaborador do clube se aproximar do de um adepto, maior será a sua vontade de, através do seu trabalho diário, colocar o clube num patamar superior àquele em que se encontra.

O roupeiro desempenhou um papel no conhecimento da realidade do clube do ponto de vista infraestrutural, operacional e desportivo. O facto de ser o funcionário mais novo incluído no conjunto que considere como o núcleo operacional faz com que a sua visão seja diferente dos restantes membros, por ser menos cético em relação à mudança. Para além disso, o facto de possuir acesso a todos os espaços do complexo, e se encontrar durante a maior parte do dia no mesmo, facilitou a minha tarefa na procura de atingir as condições necessárias à garantia da passagem no processo de certificação da FPF em termos infraestruturais. Por fim, permitiu perceber o estado de espírito da equipa sénior masculina em cada momento, devido ao acompanhamento diário da mesma. As informações em tempo real fornecidas pelo roupeiro podem ser utilizadas como forma

de ajustar a estratégia de comunicação em cada momento. O facto de este colaborador estar totalmente a par do estado de espírito da equipa a cada momento permite a conceção de iniciativas que potenciem a interação dos adeptos com os meios de comunicação do clube de uma forma motivacional para os atletas.

No plano geral, a participação em tarefas relacionadas com os recursos humanos do clube deixou transparecer a ideia de necessidade de modernização de alguns processos. A licenciatura que antecedeu a minha ingressão no mestrado, em Gestão de Recursos Humanos, associada a diferentes empregos ao nível operacional permitiu concluir que o ACP necessita de colocar em prática conceitos cruciais para o funcionamento eficiente do clube, nomeadamente a descentralização de responsabilidades. Se a responsabilidade for centrada num indivíduo ou num reduzido número de indivíduos, a probabilidade de existirem avanços em atividades delegadas noutras pessoas é mais reduzida do que se a cada tarefa estiver associada uma componente de responsabilidade. Por outras palavras, a pessoa em quem é delegada determinada tarefa deve ficar inteiramente responsável pelo cumprimento da mesma. Deste modo o clube obtém uma forma de aumentar a probabilidade de cumprimento de objetivos e uma forma de premiar/castigar o cumprimento/incumprimento de uma tarefa.

A pesquisa efetuada no sentido de apurar os aspetos mais relevantes do fenómeno do *fan engagement* por parte de clubes de desporto resultou na perceção da influência da identidade do clube e respetiva transparência para o exterior no comprometimento dos adeptos, ou seja, no investimento de recursos em interações relacionadas com o clube de forma prolongada. Significa isto que, para o clube ambicionar colocar em prática uma estratégia eficaz de angariação e retenção de adeptos, necessita em primeiro lugar de garantir a existência de uma identidade distintiva.

De acordo com Carlson e O’Cass (2014), pelo facto de os clubes de desporto representarem organizações prestadoras de serviços, a adoção de estratégias multicanal de comunicação é estrategicamente importante. Segundo os autores, os clubes de desporto têm, atualmente, um conjunto de tarefas a desempenhar no sentido de oferecer experiências significativas aos seus adeptos, passando por diferentes meios de interação (organização dos jogos, atividades de entretenimento nos dias de jogo, operações *offline* como a loja física do clube e operações *online*, como iniciativas de entretenimento, informação, vendas *online*, e aplicações móveis).

Os clubes devem procurar, segundo Carlson e O’Cass (2014), a congruência entre as ações praticadas em cada canal referido no parágrafo anterior. Podemos relacionar essa



procura de congruência com a identidade referida acima no texto. Se os clubes pretenderem que os seus canais de comunicação espelhem as mesmas expectativas, os responsáveis pela aprovação de cada interação de cada canal devem ter em mente o mesmo conjunto de valores e crenças, de modo a não existirem discrepâncias no método de interagir com os adeptos. Carlson e O’Cass (2014) consideram que a congruência entre canais de comunicação “enriquece a experiência entre consumidores e marca, fortalece a imagem da marca e cultiva a lealdade dos consumidores em ambos os canais [*online* e *offline*] (Carlson & O’Cass, 2014, p.463).

Tornou-se também evidente que a uma identidade distintiva tem obrigatoriamente de estar associado um conjunto de medidas concretas que constituam a estratégia de *fan engagement*, ou seja, garantir que o clube se destaca dos restantes pelo propósito da sua ação é um antecedente, um pilar em que assenta o processo.

Por fim, a integração no ACP serviu, de forma muito concreta, para consolidar a noção de que o espetáculo do desporto e o trabalho de quem participa no mesmo não é apenas o que transparece para o público. Cumulativamente, quanto maior for a dimensão da entidade em questão, maior será o número de pessoas cujo trabalho passa despercebido, ainda que seja extremamente importante.

O processo de certificação amplamente referido no presente relatório permitiu o contacto com diferentes personalidades, desde presidente a diretor desportivo, passando por conselho fiscal, secretário técnico, treinadores, fisioterapeutas, entre outros, percebendo que o contributo de cada peça da engrenagem de uma organização nem sempre é visível.

Ainda que tenham sido enunciadas diferentes iniciativas até este ponto, listo em seguida as propostas que resultam da análise da realidade do ACP.

- Aposta na formação – em primeiro lugar por permitir a implementação de um projeto desportivo a médio prazo, através da formação de jogadores com qualidade para alimentar o plantel principal de forma económica e com a possibilidade de obter proveito financeiro com a venda de ativos; em segundo lugar, por ser um dos veículos mais poderosos de disseminação dos valores e crenças do clube (identidade) nos jovens atletas e treinadores da estrutura do clube, bem como outros funcionários pertencentes à estrutura;
- Requalificação de espaços – bancadas, casas de banho, bar(es), secretaria – são inúmeros os espaços do Complexo da Tapadinha que merecem requalificação, não só por uma questão de conforto, mas também com o propósito de clarificar o

objetivo do clube de crescer nos anos vindouros. Aumenta o conforto dos presentes no complexo, contribuindo para sentimentos positivos em relação ao clube e consequente retenção de adeptos/satisfação de colaboradores;

- Maximizar fontes de rendimento paralelas à atividade principal do clube – ex: apesar de pertencer ao clube, o ginásio integrado no Complexo da Tapadinha é gerido por uma entidade externa que paga uma renda ao ACP. O mesmo se passa com a gestão dos bares do clube.
- Apesar de ter ficado evidente no texto, reitero a importância de dedicar esforços à comunicação por parte do ACP, de modo a colocar os adeptos a par de cada momento ou decisão tomada com influência no futuro do clube.
- Intensificar a comunicação de aspetos relacionados com a loja do clube – o número de publicações nas redes sociais é baixo e pouco diversificado. O merchandising deve também ser uma fonte de rendimento a considerar.
- Ambos os funcionários da secretaria em regime de tempo inteiro se encontram muito perto da idade da reforma. Sendo visível a sua baixa produtividade, uma das estratégias de reestruturação/redução de despesas seria fundir os dois conjuntos de tarefas num novo funcionário. O clube deve considerar a contratação de um colaborador que: possibilite a passagem do clube para um perfil mais digital, com maior informatização de processos e, ainda, que possua o espírito crítico necessário para o ideal desempenho de qualquer função no mundo profissional atual.
- Requalificar a “Casinha dos Adeptos” - o Complexo da Tapadinha conta com um espaço cuja gestão está ao cargo do recentemente reconhecido como núcleo oficial do clube, o já mencionado Grupo Atlético 1942. Ainda assim, é um espaço que apresenta condições altamente deficitárias e cuja requalificação seria benéfica para os integrantes do núcleo e restantes adeptos do clube. Ao promover esta requalificação através da sua direção, o ACP, sob a forma dos seus órgãos diretivos e adeptos avança uma etapa na sua união, afastando cada vez mais os fantasmas da decadência trazidos pela recente gestão danosa. O apoio a núcleos do género do que aqui é referido, que demonstram diariamente a sua dedicação para a elevação do clube, como se pode verificar na sua página de Facebook, por exemplo, pode ser uma excelente forma de cada vez mais pessoas considerarem o ACP como um clube que compensa apoiar como adepto

dedicado/sócio, não só por contar com uma massa adepta empenhada, mas por os responsáveis do clube demonstrarem organização nesse sentido.

A conclusão principal que tiro da experiência de estágio que me foi proporcionada, independentemente do(s) tema(s) abordados, é a extrema importância do conhecimento e da transmissão da identidade do clube entre cada membro do mesmo. Acredito que a transversalidade do conhecimento da história, dos valores, costumes, símbolos e rituais do clube deve pautar cada ação de um clube, pois é desta forma que se fica mais perto do sucesso desportivo. Dir-me-ão talvez que a identidade do clube pode ser forte e evidente, mas se não houver resultados desportivos, essa identidade é apenas simbólica. Ainda assim, pensemos no seguinte: num mundo em que as grandes empresas apelam ao sentimento de pertença por parte dos seus trabalhadores, procurando que estes desejem o sucesso da empresa pois esse será também o seu sucesso, procurando motivá-los desta forma, haverá melhor estratégia de incentivar ao sucesso de um clube? Se alguma coisa ficou evidente neste relatório, é que os adeptos são movidos por sentimentos de pertença e, quando o comprometimento com o clube é elevado e duradouro, o sucesso do clube é o seu sucesso. Deste modo, cada colaborador de um clube desportivo tem de se considerar um adepto, tem de considerar que cada ação que desenvolve no seu trabalho diário vai ter tanta importância como o apoio do adepto que se desloca ao estádio no fim-de-semana para gritar pela sua equipa. Deste modo se garantirá que as interações adepto/adepto, colaborador/colaborador e adepto/colaborador seguirão sempre no sentido de colocar o clube num patamar mais elevado do que o presente. E é através da transmissão eficaz da identidade do clube em cada forma possível de o fazer que se garante a mais eficaz forma de *fan engagement*: a diferença para os restantes.

## **4.2 Apresentação das limitações**

Em relação às limitações encontradas, é inevitável considerar que a mais relevante se fez sentir sob a forma de um vírus, o covid-19, que resultou na pandemia mundial que atravessamos. Tendo o desporto sido um dos primeiros alvos da interrupção generalizada de atividades profissionais, o estágio no ACP não foi exceção, bem como o restante das ações do clube.

A falta de recursos do ACP, nomeadamente financeiros, limitam a progressão natural do clube rumo aos objetivos definidos, como a presença nos campeonatos nacionais de futebol sénior. Existe muito trabalho a realizar, desde aspetos relacionados com a reestruturação de recursos humanos ou a requalificação de espaços do clube, mas o custo de tais operações faz abrandar o ritmo e a possibilidade de implementar iniciativas que prossigam nesse sentido.

### **4.3 Perspetivas e sugestões de melhoria**

No que diz respeito a perspetivas e sugestões de melhoria, em primeiro lugar, gostaria de referir o que poderá ser aplicado pelo clube, relativamente ao tema principal do presente relatório. A aplicação de iniciativas que procurem a angariação e retenção de adeptos no clube será decerto mais eficaz se as mesmas forem conceptualizadas a partir da aplicação de inquéritos que permitam apurar as preferências dos adeptos desportivos. Quer isto dizer que a conceção de um ou mais inquéritos a ser aplicados aos adeptos de clubes de desporto, nomeadamente na região de Lisboa, beneficiaria aqueles que procurem angariar adeptos para o seu clube, ao permitir a personalização das iniciativas a aplicar.

Quanto a sugestões de melhoria de nível estratégico, o clube necessita de diversificar as suas fontes de receita, de modo a poder acelerar o ritmo das melhorias que deseja colocar em prática. O ginásio existente dentro do Complexo da Tapadinha, pertencente ao ACP, é gerido por uma entidade externa que apenas paga uma renda ao clube, permitindo a total exploração do espaço. O mesmo acontece com os bares do clube. Além da recuperação destes espaços, o clube deve procurar aumentar a sua receita através de contratos de patrocínio vantajosos – neste sentido as redes sociais podem também assumir papel preponderante, ao constituírem uma económica ferramenta de disseminação de informação, servindo para promover os patrocinadores.

Cumulativamente, o clube deve preocupar-se, tal como tem vindo a fazer, em potenciar a sua estrutura de formação, com o objetivo de colmatar a incapacidade de captar todo o talento necessário para as suas equipas seniores atingirem o patamar desejado. Nesse sentido, deve procurar a captação de pessoal técnico qualificado, que consiga de forma eficaz transformar jovens jogadores em ativos para as equipas seniores.

## 5 Referências

- Alonso Dos Santos, M. & Calabuig Moreno, F. (2020). Management, marketing and economy in sports organizations. *Sport in Society*, 23(2), 175-179.
- Atlético CP. (s.d.). História. Retirado de: <https://www.atleticocp.pt/pt/historia> (acesso em julho de 2020)
- Atlético CP. (s.d.). Missão, Visão, Objetivos e Valores. <https://www.atleticocp.pt/pt/missao-visao-objectivos-e-valores> (acesso em julho de 2020)
- Baldus, B. J., Voorhees, C., & Calantone, R. (2015). Online brand community engagement: Scale development and validation. *Journal of business research*, 68(5), 978–985.
- Becker, G. S. (2009). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Bennett, G., Ferreira, M., Lee, J. & Polite, F. (2009). The role of involvement in sports and sport spectatorship in sponsor's brand use: The case of Mountain Dew and action sports sponsorship. *Sport Marketing Quarterly*, 18(1), 14-24.
- Biscaia, R., Correia, A., Rosado, R., Maroco, J., & Ross, S. (2012). The effects of emotions on football spectators' satisfaction and behavioural intentions. *European Sport Management Quarterly*, 12(3), 227-242.
- Carlson, J. & O'Cass, A. (2012). Optimizing the online channel in professional sport to create trusting and loyal consumers: The role of the professional sports team brand and service quality. *Journal of Sport Management*, 26(6), 463-478.
- Carroll, B. A., & Ahuvia, A. C. (2006). Some antecedents and outcomes of brand love. *Marketing Letters*, 17(2), 79–89.

Constituição da República Portuguesa. *Revisão Constitucional*.

<https://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx>

Decreto-Lei nº391/2007 da Presidência do Conselho de Ministros. (2007). *Diário da República: I Série, nº 240*. <https://dre.pt/home/-/dre/627799/details/maximized>

Dolan, R., Conduit, J., Fahy, J., & Goodman, S. (2016). Social media engagement behaviour: a uses and gratifications perspective. *Journal of Strategic Marketing*, 24(3-4), 261–277.

Dwyer, B. (2011). Divided Loyalty? An analysis of fantasy football involvement and fan loyalty to individual National Football League (NFL) Teams. *Journal of Sport Management*, 25(5), 445-457.

Federação Portuguesa de Futebol, Plataforma de Certificação, Futebol Masculino (s.d.). Estrutura Organizacional e Manual de Acolhimento e Boas Práticas. <https://certificacao.fpf.pt/f11m/application/view?step=2> (acesso em janeiro de 2021)

Filo, K., Lock, D. and Karg, A. (2015). Sport and social media research: A review. *Sport management review*, 18(2), 166-181.

Grupo Atlético 1942 (2020, novembro 15). *Tu jogas sempre em casa! Dia de jogo contra a filial do Cacém*. [Imagem em anexo]. Facebook. <https://www.facebook.com/GrupoAtletico1942/photos/a.1779259578764585/3920433381313850/>

Huettermann, M., Uhrich, S., & Koenigstorfer, J. (2019). Components and outcomes of fan engagement in team sports: The perspective of managers and fans. *Journal of Global Sport Management*, 1-32.

Lei nº5/2007. (2007). *Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto*. *Diário da República: I Série, nº 11*. <https://dre.pt/pesquisa/-/search/522787/details/maximized>

- Muntinga, D. G., Moorman, M., & Smit, E. G. (2011). Introducing COBRAs: Exploring motivations for brand-related social media use. *International Journal of Advertising*, 30(1), 13–46.
- Pereira, M. & Prada, M. (2018, novembro 20). *Como Mao enredou o Atlético na teia dos jogos combinados*. Tribuna Expresso. <https://tribunaexpresso.pt/football-leaks/2018-11-20-Como-Mao-enredou-o-Atletico-na-teia-dos-jogos-combinados>.
- Ployhart, R. E., & Moliterno, T. P. (2011). Emergence of the human capital resource: A multilevel model. *Academy of management review*, 36(1), 127–150.
- Samra, B. & Wos, A. (2014). Consumer in Sports: Fan typology analysis. *Journal of Intercultural Management*, 6(4-1), 263–288.
- Santos, T. O., Correia, A., Biscaia, R., & Pegoraro, A. (2019). Examining fan engagement through social networking sites. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 21(1), 163-183.
- Smith, G. (2004). Brand image transfer through sponsorship: A consumer learning perspective. *Journal of marketing management*, 20(3-4), 457-474.
- Sportinforma/Lusa. (2017, setembro 17). *Atlético comemora 75 anos com ambição de “reativar” histórico clube de Alcântara*. SapoDesporto. <https://desporto.sapo.pt/futebol/segunda-liga/artigos/atletico-comemora-75-anos-com-ambicao-de-reativar-historico-clube-de-alcantara>
- Stenling, C. & Fahlén, J. (2016). Same same, but different? Exploring the organizational identities of Swedish voluntary sports: Possible implications of sports clubs’ self-identification for their role as implementers of policy objectives. *International review for the sociology of sport*, 51(7), 867–883.
- Sullivan, Y. W. & Koh, C. E. (2019). Social media enablers and inhibitors: Understanding their relationships in a social networking site context. *International Journal of Information Management*, 49, 170-189.

- Vale, L. & Fernandes T. (2018). Social media and sports: driving fan engagement with football clubs on Facebook. *Journal of Strategic Marketing*, 26(1), 37-55.
- van Driel, I. I., Gantz, W., & Lewis, N. (2019). Unpacking what it means to be—or not be—a fan. *Communication & Sport*, 7(5), 611-629.
- Vaz, R. (2019, fevereiro 14). *O Atlético CP renasce na Tapadinha com linhas de juventude*. Retirado de: <https://maisfutebol.iol.pt/caminhos-de-portugal/atletico-clube-de-portugal/atletico-cp-renasce-na-tapadinha-com-linhas-de-juventude>
- Yoshida, M., Gordon, B., Nakazawa, M., & Biscaia, R. (2014). Conceptualization and measurement of fan engagement: Empirical evidence from a professional sport context. *Journal of Sport Management*, 28(4), 399-417.