



ASSOCIAÇÃO
DE FUTEBOL
DE CASTELO
BRANCO

GUIA PRÁTICO DE GESTÃO PARA OS CLUBES



FUTEBOLE
FUTSAL PARA
TODOS

ASSOCIAÇÃO DE FUTEBOL DE CASTELO BRANCO



ASSOCIAÇÃO
DE FUTEBOL
DE CASTELO
BRANCO

Missão e Valores

A Associação de Futebol de Castelo Branco, enquanto estrutura filiada na Federação Portuguesa de Futebol e organismo que promove e regula as Provas Oficiais das modalidades sob sua égide (Futebol, Futsal e Futebol de Praia), tem também sob sua responsabilidade a dinamização de diferentes áreas adjacentes a este fenómeno, como sejam a formação desportiva propriamente dita, através das seleções distritais, a formação de treinadores e outros agentes, a divulgação e fomento da prática desportiva, etc., afirmando-se, deste modo, como principal representante destas atividades na área de jurisdição do distrito de Castelo Branco.

Tendo por base estas premissas, a Missão desta Associação de Futebol passará por construir contextos competitivos e formativos de excelência no que diz respeito à sua exigência e pressupostos organizativos, apoiados em conhecimento de vanguarda, com intuito de contribuir para o desenvolvimento positivo dos diferentes agentes desportivos do distrito de Castelo Branco e, por consequência, dos diferentes Clubes dos quais são oriundos e das suas modalidades, na sua generalidade. Deste modo, pretende-se uma valorização dos ativos da região com o intuito de os mesmos poderem, em última instância, aportar qualidade à globalidade do fenómeno e contribuir para um desenvolvimento nacional harmonioso no que diz respeito a estas modalidades.

Dentro do panorama regional, a visão adstrita a este projeto tem como preocupação fundamental a afirmação da Associação de Futebol de Castelo Branco como parceiro estratégico para o desenvolvimento de todos os seus associados e parceiros, consubstanciado por um trabalho de proximidade que envolva todos os seus Clubes e nos permita evoluir positivamente no sentido de, a médio prazo (4 anos), e dentro das Associações de Futebol com menos de 5000 praticantes, sermos reconhecidos como uma Entidade de referência.



Dentro do panorama regional, a visão adstrita a este projeto tem como preocupação fundamental a afirmação da Associação de Futebol de Castelo Branco como parceiro estratégico para o desenvolvimento de todos os seus associados, consubstanciado por um trabalho de proximidade que envolva todos os seus Clubes.



01.

INTRODUÇÃO

02.

ÓRGÃOS SOCIAIS E ÁREAS
DE PLANEAMENTO

03.

VOLUNTÁRIOS

04.

APOIOS E PATROCÍNIOS

05.

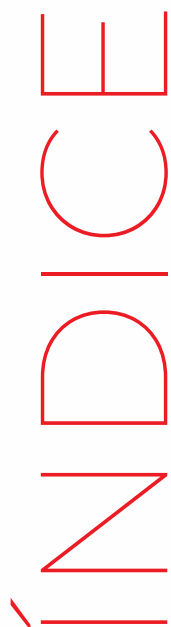
INFRAESTRUTURAS E
OPERAÇÕES

06.

COORDENAÇÃO TÉCNICA

07.

ANEXOS





1.1 - O QUE É O GUIA PRÁTICO DE GESTÃO PARA OS CLUBES?

O Guia Prático de Gestão para os Clubes é um manual simplificado que pode ser utilizado pelas instituições filiadas na Associação de Futebol de Castelo Branco tendo como principais objetivos:

- Identificar e contribuir para implementar as melhores práticas de gestão no contexto de um Clube desportivo;
- Apresentar e sugerir possíveis abordagens às diferentes áreas do planeamento estratégico do Clube;
- Fornecer exemplos práticos e documentos que poderão ser adaptados à realidade de cada instituição e utilizados consoante as suas necessidades;
- Identificar os principais aspetos a considerar na relação/gestão dos diferentes recursos (humanos, materiais, financeiros, etc.) afetos ao Clube;
- Ser uma ferramenta com utilidade para os órgãos diretivos dos Clubes.



Este manual está dividido em sete capítulos, cada um deles repartido em subcapítulos, representando problemáticas tidas como pertinentes na gestão corrente das associações desportivas. No capítulo referente aos Anexos constam exemplos de documentos que poderão ser utilizados e adaptados a cada instituição.

1. Introdução
2. Órgãos Sociais e Áreas de Planeamento
3. Voluntários
4. Patrocínios
5. Infraestruturas e Operações
6. Coordenação Técnica
7. Anexos





1.2 - BENEFÍCIOS DO GUIA PRÁTICO

O futebol e o futsal são as modalidades desportivas mais praticadas no nosso país e, conseqüentemente, no nosso distrito. A Federação Portuguesa de Futebol tem demonstrado uma preocupação e cuidado extremo na gestão e monitorização destas modalidades para que estas alcancem o desenvolvimento pretendido, sendo, por isso, exigível aumentar os padrões utilizados em todas as formas de intervenção e certificação na atividade que desenvolvem os diferentes atores nesta área.

Os Clubes são um elemento fundamental para o desenvolvimento do futebol/futsal e para a experiência que é transmitida aos praticantes dentro destas modalidades e, apesar de ser um privilégio e um orgulho para os Clubes adotar estas atividades como meio, também traz uma enorme responsabilidade.

Mais do que nunca, pela crescente exigência social, é essencial que todos os Clubes estejam devidamente organizados em todas as áreas da sua gestão. Devem almejar alcançar altos padrões na sua ação diretiva, no planeamento estratégico e financeiro, enquanto proporcionam as melhores condições aos seus praticantes, colaboradores, sócios e diferentes patrocinadores. É necessário existir um compromisso de competência e qualidade técnica nas diferentes áreas, um desenvolvimento sustentado dos praticantes, dos treinadores e restantes intervenientes, permitindo aumentar o padrão qualitativo da nossa atividade.

As instituições filiadas na nossa Associação variam de múltiplas formas, no entanto, para um Clube atingir o seu total potencial acreditamos que todos os envolvidos devem querer melhorar em tudo o que fazem. Este Guia Prático tem como intencionalidade auxiliar as direções e coordenações dos diferentes Clubes no esforço contínuo que já encetam para avançar e criar melhores e mais fortes condições no espetro da sua atividade.

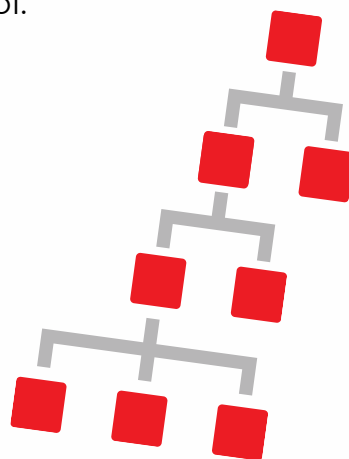
2.1 - INTRODUÇÃO

Um Clube com uma boa Direção deve ter uma cultura honesta e transparente suportada por uma estrutura que apoia as políticas e procedimentos definidos por esta. Isto permite ao Clube crescer no sentido em que a Direção determina, fazendo cumprir a sua missão e valores.

2.2 - ESTATUTOS

Os estatutos é o documento mais importante dentro de um Clube, visto que define o propósito daquela Associação em particular, como ela está estruturada, como as regras serão implementadas e como as decisões poderão ser tomadas seja em relação às eleições de novos corpos sociais, seja em termos disciplinares ou de outras decisões de maior importância.

É fulcral que os estatutos do Clube estejam devidamente atualizados, fundados em base legal e que sejam do conhecimento público, tendo também em consideração que este é um documento indispensável para a filiação na Associação de Futebol.





2.3 - MISSÃO E VALORES

Cada Clube tem a sua história, os seus valores associados e diferentes objetivos e, embora partilhem características com outros Clubes, a unicidade de cada um é inquestionável.

Acreditamos que instituições eficazes são aquelas que são transparentes, proactivas, organizadas, comunicativas e que valorizam os seus membros.

Um Clube deve procurar transmitir a sua Missão e Valores a todos os seus membros, e estes devem necessariamente indicar uma expectativa de como os membros do Clube se devem comportar e o que estes comportamentos pretendem promover.

Os Clubes têm a responsabilidade de tentar proporcionar um desenvolvimento efetivo e equilibrado a todos os seus membros por igual. Isso significa que o foco deve ser bem direcionado, privilegiando a formação humana ao invés da obtenção de resultados sem olhar a meios. Isto significa, por exemplo, que o objetivo primordial para com os jovens praticantes deve ser fornecer uma plataforma para estes aprendam e desenvolvam as suas competências sem exagerar na pressão competitiva.

O Clube deve incorporar a Igualdade como um valor fundamental, acolhendo jogadores de todas as idades, identidades de género e habilidades, encorajando todos a continuar a sua prática e a desenvolver-se a partir da mesma. Estas modalidades devem proporcionar um contexto seguro, divertido e promover o Fair-Play, criando um ambiente que possa atrair jogadores, treinadores, voluntários e patrocinadores.

Os pontos-chave que um Clube deve promover com sucesso são:



2.4 - PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

Sendo o plano estratégico uma consolidação e implementação de ideias, o maior desafio estará relacionado com a sua efetividade prática no alcance dos objetivos organizacionais, isto é, na sua capacidade de movimentar a organização e alinhá-la no sentido da prescrição proposta pelo plano estratégico com a adaptabilidade que esse processo exige.

Para uma maior probabilidade de sucesso por parte de um planeamento estratégico é necessário responder a três perguntas fundamentais:

01

Onde estamos?

Quem somos?
Quais são os nossos problemas?
Que recursos temos disponíveis?
Quais são os nossos pontos fortes e fracos?

02

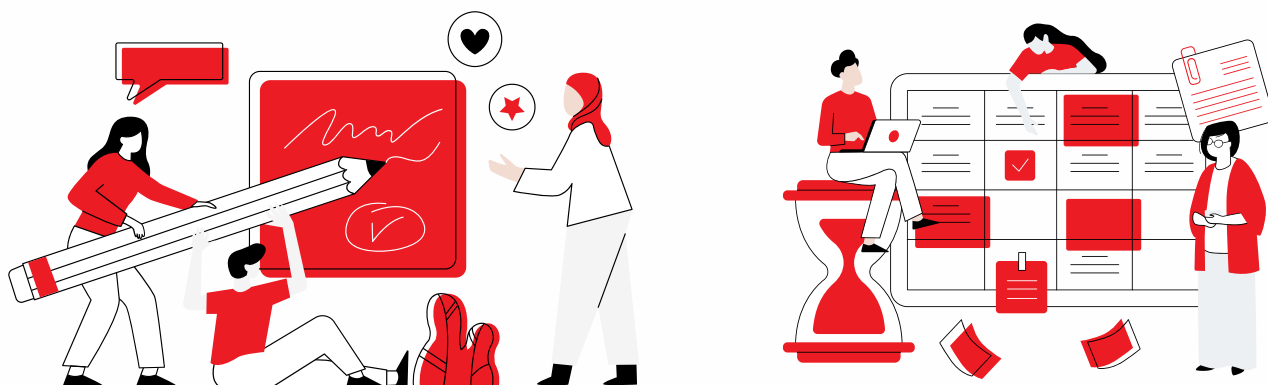
Onde queremos estar?

Que organização queremos ser?
Quais são as nossas metas?
Em que áreas pretendemos atuar?
Como queremos ser vistos e reconhecidos?

03

Como chegamos lá?

Quais são os melhores caminhos para chegarmos aos nossos objetivos?
Que atividades, ações, projetos temos de desenvolver?
Que recursos temos de mobilizar?





2.4.1 - ELABORAÇÃO DE UM PLANO ESTRATÉGICO

01

Levantamento e análise de dados

Recolha de informação relevante sobre a organização, a sua história e os principais dados que a caracterizam.

02

Diagnóstico

Definição da Missão e Valores da Organização.

03

Construção da Estratégia

Definição da Visão e dos principais Eixos Estratégicos.

04

Elaboração do Plano

Definição de programas, ações, projetos e respetivas metas/indicadores que permitam alcançar os objetivos definidos.

05

Implementação

Esta fase decorrerá no período definido e terá como objetivo a execução sequencial das ações programadas.

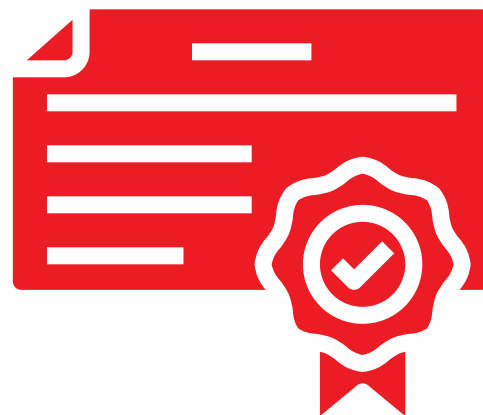
06

Monotorização

Medir o grau de execução do Plano Estratégico, dos diferentes programas, ações e projetos, verificando a concretização dos indicadores.

2.5 - LICENCIAMENTO PARA PROVAS DA FPF

Com a implementação do sistema de licenciamento de Clubes para as suas competições, a FPF pretende garantir a harmonização em todos os que se encontram sujeitos à sua jurisdição.



2.5.1 - OBJETIVOS

A introdução do sistema de licenciamento visa, genericamente, alcançar padrões mais elevados e uniformes de qualidade para benefício de toda a comunidade do Futebol/Futsal Português através de um processo de certificação da boa gestão dos Clubes nos aspetos desportivo, infraestrutural, organizativo e de gestão económico-financeira.

O sistema de licenciamento tem como pressuposto o desenvolvimento dos níveis de qualidade e a aplicação do seu regime à generalidade das competições. Ao introduzir o sistema de licenciamento de Clubes, a FPF pretende alcançar, em concreto, os seguintes objetivos:

- Promover o aumento do nível do Futebol/Futsal Português, nas suas facetas desportivas, organizacionais e de gestão;
- Promover a formação, acompanhamento e educação dos jovens jogadores;
- Promover a melhoria das infraestruturas e equipamentos desportivos, adaptando-os às crescentes exigências de segurança, funcionalidade, conforto e qualidade dos serviços prestados aos espectadores e aos meios de comunicação social;



- Assegurar um nível adequado de gestão e organização no seio dos Clubes;
- Assegurar a transparência dos Clubes, proteger a integridade das competições e a reputação do futebol nacional e garantir a credibilidade da gestão económica e financeira dos Clubes, atribuindo a necessária importância à proteção dos interesses dos credores;
- Garantir a equidade das competições, em termos económico-financeiros;
- Promover a verdade desportiva e os princípios do fair-play entre todos os agentes do Futebol/Futsal, designadamente dirigentes, treinadores, jogadores e árbitros, melhorando o conhecimento das Leis do Jogo.

2.5.2 - ATRIBUIÇÃO DE LICENÇA

O processo de Licenciamento é obrigatório para todos os Clubes pretendam participar nas seguintes competições organizadas pela Federação Portuguesa de Futebol:

- Liga 3;
- Campeonato de Portugal;
- Campeonato Nacional Feminino da I divisão;
- Campeonato Nacional da I Divisão de Sub-23;
- Campeonato Nacional da I Divisão de Futsal.

A obtenção da licença referida no artigo anterior está dependente do cumprimento dos seguintes critérios:

- Critérios Desportivos;
- Critérios Relativos às Infraestruturas;
- Critérios Administrativos e de Recursos Humanos;
- Critérios Legais;
- Critérios Financeiros.

2.6 - *RELAÇÃO COM OS PAIS/ ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO*

Os pais e encarregados de educação acabam também por ser agentes representativos do Clube e, por isso, devem igualmente ter conhecimento da Missão e Valores da Instituição.

Deverão ser-lhes transmitidos os princípios e boas práticas com as quais o Clube se identifica, informando que o seu exemplo terá muita influência no comportamento dos seus educandos durante a prática desportiva.

Proporcionar formação aos encarregados de educação sobre todas estas temáticas, utilizando até os materiais e serviços disponibilizados pela AF Castelo Branco (Guia Prático para os E. Educação, formações em Ética Desportiva, etc.), é um exemplo dos esforços que devem ser envidados a este respeito.



2.7 - COMUNICAÇÃO

A comunicação atualmente é essencial para um Clube desportivo e requer, tal como outras áreas, planeamento. Necessariamente, terá de abranger um conjunto de critérios, como sejam as boas capacidades verbais, competências na escrita, criatividade e conhecimento na área das tecnologias de informação.

A comunicação não tem exclusivamente a ver com os media e a gestão da relação com os mesmos, envolve também a comunicação interna com todos os elementos da Direção e os restantes envolvidos no Clube.

A falta de comunicação pode levar a falhas às reuniões de Direção, fracas relações externas, o não comparecimento aos eventos do Clube e à transmissão de uma imagem negativa do mesmo. Uma boa comunicação interna e externa mantém todos os membros envolvidos e informados, apresenta uma imagem do Clube coerente com a sua Missão e Valores auxiliando na atração de patrocinadores e assegurando que o Clube tem uma ligação positiva com a comunidade.





2.7.1 - COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação interna refere-se ao trabalho diário e relativo às operações, assegurando que a mensagem certa é passada para as pessoas responsáveis. Toda a Direção precisa de estar envolvida nas atividades do Clube, mantendo toda a estrutura informada acerca de quando e onde o Clube irá estar representado.

As pessoas envolvidas na comunicação interna incluem: membros da Direção, responsáveis pela comunicação, treinadores, praticantes e os pais.

Todos os elementos do Clube têm um papel fundamental na comunicação, no entanto, existem determinados elementos que devem ter a responsabilidade específica de informar quem de direito sobre as normas oficiais do Clube, consoante a sua função particular a os elementos com quem se relacione diretamente.

BENEFÍCIOS DE UMA BOA COMUNICAÇÃO INTERNA:

- Toda a gente está em sintonia;
- Todos conhecem o seu papel e responsabilidades;
- Todos estão familiarizados com o plano do Clube;
- As atividades do Clube decorrem dentro do planeado no dia-a-dia.

2.7.2 - COMUNICAÇÃO EXTERNA

A comunicação externa diz respeito a toda a correspondência e contatos efetuados com as pessoas e organizações não integrados na estrutura do Clube. Estes membros incluem a Federação Portuguesa de Futebol, a Associação de Futebol de Castelo Branco, a comunidade local, escolas, pais e patrocinadores, por exemplo.

A comunicação externa terá como principal objetivo valorizar a imagem do Clube, transmitindo sensações positivas aos praticantes e encarregados de educação, fomentando a visibilidade dos patrocinadores e encorajando o envolvimento de outros elementos da comunidade.

Métodos de comunicação externa:

o Jornais Locais

Qualquer Clube pode beneficiar de criar uma relação com um jornal local. Para atingir isso, o responsável pela comunicação deve requerer uma reunião com o jornal e averiguar se têm uma secção desportiva, oferecendo artigos, imagens, informação sobre jogos e/ou eventos futuros em que o Clube esteja envolvido. Ter artigos nos jornais poderá ajudar a trazer notoriedade ao Clube, aumentando a sua reputação e adicionando valor para atrair potenciais patrocinadores.



o Site Oficial

Um site oficial é uma ferramenta basilar para promover o Clube e informar as pessoas das suas atividades. Um bom site deverá apresentar uma imagem profissional, ser atualizado regularmente e promovido por todos aqueles que estão diretamente envolvidos com o Clube. A conjugação destes pressupostos poderá resultar no aumento do interesse acerca do Clube, mantendo os membros da comunidade e demais interessados devidamente informados, promovendo o merchandising do Clube e criando condições para atrair patrocínios e parceiros.



o Redes Sociais

As plataformas de redes sociais incluem o Facebook, Twitter, Instagram, YouTube e TikTok, e fornecem a oportunidade de divulgar e promover o Clube junto de um conjunto alargado de pessoas.

Estas diferentes plataformas podem oferecer um grande alcance e a oportunidade de criar e divulgar conteúdo diferenciado com um excelente feedback através das estatísticas e de uma forma bastante económica.

O acesso às redes sociais que representam oficialmente o Clube devem ser limitadas a pessoas designadas, devendo o seu gestor garantir que não é partilhado nenhum conteúdo inapropriado.

3.1 - INTRODUÇÃO

As estruturas da maioria dos Clubes que desenvolvem as atividades desportivas no território nacional ainda depende bastante do compromisso de voluntários para se desenvolver e progredir. Este capítulo tece algumas considerações acerca de como um Clube poderá angariar e manter na sua estrutura pessoas que, de forma voluntária, exerçam algumas funções de capital importância para o desenrolar da atividade diária.

Tal como já foi e continuará a ser afluído, um Clube necessita de um bom planeamento estratégico, de um plano financeiro adequado, de uma coordenação técnica competente, de infraestruturas para o desenvolvimento das suas atividades, etc. A lista de mão-de-obra é variada, requer tempo (um capital de extrema importância) e diversas competências. Para todas estas tarefas será indispensável, na maioria dos casos, uma equipa de voluntários dedicados.



Sem um número adequado de voluntários existem muitas funções dentro de um Clube que não irão ser desempenhadas ou que, noutros casos, ficarão a cargo de quem tenha pouca disponibilidade e/ou capacidade para tal. Daí concluirmos que um grupo de voluntários com diversos perfis e funções possa ser um ponto bastante favorável quando se trata da gestão de um Clube.

Como os voluntários são recebidos nos Clubes é extremamente importante e pode marcar a diferença entre manter a sua atividade ou abandonar. Os voluntários habitualmente chegam aos Clubes com diferentes ambições, expectativas e competências, e a gestão de todos estes fatores obriga a um planeamento no recrutamento, seleção, orientação e treino destas pessoas. O principal objetivo será atrair os voluntários certos para os trabalhos certos e mantê-los ao longo do tempo.





3.2 - RECRUTAMENTO DE VOLUNTÁRIOS E SELEÇÃO

PORQUE É QUE AS PESSOAS SE VOLUNTARIAM, TENDENCIALMENTE?

- Ex-jogadores dispostos a ajudar o Clube;
- Os filhos/familiares estão no Clube;
- Amor pelo Clube;
- Amor pelo Desporto;
- Abordados pelos amigos;
- Pelo desafio.

Para as posições ocupadas por voluntários, o processo de recrutamento tenderá a ser informal. A maioria das pessoas que se envolvem são abordadas por amigos ou por terem familiares a jogar nas equipas do Clube, sendo assim, depois de potenciais voluntários serem identificados, os Clubes devem encontrar alguém da estrutura diretiva que os conheça e promova a primeira ligação no sentido de os abordar sobre as diferentes posições em que existem necessidades e perceber como ir ao encontro dos seus interesses. Esses potenciais voluntários devem ser abordados realisticamente acerca do trabalho a desenvolver. Deverá existir no Clube, e será um ótimo auxílio, um documento adequado sobre a descrição e detalhes (as horas das reuniões, tarefas, uma média de tempo despendido por semana e/ou mês, por exemplo) do que é necessário para diferentes funções.

Também os benefícios e condições devem ser esclarecidos para que os potenciais candidatos estejam devidamente informados e identificados com as competências, experiência, disponibilidade necessária e respetivas contrapartidas. Durante o recrutamento talvez seja prioritário indicar os benefícios de ser voluntário mais do que as necessidades do Clube, lembrando sempre que um voluntário estará a representar uma Instituição e que, por isso mesmo, deverá apresentar em todas as ocasiões um comportamento exemplar e alinhado com os Valores do Clube.



3.3 - INTRODUZIR OS VOLUNTÁRIOS

Introduzir os voluntários envolverá desejar-lhes as boas-vindas, fornecer-lhes detalhes sobre a sua nova função e as operações do dia-a-dia do Clube, assim como apresentá-los a outros membros do Clube. Poderá ser necessário informar de como terá acesso às instalações do Clube, os horários praticados e o que fazer em caso de situações de emergência.

Uma boa introdução e envolvimento inicial no Clube contribui para reduzir a ansiedade dos novos voluntários, tal como a possibilidade de terem dificuldades em se ambientarem às novas funções.

COMO INTRODUZIR OS VOLUNTÁRIOS?

- Fornecer um documento com toda a informação relevante;
- Fornecer uma cópia dos Estatutos da Instituição;
- Guardar os detalhes dos voluntários no registo do Clube;
- Apresentar voluntários chave e outros colaboradores;
- Apresentar a cultura do Clube, a sua história, valores e missão;
- Realçar o papel e a responsabilidade dos membros do staff;
- Realçar o papel e a responsabilidade dos voluntários;
- Dar a conhecer as instalações, equipamentos e recursos;
- Dar a conhecer o dia-a-dia das operações do Clube.

3.4 - MANTER OS VOLUNTÁRIOS

Depois de recrutar novos voluntários, os Clubes devem mantê-los ativos e cultivar a sua relação com os mesmos. Manter voluntários poderá trazer diversos benefícios, como sejam: menos tempo despendido em treino e desenvolvimento de novos voluntários, continuidade no trabalho desenvolvido dentro da instituição, acumulação de experiência dentro da equipa de voluntários.

01

COMUNICAR COM OS VOLUNTÁRIOS

- Comunicação regular;
- Utilizar mensagens ou e-mails para comunicação mais rápida;
- Ter uma secção dedicada aos voluntários no site do Clube e redes sociais.

02

CONFIRMAR SE ESTÃO A GOSTAR DO DESAFIO

- Variar o papel dos voluntários de tempo a tempo, de acordo com o seu perfil;
- Dar reconhecimento pelo trabalho feito agradecendo;
- Pedir Feedback;
- Fazer os voluntários sentirem-se válidos.

03

TREINO DAS COMPETÊNCIAS

- Reunir com os voluntários e identificar se é necessário algum tipo de treino;
- Promover o treino de uma forma positiva e agregadora.

04

RECONHECER O TRABALHO DOS VOLUNTÁRIOS

- Comunicar e agradecer regularmente;
- Escrever cartas de referência;
- Fornecer roupa do Clube;
- Reconhecer o trabalho dos voluntários em notícias, site, redes sociais, etc.;
- Organizar um evento de apreciação dos voluntários;
- Fornecer bilhetes/convites de eventos aos voluntários.

4.1 - INTRODUÇÃO

Os apoios e patrocínios são necessários para a sobrevivência e crescimento das associações com este cariz, que proporcionam atividades desportivas a um custo relativamente baixo prestando, deste modo, um serviço à sua comunidade . Garantir que o Clube tem fundos suficientes para cobrir todas as suas despesas anuais redundará numa segurança financeira que permita perspetivar o futuro de forma sustentada. Todos os Clubes terão modos distintos de operar e também diferentes planos para direccionar os seus fundos.

Este capítulo deixa algumas informações sobre como alguns fundos poderão ser angariados e como melhor atrair patrocinadores.



APOIO E PATROCÍNIOS



4.2 - CRIAR UMA COMISSÃO DE ANGARIAÇÃO DE APOIOS E PATROCÍNIOS

A angariação de apoios e patrocínios é permanente e pode exigir muito tempo e energia por parte da Direção. Dado este facto, o Clube poderá optar por criar uma comissão em que seria delegada pela Direção a responsabilidade de auxiliar na procura de novos apoios e patrocínios, formulando novas estratégias, estabelecendo diferentes contatos, etc.

Esta comissão deverá ter ligação direta com o Tesoureiro/Direção e seguir linhas orientadoras previamente estabelecidas com objetivo de tornar a sua ação mais rentável e direcionada. O estabelecimento deste grupo de trabalho permite ao Clube ter a oportunidade de convidar membros externos à Direção com ligações particulares e competências de angariação reconhecidas.

4.3 - IDEIAS DE ANGARIAÇÃO DE APOIOS

A organização de eventos de angariação na localidade do Clube é muito comum e poderá contribuir tanto para angariar fundos, como para promover o Clube localmente. Existem muitas formas de angariar dinheiro, e o Clube talvez deva começar com métodos que requerem menos esforço e trabalho e ir aumentando a complexidade desses projetos dependendo dos seus objetivos.

Ideias de eventos a organizar: festas temáticas, caminhadas sociais, escolas de verão de aperfeiçoamento de futebol/futsal, campos de férias, rifas e sorteios, bar durante os eventos, etc.

DICA

Sabendo que grande parte das receitas dos Clubes provêm dos subsídios municipais atribuídos, a estruturação de um sólido projeto desportivo, consubstanciado com dados concretos (nº praticantes, nº de equipas, nº de atividades desenvolvidas, etc.), é um instrumento fulcral para justificação do valor social do trabalho desenvolvido, assim como uma salvaguarda perante a regulamentação pública para a atribuição de verbas.

4.4 - PATROCÍNIOS

Os patrocínios são uma diferente receita para os Clubes que, infelizmente, têm uma expressão muito reduzida nos seus orçamentos perante o que seria desejável. Os Clubes podem ter o seu próprio merchandising, os eventos, programas de jogos, etc., patrocinados, oferecendo em contrapartida visibilidade positiva aos seus parceiros. Note-se que patrocínio não é o mesmo que donativo e que isso significará um retorno para quem patrocina, o que para além da visibilidade já referida poderá traduzir-se em, por exemplo, bilhetes grátis, acesso às instalações, etc.

No entanto, alguns patrocinadores poderão simplesmente querer apoiar o Clube local.

PASSOS PARA ATRAIR PATROCINADORES

- Identificar possíveis patrocinadores na área geográfica, especialmente aqueles com quem o Clube tem contacto e que sejam alinhados com a sua Missão e Valores;
- Desenvolver um pacote de patrocínios, divulgando aquilo que o Clube poderá oferecer a um possível patrocinador, o perfil do Clube e aquilo que se espera como retorno;
- Contactar diretamente possíveis patrocinadores para explicar o interesse do negócio para ambas as partes;
- Criar uma apresentação para os potenciais patrocinadores que transmita o perfil do Clube e os seus planos, assim como os benefícios para o eventual patrocinador se envolver;
- Depois de um patrocinador se envolver no clube, é essencial que a relação decorra sem problemas. Isto irá ajudar a cultivar uma relação a longo-termo.
- Tratar bem os patrocinadores. Promover a parceria e o seu negócio durante os eventos e honrar os compromissos contratualizados;
- Avaliar os negócios com os patrocinadores irá providenciar informação para ajudar a manter a parceria no futebol/futsal. Também demonstra ao atual patrocinador que o investimento é valorizado.



4.4.1 - PROPOSTA DE PATROCÍNIOS

Criar uma proposta de patrocínios permite ao Clube focar-se em atributos únicos e realçar as áreas nas quais podem ajudar a beneficiar um negócio. As propostas de patrocínios devem incluir:

AS PROPOSTAS DE PATROCÍNIOS INCLUEM:

- O sucesso recente;
- Os objetivos futuros;
- O porquê da empresa beneficiar em patrocinar o Clube e aquilo que podem esperar de retorno;
- Como o Clube e a empresa se podem complementar nos objetivos e como eles podem ser alcançados;
- Um plano de pagamento para os patrocinadores.

É importante que os detalhes de como e quando o patrocinador irá pagar estejam incluídos. O Clube também deve providenciar detalhes das datas de quando o patrocínio irá começar e terminar, e dos moldes da sua operacionalização.

PONTOS-CHAVE DOS PATROCÍNIOS

- Criar relações com base na confiança mútua;
- Evidenciar as valências do Clube e o seu alcance;
- Transmitir os Valores e a Missão do Clube;
- Promover causas socialmente valorizadas;
- Transmitir o reconhecimento associado ao Clube;
- Demonstrar preocupação com o retorno oferecido;
- Planeamento e paciência são essenciais.



5.1 - INTRODUÇÃO

O capítulo 5 explica três áreas das operações: a gestão de eventos, a qualidade e segurança das infraestruturas e os procedimentos burocráticos para inscrição de equipas e jogadores.

A gestão de eventos é atualmente essencial na orgânica dos Clubes, quer seja um evento diferenciado ou um qualquer jogo. Saber como organizar um evento de uma forma segura e com a logística adequada é crítico para que se fomente uma imagem positiva da atividade oferecida. Neste sentido, desenvolver a experiência dos voluntários na gestão dos eventos pode aumentar a dimensão e qualidade dos mesmos.

É igualmente importante ter presente que a qualidade infraestrutural é um fator diferenciador para a procura e manutenção dos praticantes de atividade desportiva, o que exige uma articulação oleada com os diferentes atores e responsáveis por estes espaços, na maioria municipais.

Por último, todos os processos associados à filiação e inscrição de equipas e jogadores numa modalidade federada, que obrigam a responder a diversos imperativos legais, assumem-se como determinantes quando se abordam as questões operacionais mais comuns.

5.2 - GESTÃO DE EVENTOS

Todos os Clubes podem organizar qualquer tipo de eventos. Os eventos podem ser uma ótima maneira de promover o Clube na comunidade e podem ajudar a manter as pessoas envolvidas. A maior parte do trabalho na organização de um evento é adstrita ao planeamento, e este capítulo surge com intenção de ajudar a percorrer os passos considerados necessários para organizar um evento com sucesso.

Apesar de todos os jogos poderem ser considerados um evento, quando nos referimos a eventos neste âmbito estamos a referir-nos a algo diferenciado, como sejam: organização de um momento festivo, organização de um gala de entrega de prémios, de um jogo com antigos jogadores, etc.

Seja qual for o tipo de evento, o princípio é sempre o mesmo: desenvolver uma cultura organizacional que trabalhe na lógica de definição de objetivos, planeamento e delegação de responsabilidade. Acreditamos que o trabalho em equipa, para além de ajudar no desenrolar da atividade, vai tornar tudo mais fácil e rentável.

Um exemplo de um evento muito comumente organizado pelos Clubes é o Encontro Desportivo para os Petizes e Traquinas, momento único de prática e divulgação das modalidades, com o envolvimento de muitas crianças, agentes desportivos e encarregados de educação. A organização destas atividades, suportada pela documentação produzida pela AF Castelo Branco (ver RPO Encontros Desportivos, Manual de Organização de EDF, Guia Prático de Atividades Complementares e Guia Prático para Pais e Encarregados de Educação), é uma ocasião ímpar para a promoção do trabalho do Clube, para o envolvimento da comunidade, para a angariação de receitas e para o fomento de relações com os parceiros, haja a disponibilidade, criatividade e empenho necessários para planear estes eventos com base nos princípios para eles definidos.





5.3 - PLANEAR O EVENTO

Planear diz respeito às decisões acerca do tipo de evento que o Clube quer organizar e como pretende fazê-lo. Neste sentido, é necessário responder a seis perguntas fundamentais:

01

Qual é o evento que queremos organizar?

02

Porque é que o evento se vai realizar?

É necessário saber o que queremos e como o Clube vai beneficiar do evento.

03

Quando é a melhor altura para o evento ocorrer?

04

Onde é a melhor localização para o evento?

05

Para quem é o evento? Quem o vai organizar?

06

Como é que o evento vai decorrer, quanto vai custar e quais as condições necessárias?

Encontrando respostas para estas questões, cremos que se conseguirá decidir com maior propriedade se o evento vale o dispêndio de tempo, esforço e dinheiro para alcançar os objetivos possíveis.



5.3.1 - PLANO DE AÇÃO

O plano de ação é, no fundo, uma lista de tarefas que precisam de ser completadas para o evento decorrer da melhor forma possível.

Assim, propomos quatro passos a seguir:

- 01 Identificar as tarefas que precisam de ser feitas;
- 02 Decidir quando é que essas tarefas precisam de estar terminadas;
- 03 Decidir quem vai fazer essas tarefas;
- 04 Documentar as tarefas, os prazos e os responsáveis.

Os benefícios de documentar o plano de ação asseguram que nada fica esquecido ou por justificar, tornam a comunicação mais fácil, permitem um acompanhamento e avaliação do progresso simplificado, e ajuda a racionalizar recursos.

Quando se trata de um evento com maiores dimensões será necessário também assegurar a existência de um plano alternativo. É necessário identificar o que poderá, potencialmente, afetar negativamente o evento e como se poderá, se possível e necessário, ter uma alternativa.

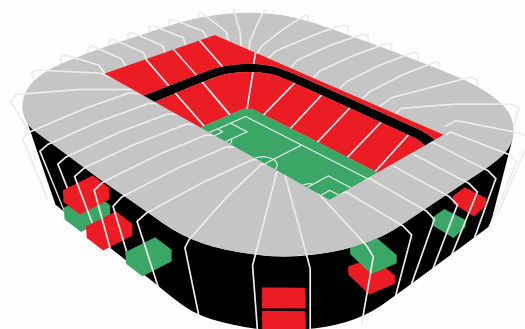
5.4 - INFRAESTRUTURAS

A formação de jovens praticantes exige que a Entidade disponha de instalações e das condições logísticas adequadas ao desenvolvimento das suas atividades.

Os recintos desportivos devem demonstrar-se adequados ao uso previsto e ao qual se destina, com vista a proporcionar as melhores condições de segurança, de funcionalidade e de conforto na utilização, a limitar o risco de acidentes e a facilitar a evacuação dos ocupantes e a intervenção dos meios de socorro.

Neste sentido, e de acordo com a legislação em vigor, será imperial a existência de um **aparelho de DAE** (Desfibrilhação Automática Externa) e de um **seguro de responsabilidade civil** por cada uma das infraestruturas desportivas utilizadas pelo Clube, ainda que as mesmas sejam municipais.

Por outro lado, e de acordo com as principais problemáticas identificadas a este propósito, importa referir o cuidado que deve existir relativamente à **ocupação dos espaços** e à respetiva gestão dos horários de utilização (identificar devidamente as necessidades, as horas disponíveis e ajustar a utilização para as diferentes atividades existentes no Clube no sentido de rentabilizar o tempo de ocupação), assim como no que concerne à **manutenção das infraestruturas** (garantir a utilização responsável e adequada dos equipamentos, determinar a responsabilidade da limpeza e higienização, etc.). Deste modo, poder-se-ão formular as melhores estratégias para permitir, por um lado, uma taxa de ocupação condizente com as necessidades do Clube e, por outro, uma sustentabilidade que possibilite prolongar no tempo a utilização das instalações com os devidos padrões qualitativos a nível de segurança e higiene.



5.5 - INSCRIÇÕES DE EQUIPAS E JOGADORES

As inscrições de equipas e agentes desportivos faz parte do dia-a-dia de operações de um Clube. Estas têm regulamentos próprios e prazos que deverão ser cumpridos sendo, por isso, necessário estar a par das correntes regras.

As diretrizes para as inscrições de equipas e jogadores podem ser consultadas no Comunicado Oficial nº1 da FPF e da AFCB, bem como o Regulamento de Inscrição e Transferência de Jogadores da FPF e o Comunicado de Incentivos da AFCB.



6.1 - INTRODUÇÃO

Se existem objetivos comuns entre os diferentes Clubes, um deles deverá passar por promover oportunidades de prática de qualidade para que o maior número de pessoas se envolvam no futebol/futsal. Daí, cremos que o número de participantes envolvidos será determinante para qualquer Clube, Associação ou Federação. Para promover este crescimento no nível de participação, os Clubes precisam de criar um ambiente saudável, amigável, e seguro que potencie o ensino-aprendizagem dos diferentes praticantes e agentes envolvidos de modo a que estes possam, dentro das suas possibilidades, atingir o seu potencial enquanto jogadores e pessoas.

Para tal, e como a atividade principal em torno da qual gravitam uma série de áreas e pessoas é a prática das modalidades desportivas propriamente ditas, a **figura do Diretor/Coordenador Técnico é basilar como garante de uma adequada estruturação da oferta desportiva e do processo formativo adjacente**, agregado ao corpo de treinadores que dão cariz operativo a esta proposta e lidam diretamente com os principais interessados: os praticantes.

Neste capítulo iremos discorrer muito brevemente acerca de princípios a ter em consideração para que os serviços prestados pelos Clubes no que se refere ao futebol e futsal possam ter o padrão qualitativo necessário que permita o desenvolvimento destas modalidades no seio das próprias instituições, contribuindo para um contexto mais rico e estimulante.

6.2 - FILOSOFIA DE UM TREINADOR

Parece-nos consensual assumir que todos os treinadores devem alinhar a sua intervenção para ir ao encontro dos princípios e valores que o Clube pretende implementar através da sua oferta desportiva. A implementação desta filosofia é necessariamente um processo a longo-prazo que deverá percorrer um trajeto de macro a micro, ou seja, partirá do que o Clube, e a sua Direção, determinarem como sendo essencial para respeitar a história e os Valores associados ao mesmo, passando pelo plano estratégico construído para a sua área desportiva e culminando no seu projeto formativo, que incluirá os princípios operativos de todo este processo. Isso permitirá, em última instância, enquadrar os treinadores do Clube e guiá-los no sentido de como devem encarar o desenvolvimento dos praticantes através do treino e da competição.

A este propósito, acreditamos que uma boa filosofia não floresce em oposição aos princípios tidos como adequados, a esta altura, para o melhor desenvolvimento dos praticantes e do jogo em si.





UMA BOA FILOSOFIA POR PARTE DO TREINADOR PARTE DE:

- Colocar o desenvolvimento individual dos praticantes em primeiro lugar;
- Desenvolver o carácter, as competências e capacidades de todos os praticantes;
- Oferecer um ambiente desafiador e de suporte a todos os envolvidos;
- Definir objetivos realistas e apropriados a cada um dos praticantes e restantes agentes;
- Criar um espírito ajustado ao desenvolvimento de relações, essenciais no âmbito das modalidades coletivas;
- Nunca abdicar de promover o fair-play e o respeito.

6.3 - PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO JOGADOR

As crianças são naturalmente competitivas, por isso é necessário que o foco do Clube e dos seus responsáveis esteja devidamente direcionado para a importância do desenvolvimento do praticante ao invés da obtenção de resultados imediatos a qualquer custo. Isto porque acreditamos, até com base em diversas evidências já conhecidas, que a tentativa de ganhar a qualquer custo ao longo do tempo inibe o desenvolvimento do jogador. Sobretudo em determinadas fases de desenvolvimento, o resultado é secundário quando contraposto com a felicidade de jogar e aprender.

É essencial que os jovens praticantes não sejam pressionados constantemente pelos diversos agentes que envolvem o jogo e que seja permitida a exploração de possibilidades durante a prática. Naturalmente, com o passar do tempo, o processo de formação desportiva irá aumentar a sua exigência e complexidade, direcionando os objetivos gradualmente e de forma equilibrada no sentido do aumento da performance.



6.4 - CERTIFICAÇÃO DE ENTIDADES FORMADORAS

Também a respeito das duas temáticas abordadas nos pontos anteriores, mas com um caráter bem mais abrangente, surge o processo de Certificação de Entidades Formadoras da Federação Portuguesa de Futebol.

Para além de se assumir como uma garantia de qualidade das propostas formativas apresentadas pelos Clubes, serve também o propósito de auxiliar as estruturas destas Entidades no sentido de se atualizarem e ajustarem às necessidades vigentes (ver Manual de Certificação da FPF).

Dentro deste processo emergem duas figuras centrais, a saber: o **Diretor de Entidade Formadora** e o **Diretor Técnico da Entidade**. Serão estas duas pessoas as principais responsáveis pela estruturação de todo o projeto formativo a implementar no Clube, que irá desde a construção documental de suporte ao processo (**Manual de Acolhimento e Boas Práticas, Documento Técnico Orientador, Dossier de Treino, etc.**) à necessária implementação das ideias.

As formações específicas proporcionadas pela Portugal Football School (ver brochura da PFS) para estes dois cargos em particular serão determinantes para melhor conhecer este processo e prepará-lo convenientemente.

Crê-se que, até pela escala qualificativa associada a este processo e o acompanhamento proporcionado pelas diferentes Subcomissões de avaliação, os Clubes podem nele alavancar o seu desenvolvimento de forma sustentada e progressiva, revestindo-se esta Certificação de uma importância fundamental para qualquer Clube com oferta desportiva nas categorias de formação.





ESTATUTOS

Atualizar os Estatutos e fundamentá-los legalmente

1

PÁGINA
06

PÁGINA
07

2

MISSÃO E VALORES

Definir Missão e Valores e transmiti-los aos associados

PLANO ESTRATÉGICO

Definir objetivos, metas e iniciativas a curto, médio e longo prazo para o clube

3

PÁGINA
08

PÁGINA
10

4

LICENCIAMENTO

Cumprir as normas da FPF, nomeadamente no que concerne ao licenciamento

COMUNICAÇÃO

Estabelecer uma comunicação interna e externa uniforme

5

PÁGINA
13

PÁGINA
17

6

VOLUNTÁRIOS

Angariar e manter voluntários

PATROCÍNIOS

Relação entre clube e patrocinador

7

PÁGINA
22

PÁGINA
28

8

EVENTOS

Perceber como organizar um evento

INFRAESTRUTURAS

Importância da atualização das infraestruturas de acordo com a legislação em vigor

9

PÁGINA
30

PÁGINA
32

10

COORDENAÇÃO TÉCNICA

O papel do Diretor Técnico e a estruturação da oferta desportiva

CERTIFICAÇÃO

Cumprir as normas da FPF, nomeadamente no que concerne à certificação

11

PÁGINA
35



Este manual é providenciado apenas como um guia orientador e de assistência para o desenvolvimento dos Clubes, e não deve ser visto como um conjunto de indicações com carácter obrigatório. Como se trata de um documento com intenções de generalização, não deve ser considerado como específico para cada instituição. É da responsabilidade das diferentes instituições, sendo do seu interesse, adaptar o documento da forma mais ajustada e rentável.

A informação contida neste documento tem a intenção de ser uma introdução para uma série de temáticas consideradas pertinentes no que diz respeito à gestão básica de um Clube, não servindo de conselho legal ou opinião. Os anexos são servidos apenas a título de exemplo e não são aplicáveis em todas as situações.

A Associação de Futebol de Castelo Branco e os seus colaboradores não têm qualquer responsabilidade na forma como a informação contida neste documento é utilizada pelos Clubes ou que resultados terão da sua ação.

AVISO

VERSÃO 1. GABINETE TÉCNICO
DEZEMBRO 2022



ASSOCIAÇÃO
DE FUTEBOL
DE CASTELO
BRANCO

ANEXOS

Template: Desenvolvimento do Clube

Nome do Clube			
Plano de Desenvolvimento		Anos de Desenvolvimento	

História do Clube

Missão e Valores do Clube

Objetivos de Desenvolvimento do Treinador e Jogador				
Objetivo	Como	Custo	Escala temporal	Responsabilidade

Objetivos da Direção do Clube/Gestão e Administração				
Objetivo	Como	Custo	Escala temporal	Responsabilidade

Angariação de Apoios e Patrocínios

Objetivo	Como	Custo	Escala temporal	Responsabilidade

Objetivo dos Voluntários

Objetivo	Como	Custo	Escala temporal	Responsabilidade

Objetivos das Infraestruturas

Objetivo	Como	Custo	Escala temporal	Responsabilidade

Template: Relatório de Incidente

Nome do Clube:	
----------------	--

Relatório de Incidente

Nome da Pessoa que está a escrever este formulário	
----------------------------------------------------	--

Cargo	
-------	--

Morada	
--------	--

Telemóvel	
-----------	--

Detalhes do Incidente

--

Nome do Lesado	
----------------	--

Detalhes da Lesão	
-------------------	--

Outros comentários	
--------------------	--

Testemunha 1 - Contactos	
--------------------------	--

Testemunha 2 - Contactos	
--------------------------	--

Assinatura	
------------	--

Data	
------	--

Template: Plano Orçamental

Receitas	Ano:	Ano:
TOTAL DE RECEITAS		
Receitas Apoios Institucionais	Ano:	Ano:
TOTAL DE DESPESAS DE INFRAESTRUTURAS		
Despesas de Recursos Humanos	Ano:	Ano:
TOTAL DE DESPESAS DE CONTAS		
Despesas Infraestruturas	Ano:	Ano:
TOTAL DE DESPESAS DE MATERIAL		
Despesas de Contas Mensais	Ano:	Ano:
TOTAL DE DESPESAS DE TRANSPORTE		
Despesas de Transporte/Deslocações	Ano:	Ano:
TOTAL DE DESPESAS DE SEGUROS		

