

INSTITUTO POLITÉCNICO DE SANTARÉM
Escola Superior de Desporto de Rio Maior



**POLITÉCNICO
DE SANTARÉM**

**Relatório do estágio curricular realizado no
Centro Desportivo de Fátima**

Relatório de Estágio

Mestrado em Gestão do Desporto

Flávio Alexandre Rodrigues José

Orientação:

Professora Doutora Elsa Regina Monteiro Vieira

dezembro, 2025

Agradecimentos

À professora, Elsa Vieira, pela sua disponibilidade, motivação, orientação assertiva e séria. Obrigada pela liberdade que me deu para experimentar, para errar e pelos conselhos e apoio que me disponibilizou para que eu pudesse sempre melhorar e estar seguro das minhas escolhas.

Ao orientador de estágio, Nuno Coito, e à organização, Centro Desportivo de Fátima, pela sua orientação e apoio em inúmeros momentos. Obrigada pelas experiências que me proporcionaram. Obrigada por acreditar no meu potencial e por se preocupar comigo.

Aos meus colegas de estágio pelo apoio e companheirismo nos vários momentos do estágio. Obrigada pela partilha, pelo debate e pelos bons momentos.

Por fim, agradecer à minha família e amigos mais próximos pelo suporte e apoio incondicional, pelo incentivo, pela ajuda, pela preocupação, pela disponibilidade, pela partilha, por tudo!

Resumo

O presente relatório pretende demonstrar o trabalho e atividades desenvolvidas na unidade curricular de estágio. O estágio foi desenvolvido no Centro Desportivo de Fátima (CD Fátima), com a orientação do Coordenador da Formação, com o qual houve interação a fim de desenvolver as atividades enunciadas no presente relatório.

As atividades desenvolvidas foram de encontro à formação teórica de Gestão do Desporto, e ao que a entidade necessitava para uma alavancagem da atividade diária do clube.

O relatório, numa primeira fase, contempla o enquadramento da prática profissional. Posteriormente, é realizada a descrição e explicitação das tarefas desenvolvidas, atividades que estão expostas e elaboradas abaixo sendo elas: Fidelização de Sócios, Satisfação do Sócio, Dia do Adepto, Taxa de Abandono no CD Fátima e Rácio de Utilização dos Campos. Por fim, o relatório inclui uma apreciação crítica do processo de desenvolvimento pessoal e do processo global do estágio.

Palavras-chave: Futebol, Atletas, Competição, CD Fátima, Gestor do Desporto

Abstract

This report aims to demonstrate the work and activities carried out in the Internship Curricular Unit. The internship was carried out at the Fátima Sports Center (CD Fátima), under the guidance of the Training Coordinator, with whom there was interaction in order to develop the activities outlined in this report.

The activities carried out were aligned with the theoretical training in Sports Management, as well as with the needs of the entity to enhance the club's daily activity.

The report, in its first phase, covers the framework of professional practice. Subsequently, a description and explanation of the tasks carried out are provided, detailing the activities listed and elaborated below, which are: Member Loyalty, Member Satisfaction, Fan Day, Dropout Rate at CD Fátima, and Field Utilization Ratio. Finally, the report includes a critical assessment of the personal development process and the overall internship process.

Key-words: *Football, Athletes, Competition, CD Fátima, Sports Manager*

Índice

AGRADECIMENTOS	2
RESUMO	4
ABSTRACT	6
ÍNDICE DE FIGURAS	11
ÍNDICE DE TABELAS	12
ACRÓNIMOS/SIGLAS	13
INTRODUÇÃO	14
APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA ENTIDADE DE ACOLHIMENTO	15
DESCRIÇÃO DAS FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES DO ESTAGIÁRIO	17
DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESEMPENHADAS PELO ESTAGIÁRIO	18
FIDELIZAÇÃO DE SÓCIOS	19
JUSTIFICAÇÃO E OBJETIVOS	19
ENQUADRAMENTO TEÓRICO	21
<i>Marketing Desportivo e Comportamento do Consumidor Desportivo</i>	21
<i>Fidelização do Cliente</i>	23
ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO E INOVAÇÃO	26
RESULTADOS	27
ANÁLISE DA PRESENÇA NOS JOGOS SENIORES	31
ANÁLISE DE ATIVIDADE ASSOCIATIVA	32
ESTRATÉGIAS DE FIDELIZAÇÃO APLICADAS AO FUTEBOL	33
REFLEXÃO	35
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37
SATISFAÇÃO DO SÓCIO	39
JUSTIFICAÇÃO E OBJETIVOS	39
ENQUADRAMENTO TEÓRICO	40
<i>O consumidor desportivo</i>	40
<i>Qualidade dos Serviços</i>	40
<i>Satisfação</i>	41
ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO E INOVAÇÃO	45

REFLEXÃO.....	54
CANDIDATURA AO PROGRAMA “BOA PRÁTICA” DO CLUBE TOP - IPDJ	55
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	56
DIA DO ADEPTO	60
JUSTIFICAÇÃO E OBJETIVOS	60
ENQUADRAMENTO TEÓRICO	61
<i>Eventos Desportivos.....</i>	<i>61</i>
<i>Fases e Etapas de um Evento Desportivo.....</i>	<i>62</i>
ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO E INOVAÇÃO.....	64
REFLEXÃO.....	69
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	71
TAXA DE ABANDONO NO CD FÁTIMA.....	73
JUSTIFICAÇÃO E OBJETIVOS	73
ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	74
<i>Taxa de Abandono em Clubes de Futebol.....</i>	<i>74</i>
ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO E INOVAÇÃO.....	78
<i>Dimensões do Inquérito</i>	<i>79</i>
RESULTADOS	82
REFLEXÃO.....	92
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	94
RÁCIO DE UTILIZAÇÃO DOS CAMPOS	97
JUSTIFICAÇÃO E OBJETIVOS	97
ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	98
<i>Instalações Desportivos.....</i>	<i>98</i>
<i>Gestão de Instalações Desportivas</i>	<i>99</i>
<i>Indicadores de Eficiência na Utilização de Instalações Desportivas</i>	<i>100</i>
ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	103
RESULTADOS	106
<i>Instalações Desportivas do CD Fátima</i>	<i>106</i>
<i>Indicadores.....</i>	<i>106</i>
REFLEXÃO.....	112
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	114
APRECIÇÃO CRÍTICA DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL.....	116

APRECIÇÃO CRÍTICA DO PROCESSO GLOBAL DE ESTÁGIO	117
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	118
ANEXOS	127

Índice de figuras

Figura 1 - As 8 razões para fidelizar clientes	25
Figura 2 - Satisfação face à expectativa	43
Figura 3 - Idade do atleta	82
Figura 4 - Concelho de residência	82
Figura 5 - Tempo de permanência	83
Figura 6 - Último escalão praticado no clube	83
Figura 7 - Continuidade na modalidade	84
Figura 8 - Relação com treinador	85
Figura 9 - Feedback do treinador	85
Figura 10 - Favoritismo do treinador	86
Figura 11 - Dificuldade em conciliar compromissos académicos	86
Figura 12 - Apoio familiar	87
Figura 13 - Desincentivo familiar à prática	88
Figura 14 - Tempo das deslocações	88
Figura 15 - Custo das deslocações	89
Figura 16 - Competitividade da competição da equipa era adequada	89
Figura 17 - Motivação com a competição da equipa	90
Figura 18 - Ambiente geral	90
Figura 19 – Bilhete de Época	136
Figura 20 – Parceria Your Academy	136
Figura 21 - Mapa semanal de treinos	137

Índice de tabelas

Tabela 1 - Quantidade de Sócios e Valor da Quota	27
Tabela 2 - Sócios Ativos	27
Tabela 3 - Sócios – Variável Idade	28
Tabela 4 - Sócios – Variável Género	28
Tabela 5 - Sócios – Variável Localidade de Residência	29
Tabela 6 - Antiguidade de Sócio	29
Tabela 7 - Média por Dimensão e Questão.....	47
Tabela 8 - Média por Dimensão e Questão.....	50
Tabela 9 - Ocupação Horária.....	106
Tabela 10 - Tempo Médio de Utilização por Equipa.....	109
Tabela 11 - Quantidade de Sessões.....	110
Tabela 12 - Densidade de Utilização	110
Tabela 13 - Densidade de Utilização por Mts2.....	111

Acrónimos/Siglas

CD Fátima - Centro Desportivo de Fátima

CEF - Centro de Estudos de Fátima

CRIF - Centro de Reabilitação e Integração de Fátima

Introdução

O presente relatório é referente à unidade curricular de estágio, inserido no 2º ciclo de estudos da Escola Superior de Desporto de Rio Maior do Mestrado em Gestão do Desporto. O estágio é parte integrante do Mestrado, de modo a dar contexto profissional e prático das tarefas a desenvolver por um Gestor do Desporto, numa organização desportiva.

A Entidade que me acolheu para a realização do estágio foi o Centro Desportivo de Fátima, (CD Fátima). A organização durante os 59 anos de existência dedicou-se ao futebol, mas também a outras modalidades desportivas.

O objetivo do presente relatório de estágio passa por apresentar o trabalho realizado de uma forma resumida e bem estruturada. Foram aplicados conhecimentos práticos ao nível da Gestão do Desporto, através da realização de tarefas de gestão, planeamento e investigação adquiridas nas unidades curriculares do Mestrado em Gestão do Desporto.

O presente relatório tem como estrutura: o enquadramento deste estágio, da entidade acolhedora e das atividades desenvolvidas. Cada atividade desenvolvida no âmbito do estágio tem a seguinte estrutura: enquadramento teórico, enquadramento metodológico e inovação, resultados e por fim reflexão crítica. As atividades desenvolvidas são: a fidelização de sócios, a satisfação dos sócios, o dia do adepto, a taxa de abandono do clube e o rácio de utilização dos campos.

Apresentação e análise da Entidade de Acolhimento

A entidade acolhedora é o CD Fátima, entidade que se situa a norte do distrito de Santarém, concelho de Ourém, na freguesia de Fátima.

Fundado a 24 de janeiro de 1966 pelo pároco da freguesia de Fátima, Manuel António Henriques. O fundador com a sua dinâmica e com a forte adesão da população ajudou o clube a crescer rapidamente e assumir o estatuto de maior representação no distrito, onde muitos jovens treinavam diariamente com a intenção de ocupar o tempo de lazer de forma saudável.

Os resultados desportivos positivos e os talentos individuais que emergiram não deixavam ninguém indiferente, pelo que em 1990, o presidente alterou o nome do clube, alcançando desta forma o estatuto de “Entidade de Utilidade Pública”.

Atualmente com 59 anos de história, o clube conta com alguns momentos de glória, onde no final da década de 2000 militou por 3 épocas na então Liga de Honra, atualmente Segunda Liga. Sendo que à época, um dos treinadores foi Rui Vitória, treinador com histórico reconhecido em Portugal.

Com a crise económica que levou a um desinvestimento por parte de empresas patrocinadoras e crises diretivas, o clube ficou sem condições para competir num quadro competitivo de exigência financeira elevada, em sequência do fraco investimento, o clube teve uma queda abrupta para as divisões distritais.

No ano de 2016, surge um investidor natural da Arábia Saudita, detentor de vários negócios na área do desporto no seu país. Deste modo, criou a SAD, tornando-se presidente e responsável máximo.

No entanto, no final do ano de 2020, essa mesma SAD abriu insolvência, tendo o clube criado a sua própria equipa de futebol sénior, e recuperado os direitos da equipa de juniores para a época 2021/2022. Com esta passagem de SAD para clube, ambas as equipas tiveram de começar a competir na 2ª divisão distrital. Atualmente os Seniores militam no Campeonato de Portugal, com o

objetivo de continuar a disputar a competição na qual está inserido, e futuramente lutar acesamente pela subida. Os juniores estão na 1ª divisão distrital e têm como principal objetivo a subida de divisão ao campeonato nacional.

Com toda esta reestruturação, o futebol de formação, (petizes a juvenis) continuaram sempre a pertencer ao CD Fátima. As equipas de Iniciados e Juvenis continuaram a disputar os escalões nacionais.

No âmbito da certificação da Federação Portuguesa de Futebol o CD Fátima é uma entidade com certificação de 4 estrelas.

Descrição das funções e responsabilidades do Estagiário

Dentro da entidade acolhedora o estagiário teve várias funções, umas mais orientadas para o desenvolvimento do conteúdo teórico: Fidelização de Sócios, Satisfação de Sócios, Dia do Adepto, a Taxa de Abandono e por fim o Rácio de Utilização dos Campos.

Para tal, foi necessário a recolha de dados de sócios existentes, dados dos atletas, características dos espaços em uso e respetiva utilização, entre outros, dados obtidos junto da administrativa do clube, do coordenador da formação e até mesmo, de um vice-presidente do clube.

Quando necessário para a realização das atividades, o estagiário interagiu com outros elementos, de forma a conseguir um resultado positivo das atividades, nomeadamente nas seguintes atividades: satisfação dos sócios e taxa de abandono do clube por parte dos atletas.

Descrição das atividades desempenhadas pelo Estagiário

As atividades desenvolvidas são de carácter conceptual e teórico, mas também de carácter mais prático e tangível, pelo que resultam em atividades de carácter teórico-prático.

As atividades, desenvolvidas foram as seguintes: Fidelização de Sócios, Satisfação de Sócios, Dia do Adepto, a Taxa de Abandono e por fim, o Rácio de Utilização dos Campos.

Seguem-se abaixo todas as atividades referidas, com as respetivas justificações, enquadramentos teóricos, enquadramento metodológico e inovação, resultados, reflexões e anexos de cada uma das atividades desenvolvidas.

Fidelização de Sócios

Justificação e objetivos

O futebol, é o desporto mais popular e praticado em Portugal, é um fenómeno mundial que ultrapassa as fronteiras do entretenimento, este assume um papel central no campo social, cultural e económico. No contexto atual, os clubes de futebol deixaram de ser apenas instituições desportivas e passaram a ser geridos como verdadeiras empresas, onde os sócios são vistos como clientes e *stakeholders* estratégicos. Pelo que, torna-se fundamental compreender como as estratégias de marketing podem ser aplicadas de modo a garantir a fidelização dos sócios e como estas podem levar à sustentabilidade económica dos clubes.

A implementação de estratégias eficazes de fidelização de associados permite que os clubes desenvolvam uma relação mais próxima com os seus sócios, oferecendo experiências personalizadas e reforçando o envolvimento destes para com o clube. A crescente competitividade no setor do desporto obriga os clubes a investirem em métodos inovadores para manter a sua base de sócios ativa e leal, de forma a garantir receitas e aumentando o valor da marca. Deste modo, esta atividade debruça-se na análise do panorama atual da quantidade de sócios, e quais destes têm presença ativa na vida diária do clube, com presença assídua nos jogos e em outras atividades do clube.

O principal objetivo deste estudo é analisar a fidelização de sócios do CD Fátima, identificando as melhores práticas e estratégias que podem contribuir para o aumento da fidelização de sócios.

Para alcançar este propósito, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

1. Analisar a base atual de sócios e assistência dos associados nos jogos;

2. Identificar e apresentar recomendações para a implementação de estratégias eficazes de fidelização de sócios, fornecendo diretrizes que ajudem o CD Fátima a otimizar a gestão do relacionamento com os seus sócios.

Enquadramento Teórico

Marketing Desportivo e Comportamento do Consumidor Desportivo

O crescimento do futebol no cenário desportivo internacional não apenas impulsionou a necessidade de melhorar a comunicação com o público-alvo, mas também atraiu o interesse de setores não diretamente ligados ao desporto, cujos objetivos diferiam dos objetivos das instituições desportivas. Dessa forma, o marketing desportivo surgiu de forma natural, embora seja complexo determinar uma data ou evento específico que tenha marcado o seu surgimento (Mendes, 2016).

Atualmente, as modalidades desportivas que não se adaptem e adequem às preferências do mercado e às suas exigências, correm o risco de serem substituídas por outras que ofereçam maior agilidade e atratividade (Rein, Kotler & Shields, 2007).

Segundo Mullin, Hardy e Sutton (2014), o marketing desportivo envolve um conjunto de atividades voltadas para a satisfação das necessidades e expectativas dos consumidores desportivos por meio de processos de permuta e troca de produtos ou serviços, de forma a fazer crescer a base de clientes fiéis a uma organização.

De acordo com Contursi E. (2006), o conceito de marketing desportivo divide-se em duas categorias principais. A primeira, denominada "marketing do desporto", abrange apenas produtos e serviços desportivos, sendo direcionada a um público diretamente conectado com a modalidade, ou a atividade desportiva. A segunda, conhecida como "marketing através do desporto", inclui um mercado mais amplo, envolvendo patrocinadores, indivíduos interessados na modalidade, empresas e agências publicitárias como ferramenta de comunicação e conexão.

Pitts e Stotlar (2002), definem o marketing desportivo como um processo que engloba o desenvolvimento e a implementação de atividades relacionadas à

produção, promoção e distribuição de produtos desportivos, com o objetivo de atender às necessidades dos consumidores e alcançar as metas empresariais. Para os autores, o crescimento da indústria desportiva intensificou a concorrência, tornando essencial a formulação de estratégias inovadoras para atrair, satisfazer e fidelizar os consumidores, pois tem vindo a ganhar importância prestar atenção à retenção de clientes fortalecendo a imagem da organização.

A adoção de campanhas personalizadas, fundamentadas no comportamento dos sócios, desempenha um papel crucial na manutenção do relacionamento entre clubes e adeptos. Segundo Mullin, Hardy e Sutton (2014), proporcionar experiências exclusivas, como eventos VIP e acesso a conteúdos especiais, podem contribuir significativamente para o aumento da satisfação e da lealdade dos consumidores.

No que ao comportamento do consumidor diz respeito, o sócio é a peça fundamental para a sustentabilidade do clube, existindo uma relação de interdependência entre ambos. Atualmente, o futebol tornou-se um mercado altamente competitivo, com uma oferta sem precedentes, permitindo o seu consumo através de idas ao estádio, transmissões televisivas ou plataformas de streaming na internet. Também existe uma grande diversificação de produtos desportivos a vender em qualquer loja de desporto (equipamentos, cachecóis, emblemas, bandeiras, bolas, entre outros), sem esquecer os canais televisivos com enfoque no futebol e os jornais desportivos que são cada vez mais comercializados. Sendo este o cenário do futebol, é cada vez mais importante que as administrações dos clubes trabalhem no sentido de conhecer o comportamento dos consumidores de diferentes costumes, crenças e personalidades em relação ao desporto.

Tejedor et al. (2019), enfatizam a diferenciação entre o consumidor de desporto e o de outros produtos, evidenciando que os adeptos de clubes desportivos desenvolvem uma fidelidade absoluta à sua equipa, o que os impede de abandonar, gerando uma lealdade que transcende a racionalidade. Analisar o

comportamento do consumo no desporto é uma tarefa de dificuldade elevada, pois cada entusiasta apresenta atitudes e comportamentos distintos. Segundo Boyd e Shank (2004), defende que há uma grande variedade de perfis, uma vez que nem todos os indivíduos se envolvem ou acompanham as equipas de que mais gostam.

O comportamento do consumidor desportivo é moldado por fatores emocionais, sociais e psicológicos. De acordo com Gladden e Funk (2002), a identificação do adepto com o clube é essencial para a sua fidelização. Quanto mais forte for a ligação emocional entre o adepto e a equipa, maior será a sua tendência para manter-se associado ao clube.

Fidelização do Cliente

Atualmente, já não é realista esperar que os adeptos compareçam aos eventos desportivos apenas pela falta de outras opções de entretenimento ou por uma paixão incondicional pelo desporto. Rein, Kotler e Shields, (2006) defendem que no caso de uma modalidade não se adaptar às exigências do mercado, corre o risco de ser trocada por outra oferta desportiva mais atrativa e não tão rígida.

Segundo Trail e James (2001), é essencial compreender a motivação psicológica que leva uma pessoa a ser influenciada pelo desporto. Diversas razões podem contribuir para a fidelização de um adepto a um determinado clube, incluindo: o entretenimento, a influência familiar, a interação social, a autoestima, a gestão do stress, a perceção do desporto como uma forma de "escape" e o valor estético.

No que diz respeito ao entretenimento, Wann et al. (2001) destacam que os eventos desportivos são vistos pelos adeptos como uma forma de lazer e passatempo, comparável a atividades como ir ao cinema, ou o simples ato

assistir à televisão. Este fator de entretenimento é um dos principais elementos para a fidelização dos sócios.

Relativamente ao impacto da família, Wann, Schrader e Wilson (1999) defendem que a motivação familiar surge do desejo de pertença do indivíduo, proporcionando-lhe a oportunidade de passar tempo com os seus familiares.

Quanto à interação social, Thrane (2001) considera que assistir a acontecimentos desportivos pode ser percecionado como um ato de consumo em ocasião social. Wann et al. (2001) reforçam essa ideia ao indicar que o consumo desportivo tende a ocorrer em comunidade, o que contribui para fortalecer os laços sociais entre os sócios.

Segundo Wann et al. (2001), a autoestima é outro fator apontado, refletindo a motivação pessoal de participar ativamente como sócio ativamente participante do seu clube, uma vez que essa experiência proporciona uma sensação de satisfação consigo próprio.

No que diz respeito ao "bom stress", ele pode ser entendido como um fator que introduz estímulo e agitação na vida do sujeito, contribuindo para a sua felicidade, bem-estar e longevidade. Wann et al. (2001) destacam que a estimulação e a adrenalina sentidas ao assistir a um evento desportivo refletem o envolvimento e a ligação da pessoa com o desporto.

Já o desporto como uma forma de escape desempenha um papel importante na distração e no alívio do stress, promovendo a interação social e o entretenimento. Para alguns adeptos, o desporto torna-se uma maneira de se abstrair das suas problemáticas diárias. Nesse sentido, Wann et al. (2001) consideram que os sócios participam de forma ativa no ambiente desportivo porque ele lhes proporciona momentos de diversão e descontração.

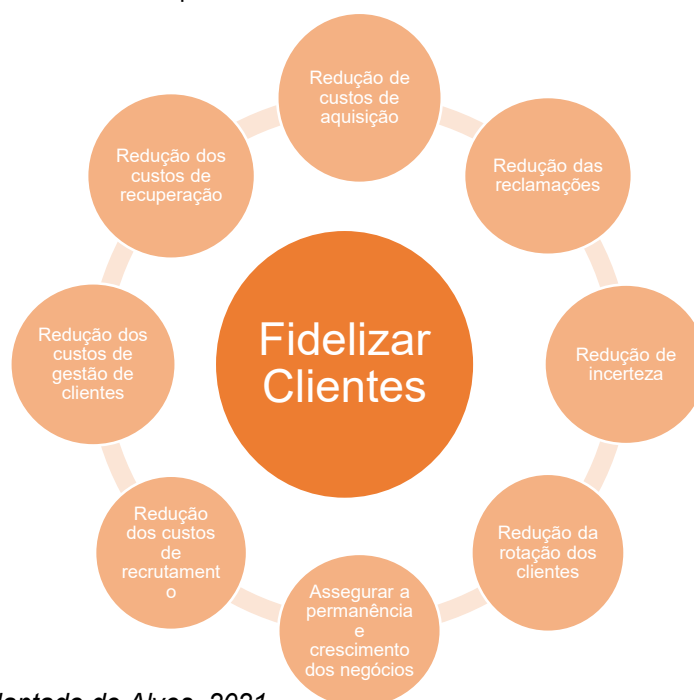
O valor estético de um evento desportivo também é um fator relevante. Wann et al. (2001) sublinham que a componente artística presente no desporto é um

elemento de atração para os adeptos, sendo valorizada pela beleza e pelas expressões técnicas dos desportistas.

A fidelização dos clientes acarreta uma série de vantagens para as organizações e marcas, como uma fonte de receitas estável e a redução dos custos com marketing e de interatividade com os clientes. Para lá disso, os clientes fidelizados tendem a permanecer mais tempo ligados à marca, aumentar o volume de compras e agem como embaixadores da organização. Esses clientes são também mais propensos a fornecer feedback honesto, o que permite às empresas melhorar seus produtos e serviços (Al-Dmour & Hayat, 2019).

Marques (2014) apresenta oito razões fundamentais para fidelizar os clientes, resumidas na figura 1:

Figura 1 - As 8 razões para fidelizar clientes



Fonte: Adaptado de Alves, 2021

A fidelização de clientes produz ainda outros impactos positivos, como a redução dos custos com reclamações, a diminuição da incerteza e da rotatividade de clientes, assim como a redução dos custos associados aos clientes e à recuperação daqueles que foram perdidos (Marques, 2014).

Enquadramento metodológico e inovação

A presente atividade será desenvolvida através da análise detalhada da base de dados do CD Fátima, nomeadamente: o registo de sócios, o histórico de pagamentos, a presença nos jogos e os dados demográficos (idade, género, localidade e tempo de filiação). A recolha e tratamento da informação será realizada com recurso à plataforma digital "EmJogo", utilizada pelo CD Fátima.

Adicionalmente, será aplicada uma metodologia, que inclui a recolha direta a partir dos registos da bilheteira física no estádio, sobre a presença de adeptos em jogos da equipa sénior.

Estes dados contribuirão para fundamentar as propostas presentes no estudo, respondendo às necessidades observadas no contexto do CD Fátima.

Resultados

No CD Fátima existem 3 tipologias de sócios: sócio atleta, sócio efetivo e sócio de honra. Os sócios atletas pagam uma quota reduzida, pois são jogadores do clube, sendo esta característica uma obrigatoriedade. O que difere os sócios efetivos dos sócios de honra é o acesso à tribuna no estádio no decorrer dos jogos em casa, que prevê um espaço exclusivo com um maior conforto nos acentos, para sócios de honra. Além disso, após a insolvência da SAD, os preços das anuidades de sócio efetivo e sócio de honra foram reduzidos para metade como estratégia de captação de novos sócios. Os dados atualizados da organização são os seguintes:

Tabela 1 - Quantidade de Sócios e Valor da Quota

Categoria	Nº Total de Sócios	Quota Anual
Atleta	594	15 €
Efetivo	914	24 €
Honra	137	48 €

Porém, dos números indicados, nem todos os sócios podem ser considerados ativos, isto porque há sócios que, na presente temporada não regularizaram as anuidades devidas. Tal sucedido, deve-se ao facto de o clube desportivo ter sido detido por uma SAD, e mesmo após esta ter dado insolvência e o clube ver se obrigado a competir em escalões inferiores, a ligação dos sócios existentes tem diminuído bastante assim como a sua conetividade ao clube.

Relativamente aos sócios ativos para a presente época desportiva, apresenta-se os dados abaixo:

Tabela 2 - Sócios Ativos

Categoria	Quotas Regularizadas	% / Nº Total
Atleta	253	43%
Efetivo	55	6%
Honra	22	16%

Da comparação das tabelas 1 e 2, verifica-se que grande parte dos sócios encontram-se inativos. Apenas os sócios atletas apresentam uma taxa significativa de regularização de quotas, enquanto os sócios Efetivos e de Honra registam percentagens bastante baixas de pagamento das anuidades.

Quanto aos dados sociodemográficos dos sócios ativos apresentam-se dados relativos: à faixa etária, ao género, à localidade de residência e à antiguidade.

Tabela 3 - Sócios – Variável Idade

Faixa Etária	Sócios Atleta	Sócios Efetivos	Sócios de Honra
1-10	94	-	-
11-20	158	1	1
21-30	-	1	-
31-40	-	2	-
41-50	-	6	4
51-60	-	4	2
61-70	-	3	3
71-80	-	4	1
81-90	-	1	-
Sem Dados	1	33	11
Total	253	55	22

A distribuição etária dos sócios atletas concentra-se naturalmente entre os mais jovens, com a maioria na faixa dos 1-10 anos e 11-20 anos, dado que praticam a modalidade nos escalões de formação. Já os sócios Efetivos e de Honra encontram-se distribuídos de forma mais homogénea entre várias faixas etárias, destacando-se uma presença significativa entre os 41 e 50 anos.

Tabela 4 - Sócios – Variável Género

Género	Sócios Atleta	Sócios Efetivos	Sócios de Honra
Masculino	250	27	6
Feminino	2	5	1
Sem Dados	1	23	15
Total	253	55	22

O CD Fátima apresenta uma maioria esmagadora de sócios do género masculino, refletindo uma tendência comum no desporto em geral. Contudo, há uma presença feminina que poderá ser alvo de estratégias de incentivo para aumentar a participação.

Tabela 5 - Sócios – Variável Localidade de Residência

Localidade	Sócios Atleta	Sócios Efetivos	Sócios de Honra
Fátima	160	39	21
Ourém	31	3	-
Batalha	22	3	-
Leiria	15	-	-
Porto de Mós	9	1	-
Torres Novas	4	2	-
Alcanena	4	1	1
Santarém	1	2	-
Entroncamento	2	-	-
Vila Nova da Barquinha	1	-	-
Chamusca	1	-	-
Braga	-	1	-
Sem Dados	3	3	-
Total	253	55	22

A análise da residência dos sócios revela um dado significativo: a maior parte dos sócios ativos reside na freguesia de Fátima, o que evidencia uma forte ligação local ao clube. A proximidade geográfica influencia diretamente a adesão e participação nas atividades do CD Fátima.

Tabela 6 - Antiguidade de Sócio

Tempo de Sócio	Sócios Atleta	Sócios Efetivos	Sócios de Honra
0-5 anos	197	31	6
5-10 anos	48	-	-
10-15 anos	5	1	-
15-20 anos	1	-	-
20-25 anos	-	-	-
25-30 anos	-	-	1

45-50 anos	-	19	12
55-60 anos	-	4	2
Sem Dados	1	-	1
Total	253	55	22

Naturalmente, os sócios atletas têm um tempo de filiação mais recente, refletindo a sua participação desportiva ativa. Por outro lado, tanto os sócios efetivos como os sócios de honra apresentam padrões semelhantes de filiação, concentrando-se, em grande parte, em períodos inferiores a cinco anos e entre 45 e 50 anos de associação ao clube.

Este cenário reforça a importância da identidade local na construção da comunidade de adeptos e sugere que futuras estratégias de captação de sócios podem beneficiar de uma abordagem direcionada para regiões vizinhas.

Análise da presença nos Jogos Seniores

A presença dos adeptos nos jogos da equipa sénior é um indicador essencial do envolvimento da comunidade e do sucesso das estratégias de fidelização do clube. Com base nos dados recolhidos ao longo das jornadas do Campeonato de Portugal e um jogo da Taça de Portugal disputado em casa, é possível identificar tendências relevantes sobre a participação dos sócios e do público em geral.

Nos jogos analisados, a assistência variou entre 52 e 192 espetadores, sendo o encontro contra o CD Alcains (J1) o mais concorrido (192 bilhetes vendidos) e o jogo contra o FC Alverca "B" (J8) o menos assistido (52 bilhetes). O jogo da Taça de Portugal contra a AD Sanjoanense registou uma presença significativa (136 bilhetes vendidos), ficando entre os jogos com maior assistência. Os jogos com melhores assistências coincidem com aqueles onde houve maior presença de sócios, embora estes representem uma pequena percentagem do total.

A participação dos sócios oscilou entre 14 e 26 por jogo, demonstrando um núcleo relativamente pequeno, mas consistente, de adeptos fidelizados. O jogo contra o União 1919, apesar de ter registado uma assistência baixa (59 bilhetes), teve um equilíbrio na presença de sócios (14) e não sócios (45), sugerindo um possível impacto positivo do resultado favorável (1-0).

Já no jogo a contar para a Taça de Portugal, registou-se uma assistência superior à de alguns jogos do Campeonato de Portugal (136 bilhetes), reforçando a ideia de que competições a eliminar geram maior interesse entre os adeptos.

Análise de Atividade Associativa

A observação dos dados acima expostos revela um cenário preocupante quanto à adesão ativa dos sócios, nomeadamente relativamente aos sócios efetivos e de honra. Apesar do CD Fátima contar com uma base de 1.645 sócios registados, apenas 330 regularizaram as quotas para a época desportiva 2024/2025, representando 20% do total. Os números são particularmente preocupantes nas categorias de sócio efetivo (6% ativos) e sócio de honra (16% ativos), revelando um distanciamento entre o clube e estas categorias de sócio.

A identificação desta quebra de ligação entre clube e sócios é um sinal claro da necessidade de repensar as estratégias de fidelização do clube. A pouca atividade identificada deve ser percebida como reflexo de uma perda de envolvimento emocional, simbólico e utilitário com o clube.

Para contrariar esta quebra de ligação entre clube e sócios, é essencial implementar medidas concretas de reativação, nomeadamente:

Campanha de Contacto Direto Personalizado: realizar um esforço de contacto por e-mail ou telefónico com os sócios inativos, com mensagens personalizadas. Este contacto deve incluir uma breve explicação sobre o momento atual do clube, os objetivos futuros e os benefícios atualizados da condição de sócio.

Oferta de Regresso com Condições Especiais: disponibilizar uma campanha de “regresso sem penalizações”, com isenção de quotas em atraso ou descontos na quota do primeiro ano de retorno. Esta medida elimina barreiras financeiras e transmite uma mensagem de valorização da ligação anterior do sócio ao clube.

Facilidade no Pagamento de Quotas: implementar soluções de pagamento rápido e acessível, como débito direto, MB Way e transferências bancárias, para reduzir as dificuldades com a regularização da condição de sócio. Estes métodos devem ser devidamente comunicados e disponibilizados de forma intuitiva nas plataformas digitais e nos canais físicos do clube.

Estratégias de Fidelização Aplicadas ao Futebol

A fidelização dos sócios depende da perceção de valor que estes têm ao pertencer ao clube. Os dados indicam que apenas uma pequena percentagem dos sócios regulares mantém o pagamento de quotas, evidenciando a urgência de implementar estratégias eficazes para incentivar essa regularização. Criar um programa de benefícios exclusivo para sócios ativos pode incentivar a regularização de quotas e aumentar o envolvimento.

Apresenta-se de seguida propostas de estratégias a implementar para aumentar a fidelização dos sócios:

1. Bilhete Época (Figura 20), esta pode ser uma ferramenta essencial no programa de benefícios, incentivando a regularização das quotas e oferecendo vantagens exclusivas aos sócios. Além de garantir um lugar em todos os jogos em casa, esta iniciativa reforça o sentimento de pertença e o compromisso dos adeptos com o clube;
2. Kit de boas-vindas, para novos sócios, com um cachecol ou descontos em *merchandising*, pode ser um incentivo eficaz;
3. Campanha de reativação de sócios personalizada, para apresentar benefícios atualizados e compreender as razões do afastamento;
4. Criação de um canal online, nomeadamente através do Youtube, para poder ver e rever os jogos disputados nas instalações do clube, ou conteúdos exclusivos, como entrevistas com jogadores;
5. Um programa de indicação, onde sócios que tragam novos membros recebem benefícios, como exemplo, oferta de um brinde, oferta de bilhetes para assistir a jogos, redução na quota anual, entre outras vantagens;

6. Brindes personalizados, estes para os sócios mais assíduos reforçam o sentido de pertença;
7. Parcerias com estabelecimentos locais, estas parcerias com lojas desportivas, ginásios e restaurantes, permitirão oferecer descontos exclusivas aos sócios;
8. Criar núcleos de sócios em Leiria ou Ourém, promovendo eventos e sessões de autógrafos com jogadores, ajudará a fortalecer a ligação com a comunidade.

Estas estratégias acima descritas permitirão fortalecer a relação dos sócios com o clube, de forma a aumentar o número de superior de sócios ativos e garantindo um futuro mais sustentável para o CD Fátima.

Reflexão

A fidelização dos sócios é um pilar essencial para a sustentabilidade do CD Fátima. A fidelização de sócios deve ser encarada com uma abordagem mais estruturada e envolvente, para reforçar o sentimento de pertença e de confiança com o clube.

A implementação de programas de benefícios é um passo positivo, mas a sua eficácia depende da comunicação e acessibilidade para com os sócios. O baixo envolvimento e a modesta regularização de quotas indicam não apenas pouco interesse da massa associativa, uma carência do sentimento de pertença, e que as vantagens oferecidas ainda não são suficientemente atrativas.

Criar uma campanha de sensibilização que explique claramente os benefícios da adesão e o impacto direto das quotas na gestão do clube. Desenvolver um programa de fidelização mais diversificado, incluindo níveis diferenciados de vantagens conforme o tempo de associação e assiduidade nos jogos. Acrescentar experiências exclusivas para sócios de honra. Implementar um sistema de referência em que sócios que tragam novos membros recebam incentivos, como oferta de bilhetes. Além disso, criar um plano de reativação específico para sócios inativos, oferecendo condições vantajosas para o seu regresso.

Incentivar a presença com recompensas tangíveis, como bilhetes extra ou descontos progressivos para os mais assíduos. Criar eventos itinerantes em localidades próximas, como Ourém e Leiria, fortalecendo a ligação do clube com estas comunidades.

Incluir modalidades desportivas que atraiam diferentes públicos, como torneios amadores e iniciativas para diferentes faixas etárias. A promoção de um maior envolvimento do público feminino também deve ser considerada. Criar pacotes específicos para empresas, permitindo que estas adquiram quotas para

colaboradores, gerando um fluxo constante de novos associados e receita recorrente.

Ao realizar a atividade ficou evidente que a fidelização não depende apenas de ofertas ou campanhas pontuais, mas de uma visão que coloque o sócio no centro da estratégia do clube. Com uma implementação eficiente dessas estratégias, é possível garantir não apenas o crescimento da base de sócios, mas também um futuro mais sustentável para o CD Fátima.

Referências Bibliográficas

- Al-Dmour, H., e Hayat, H. K. (2019). The Role of Customer Satisfaction on Enhancing the Relationship between Customer Relationship Management and Customer Loyalty: An Empirical Study on Private Kuwaiti Fitness Gyms. *Journal of International Business and Management*.
- Boyd, T. C., e Shank, M. D. (2004). Athletes as Product Endorsers: The Effect of Gender and Product Relatedness. *Sport Marketing Quarterly*
- Contursi, E. B. (2006). *Marketing Esportivo*. Rio de Janeiro: Editora Sprint
- Gladden, J. M., e Funk, D. C. (2002). *Developing an understanding of brand associations in team sport: Empirical evidence from consumers of professional sport*. *Journal of Sport Management*, 16(1), 54-81.
- Gupta, S. (2004). *Journal of Marketing Research*, pp. 7-18, 2004.
- Marques (2014). *Marketing Relacional- Como Transformar a Fidelização de Clientes Numa Vantagem Competitiva* (L. Sílaboa (ed.))
- Mendes, J. G. M. A. P. (2016). *Os antecedentes e os impactos das comunidades de marca desportivas nos consumidores: Caso do futebol português* [Dissertação de mestrado, Universidade de Coimbra]. Estudo Geral.
- Mullin, B. J., Hardy, S., e Sutton, W. A. (2014). *Sport marketing* (4^a ed.). Human Kinetics.
- Muniz, A. M., e O'Guinn, T. C. (2001). *Brand community*. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412-432.
- Pitts, B. G., e Stotlar, D. K. (2002). *Fundamentos do Marketing Esportivo*. São Paulo: Phorte.

- Rein, I.; Kotler, P.; Shields, B. (2006). *The elusive fan: reinventing sports in a crowded marketplace*. McGraw-Hill.
- Rein, I., Kotler, P., e Shields, B. (2007). *The future of sports media*. *The Futurist*.
- Reichheld, F. F. (1993). *Loyalty-based management*. *Harvard Business Review*, 71(2), 64-73.
- Tejedor, S., Cervi, L., e Gordon, G. (2019). *Analysis of the structure and use of digital resources on the websites of the main football clubs in Europe*. *Future Internet*.
- Trail, G. T., e James, J. D. (2001). *The motivation scale for sport consumption: Assessment of the scale's psychometric properties*. *Journal of Sport Behavior*, 24(1), 108-127.
- Wann, D.L., Schrader M.P., Wilson A.M. (1999). *Sport fan motivation: questionnaire validation, comparisons by sport, and relationship to athletic motivation*. *Journal Article*.
- Wann D., Melnick M., Russell G. W., e Pease D. G. (2001). *Sports fans – the Psychology and social Impact of spectators*. Nova Iorque: Editora Routledge

Satisfação do Sócio

Justificação e objetivos

A satisfação dos sócios é um elemento essencial para o envolvimento e lealdade dos sócios com um clube ou modalidade desportiva. Segundo Rein et al. (2007), os adeptos não comparecem aos eventos desportivos apenas por falta de outras atividades ou pela simples paixão pelo desporto. O mercado desportivo está cada vez mais competitivo e, se uma modalidade ou clube não atender às necessidades e expectativas dos seus apoiantes e sócios, estes podem procurar alternativas que ofereçam experiências mais enriquecedoras e flexíveis.

Neste sentido, a atividade "Satisfação do Sócio" visa avaliar a satisfação do sócio. Desta forma, compreender os fatores que influenciam a satisfação dos sócios permite não só melhorar a oferta dos serviços prestados, mas também reforçar a identidade e presença do clube no panorama desportivo.

Como objetivos para esta atividade temos:

Avaliar a satisfação dos sócios – Identificar os principais fatores que contribuem para a satisfação ou insatisfação dos sócios relativamente ao CD Fátima;

Identificar oportunidades de melhoria – Com base nos feedbacks recolhidos nos inquéritos, propor estratégias para melhorar a experiência dos sócios e aumentar a sua satisfação.

Esta atividade assume um papel crucial na estratégia do clube, garantindo que a satisfação dos sócios seja uma prioridade para o crescimento e sucesso da organização desportiva.

Enquadramento teórico

O consumidor desportivo

Para compreender melhor o consumidor e o seu comportamento no momento da compra, torna-se fundamental para qualquer empresa — e, no contexto deste estudo, para os clubes de futebol — analisar os fatores que influenciam as suas decisões e preferências. A identificação dessas variáveis permite às organizações desportivas adaptar estratégias mais eficazes para atrair e fidelizar os seus adeptos e clientes.

Pereira (2013), classifica, no que diz respeito ao consumo de bens e serviços desportivos, os consumidores em quatro perfis distintos: não consumidores, ocasionais, regulares e fiéis. Entre estes, os dois últimos grupos destacam-se pelo elevado envolvimento emocional com o clube, atleta ou modalidade.

No cenário atual, Rein et al. (2007) alertam para o facto de que os adeptos já não comparecem aos jogos apenas por falta de alternativas ou pelo simples gosto por uma modalidade. Se um desporto, como o futebol, não conseguir responder às exigências do mercado, a sua marca poderá ser substituída por outra modalidade ou clube que ofereça um produto desportivo mais atrativo e ajustado às expectativas dos consumidores.

Qualidade dos Serviços

Os consumidores passaram a dar um papel crucial à avaliação da qualidade na sua tomada de decisão de aquisição do produto ou serviço, uma vez que este conceito passou a ter um peso muito preponderante nos processos de decisão de compra. O termo “qualidade” passou a fazer parte na vida quotidiana dos decisores (Gronroos, 1990).

O comportamento e decisões do consumidor são influenciadas por variáveis externas sendo elas: sociais, culturais, grupos de referência e classe social (Ribeiro, 2022). Igualmente por variáveis internas ao indivíduo que são basilares para entender as escolhas pessoais dos consumidores (Lindon et al., 2000; Mullin et al., 2000): o sexo, a idade, a etnicidade, a satisfação com o serviço, as motivações, as expectativas, as percepções e as atitudes. Para além destas, acumulam-se: a personalidade, a imagem de si próprio, os estilos de vida e o bem-estar (Lindon et al., 2000; Mullin et al., 2000).

Ao analisar um serviço é crucial definir previamente qual o padrão de qualidade associado ao serviço. Gronroos (1983) sugere que a qualidade percebida pelos dos clientes deve ser relacionada com as questões técnicas centradas na avaliação da qualidade do núcleo central do serviço que o consumidor recebe por parte do prestador do serviço. Na conjuntura desportiva, tal envolve a qualidade do jogo e dos seus intervenientes. Neste caso o estádio, os colaboradores do evento, o estabelecimento, a acústica da instalação desportiva e outros serviços adjacentes são considerados o centro da avaliação da prestação do serviço, o que determina a qualidade funcional percebida.

Satisfação

Para compreender melhor o consumidor e o seu comportamento no momento da compra, torna-se fundamental para qualquer empresa, no contexto deste estudo, para os clubes de futebol, analisar os fatores que influenciam as suas decisões e preferências. A identificação dessas variáveis permite às organizações desportivas adaptar estratégias mais eficazes para garantir a satisfação de seus sócios e adeptos. O conceito de satisfação *per se*, está conectado com a percepção do valor da experiência do consumidor e a sua expectativa inicial (Oliver, 1980).

Para Rust e Oliver (1994), o sentimento de satisfação dá-se num conjunto de reações afetivas e cognitivas, percebidas pelo indivíduo sobre os resultados e vivências experienciadas conectadas à sua aquisição. Os indicadores cognitivos estão diretamente relacionados à apreciação e confirmação das expectativas geradas das características dos serviços ou produtos. Por seu lado os indicadores afetivos estão relacionados à experiência emocional que os consumidores criam em torno do produto, serviço ou marca (Bodet, 2008).

Nas últimas décadas, a satisfação do consumidor tornou-se um elemento central para muitas empresas, passando de uma simples consequência para uma necessidade estratégica. As políticas de comunicação refletem essa mudança, recorrendo a expressões como "se não estiver satisfeito, devolvemos o seu dinheiro", evidenciando o compromisso das marcas com a experiência dos seus clientes (Santos, 2011).

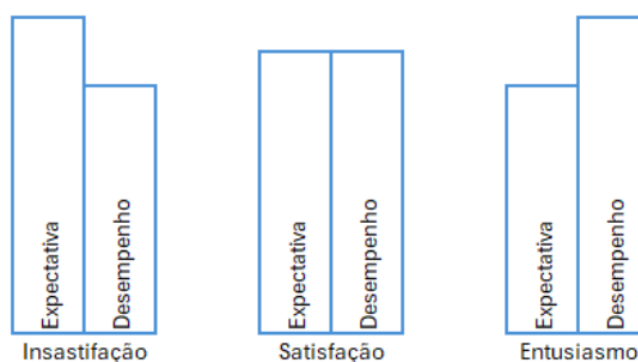
Oliver (2014) descreve a satisfação como a resposta de realização do consumidor do produto ou serviço. Vilares e Coelho (2005), distinguem duas perspetivas sobre o tema: a primeira baseada numa transação num momento específico e pontual, e a segunda resultante de um processo cumulativo, construído ao longo de múltiplas experiências vividas no passado até ao presente momento experienciadas pelo consumidor. Neste sentido, a satisfação global pode ser entendida como um acumular de interações experienciadas pelo indivíduo, ocorridas ao longo do tempo.

Segundo Ferran (2010), a satisfação global é a sensação de prazer obtido quando o serviço tem a capacidade de satisfazer as expectativas iniciais, desejos e necessidades.

Para Kotler (2002), a satisfação resulta da comparação entre as expectativas do cliente e a perceção percebida do serviço efetivamente recebido. Se a perceção do desempenho do produto ou serviço ficar aquém das expectativas, o consumidor ficará insatisfeito; caso corresponda às suas expectativas, ele ficará

satisfeito; e, se superar significativamente as expectativas do cliente, alcançará um estado de encantamento. O autor ressalta ainda que essa preocupação com a satisfação dos clientes decorre do aumento da exigência em relação à qualidade dos produtos e serviços.

Figura 2 - Satisfação face à expectativa



Fonte: Adaptado de Barbecham (2011)

A mesma ideia é reforçada por Kotler e Armstrong (1995), que apontam a satisfação do cliente como um reflexo direto da percepção percebida do desempenho do produto face às suas expectativas iniciais. Por sua vez, Las Casas (2010), sublinha o desafio dos gestores em entender as expectativas dos consumidores em todas as fases do processo de compra, analisando não apenas as suas necessidades e desejos, mas também os níveis de satisfação ou insatisfação que influenciam futuras decisões de consumo, de forma a garantir o crescimento da entidade dentro do segmento.

Em contexto desportivo, a satisfação dos sócios é influenciada por diversos fatores. Wakefield e Blodgett (1994) apontam a qualidade das instalações e o nível de envolvimento no evento como aspetos diretamente relacionados com os níveis de satisfação. Já Wakefield, Blodgett e Sloan (1996) destacam aspetos como: conforto, limpeza, acessibilidade e estética, com impacto direto na satisfação dos espectadores. Hansen e Gauthier (1989) demonstram que a performance e os resultados da equipa influenciam a intenção de retorno dos adeptos. Além disso, a qualidade do jogo, dos serviços de apoio, do

entretenimento e a interação entre sócios e ambiente envolvente são fatores essenciais para a satisfação do público (Ko & Matsuoka, 2001).

Madrigal e Chen (2008), acrescentam que a satisfação no desporto resulta tanto de fatores racionais quanto emotivos, incluindo a percepção da qualidade do adversário, a imprevisibilidade da prestação das equipas e o nível de identificação com a equipa. A resposta emocional gerada ao longo da experiência desportiva também desempenha um papel crucial na satisfação final dos adeptos (Porat, 2010; Yoshida e James, 2010; Pereira, 2013). Nesse sentido, Bodet e Assollant (2011) distinguem entre a satisfação relacionada com os serviços oferecidos e aquela diretamente associada ao jogo.

De acordo com Pereira (2013), a percepção dos sócios resulta da articulação de vários fatores, que influenciam diretamente a sua experiência, são eles: *ticketing*, estratégias de venda e promoção de bilhetes, serviços, qualidade do atendimento, disponibilidade do pessoal de contacto e gestão de reclamações, comunicação, utilização de plataformas digitais e meios de comunicação social, performance no campo, resultados e qualidade do desempenho da equipa, administração do clube, gestão financeira e organizacional, envolvimento, participação ativa dos sócios, incluindo direitos de voto e reconhecimento, estádio, condições das infraestruturas e eficiência logística. Entre estas variáveis, *ticketing*, comunicação, envolvimento e estádio destacam-se como os fatores mais influentes na satisfação dos sócios com bilhetes de época.

Assim, torna-se essencial que os gestores desenvolvam estratégias que respondam às expectativas dos adeptos, reduzindo a dependência da performance desportiva e assegurando uma experiência globalmente positiva (McDonald & Shaw, 2005; Pereira, 2013).

Enquadramento metodológico e inovação

O objetivo central consiste em avaliar a perceção que os associados têm em relação aos: serviços, infraestruturas, comunicação e ambiente proporcionado pelo clube, bem como o seu grau de satisfação geral. Para perceber qual o grau de satisfação dos sócios do clube, foram aplicados inquéritos aos sócios com as quotas regularizadas. Como o clube tem três categorias de sócio: sócio atleta, sócio efetivo e de honra e sendo que, o sócio atleta tem características distintas, (compete pelo clube) dos sócios efetivos de honra, foram aplicados dois inquéritos para avaliação da satisfação do sócio efetivo e sócio de honra (Anexo 1) e do sócio atleta (Anexo 2).

A recolha de dados foi realizada por via digital como, presencialmente, entre março e maio de 2025. Não houve duplicação, isto é, cada sócio apenas respondeu uma vez.

O clube disponibilizou a base de dados, na qual constava 44 contactos de sócios efetivos ou de honra, e 189 contactos de sócios atletas. Dos contactos estabelecidos foram obtidas 21 respostas ao inquérito ao sócio efetivo/honra e 73 respostas ao inquérito ao sócio atleta, o que perfaz uma amostra de 48% e 39% respectivamente.

Os inquéritos foram construídos com base em dimensões validadas na literatura científica, utilizando uma escala de Likert de 5 pontos para avaliar o nível de satisfação ou de concordância dos participantes em relação a várias afirmações.

No caso dos sócios efetivos e de honra, o inquérito avalia dimensões como: a qualidade dos serviços e do atendimento, fundamentada nos trabalhos de Shonk e Chelladurai, (2008); Biscaia et al., (2013); e Yoshida e James, (2010), a comunicação e divulgação de informação, com base em McDonald et al., (2013), as infraestruturas e o ambiente do clube, segundo Biscaia et al., (2013) e Kim, (2011), e ainda a satisfação geral e fidelização, com base em Yoshida e James,

(2010). Para além destas dimensões, o inquérito inclui uma secção aberta para propostas de melhoria, bem como um conjunto de dados sociodemográficos.

Já no inquérito direcionado aos sócios atletas, as dimensões avaliadas incidem sobre a qualidade das infraestruturas e equipamentos, o desempenho dos treinadores e o ambiente desportivo, com base em Riemer e Chelladurai, (1998); e Vallerand et al., (2003), as atividades e eventos desportivos promovidos pelo clube, segundo os modelos de Yoshida e James, (2010) e Shonk e Chelladurai, (2008), e, por fim, a satisfação geral e fidelização baseada em Borrego et al., (2010); Riemer e Chelladurai, (1998); e Yoshida e James, (2010). Tal como no inquérito anterior, foi incluída uma secção aberta para sugestões e um bloco final de caracterização sociodemográfica.

Os inquéritos foram aplicados de forma anónima e voluntária, tendo sido garantida a confidencialidade dos dados, os quais serão analisados de forma agregada. O tempo estimado de resposta foi de aproximadamente cinco minutos, permitindo uma aplicação eficaz em contexto informal e de evento. O tratamento dos dados recolhidos será efetuado com o intuito de identificar padrões de resposta, níveis de satisfação e áreas a melhorar no contexto da relação entre os sócios e o clube.

Resultados

Seguidamente, são apresentados os resultados que avaliam a satisfação dos sócios efetivos/honra, abrangendo quatro áreas fundamentais: serviços e atendimento, comunicação e informação, infraestruturas e ambiente e satisfação e fidelização. Foi utilizada uma escala liberta de 5 pontos, em que para as três primeiras dimensões foi utilizada uma escala de satisfação (1 - nada satisfeito e 5 completamente satisfeito) e para a dimensão satisfação e fidelização foi utilizada uma escala de concordância (1 - discordo totalmente a 5 - concordo totalmente).

A amostra dos sócios efetivos que respondeu ao inquérito apresenta uma diversidade etária, com idades compreendidas entre os 25 e os 75 anos. Quanto ao tempo de associação, muitos dos inquiridos são sócios recentes, o que pode ser interpretado como um sinal positivo de renovação e captação de novos associados.

Em relação ao género, verifica-se um claro predomínio de respostas do sexo masculino. Esta tendência pode estar relacionada com o perfil tradicional dos sócios do clube ou com a maior presença de homens em funções diretivas, desportivas ou de maior proximidade com as atividades regulares da instituição.

Esta caracterização sociodemográfica permite concluir que a amostra é representativa da realidade do clube, quer do ponto de vista da diversidade etária e da antiguidade, quer do envolvimento de diferentes perfis de associados.

Tabela 7 - Média por Dimensão e Questão

Dimensão	Item	Média
Dimensão 1 – Serviços e Atendimento	Serviços prestados	4.29
	Eficiência no atendimento	4.52
	Disponibilidade dos funcionários	4.62
	Resolução de questões dos sócios colocadas ao clube	4.14
	Funcionamento dos serviços administrativos	4.48

Média Global da dimensão		4.41
Dimensão 2 – Comunicação e Informação	Clareza da comunicação	4.33
	Frequência da comunicação	4.43
	Uso dos canais de comunicação	4.52
	Comunicação entre direção e sócios	4.10
	Informação sobre atividades	4.29
Média Global da dimensão		4.33
Dimensão 3 – Infraestrutura e Ambiente	Acessibilidade às instalações	4.48
	Higienização das instalações	4.33
	Quantidade de espaços de convívio	4.05
	Segurança nas instalações	4.48
Média Global da dimensão		4.33
Dimensão 4 – Satisfação e Fidelização	O clube corresponde às expectativas	4.62
	Recomendaria o clube	4.57
	Pretende continuar sócio	4.86
	Valor da anuidade vs serviços	4.62
	Satisfação global com a experiência	4.62
Média Global da dimensão		4.66

A média geral de satisfação e concordância dos sócios por cada uma das quatro dimensões avaliadas. As médias mostram uma avaliação muito positiva em todas as áreas:

- Dimensão 1 – Serviços e Atendimento surge com a média, 4.41, confirmando uma apreciação positiva dos serviços administrativos, do atendimento e da capacidade de resposta às necessidades dos sócios.
- Dimensão 2 – Comunicação e Informação com a média de 4.33, sinaliza uma leve margem para melhorias estruturais.
- Dimensão 3 – Infraestruturas e Ambiente esta média próxima da dimensão anterior, com a média de 4.33, indica aspectos nos quais é possível melhorias estruturais.

- Dimensão 4 – Satisfação e Fidelização: com uma média do nível de concordância de 4.66, indica alto nível de satisfação e intenção de permanência dos sócios.

A análise revela que os sócios estão altamente satisfeitos com o clube. Pontos mais fortes incluem:

- Fidelização e satisfação global (médias acima de 4.5).
- Comunicação clara e eficaz, com bom uso dos canais.
- Infraestruturas e ambiente, bem avaliados.

Aspectos a considerar:

- Espaços de convívio (4.05): indica potencial para expansão ou valorização desses locais, mostra uma área a considerar para melhorias.
- Eficácia na resolução de questões dos sócios (4.14): talvez comunicar melhor o apoio disponível ou reforçar horários/presença visível.
- Comunicação entre direção e sócios (4.10): ponto indica que há espaço para maior proximidade entre a liderança do clube e os sócios.

Já nas respostas à questão aberta sobre sugestões de melhorias ao clube são poucas, uma vez que a questão não era de resposta obrigatória. Ainda assim, foram obtidas respostas de continuar o bom trabalho, de melhorar os benefícios aos sócios, fidelização, comunicação, melhorar as infraestruturas.

No seguimento do compromisso do clube com a melhoria contínua da experiência desportiva, foi realizado um inquérito dirigido especificamente aos sócios atletas. Na sua maioria, estes inquéritos foram preenchidos pelos encarregados de educação, mães ou pais, uma vez que parte dos atletas apresenta tenra idade, (petizes, traquinas, benjamins,...). Esta avaliação centrou-se em quatro dimensões: infraestruturas e equipamentos, treinadores e

ambiente desportivo, atividades e eventos desportivos e satisfação geral e fidelização. Foi utilizada uma escala likert de 5 pontos, em que para as três primeiras dimensões foi utilizada uma escala de satisfação (1 - nada satisfeito e 5 completamente satisfeito) e para a dimensão satisfação geral e fidelização foi utilizada uma escala de concordância (1 - discordo totalmente a 5 - concordo totalmente).

A amostra analisada apresenta características coerentes com a realidade desportiva do clube. Observa-se uma predominância de atletas do sexo masculino, o que se justifica plenamente pelo facto de o clube apenas dispor de equipas a competir nos escalões masculinos. As respostas associadas ao género feminino correspondem a mães ou encarregadas de educação que responderam em nome dos atletas. A distribuição etária entre os 7 e os 17 anos é igualmente esperada, pois reflete os escalões de formação em que o clube atua. A presença de idades superiores deve-se à participação de pais no preenchimento do inquérito, contribuindo com a sua perspetiva sobre o funcionamento e a experiência no clube.

Relativamente à antiguidade no clube, a maioria dos atletas apresenta até três anos de filiação, onde é perceptível a elevada rotatividade comum nas camadas jovens. Por fim, a diversidade nos escalões praticados, com destaque para os Infantis, Iniciados e Juvenis, revela uma forte presença nos escalões intermédios e mais avançados da formação.

Esta composição da amostra permite uma leitura abrangente da realidade dos sócios atletas, complementada por uma ótica dos seus pais os encarregados de educação, reforçando a utilidade dos dados recolhidos para a tomada de decisões futuras.

Tabela 8 - Média por Dimensão e Questão

Dimensão	Item	Média
	Adequabilidade das instalações	4.08
	Higienização das infraestruturas	3.47

Dimensão 1 – Infraestruturas e Equipamentos	Conservação das infraestruturas	3.55
	Quantidade de equipamentos disponíveis	3.81
	Conservação dos equipamentos	3.75
	Condições de segurança	3.82
	Estacionamento no clube	3.07
Média Global da dimensão		3.65
Dimensão 2 – Treinadores e Ambiente Desportivo	Competência dos treinadores	4.03
	Motivação transmitida pelos treinadores	4.15
	Relação entre treinadores e atletas	4.21
	Espírito de equipa promovido pelo clube	4.04
	Comunicação entre membros da equipa	3.95
Média Global da dimensão		4.07
Dimensão 3 – Atividades e Eventos Desportivos	Quantidade de competições	3.96
	Utilidade das atividades complementares	4.03
	Interesse das atividades complementares	4.01
	Eficiência na organização dos torneios	3.92
	Incentivo à participação em eventos externos	3.85
Média Global da dimensão		3.95
Dimensão 4 – Satisfação Geral e Fidelização	O clube corresponde às expectativas	3.90
	Recomendaria o clube	4.11
	Pretende continuar a ser sócio atleta	4.14
	Valor da anuidade vs qualidade dos serviços	3.78
	Satisfação global com a experiência	3.90
Média Global da dimensão		3.97

A tabela acima apresenta a média geral de satisfação nas três primeiras dimensões, e a média geral de concordância com a quarta dimensão. As médias indicam uma perceção geralmente positiva, com algumas oportunidades de melhoria contínua, nomeadamente:

- Dimensão 1 – Infraestruturas e Equipamentos registou a média mais baixa, 3.65, sinalizando um ponto de atenção importante ao nível das condições físicas do clube.

- Dimensão 2 – Treinadores e Ambiente Desportivo: obteve a maior média geral, 4.07, demonstrando que os sócios atletas valorizam bastante a qualidade humana e relacional da prática desportiva.
- Dimensão 3 – Atividades e Eventos Desportivos com uma média de 3.95, reflete um bom nível de envolvimento com as atividades disponibilizadas pelo clube.
- Dimensão 4 – Satisfação Geral e Fidelização apresenta a média de 3.97, demonstra uma intenção de permanência razoavelmente sólida.

Em síntese, a análise revela que os sócios atletas estão globalmente satisfeitos com o clube, destacando-se os seguintes pontos fortes:

- Qualidade dos treinadores e ambiente relacional: a competência, motivação e relação dos treinadores com os atletas são aspetos amplamente reconhecidos e valorizados (valores entre 4.03 e 4.21).
- Diversidade de atividades e organização: a utilidade e o interesse das atividades complementares são bem recebidos (4.03 a 4.01), mostrando que há procura por estas atividades para além da vertente competitiva.
- Fidelização positiva: Itens como “Recomendaria o clube” (4.11) e “Pretende continuar como sócio atleta” (4.14) confirmam uma intenção clara de continuidade.

Apesar da boa avaliação global, há alguns aspectos a considerar:

- Infraestruturas: é a dimensão com a menor média (3.70), com destaque negativo para: estacionamento (3.07) – o item mais mal classificado, evidenciando uma carência estrutural séria, e higienização (3.47) e conservação das instalações (3.55) – revelam perceções de falta de manutenção ou desgaste.

- Perceção de custo-benefício: O item “Valor da anuidade vs qualidade dos serviços” obteve 3.78, sugerindo que alguns atletas podem sentir que o investimento não está totalmente alinhado com a oferta.
- Comunicação interna entre membros da equipa (3.95) e a eficiência na organização de torneios (3.92), embora com médias positivas, revelam margem para reforço da coordenação e clareza nos eventos.

Acerca das respostas à pergunta aberta sobre sugestões de melhoria ao clube percebe-se a necessidade de melhorias sobretudo nas infraestruturas, com destaque para a organização e limpeza de balneários, bem como melhores WC e manutenção geral dos espaços.

Na formação desportiva, é apontada a importância da qualidade dos treinadores e a sua motivação, treinos mais variados, organizados e exigentes, evitando a desmotivação dos atletas.

É também referida a necessidade de melhor comunicação e organização, com maior dinamismo da coordenação, objetivos claros para cada escalão e uma atuação mais ética e transparente dos responsáveis. Por fim, surge a valorização da formação humana e do bem-estar, incluindo atenção a situações de bullying, promoção de valores educativos e ambição desportiva do clube.

Reflexão

Os resultados mostram que, embora o clube proporcione uma experiência desportiva geralmente satisfatória, persistem desequilíbrios relevantes entre o capital humano e os recursos materiais disponibilizados.

Na opinião dos sócios efetivos e de honra, é confirmada uma apreciação positiva dos serviços administrativos, embora se percebe algum descontentamento com os espaços de convívio, esta que é uma área a considerar para melhorias. Pelas respostas a este inquérito é percebido um alto nível de satisfação e intenção de subsistência dos sócios.

No entendimento dos sócios atletas, existe uma excelente perceção dos treinadores e do seu envolvimento direto com os atletas constitui um dos pilares da satisfação, indicando uma aposta bem-sucedida na qualidade técnica e relacional da equipa. Por outro lado, a dimensão infraestrutural apresenta fragilidades significativas, com especial incidência no estacionamento e na higienização.

Adicionalmente, a relação entre o custo da anuidade e a perceção de qualidade dos serviços sugere a necessidade de comunicar de forma mais clara o valor oferecido ou de reavaliar o equilíbrio entre investimento financeiro e benefícios tangíveis para o sócio.

Por fim, a análise evidencia um clube forte no seu capital humano e nas atividades oferecidas, mas que deve investir estrategicamente na modernização e manutenção das suas instalações, bem como na reforçada perceção de valor entregue ao sócio atleta.

Candidatura ao Programa “Boa Prática” do Clube TOP - IPDJ

O conteúdo da atividade acima descrita foi matéria que a direção do clube e os seus dirigentes consideraram ser motivo de candidatura ao Clube Top. Iniciativa por parte do IPDJ para identificar boas práticas dos clubes e reconhecer na gestão dos clubes o serviço à comunidade, práticas estas implementadas pelos dirigentes e colaboradores. Candidatura que, dentro das mais de 40 concorrentes, foi contemplada com uma menção honrosa.

Referências Bibliográficas

- Biscaia, R., Correia, A., Rosado, A., Marôco, J., e Ross, S. D. (2013). Sport sponsorship: The relationship between team loyalty, sponsorship awareness, attitude toward the sponsor, and purchase intentions. *Journal of Sport Management*, 27(4), 288–302.
- Bodet, G., e Assollant, A. (2011). *Consumer loyalty in sport spectatorship services: The relationships with satisfaction, commitment, and involvement*. *Psychology & Marketing*, 28(8), 781-802.
- Bodet, G. (2008). Customer satisfaction and loyalty in service: Two concepts, four constructs, several relationships. *Journal of Retailing & Consumer Services*, 15(3), 156-162.
- Borrego, C., Leitão, J., Alves, J., Silva, C. e Palmi, J. (2010). Análise Confirmatória do Questionário de Satisfação do Atleta – Versão Portuguesa. *Revista Psicologia, Reflexão e Crítica*, 23(1), 110-120;
- Ferrand, A., Robinson, L., e Valette, P. (2010). The intention-to-repurchase paradox: A case of the health and fitness industry. *Journal of Sport Management*, 24, 83–105.
- Gronroos, C. (1983). *Strategic management and marketing in the service sector*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Gronroos, C. (1990). *Service management and marketing: managing the moment of truth in service competition*. Lexington, MASS: Lexington Books.
- Hansen, H., e Gauthier, R. (1989). *Factors affecting attendance at professional sport events*. *Journal of Sport Management*, 3(1), 15-32.
- Kotler, P. (2002). *Marketing management* (11^a ed.). Prentice Hall.

- Kotler, P., e Armstrong, G. (1995). *Princípios de marketing* (5ª ed.). Prentice Hall.
- Ko, Y., e Matsuoka, H. (2001). Service Quality in the spectating sport industry: a conceptual model. Paper presented at the North American Society for Sport Management Conference, Virginia Beach, VA.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Rodrigues, J. V., e Dionísio, P. (2000). *Mercator 2000: Teoria e prática do marketing* (9.a Edição). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- McDonald et al., (2013)
- Madrigal, R., e Chen, J. (2008). *Moderating and mediating effects of team identification in regard to causal attributions and summary judgments following a game outcome*. *Journal of Sport Management*, 22(6), 717-733.
- McDonald, H., e Shaw, R. (2005). *Satisfaction as a predictor of football club membership*. *Journal of Sport Management*, 19(4), 337-361.
- Mullin, B. J., Hardy, S., e Sutton, W. A. (2000). *Sport marketing* (second edition). USA: Human Kinetics.
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of marketing research*, 460-469.
- Las Casas, A. L. (2010). *Marketing de serviços*. Atlas.
- Oliver, R. L. (2014). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. McGraw-Hill.
- Pereira, T. A. (2013). *Orientações estratégicas para acrescentar valor à oferta dirigida a segmentos premium de clubes de futebol: O Red Pass do Sport Lisboa e Benfica* [Projeto de Mestrado, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do ISCTE.

- Porat, A. B. (2010). *The role of sport fan ethnocentrism in explaining home advantage*. *International Journal of Sport Marketing & Sponsorship*, 11(3), 216-229.
- Riemer, H. A., e Chelladurai, P. (1998). Development of the Athlete Satisfaction Questionnaire (ASQ). *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 20(2), 127–156
- Vallerand, R. J., Blanchard, C. M., Mageau, G. A., Koestner, R., Ratelle, C., Léonard, M., Gagné, M., e Marsolais, J. (2003). Les passions de l'âme: On obsessive and harmonious passion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(4), 756–767.
- Rein, I., Kotler, P., e Shields, B. (2007). *The elusive fan: Reinventing sports in a crowded marketplace*. McGraw-Hill.
- Ribeiro C. P. (2022). Influência da Qualidade do Serviço e a Satisfação na Retenção de Sócios em Clubes de Fitness
- Rust, R. T., e Oliver, R. L. (1994). Service quality: Insights and managerial implications from the frontier. In Rust, R. T. e Oliver, R. L., *Service quality: New directions in theory and practice* (pp. 1-19). New York; Sage.
- Santos, L. F. S. (2011). Qualidade, satisfação e lealdade dos espectadores de futebol.
- Shonk, D.J. and Chelladurai, P. (2008) Service Quality, Satisfaction, and Intent to Return in Event Sport Tourism. *Journal of Sport Management*, 22, 587-602
- Vilares, M. J., e Coelho, P. S. (2005). *Satisfação e lealdade do cliente: Metodologias de avaliação, gestão e análise da excelência da qualidade e comportamento do consumidor*. Edições Sílabo.

Wakefield, K. L., e Blodgett, J. G. (1994). *The importance of servicescapes in leisure service settings*. Journal of Services Marketing, 8(3), 66-76.

Wakefield, K. L., Blodgett, J. G., e Sloan, H. J. (1996). *Measurement and management of the sportscape*. Journal of Sport Management, 10(1), 15-31.

Yoshida, M., e James, J. D. (2010). *Customer satisfaction with game and service experiences: Antecedents and consequences*. Journal of Sport Management, 24(3), 338-361.

Dia do Adepto

Justificação e objetivos

Num contexto de crescente exigência de envolvimento dos públicos com os clubes desportivos, torna-se crucial criar experiências que vão além da simples observação dos jogos. A realização de eventos desportivos é um campo em constante evolução, sendo cada vez mais importante que as organizações procurem novas formas de envolver os seus adeptos e fomentar uma relação mais próxima entre estes e as equipas.

O Dia do Adepto surge como uma proposta inovadora, com o objetivo de reconhecer e valorizar o papel dos adeptos, proporcionando-lhes uma experiência única de interação com os seus clubes e modalidades favoritas. A justificação para a implementação deste evento baseia-se na crescente necessidade de estreitar laços entre os clubes desportivos e os seus adeptos, além de contribuir para a fidelização do público e para a promoção da identidade do clube.

Os objetivos desta atividade estão estruturados de acordo com as fases de planeamento de uma proposta para o “Dia do Adepto”: Propor um modelo de implementação do Dia do Adepto que envolva todas as etapas necessárias para garantir o sucesso do evento.

Apresentar a operacionalização e logística do Evento: desenvolver um plano logístico para a execução do Dia do Adepto, incluindo atividades, recursos humanos e materiais necessários.

A concretização destes objetivos contribuirá para o desenvolvimento de um modelo viável de organização do Dia do Adepto, além de gerar informações valiosas para futuras implementações e adaptações do evento em diferentes contextos desportivos.

Enquadramento teórico

Eventos Desportivos

Os eventos desportivos são definidos como organizações estruturadas que visam proporcionar serviços desportivos de forma eficiente, podendo incluir atividades comerciais como meio de viabilizar esses serviços (Blanc, 1999).

De acordo com Correia (2001) e Poit (2006), um evento caracteriza-se por ser um acontecimento previamente planeado, com objetivos específicos, onde as experiências subjetivas dos participantes desempenham um papel fundamental. Poit (2006) reforça ainda que um evento deve seguir um cronograma estruturado e promover a interação entre os participantes e as diversas entidades envolvidas.

Segundo Parent e Chappelet (2015), os eventos desportivos são organizados de acordo com o seu nível e características específicas, assim como características diferenciadoras dos demais eventos, que incluem:

- **Dimensão:** classificados conforme o número de participantes e impacto, podendo variar entre pequeno, médio, grande e muito grande, este último com ampla cobertura mediática.
- **Abrangência:** podem ter um alcance local, regional, nacional ou internacional.
- **Público-alvo:** direcionados a diferentes segmentos, como grupos específicos (mulheres, homens, crianças), público interno (ligado diretamente à organização), público externo (sem ligação direta à entidade) ou público geral.
- **Periodicidade:** podem ser regulares (ocorrendo continuamente), periódicos (com data fixa) ou esporádicos (sem uma periodicidade definida).

- Finalidade: relacionada aos objetivos estratégicos da organização promotora.
- Localização: podem ocorrer dentro das instalações da entidade organizadora (internos) ou em locais externos.

A estruturação adequada de um evento desportivo, levando em consideração estas características, permite uma melhor gestão e maximiza o impacto positivo para os envolvidos.

Fases e Etapas de um Evento Desportivo

No que concerne às fases de um evento desportivo, a definição não é unânime entre os autores, contudo, de forma geral, há consenso quanto à existência de quatro etapas fundamentais no seu planeamento e gestão.

Sarmiento et al. (2011) citam Camy e Robinson (2007), identificam quatro fases essenciais na organização de um evento desportivo:

- Desenho: fase inicial que envolve a conceptualização, estruturação e organização do evento, desde a formulação da ideia até à decisão final de avançar com a sua realização;
- Desenvolvimento: período de preparação, no qual se planeiam todos os detalhes operacionais necessários para a execução do evento;
- Implementação: momento em que o evento se concretiza, com a realização das atividades programadas;
- Dissolução: fase de encerramento, que inclui a desmontagem das infraestruturas, a análise de resultados e a avaliação final do evento.

Nesta sequência, é fundamental considerar elementos como a temática do evento, o histórico de participação em edições anteriores, os recursos necessários e os serviços de apoio indispensáveis, tais como: equipamentos audiovisuais, decoração, segurança, saúde e limpeza.

Segundo Fonseca (2013), a organização de um evento desportivo, independentemente da sua dimensão, requer um planeamento minucioso e estratégico. Cada aspeto deve ser cuidadosamente delineado, uma vez que o sucesso do evento está diretamente relacionado com as decisões tomadas na fase preparatória. Um planeamento eficaz não só estrutura cada etapa do evento, como também antecipa potenciais dificuldades, garantindo a existência de soluções alternativas para lidar com imprevistos. Desta forma, qualquer contratempo poderá ser resolvido sem comprometer a experiência dos participantes e do público. A chave para o sucesso de um evento reside na conjugação entre uma organização, flexibilidade e capacidade de adaptação.

Ribeiro e Correia (2022) defendem que “o conhecimento do gestor de eventos deve ser diversificado em diversas áreas como: finanças, marketing, direito, gestão de pessoas, comportamento organizacional e instalações.” De facto, a gestão de eventos, sejam eles desportivos ou de outra natureza, exige uma visão abrangente que vai além do momento da realização do evento. As competências nas áreas mencionadas são essenciais para garantir um planeamento eficiente e um resultado bem-sucedido.

Segundo Fonseca (2013), uma gestão eficaz desempenha um papel fundamental no êxito da organização de eventos, sejam eles locais, ou internacionais. A aplicação de princípios e práticas sólidas de gestão organizacional e individual é indispensável para a sua realização bem-sucedida. Fonseca (2013) destaca que o planeamento de um evento desportivo deve ser sempre realizado com precisão e atenção ao detalhe, sendo essencial a existência de um projeto bem estruturado que sirva como base para toda a organização.

Enquadramento metodológico e inovação

No âmbito da implementação do Dia do Adepto, serão apresentadas duas propostas de eventos que visam promover uma maior interação entre os adeptos e os atletas do clube, reforçando o vínculo emocional entre os adeptos e a equipa. Esses eventos têm como objetivo proporcionar experiências únicas aos adeptos, estreitar laços com a comunidade e aumentar o envolvimento dos sócios e adeptos com o clube, criando um ambiente de celebração.

A metodologia adotada nesta atividade tem como objetivo de planejar um evento desportivo inovador – o Dia do Adepto. Esta iniciativa pretende reforçar a ligação emocional entre adeptos, atletas e clube.

O desenvolvimento do projeto será estruturado em quatro fases, conforme identificado no enquadramento teórico, e inspirado nos modelos de Camy e Robinson (2007) e Almeida (2001), que permitem organizar e sistematizar o processo de planeamento e gestão de eventos desportivos.

A primeira fase, designada por Desenho ou Estudos Preliminares, contempla o levantamento de necessidades, análise do público-alvo, local previsto para a realização do evento, parcerias a estabelecer para a realização e recolha de dados sobre eventos similares, culminando na definição de objetivos e na conceptualização do evento.

Na segunda fase, a fase de desenvolvimento, será elaborado um plano logístico que incluirá a definição de atividades, recursos humanos, materiais e financeiros, bem como um cronograma detalhado.

No que diz respeito à inovação do projeto, esta manifesta-se na forma como os adeptos são colocados no centro da experiência desportiva, promovendo uma transição do seu papel tradicionalmente passivo para um papel ativo e emocionalmente envolvido. A proposta do Dia do Adepto introduz duas atividades distintas que procuram valorizar os adeptos e fomentar a sua ligação

ao clube: o Encontro e Desafios com os Atletas e a Visita Guiada ao Estádio com Sessão de Autógrafos.

Cada uma destas atividades foi pensada para proporcionar experiências diferenciadoras, promover a identificação com o clube e contribuir para a construção de uma cultura de proximidade e pertença. A aposta na personalização das experiências, na segmentação do público e na valorização simbólica do adepto representam os principais elementos inovadores da proposta. Acresce ainda a possibilidade de replicação deste modelo noutros contextos desportivos, o que poderá traduzir-se numa mais-valia para o clube e para o setor desportivo em geral.

Resultados

No âmbito da atividade apresentam-se 2 proposta de atividades:

Proposta 1: Encontro e Desafios com os Atletas

Na fase de Desenho, esta proposta visa criar um momento de proximidade e descontração entre os adeptos e os atletas do clube, promovendo o envolvimento emocional dos participantes. A ideia nasce da observação da importância da humanização dos atletas e da crescente valorização de experiências personalizadas pelos adeptos.

Nesta primeira fase o espaço no qual será desenvolvida a atividade será no Campo João Paulo II, por este ser propriedade do CD Fátima, estar disponível o material necessário: mini-balizas, fitas, redes, bolas, coletes, cones, e articular que material pessoal a disponibilizar, (chuteiras, luvas). Ainda sobre esta fase, investigar que parcerias estabelecer, para divulgar o evento e adquirir material a custo reduzido. Estas parcerias terão de ser articuladas, logicamente, com lojas locais de desporto, ou porventura o Município de Ourém ou Freguesia de Fátima.

Na fase de Desenvolvimento, planifica-se a realização de pequenos desafios e jogos como futebol-ténis, concursos de toques e partidas amigáveis entre atletas e adeptos. Nesta fase será importante primeiramente reunir com os indivíduos dirigentes da atividade, de modo a definir o cronograma discriminado e a responsabilidade de cada um deles. Definir a forma de inscrição, com limite de vagas, promovida nas plataformas digitais do clube. Posteriormente reunir com os colaboradores da atividade para desenhar o desenrolar da atividade e quais as tarefas a serem desenvolvidas por cada colaborador. Esta atividade terá como horário previsto entre as 14h e as 18h. Estarão envolvidos monitores para dinamização, um *speaker* para animação, elementos da equipa técnica e uma

equipa de apoio logístico. Serão também preparados prémios simbólicos para os vencedores de cada desafio.

Na fase de atividade, é proposto que seja concretizada a atividade em si, em que os colaboradores realizarão as tarefas inicialmente desenhadas, assegurando a coordenação de equipas, controlo de horários e gestão de participantes no terreno, e caso surja alguma eventualidade, os indivíduos que desenvolveram a atividade terão de dar solução no momento. A presença de elementos de segurança e socorro garantirá um ambiente seguro e controlado. O envolvimento direto dos atletas permitirá um ambiente leve, informal e participativo.

Na fase de avaliação, é sugerido que seja aplicado um inquérito informal rápido de satisfação, este sobre o interesse e atratividade na atividade, proximidade e humanização dos atletas e envolvimento futuro na atividade. Este inquérito é dirigido a indivíduos que desenharam a atividade, aos adeptos participantes, bem como recolhidos feedbacks espontâneos dos atletas e técnicos. Estes dados servirão para ajustar melhorias para futuras edições da mesma proposta.

Proposta 2: Visita Guiada ao Estádio e Sessão de Autógrafos

Esta proposta, na fase de desenho, surge como resposta à necessidade de aumentar a ligação e identificação dos adeptos com o clube, ponto a ser potenciado, dando-lhes acesso aos bastidores e reforçando o sentimento de pertença. Esta é uma boa atividade para fazer crescer a massa associativa ligada ao clube. O objetivo é oferecer uma experiência simbólica e emocional, tornando visível a história e o património do clube.

Na fase de desenvolvimento, o estádio para desenvolver a atividade será o Estádio Municipal de Fátima, as zonas técnicas e a sala de imprensa onde são realizadas as antevisões do jogo. Para a atividade planifica-se um percurso guiado pelas instalações do clube, incluindo: zonas técnicas, relvado, sala de troféus e os balneários. Porém, a sala de troféus será de articular, pois os

mesmos estão em exibição no Estádio João Paulo II, pelo que terá de se articular qual a melhor forma para desenvolver a atividade. Cada visita será organizada em grupos, acompanhada por guias e finalizada com uma sessão de autógrafos com atletas, treinadores e figuras emblemáticas do clube. A inscrição será realizada online, limitada por grupos, e o horário previsto será durante a manhã, entre as 10h e as 12h, em dias de jogo, quando se percebe uma maior agitação. Toda a logística será detalhada com materiais impressos, pulseiras de identificação e controlo de entrada em áreas restritas.

Na fase de atividade, os grupos circularão de forma coordenada, com os guias a transmitirem curiosidades e factos históricos, a culminar na zona de interação com os jogadores. De forma a descrever a visita, esta terá início pelas zonas técnicas: sala de imprensa, uma breve passagem pelo gabinete médico, posteriormente passariam pela sala de reuniões. De seguida será os balneários dos atletas, os quais: visitados, visitantes e árbitros. No seguimento o trajeto até ao relvado. A visita terminará numa sala onde estariam expostos os troféus conquistados pelo clube. Um fotógrafo oficial e um responsável pela organização acompanharão o processo em tempo real, para constatar que pontos suscitam mais interesse por parte dos participantes e satisfazer algumas curiosidades existentes.

A avaliação será feita através de breves inquéritos de satisfação, estes sobre o interesse na atividade, sentimento de pertença ao clube e impacto na participação. Esta atividade terá também um registo fotográfico do evento para memória futura, a disponibilizar aos participantes. Os testemunhos recolhidos poderão ser usados em campanhas futuras, reportar o sucesso do evento à direção e recolher indicações de melhorias a implementar.

Em suma, este projeto visa não só responder às exigências práticas de organização de um evento, mas também produzir uma proposta inovadora e replicável, alinhada com os princípios da gestão desportiva.

Reflexão

A realização deste projeto permitiu-me não só aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo da formação académica, mas também desenvolver competências práticas na conceção e planeamento de um evento desportivo real. O “Dia do Adepto” revelou-se uma proposta desafiante e enriquecedora, por integrar diferentes dimensões da gestão desportiva.

Um dos principais pontos fortes da atividade foi a capacidade de estruturar o projeto com base num modelo teórico consolidado, dividido em quatro fases operacionais. Este enquadramento permitiu-me sistematizar ideias, antecipar necessidades e pensar o evento como um ciclo completo e dinâmico, e não apenas como um momento isolado.

Sinto que a inovação do projeto se destaca pela forma como o adepto é colocado no centro da experiência. Propostas como os desafios com atletas e a visita guiada representam uma rutura com o modelo tradicional, promovendo uma ligação mais próxima, afetiva e personalizada com o clube. Esta mudança de paradigma – do adepto espectador para o adepto participante – parece-me essencial para o futuro da gestão desportiva, especialmente em contextos onde o envolvimento emocional é um ativo determinante.

Além disso, algumas propostas podem ser mais inclusivas e diversificadas. Por exemplo, considerar atividades específicas para diferentes perfis de adeptos (crianças, famílias, pessoas com mobilidade reduzida ou necessidades especiais) poderia alargar o alcance do evento e reforçar o seu papel comunitário. Também vejo potencial em aproveitar melhor os meios digitais, como transmissões ao vivo, criação de conteúdos exclusivos ou partilhas interativas durante o evento.

Finalmente, reconheço que esta experiência me ajudou a desenvolver uma visão mais crítica e construtiva sobre o planeamento e execução de eventos desportivos. Fui confrontado com a importância da organização detalhada, da

capacidade de adaptação e, sobretudo, da valorização da experiência do público. Esta aprendizagem foi um passo importante no meu desenvolvimento.

Referências Bibliográficas

- Almeida, B. (2001). *O desempenho dos voluntários e profissionais na organização de eventos internacionais: o papel das relações humanas*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física- Universidade do Porto. Porto.
- Blanc, X. (1999). L'activation des bénévoles dans le management de projects sportifs in Symposium Volunteers, Global Society and the Olympic Movement.
- Camy, J., e Robinson, L. (2007) *Managing Olympic Sport Organizations* (Vol. 6).
- Correia, A., Ferrand, A., Monteiro, E., e Barreau, G. (2001). *Seminário internacional: Gestão de Eventos Desportivos*. Lisboa: Centro de Estudos e Formação Desportiva
- Ferrand, A. (1995). Organisation des événements sportifs- Document préparatoire. *Module 5. Master Europeen de Management des Organisations Sportives*, Paris
- Fonseca, R. M. A. S. (2013). *Gestão e organização de eventos desportivos: Estudo de caso - Jogos Desportivos de Viseu* [Dissertação de Mestrado, Universidade Técnica de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa.
- Parent, M. M., e Chappelet, J. L. (2015). *ROUTLEDGE HANDBOOK OF SPORTS*. Londres e Nova Iorque: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Parente, F., Dias, P. e Vidal, A. (1999). Como organizar um evento desportivo. *1º Workshop em Gestão do Desporto- Manual de apoio*. ISMAI. Maia.
- Poit, D. R. (2006) *Organização de Eventos Esportivos* (4ª ed). São Paulo: Phorte.

Ribeiro, T., e Correia, A. (2022). *Gestão de Eventos de Desporto: Um Guia para a Gestão*. Faro: Edição, Distribuição e Vendas Sílabas e Desafios – Unipessoal Lda.

Sarmiento, J. P. (2002). Gestão de Eventos Desportivos. In. *n Relatório da disciplina de Organização e Gestão do Desporto (Relatório para concurso público para Professor Associado)*. Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física, Porto.

Sarmiento, J. P., Pinto, A., Silva, C. A. F., e Pedroso, C. A. M. Q. (2011). *O evento desportivo: Etapas, fases e operações*. Revista Intercontinental de Gestão Desportiva.

Taxa de Abandono de atletas do CD Fátima

Justificação e objetivos

A análise da taxa de abandono num clube de futebol é essencial para compreender os fatores que levam os atletas a desistir da prática desportiva. O abandono pode estar relacionado com diversos aspetos, como: motivação, relações interpessoais, métodos de treino, equilíbrio entre estudos e desporto, entre outros. Assim, identificar quais os motivos específicos no contexto do clube que permitirão implementar estratégias eficazes para minimizar o abandono da modalidade no clube.

De modo a melhorar a retenção de atletas de formação no CD Fátima, o clube tem como objetivo geral perceber quais os motivos que levaram os atletas a abandonar o clube, de forma a implementar estratégias para reduzir a taxa de abandono destes.

Objetivos Específicos:

1. Identificar os motivos de abandono, com base num inquérito a ex-atletas do CD Fátima.
2. Elaborar um relatório final com sugestões e recomendações para a gestão do clube, no sentido de reduzir a taxa de abandono, permitindo a implementação de ações concretas para melhorar a retenção de atletas no CD Fátima.

Enquadramento Teórico

Taxa de Abandono em Clubes de Futebol

De acordo com a Carta Europeia do Desporto, o desporto pode ser percebido como qualquer forma de atividade física que, seja através de uma participação estruturada ou espontânea, visa a melhoria da condição física e mental, promover a interação social ou alcançar desempenhos competitivos em diferentes níveis.

A prática desportiva competitiva atrai muitos jovens, mas o abandono é frequente devido a: fatores físicos, psicológicos e sociais. Em Portugal, há poucos estudos sobre este fenómeno, mas os que existentes sugerem uma relação entre os motivos de início da prática e a sua desistência (Dosil, 2003). As principais razões apontadas são: conflitos de interesses, falta de tempo, dificuldades na conciliação com os estudos, pouco tempo de jogo, críticas constantes dos treinadores, monotonia dos treinos e o stress competitivo (Cruz & Viana, 1989; Silva et al., 2005; Ferreira et al., s.d.).

O abandono pode ser classificado como voluntário (decisão pessoal), relutante (fatores externos, como lesões ou mudança de residência) ou resistente (exclusão pelo clube) (Resende et al., 2014).

Segundo Vala (2022) distingue-se três diferentes tipos de abandono desportivo:

- “O *dropout* voluntário, que se refere à tomada de decisão do próprio praticante na sua participação desportiva;
- O *dropout* relutante, este que acontece por fatores extrínsecos ao atleta, tais como: a extinção do clube, a mudança da área de residência da família ou uma paragem por lesão;

- O *dropout* resistente que ocorre quando o jovem, embora deseje dar continuidade à prática desportiva, é excluído do grupo de praticantes de prosseguir a participação desportiva.”

Desta forma, é necessário verificar também o contrário, e perceber quais os motivos que podem levar à permanência, incorporando formas de combater o abandono, estimulando os atletas a permanecerem na prática desportiva.

A motivação desportiva desempenha um papel crucial na permanência dos atletas na prática desportiva e pode ser dividida em três categorias principais (Fonseca, 2017; Vala, 2022):

- **Motivação intrínseca:** resulta do prazer e satisfação inerentes à própria prática desportiva. Está associada ao desejo de superação, ao gosto pela modalidade e ao sentimento de realização pessoal. Este tipo de motivação tende a ser mais duradouro, pois não depende de fatores externos, mas sim muito relacionada com os sentimentos individuais de cada praticante.
- **Motivação extrínseca:** surge de incentivos externos, como: prémios, reconhecimento social, status ou recompensas financeiras. Nos atletas de alto rendimento, esta motivação pode ganhar destaque, particularmente quando há benefícios tangíveis e palpáveis associados ao desempenho. No entanto, se a motivação for exclusivamente extrínseca, o risco de abandono aumenta quando esses estímulos deixam de existir.
- **Motivação transcendente ou intermédia:** diz respeito a uma motivação orientada para o efeito positivo que a prática desportiva pode ter nos outros, como: inspirar colegas, contribuir para o sucesso da equipa ou utilizar o desporto como ferramenta para apoiar a comunidade. Este tipo de motivação tem tendência a reforçar o sentimento de compromisso com a modalidade, dado que vai para além dos interesses pessoais de cada um.

Para reduzir e evitar o abandono da prática desportiva, é fundamental que as organizações desportivas, e respetivos programas de desenvolvimento, assegurem que estes tipos de motivação estejam equilibrados. Criar ambientes que estimulem a satisfação pessoal, aliando reconhecimento externo e um propósito maior, pode ser determinante para a continuidade dos jovens no desporto. Neste seguimento, a oferta desportiva deve ser adaptada às necessidades dos praticantes, assegurando contextos motivadores e acessíveis aos diferentes perfis de atletas.

O treinador desempenha um papel determinante, sendo uma figura de referência para os jovens atletas (Robertson, 1998). Uma comunicação clara e um ambiente motivador são essenciais para evitar o abandono, como tal os treinos devem ser dinâmicos e equilibrar variabilidade e especificidade para despertar e preservar o interesse dos atletas. Além disso, a criação de um ambiente competitivo nos treinos pode melhorar a adaptação às exigências da competição (Tavares, 2005).

A influência dos treinadores é comparável à dos pais, sendo que a falta de apoio familiar tem um impacto reduzido no abandono desportivo (Ferreira, Chicau, Fernandes e Silva (s.d.)). No entanto, treinadores que utilizam reforços negativos e críticas excessivas tendem a gerar menor satisfação nos atletas, comprometendo a sua motivação e confiança (Robertson, 1998). A ausência de feedback também pode desmotivar os jovens, levando-os a procurar outras atividades mais gratificantes (Alves, 2006).

Nos desportos coletivos, o sentimento de pertença é essencial para fidelizar os jovens à prática desportiva. A adolescência é um período em que o grupo de pares assume grande importância, e os treinos devem promover não só o desenvolvimento técnico, mas também as relações interpessoais saudáveis de modo a fomentar o espírito de equipa e evitar a desintegração (Bara Filho e Guillén Garcia, 2008).

O abandono desportivo tem consequências individuais e para o próprio desenvolvimento da modalidade. A dificuldade em equilibrar a prática desportiva com os estudos ou trabalho é uma das razões mais apontadas para a desistência (MacCosham et al., 2015).

É reconhecido que os jovens representam um grupo vulnerável, tal deve-se às transformações no estilo de vida que ocorrem ao longo do seu desenvolvimento. Estas mudanças são regularmente associadas a fases de mudança que obrigam a tomadas de decisões importantes e determinantes para o seu futuro de cada indivíduo. No caso dos jovens atletas, em específico, alterações como a mudança de escola, de ciclo de ensino ou de escalão competitivo podem representar momentos decisivos que tanto podem fortalecer o seu percurso desportivo como levá-los à desistência ou alteração da prática competitiva, especialmente quando não existe um plano de carreira delineado com a sua participação (Rodrigues, 2024).

Ferreira, Chicau, Fernandes e Silva (s.d.), destacam oito categorias essenciais, que englobam diversas justificações para o abandono da prática desportiva pelos atletas analisados, entre eles: apoio social, relação com o treinador, a equipa, relação com diretores, competição, treinos e questões psicossociais. Na dimensão de apoio social, a falta de incentivo familiar e a incompatibilidade com os compromissos académicos. Na dimensão de relação com o treinador, (nesta temática existem alguma divergência na justificação), a insuficiente competência do treinador, o feedback negativo, a relação com o treinador. Na dimensão sobre a equipa, a falta de espírito de equipa. Na dimensão de relação com os diretores, apontam: a ausência de apoio às equipas e excesso de controlo sobre os jogadores, sobre os treinos, (a maior problemática é o facto de serem tardios ou sobrepostos). Na dimensão da competição a ênfase na vitória e a pressão excessiva por parte do treinador, por fim, na última dimensão, há menção à redução de autoconfiança e à perda de motivação.

Enquadramento metodológico e inovação

Para compreender as razões do abandono e a relação dos atletas com o clube, foi aplicado um inquérito dirigido aos jogadores que tinham sido recrutados e posteriormente deixaram o clube. O inquérito segue no Anexo 3 - Inquérito de Avaliação sobre o Abandono do Clube de Futebol.

As dimensões de abandono do clube e regresso ao clube foram formuladas a partir de questões abertas e fechadas, sendo que estas últimas, com recurso a escalas de Likert, permitindo medir a intensidade das perceções e opiniões dos inquiridos de forma sistemática.

O inquérito foi aplicado a 45 atletas, recrutados desde 2022/2023, que abandonaram o clube, atletas estes, dos escalões de: Juniores, Juvenis ou Iniciados. O período de recolha em vigor foi entre fevereiro e março de 2025.

Dos 45 atletas contactados que se enquadravam no pretendido com o inquérito, foram obtidas 29 respostas, o que resulta numa taxa de resposta de 63%.

Dimensões do Inquérito

O inquérito foi estruturado em várias dimensões relevantes para compreender os motivos do abandono e as condições para um eventual regresso. As dimensões presentes no inquérito consideram o enquadramento teórico atrás mencionado, e tratam os temas: dados sociodemográficos, abandono do clube, relacionamento com treinadores, conciliação entre estudos e futebol, pressão e suporte familiar, deslocações, competitividade da competição, ambiente do clube e por fim regresso ao clube.

Na dimensão de Dados Sociodemográficos são incluídas informações básicas dos inquiridos, como: idade, tempo de permanência no clube e escalões praticados. Esta dimensão é baseada no autor Côté (1999), de maneira a compreender a importância do percurso dos jovens atletas, já que a duração e qualidade da experiência desportiva estão diretamente ligadas à sua motivação e envolvimento a longo prazo.

Na questão aberta para perceber as principais razões da saída do clube, permite-me recolher dados qualitativos que oferece uma visão mais global sobre os fatores pessoais e contextuais que influenciam o abandono.

Na dimensão sobre o relacionamento com treinadores é avaliada a perceção dos atletas quanto ao suporte, orientação e comunicação por parte dos treinadores. Jowett (2005), autor no qual esta dimensão tem por base, defende que a qualidade da relação treinador-atleta é um dos principais motivos da continuidade no desporto, influenciando o bem-estar, a motivação e o compromisso dos jovens atletas.

Na dimensão sobre a conciliação entre estudos e futebol são exploradas as dificuldades sentidas pelos atletas na gestão entre compromissos académicos e desportivos. A dimensão tem por base os autores Wylleman e Lavallee (2004), que destacam que a conciliação é uma das principais transições enfrentadas

pelos jovens atletas e pode condicionar significativamente a sua permanência no desporto.

Nas questões na dimensão de pressão familiar, é analisada a influência que os familiares têm na tomada de decisão de continuar ou abandonar a prática desportiva. Esta dimensão tem por base os autores Fredricks e Eccles (2004), que mostram que o apoio familiar é essencial para manter a motivação dos jovens, mas quando se transforma em pressão, pode ter um efeito inverso e contribuir para o abandono.

Na dimensão sobre como as deslocações pesam na tomada de decisão, é avaliado o impacto do tempo e dos custos associados às viagens para os treinos e jogos. De acordo com Seabra et al. (2007), autores nos quais a dimensão tem base, fatores logísticos como a distância e o transporte são barreiras frequentes à continuidade da prática desportiva, especialmente entre os mais jovens.

A dimensão de competitividade da competição foca-se na perceção dos atletas relativamente ao nível competitivo das provas em que participaram. Segundo a Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan (2000), autores base da dimensão, um ambiente competitivo equilibrado pode promover a motivação intrínseca, enquanto níveis de desafio mal ajustados podem levar à desmotivação.

Na dimensão sobre o ambiente do clube, avalia o clima organizacional, das relações interpessoais e da integração na equipa. Esta dimensão é fundamentada pelos autores Fraser-Thomas, Côté e Deakin (2005), que sublinham no seu estudo que um ambiente positivo no clube promove o desenvolvimento pessoal e desportivo, sendo um fator protetor contra o abandono precoce.

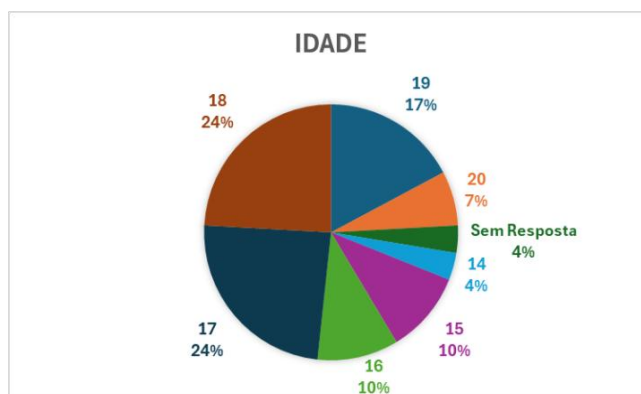
Por fim, na dimensão sobre o regresso ao clube, a questão aberta que visa compreender o interesse dos ex-atletas em regressar ao clube, bem como as condições que consideram necessárias para isso acontecer. Esta secção

pretende recolher sugestões dos próprios participantes, que podem contribuir para a melhoria das práticas internas do clube.

Resultados

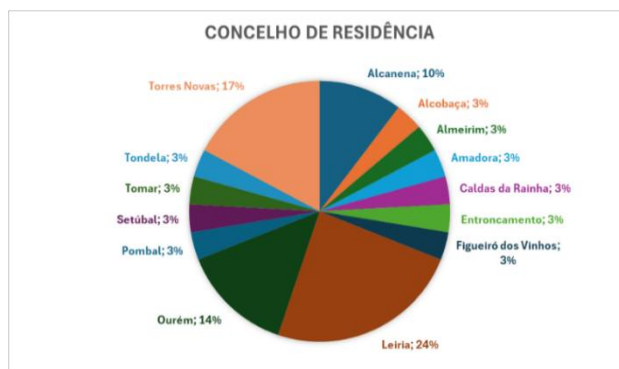
Na primeira dimensão sobre os dados sociodemográficos, na questão sobre a idade dos atletas, a média de idades dos atletas é de 17,39 anos, sendo que as idades de 17 e 18 anos representam cerca de metade dos inquiridos (48%), de seguida temos a idade de 19 anos (17%). Com estes dados percebe-se que boa parte dos inquiridos abandonou a prática no clube em idades de formação já bem avançada.

Figura 3 - Idade do atleta



Nas respostas à questão sobre o concelho de residência dos atletas, percebe-se que são maioritariamente dos concelhos de Leiria (24%), Torres Novas (17%) e Ourém (14%). O concelho de Alcanena (10%) com alguma frequência nas respostas, e por fim, concelhos de resposta única: Alcobaça, Almeirim, Amadora, Caldas da Rainha, Entroncamento, Figueiró dos Vinhos, Pombal, Setúbal, Tomar e Tondela (3%).

Figura 4 - Concelho de residência



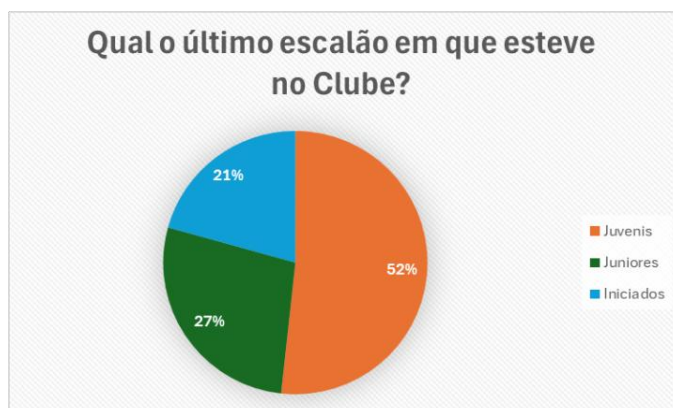
A maioria dos atletas permaneceu no clube por apenas 1 época (66%), enquanto cerca de um terço (31%) ficaram menos de uma época. Apenas uma pequena percentagem (3%) permaneceu 3 épocas ou mais, o que sugere uma rotatividade elevada e uma fraca ligação ao clube.

Figura 5 - Tempo de permanência



À questão sobre o último escalão em que os atletas estiveram no clube, nota-se que a maioria deixou o clube nos juvenis (52%) e juniores (27%), enquanto uma menor percentagem saiu nos Iniciados (21%).

Figura 6 - Último escalão praticado no clube



A figura abaixo revela que a maioria (90%) dos atletas que responderam ainda pratica futebol por outro clube, enquanto apenas uma minoria deles (10%) não segue na modalidade.

Figura 7 - Continuidade na modalidade



Posteriormente foi colocada a pergunta de resposta aberta “Quais foram os motivos que te levaram ao abandono do CD Fátima?”, as respostas obtidas foram diversas, no entanto, as respostas mais comuns foram: a intenção de competir na divisão nacional (31%) e a pouca utilização (17%). Outros aspetos como a previsão de ter pouco tempo de jogo por subirem ao escalão sénior (14%), o tempo nas deslocações face à distância (14%) e a incompatibilidade académica (7%), também foram apontados como motivos para o abandono da prática desportiva no clube.

Relativamente à dimensão do relacionamento com os treinadores, a maioria dos inquiridos avaliou esta relação como Muito Boa (52%) ou Boa (28%). A resposta Indiferente foi selecionada por parte dos atletas (17%), enquanto apenas uma pequena parte (3%) consideraram a relação como má. Estes dados indicam que, de forma geral, os atletas percebem a relação com os treinadores de forma positiva, o que contribui para um bom ambiente no balneário.

Figura 8 - Relação com treinador



Na figura abaixo, com as respostas à questão sobre se o feedback que o treinador transmitia era construtivo e bem entendido pelos atletas, na sua generalidade as respostas foram de sempre (48%) ou frequentemente (35%) percebido, apenas para alguns atletas (17%) o feedback era ocasionalmente construtivo.

Figura 9 - Feedback do treinador

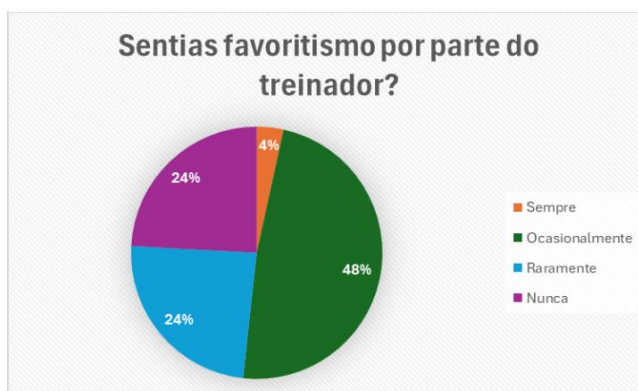


Na questão sobre se o atleta sentia favoritismo, com as respostas abaixo, é perceptível que por vezes este sentimento era ocasional (48%) ou até mesmo

sempre (4%), porém era raramente (24%) ou nunca (24%) percebido pela maioria dos atletas.

Desta forma, embora uma parte significativa dos atletas tenha percebido algum nível de favoritismo, a maioria considerou não ser um problema, pelo que o ambiente competitivo era relativamente equilibrado.

Figura 10 - Favoritismo do treinador



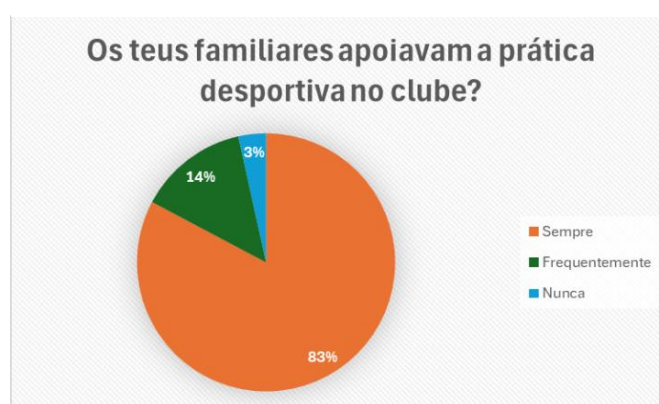
Na questão sobre a dificuldade em conciliar estudos com treinos e competições do clube as respostas são mais díspares. Embora, boa parte dos inquiridos não considere a conciliação dos estudos com os treinos e competições um problema constante, dado que raramente (24%) ou nunca (21%) ter sido uma dificuldade. Pelo contrário, mais de metade indicou que enfrentou essa dificuldade com alguma regularidade, onde foi sentida ocasionalmente (21%) frequentemente (24%) ou sempre (10%).

Figura 11 - Dificuldade em conciliar compromissos acadêmicos



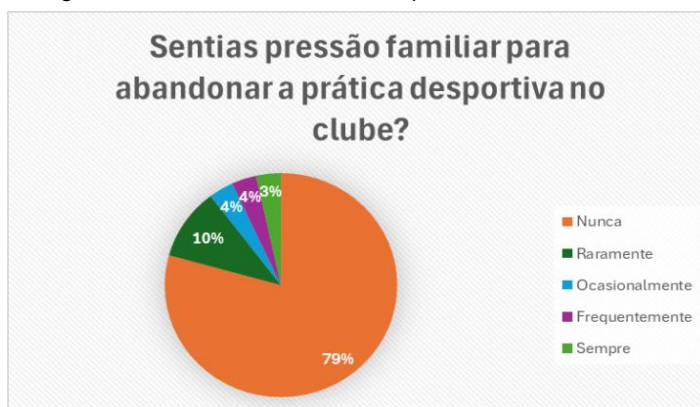
Relativamente ao apoio por parte dos familiares à prática desportiva no clube esteve sempre (83%) ou frequente (14%) presente, porém ainda há atletas que nunca (3%) tenham sentido esse apoio. Isso demonstra que o suporte familiar esteve amplamente presente para a maioria dos atletas, reforçando a importância desse apoio na continuidade da prática desportiva.

Figura 12 - Apoio familiar



Na figura abaixo expressa a pressão familiar para abandonar a prática desportiva no clube, que foi bastante pequena, dado que nunca (79%) ou raramente (10%) foi sentido, embora ocasionalmente (4%), frequentemente (4%) ou até sempre (3%) foi percebida. Esses dados sugerem que a pressão familiar para abandonar o desporto foi, na maioria dos casos, inexistente ou pouco significativa, permitindo que os atletas seguissem o seu percurso desportivo com maior autonomia e apoio.

Figura 13 - Desincentivo familiar à prática



Relativamente à questão sobre se o tempo despendido nas deslocações influenciou a tomada de decisão temos alguma disparidade nas respostas. Pois alguns dos atletas inquiridos foi indiferente (10%), discordam (7%) ou até discordam totalmente (24%) de que o tempo de viagem influencia a decisão. Tal facto não verifica para a maioria dos atletas, dado que para estes foi aspeto em que concordam (42%) e concordam totalmente (17%) ter influenciado a decisão. Pelos dados é sugerido que este foi um fator determinante para a maioria, apesar de não ter sido relevante para todos.

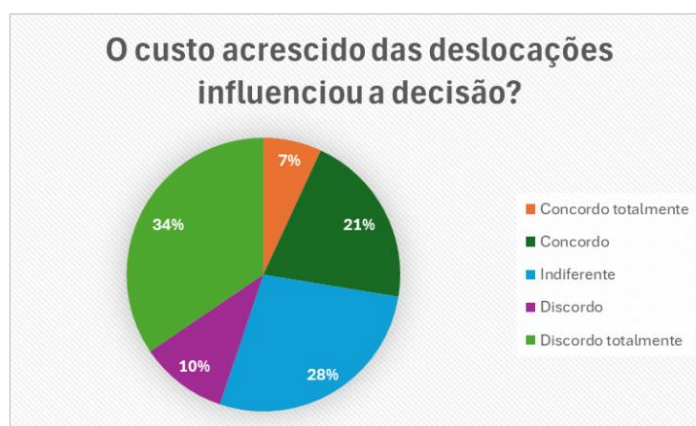
Figura 14 - Tempo das deslocações



Na figura abaixo com as respostas à questão sobre se o custo acrescido teve influência na decisão sobre o abandono no clube. Daqui constata-se que, apesar de menor, também existe alguma disparidade nas respostas, pois para parte dos atletas foi indiferente (28%), discordam (10%) ou discordam totalmente (34%),

embora para alguns concordam (21%) ou até concordam totalmente (7%) que teve influência. Tal facto sugere que o fator financeiro não foi determinante para todos os atletas na sua decisão, embora para outros atletas ter sido relevante.

Figura 15 - Custo das deslocações



No que diz respeito à questão sobre a competição na qual a equipa estava inserida foi adequada para a generalidade dos atletas, concordam totalmente (48%) ou concordam (38%) que a competitividade era adequada às expectativas que detinham, embora alguns atletas discordem totalmente (7%), discordem (3%) ou seja indiferente (4%). Este aspeto esteve ao nível das expectativas dos inquiridos, dado que as equipas competiam a nível nacional e esta era a aspiração de competição que os atletas desejavam competir.

Figura 16 - Competitividade da competição da equipa era adequada



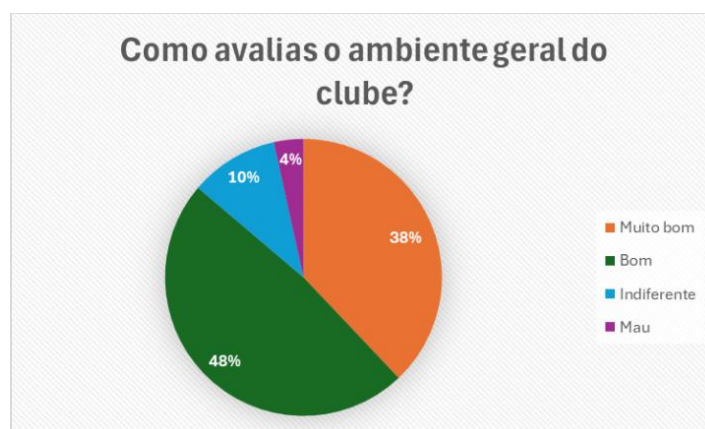
Na pergunta respeitante à competição na qual a equipa estava inserida era fator de motivação, as respostas foram de que concordam totalmente (69%) e concordam (28%), ainda que para muito poucos atletas isso era indiferente (3%).

Figura 17 - Motivação com a competição da equipa



Por fim, a figura abaixo exhibe as respostas à pergunta sobre o ambiente geral sentido no clube. Em que para cerca de metade dos atletas era bom (48%) ou até muito bom (38%), apenas era indiferente (10%) ou mau (4%) para poucos inquiridos. Com os dados expostos, é perceptível que o ambiente e o envolvimento para com os atletas era muito positivo e acolhedor.

Figura 18 - Ambiente geral



Para finalizar o inquérito foi colocada a pergunta de resposta aberta “Quais os motivos que te levariam a regressar ao CD Fátima?”, na qual o sentido das respostas foi um pouco díspar. Nesta questão foram aludidas várias temáticas, as mais recorrentes são: o nível de competitividade no qual as equipas de formação estavam inscritas e a competir (28%), é perceptível o claro interesse de competir a nível nacional. Outra resposta comum refere que os inquiridos não consideram o regresso possível (14%), uma vez que a equipa sénior participa atualmente numa competição altamente exigente. Também como respostas a esta questão temos a continuidade do projeto desportivo (10%), apesar de reconhecido por alguns jogadores como o melhor clube neste aspeto, esta é uma problemática apontada. Ainda como respostas a esta pergunta temos o tempo das deslocações e o seu custo (10%), também é apontado similarmente o ambiente experienciado e vivido no clube (10%), por fim o aspeto de ter tempo de jogo (7%).

Reflexão

Para reverter a saída de atletas do clube, é essencial adotar um conjunto de estratégias direcionadas aos diferentes motivos que os atletas, que deixaram o clube.

Em relação à descida de divisão nos escalões de formação e à falta de ambição e competitividade, é importante reforçar o compromisso com o regresso às divisões nacionais de formação, melhorar a captação de talento e investir no desenvolvimento da equipa técnica, além de criar incentivos para os jogadores permanecerem, como maior visibilidade em competições.

Para mitigar o fator da pouca utilização como motivo para o abandono, é essencial que o clube promova uma comunicação clara entre treinadores e atletas quanto aos critérios de escolha e tempo de jogo, além de implementar um plano de rotação que permita a todos os jogadores participarem ativamente ao longo da época. Adicionalmente, a promoção de torneios internos ou jogos de preparação poderá servir como complemento competitivo para esses jogadores, ajudando a reduzir a frustração e o risco de abandono.

Na questão da subida para sénior e a falta de oportunidades, o clube deve desenvolver um projeto estruturado para a transição dos Juniores, garantindo espaço na equipa principal, apesar de a equipa sénior se a mais jovem do campeonato onde compete. A criação de uma equipa B seria uma medida para manter os jogadores em competição, outra estratégia seria estabelecer parcerias com clubes locais para empréstimos estratégicos.

No que diz respeito à distância e transporte, o clube tem já ao seu dispor carrinhas para o transporte dos atletas para a presença destes nos treinos e jogos, ainda assim, esta foi uma questão apontada como ponto que poderia ser melhorado. Como tal, o CD Fátima poderia averiguar se esta disponibilidade de transporte conseguiria ser mais eficiente, com mais meios de transporte em circulação, diminuindo o tempo de deslocações até ao treino, e no regresso

deste, ou também a gratuitidade deste transporte, uma vez que para alguns atletas esse foi um motivo impactante na decisão de deixar o clube.

Para os casos de incompatibilidade com trabalho ou estudos, o clube pode flexibilizar horários de treino, estabelecer parcerias com escolas e empresas locais para apoiar os atletas e criar programas de acompanhamento académico e profissional. Em consonância com esta estratégia e diminuir o impacto que a atividade desportiva tem no desempenho escolar o CD Fátima já disponibiliza uma parceria de apoio ao estudo, com a Your Academy (figura 21). A ter em conta as respostas facultadas, reforçar esta parceria ao disponibilizar mais oportunidades de apoios seria um aspeto atrativo. Na sequência desta dificuldade apontada, porém na óptica do ensino, tentar articular com os Agrupamentos Escolares e com o Município de Ourém que fosse lecionado em Atividades Extracurriculares a prática da modalidade de futebol, em escolas primárias, com dinâmicas idênticas ao que nos treinos se pratica.

Estabelecer uma dinâmica com os alunos que integrem o ensino superior no Politécnico de Leiria, para que integrem as equipas do CD Fátima, de modo que tenham maior possibilidade em dar continuidade á pratica desportiva. Os alunos que ingressem no politécnico podem ser importantes para a manutenção e adesão de novos atletas, de forma que os atletas que ingressão no ensino superior deem continuidade à prática desportiva.

Por fim, para evitar que os jogadores saiam devido a convites de outros clubes, é essencial trabalhar na retenção dos atletas, oferecendo planos de progressão dentro do clube. A aplicação destas estratégias pode reduzir significativamente a perda de jogadores e fortalecer o projeto do clube a longo prazo

Em conclusão, a retenção dos jogadores depende de um projeto bem estruturado, que ofereça oportunidades reais de crescimento, um ambiente competitivo saudável e um apoio contínuo ao atleta, garantindo assim a consolidação e o fortalecimento do clube a longo prazo

Referências Bibliográficas

- Alves, J. (2006). *Programação Neurolinguística*. Sebenta de Apoio da disciplina de Métodos e Técnicas de Intervenção em Psicologia do Desporto e Exercício. ESDRM, Rio Maior
- Bara Filho, M.G. e Guillén Garcia, F. (2008). Motivos do abandono no esporte competitivo: um estudo retrospectivo. *Revista Brasileira de Educação Física e Esportiva*, São Paulo. 22 (4), p.293-300.
- Cruz, J. e Viana, M. (1989). Motivation in competitive team sports: A study of Portuguese volleyball and handball participants and dropouts. *Paper presented at 7th world Congress in Sport Psychology*. Singapore, 7-12 August.
- Côté, J. (1999). The influence of the family in the development of talent in sports. *The Sports Psychologist*, 13(4), 395-417.
- Deci, E. L., e Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268
- Fraser-Thomas, J. L., Coté, J., e Deakin, J. (2005). Youth sport programs: An avenue to foster positive youth development. *Physical Education and Sport Pedagogy*, 10, 19-40.
- Dosil, J. (2003). *Psicología de la actividad física y del deporte*. Madrid: McGraw-Hill/ Interamericana de Espana.
- Ferreira, D., Chicau, C., Fernandes, R., e Silva, C. (s.d.). *Abandono da Prática Desportiva no Desporto Infanto – Juvenil: Identificação dos motivos que levam os jovens do Futebol 7 e Futebol 11 a abandonar a prática desportiva*. Caldas Sport Clube, Caldas da Rainha, Leiria.

- Fonseca, L. (2017). *O autoconceito e a autoestima na dinâmica de motivação para a prática desportiva – Um estudo nos ensinamentos básicos e secundário*. Instituto de Educação, Universidade do Minho, Minho, Portugal.
- Jowett, S. (2005). The coach-athlete partnership. *The Psychologist*, 18(7), 412–415.
- Fredricks, J. A., e Eccles, J. S. (2004). Parental Influences on Youth Involvement in Sports. In M. R. Weiss (Ed.), *Developmental sport and exercise psychology: A lifespan perspective* (pp. 145–164). Fitness Information Technology.
- MacCosham, B., Patry, P., Beswick, C., e Gravelle, F. (2015). Leisure lifestyle and dropout: exploring the experience of amateur athletes in competitive sport. *International Journal of Sport Management, Recreation e Tourism*, 20, 20-39
- Resende, R., Mendes, C., Lima, R., Pimenta, N., Castro, J. e Sarmiento, H. (2014). Desporto escolar: A opinião dos alunos de uma escola cidadina. *Revista da Sociedade Científica de Pedagogia do Desporto*, 1 (3), 4-10.
- Robertson, I. (1998). O treinador e o abandono dos jovens praticantes. *Revista Treino Desportivo*. p.23-30.
- Rodrigues, L. V. C. (2024). Abandono da prática competitiva na transição para o ensino superior. Estudo realizado com estudantes da Universidade do Porto (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Desporto, Universidade do Porto.
- Seabra, A. F. T., Mendonça, D. M. F., Thomis, M. A., Malina, R. M., e Maia, J. A. R. (2007). Sports participation among Portuguese youth 10 to 18 years. *International Journal of Sports Medicine*, 28(9), 763–772.

Silva, Raposo e Frias (2005). Abandono da prática desportiva o desporto infanto-juvenil – Identificação dos motivos que levam os jovens de 10-16 anos a abandonar a prática desportiva, no âmbito da natação. *Revista Treino Desportivo*, (12), p.60-66

Tavares, F. (2005). A importância das competências cognitivas no desempenho das habilidades do jogador nos jogos desportivos colectivos. *Revista Treino Desportivo Especial*. p. 24-30.

Vala, J. do N. (2022). *Estudo da taxa de abandono dos praticantes, por concelho, variante e escalão ao longo da última década no distrito de Leiria* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Motricidade Humana, Universidade de Lisboa.

Wylleman, P., e Lavallee, D. (2004). A Developmental Perspective on Transitions Faced by Athletes. In M. R. Weiss (Ed.), *Developmental sport and exercise psychology: A lifespan perspective* (pp. 503–523). Fitness Information Technology.

Rácio de Utilização dos Campos

Justificação e objetivos

A avaliação do rácio de utilização de instalações desportivas nomeadamente: campos de futebol de 11 e 7, é essencial para garantir que estes espaços sejam usados de forma eficiente e sustentável. Num contexto onde a procura por práticas desportivas cresce constantemente, a gestão adequada das infraestruturas torna-se crucial para maximizar o seu aproveitamento e minimizar o tempo desocupado. Além disso, um uso ótimo destas instalações pode gerar benefícios económicos e sociais, promovendo a inclusão desportiva e incentivando estilos de vida saudáveis.

Os objetivos desta atividade são:

- Avaliar o rácio de utilização dos campos de futebol de 11 e 7 para identificar períodos de subutilização e sobrecarga.
- Propor estratégias de otimização que promovam uma distribuição mais equitativa do uso das instalações, de forma a propor uma utilização dos espaços mais informada possibilitando a tomada de decisões mais fundamentada.

Enquadramento Teórico

Instalações Desportivos

As instalações desportivas são espaços específicos destinados à prática de atividade física, desempenhando um papel relevante na sociedade, tanto pela utilidade que oferecem à população de uma determinada região, como pela forma como o espaço físico se integra na zona, de acordo com Cunha (2007).

Além disso, de acordo com Paz (1973), as instalações desportivas também desempenham um papel como instrumento de política desportiva, dado que o autor as define como o conjunto de decisões destinadas a promover o desenvolvimento do desporto e, em consequência, da modalidade em questão.

Nesta linha de pensamento definir uma política de instalações desportivas tem como significado compilar desportivamente o espaço e organizar o mesmo. Segundo Sarmento (2005), a qualidade e complexidade alcançadas requerem um esforço cada vez maior na formação consistente e diversificada dos técnicos responsáveis pela gestão e funcionamento dessas instalações.

De forma a definir a tipologia de instalações desportivas foi publicado o regime jurídico das instalações desportivas de uso público, no DL nº. 141/2009, o qual estabelece a tipologia do seguinte modo no art. 5º.

Tipologias de instalações desportivas

1 - As instalações desportivas podem ser agrupadas nos seguintes tipos:

- a) Instalações desportivas de base;
- b) Instalações desportivas especializadas ou monodisciplinares;
- c) Instalações desportivas especiais para o espetáculo desportivo.

2 - As instalações desportivas de base podem subdividir-se em:

- a) Instalações recreativas;
- b) Instalações formativas.

Gestão de Instalações Desportivas

Constantino (1999) afirma que, independentemente do modelo de gestão adotado, a gestão das instalações desportivas deve procurar estabelecer um equilíbrio entre as receitas e as despesas e adotar uma política de gestão ajustada à realidade socioeconómica da organização.

Atualmente, os modelos de gestão definidos para as academias de futebol são bastante consensuais entre autores. Desta forma, e de acordo com o sugerido por Constantino (1999) e Gallardo e Jiménez, (2004), os três modelos de gestão conhecidos são:

- Gestão Direta - a entidade proprietária da instalação desportiva garante um regime de exclusividade e controlo sobre a gestão da mesma;
- Gestão Concessionada - a entidade proprietária transfere para outra entidade a responsabilidade de gestão e manutenção do equipamento;
- Gestão Mista - neste modelo de gestão, verifica-se um compromisso entre a gestão direta e gestão concessionada.

A eficácia no uso das infraestruturas desportivas é um elemento crucial para a viabilidade e o efeito social dos espaços dedicados à prática desportiva. A medição do desempenho pode ser feita com base em vários parâmetros, que possibilitam quantificar a frequência de utilização, reconhecer padrões de ocupação e aperfeiçoar a administração dos meios disponíveis.

Para além da classificação acima referida, é possível também classificar as instalações desportivas quanto à modalidade que nestas instalações se praticada.

Indicadores de Eficiência na Utilização de Instalações Desportivas

A avaliação da eficiência das instalações desportivas pode ser realizada através de diversos indicadores que consideram aspetos: quantitativos e qualitativos. Para medir o desempenho operacional, é essencial analisar fatores que refletem a utilização do espaço e a qualidade do serviço prestado. Entre os principais indicadores destacam-se:

Taxa de Ocupação

A taxa de ocupação é um indicador que mede a proporção de tempo em que uma instalação desportiva está efetivamente em uso em relação ao total de tempo disponível. Este indicador permite identificar períodos de subutilização e sobrecarga da infraestrutura, possibilitando ajustes nos horários de funcionamento e na programação de atividades para otimizar a ocupação. Segundo Machado (2009), uma gestão eficiente das instalações desportivas municipais requer a análise da taxa de ocupação, visando melhorar o planeamento e a resposta às necessidades da comunidade.

De acordo com Gallardo e Jiménez (2004), a sobrecarga, valores superiores a 100%, pode sinalizar uma utilização simultânea de espaços ou conflitos logísticos, enquanto taxas muito baixas, abaixo de 50%, indicam má rentabilização do investimento empregue.

Tempo Médio de Utilização por Equipa

Este indicador permite avaliar o compromisso semanal de cada equipa com a prática desportiva e, indiretamente, a intensidade do seu planeamento técnico. Segundo Beech e Chadwick (2004), o tempo médio de treino por equipa deve ser coerente com a idade, escalão competitivo e objetivos formativos. Equipas de formação mais avançada, como Juvenis e Juniores, tendem a apresentar maior carga horária, dado o nível de exigência técnica e tática.

Número Total de Sessões por Espaço

O total de sessões semanais por espaço permite compreender a intensidade de utilização estrutural de cada instalação. Tal como destacado por Constantino (1999), este dado é relevante para aferir o desgaste dos espaços e prever necessidades de manutenção e renovação. Espaços com elevado número de sessões semanais requerem monitorização contínua e uma gestão de calendários mais rigorosa.

Densidade de Utilização (Atletas/Sessão)

A densidade de utilização é obtida através da razão entre o número de utilizadores e o número de sessões. Este indicador fornece uma perceção da lotação média e pressão sobre cada treino, sendo fundamental para avaliar a qualidade da prática desportiva.

Uma elevada densidade pode comprometer o tempo destinado ao desenvolvimento individualizado dos atletas, enquanto valores excessivamente baixos podem indicar uma má gestão de recursos. Segundo Oltmann (2018), a densidade de treino deve ser ajustada conforme as características da modalidade e os objetivos pedagógicos, visando otimizar o desempenho sem sobrecarregar os atletas.

Distribuição horária

A distribuição horária dos treinos é um fator decisivo para a continuidade dos jovens atletas, já que influencia a conciliação com os estudos, o descanso e a vida familiar. Quando os treinos coincidem com horários escolares ou impõem rotinas desgastantes, o risco de abandono aumenta. Wylleman e Lavallee (2004) alertam que a gestão equilibrada entre exigências académicas e desportivas é fundamental para o desenvolvimento saudável do atleta.

De forma semelhante, Côté (1999) destaca que uma estrutura horária adequada contribui para a motivação e o envolvimento a longo prazo no desporto. Respeitar os ritmos escolares e familiares permite ao jovem manter-se comprometido com o clube sem comprometer outras áreas da sua vida.

Eficiência de Rotação

A eficiência de rotação refere-se à distribuição temporal e funcional das sessões pelos diferentes espaços, procurando evitar congestões em horários de pico e espaços subutilizados. Mintzberg (1994) salienta que uma estratégia eficaz na gestão de recursos implica rotação equilibrada para evitar pontos críticos. Este indicador depende da coordenação de horários, do perfil dos escalões e da flexibilidade das instalações.

A eficiência na utilização de instalações desportivas é um fator essencial para a otimização dos recursos e para garantir um serviço de qualidade aos utilizadores. A aplicação de indicadores permite uma avaliação objetiva e possibilita a implementação de melhorias na gestão dessas infraestruturas.

Enquadramento metodológico

A taxa de utilização dos espaços desportivos em utilização pelo clube (pavilhão gimnodesportivo, campo de futebol 7 e campo de futebol 11) será analisada com base num conjunto de indicadores quantitativos que permitirão otimizar a gestão desses espaços.

Para o cálculo dos indicadores de utilização dos espaços que o CD Fátima usa, não foi considerado o campo do Estádio Municipal Papa Francisco. Este espaço é cedido pela Câmara Municipal de Ourém apenas para equipas a competir em provas nacionais. O referido campo é utilizado pela equipa sénior do clube, equipa que milita no Campeonato de Portugal, mas também por equipas de outros escalões de outros clubes do município, como o caso da equipa de Juvenis do ADRC Vasco da Gama, que na presente época desportiva compete em escalões nacionais.

Definição de Indicadores

Seguem-se abaixo os indicadores de utilização do espaço a serem calculados:

1. Taxa de ocupação horária: Percentagem de tempo que cada espaço está ocupado dentro do horário disponível para treinos e jogos.
2. Tempo médio de utilização por equipa: Média de horas semanais que cada equipa utiliza os espaços.
3. Número total de sessões por espaço: Quantidade de treinos realizados no pavilhão, campo de futebol 7 e campo de futebol 11.
4. Densidade de utilização: Número de atletas por sessão e por espaço.
5. Densidade de Utilização por Mts² (Utilizações/Dimensão): Número de sessões de atletas face às dimensões de cada espaço.

6. Distribuição horária: Identificação dos períodos de maior e menor ocupação em cada um dos espaços.
7. Eficiência de rotação: Análise da variação na utilização entre diferentes equipas e horários.

Recolha de Dados

A recolha de dados será realizada de forma descritiva e quantitativa, baseada em:

- Registos internos do clube: Análise dos horários oficiais de treinos, incluindo a distribuição semanal por espaço.
- Mapeamento das sessões realizadas: Levantamento detalhado do uso do pavilhão, do campo de futebol 7 e do campo de futebol 11 ao longo da semana.
- Monitorização contínua da ocupação: Registo da taxa de ocupação real dos espaços, com base nos horários planeados e na presença efetiva das equipas.

A seguir, apresenta-se a distribuição semanal dos treinos (Figura 22) por espaço:

Pavilhão Gimnodesportivo

- Sub-6 e Sub-7 - Terças e Quintas (18h15m - 19h30m)

Campo de Futebol 7

- Sub-8 - Terças e Sextas (18h15m - 19h30m)
- Sub-9 - Segundas e Quartas (18h15m - 19h30m)
- Sub-10 - Terças e Quintas (18h15m - 19h30m)
- Sub-11 - Segundas e Quartas (18h15m - 19h30m)

Campo de Futebol 11

- Infantis B - Segundas e Quintas (18h15m - 19h30m)
- Infantis A - Segundas, Quartas e Quintas (18h15m - 19h30m)
- Iniciados B - Terças, Quintas e Sextas (18h15m - 19h45m)
- Iniciados A - Terças, Quartas e Sextas (18h15m - 19h45m)
- Juvenis B - Terças, Quartas e Sextas (19h45m - 21h15m)
- Juvenis A - Segundas, Quartas, Quintas e Sextas (19h45m - 21h15m)
- Juniores - Segundas, Terças, Quintas e Sextas (19h45m - 21h15m)

Resultados

Instalações Desportivas do CD Fátima

Em relação aos recursos espaciais e logísticos, o clube tem as seguintes instalações: o Estádio João Paulo II, o Estádio Papa Francisco, as instalações desportivas do Centro de Estudos de Fátima, e o Centro de Reabilitação e Integração de Fátima, campos que se encontram em boas condições para a prática desportiva da modalidade.

A equipa de Seniores treina e compete no estádio Municipal Papa Francisco, campo que dispõe de um relvado natural. A formação desde o escalão de Infantis até ao escalão de Juniores, passando pelos Juvenis e Iniciados, treina e joga no campo do estádio João Paulo II, complexo desportivo oficial do clube. Os escalões de Benjamins e Traquinas treinam e competem no campo do CRIF, por fim o escalão de Petizes treina no Pavilhão do CEF, estas últimas equipas competem no estádio João Paulo II.

Indicadores

Com base nos dados acima expostos, seguem-se os indicadores de utilização dos espaços do clube e são apresentadas abaixo as métricas calculadas:

1 - Taxa de Ocupação Horária (%)

Percentagem de tempo semanal ocupado em relação ao total disponível.

Tabela 9 - Ocupação Horária

Campo	Horas Disponíveis	Horas Utilizadas	Taxa de Ocupação
Pavilhão Gimnodesportivo	20h	5h	25%
Campo Futebol 7	20h	10h	50%
Campo Futebol 11	20h	31h45m	158,75%

Designações para cada coluna da tabela:

- Campo → Nome do espaço desportivo (ex.: Pavilhão Gimnodesportivo, Campo Futebol 7, etc.)
- Horas Disponíveis → Tempo total que o espaço está disponível para utilização durante a semana, tendo em consideração a disponibilidade dos espaços e dos jovens praticantes.
- Horas Utilizadas → Tempo efetivamente usado dentro das horas disponíveis.
- Taxa de Ocupação → Percentagem de tempo efetivamente em uso em relação ao tempo total disponível.

Pavilhão Gimnodesportivo

Considerando a disponibilidade semanal os dias úteis, segunda-feira a sexta-feira, e de 4 horas por dia, temos uma disponibilidade semanal de 20 horas. Ora, perante a utilização apresentada com os treinos às terças-feiras e quintas-feiras, temos a utilização do espaço em 2 dias, e em cada um dos dias durante 1h15m. Esta utilização perfaz um total de 2h30m por semana, a esta utilização apresentada divide-se o número total de horas disponíveis para o clube, 4 horas em 5 dias, temos um total de 20 horas semanais. Perante os dados apresentados temos uma taxa de ocupação horária de 25%.

Seguem-se abaixo os respetivos cálculos.

- Disponibilidade semanal: 5 dias (considerando segunda a sexta) * 4h/dia = 20h
- Utilização: 4 sessões * 1h15m = 5h
- Taxa de ocupação = $(5h / 20h) * 100 = 25\%$

Campo de Futebol 7

Para o campo de 7 foi considerado igualmente a mesma disponibilidade semanal de 20 horas, de 4 horas por dia nos 5 dias úteis. Este campo tem mais treinos atribuídos, estes em todos os dias úteis da semana, os treinos também de 1h15min. Esta utilização perfaz um total de 10h por semana, a esta utilização apresentada divide-se o número total de horas disponíveis para o clube, 3 horas em 5 dias, temos um total de 15 horas semanais. Perante os dados apresentados temos uma taxa de ocupação horária de 50%.

Seguem-se abaixo os respetivos cálculos.

- Disponibilidade semanal: 5 dias * 3h/dia = 20h
- Utilização: 8 sessões * 1h15m = 10h
- Taxa de ocupação = $(10h / 20h) * 100 = 50\%$

Campo de Futebol 11

Por fim, para o campo de 11 em uso foram consideradas uma disponibilidade semanal total de 20 horas, foram considerados os 5 dias úteis a 4 horas por dia. Este campo é o campo com mais uso, este com treinos todos os dias semanais, 5 sessões de 1h15min, compreendidas entre os escalões de infantis, a estas sessões somam-se 17 sessões de treino de 1h30min, compreendidas entre as 3 sessões semanais atribuídas aos escalões de Iniciados A e B e também ao escalão de Juvenis B. Ainda a somar na utilização deste campo, temos 4 sessões de treinos semanais atribuídas aos escalões de Juvenis A e Juniores. A utilização apresentada perfaz um total de 31h45min por semana, a esta utilização apresentada divide-se o número total de horas disponíveis para o clube, 4 horas em 5 dias, temos um total de 20 horas semanais. Perante os dados apresentados temos uma taxa de ocupação horária de 158,75%, muito para além dos 100%, dado que decorrem em simultâneo sempre 2 sessões de treino e períodos em que decorrem 3 sessões.

Seguem-se abaixo os respetivos cálculos.

- Disponibilidade semanal: 5 dias * 4h/dia = 20h

- Utilização: 5 sessões de 1h15m + 17 sessões de 1h30m = 31h45m
- Taxa de ocupação = $(31h45m / 20h) * 100 = 158,75\%$ (sugere sobrecarga).

O Campo de Futebol 11 tem uma taxa de ocupação horária de 158,75%, ou seja, está a ser utilizado muito além da sua capacidade teórica disponível.

Os horários acima descritos sugerem uma sobrecarrega, podendo haver necessidade de redistribuição dos treinos ou aumento da disponibilidade do campo.

2 - Tempo Médio de Utilização por Equipa (horas/semana)

Cálculo da média de tempo de treino por equipa semanalmente.

Tabela 10 - Tempo Médio de Utilização por Equipa

Equipa	Nº Treinos	Duração por Treino	Total Semanal
Sub-6	2	1h15m	2h30m
Sub-7	2	1h15m	2h30m
Sub-8	2	1h15m	2h30m
Sub-9	2	1h15m	2h30m
Sub-10	2	1h15m	2h30m
Sub-11	2	1h15m	2h30m
Infantis B	2	1h15m	2h30m
Infantis A	3	1h15m	3h45m
Iniciados B	3	1h30m	4h30m
Iniciados A	3	1h30m	4h30m
Juvenis B	3	1h30m	4h30m
Juvenis A	4	1h30m	6h
Juniores	4	1h30m	6h

3 - Número Total de Sessões por Espaço

Seguem-se o número total de sessões de treino efetuadas por semana em cada espaço.

Tabela 11 - Quantidade de Sessões

Espaço	Equipa	Nº Treinos	Nº de Atletas Inscritos
Pavilhão Gimnodesportivo	Sub-6	2	4 sessões/semana
	Sub-7	2	
Campo de Futebol 7	Sub-8	2	8 sessões/semana
	Sub-9	2	
	Sub-10	2	
	Sub-11	2	
Campo de Futebol 11	Infantis B	2	22 sessões/semana
	Infantis A	3	
	Iniciados B	3	
	Iniciados A	3	
	Juvenis B	3	
	Juvenis A	4	
	Juniores	4	

4 - Densidade de Utilização (Atletas/Sessão)

Abaixo temos o número de sessões em que os espaços são utilizados e pela quantidade de jogadores inscritos em cada equipa.

Tabela 12 - Densidade de Utilização

Espaço	Nº Sessões Semanais	Nº de Atletas Inscritos
Pavilhão Gimnodesportivo	4	42 utilizações/semana
Campo de Futebol 7	8	180 utilizações /semana
Campo de Futebol 11	22	481 utilizações /semana

5 - Densidade de Utilização por Mts² (Utilizações/Dimensão)

Abaixo temos o número de sessões por espaço pelas dimensões de cada campo, face ao número de utilizações de atletas que lhe dão uso, e o respetivo rácio de utilização por metro quadrado.

Tabela 13 - Densidade de Utilização por Mts²

Espaço	Dimensões	Utilizações/Semana	Utilizações/Mts²
Pavilhão Gimnodesportivo	800 mts ² (40mts x 20mts)	42 utilizações/semana	0.0525
Campo de Futebol 7	3128 mts ² (68mts x 46mts)	180 utilizações /semana	0.0575
Campo de Futebol 11	6200 mts ² (100mts x 62mts)	481 utilizações /semana	0.0776

6 - Distribuição Horária

Pelos dados acima apresentados é perceptível que existe uma maior concentração de treinos: Segundas, Quartas e Quintas (uso intensivo do Campo 11). O horário mais crítico: é 18h15m – 19h30m (Campo 7 e 11 sobrecarregados), facto compreensível, pois este é o horário em que os atletas deixam as suas tarefas escolares e tem disponibilidade par a prática desportiva. Com os dados expostos é também de fácil percepção a menor utilização relativa do Pavilhão Gimnodesportivo (subaproveitado).

7 - Eficiência de Rotação

Campo de Futebol 11 apresenta a maior sobrecarga, sendo a necessidade de redistribuição de horários um ponto a sugerir. Campo de Futebol 7 tem um uso moderado, podendo ser mais otimizado para aliviar a carga do Campo 11.

Pavilhão apresenta baixa ocupação, sugerindo possível reavaliação do seu uso.

Os indicadores acima apresentados permitem avaliar a ocupação, distribuição e eficiência do uso dos espaços, possibilitando ajustes estratégicos na gestão dos treinos.

Reflexão

De forma a proceder a uma análise de indicadores que permita identificar padrões de utilização e possíveis ajustes para otimizar a alocação destes espaços. Apresentam-se propostas de melhor aproveitamento de espaços. Com base nos indicadores calculados, aqui seguem-se algumas sugestões estratégicas para otimizar a utilização dos espaços do clube:

Redistribuição de Treinos para Reduzir a Sobrecarga do Campo de Futebol 11

Problema: O Campo de Futebol 11 tem uma taxa de ocupação de 158,75%, esta taxa indica a sobrecarga e possível dificuldade na logística dos treinos neste a decorrer.

Solução: Transferir algumas sessões de treinos dos escalões de Infantis B e Infantis A (18h15m - 19h30m) para o Campo de Futebol 7, este que tem uma taxa de ocupação de 50% e poderia absorver algumas dessas sessões de treino. Avaliar a possibilidade de utilizar o Pavilhão Gimnodesportivo para treinos técnicos ou físicos de algumas equipas, aliviando a pressão sobre os campos.

Melhor Aproveitamento do Pavilhão Gimnodesportivo

Problema: O pavilhão tem uma taxa de ocupação muito baixa (25%), sendo utilizado apenas pelos Sub-6 e Sub-7.

Solução: Expandir a utilização do espaço para outras faixas etárias, nomeadamente com sessões complementares focadas em componentes técnicas, reforço físico ou reforço muscular. Introduzir treinos específicos para guarda-redes ou sessões em espaço coberto em dias de condições meteorológicas adversas, sobretudo para os escalões de Juvenis e Juniores.

Reorganização dos Horários de Pico

Problema: As segundas, quartas e quintas têm o maior número de treinos simultâneos, tal facto cria uma sobrecarga e congestionamento logístico.

Solução: Ajustar treinos de algumas equipas para terças e sextas, que possuem menos ocupação. Implementar uma janela de intervalo entre treinos consecutivos, para promover uma transição mais fluida entre equipas, minimizando o risco de atrasos.

Com base nestes resultados, foi possível identificar padrões de utilização e propor estratégias de para um uso ótimo, visando uma melhor distribuição dos treinos, maximização do aproveitamento dos espaços e melhoria da logística desportiva do clube.

Referências Bibliográficas

- Beech, J., e Chadwick, S. (2004). *The Business of Sport Management*. Harlow: Pearson Education.
- Constantino, J. (1999). *Desporto, Política e Autarquias*. Lisboa: Cultura Física. Livros Horizonte.
- Côté, J. (1999). The influence of the family in the development of talent in sport. *The Sport Psychologist*, 13(4), 395–417.
- Cunha, L. M. F. F. d. (2007). *Os Espaços do Desporto* (1ª ed.). Coimbra: Edições Almedina.
- Gallardo, L. e Jiménez, A. (2004). *La Gestión de los Servicios Deportivos Municipales. Vías para la Excelencia*.
- Machado, A. S. C. (2009). *Contributos para a gestão integrada das instalações desportivas municipais da sub-região do Baixo Alentejo* (Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora). Repositório Digital de Publicações Científicas.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York: Free Press.
- Oltmann, C. (2018). *Efeito do treinamento pliométrico em diferentes densidades sobre o desempenho do salto Enjambée* (Dissertação de Mestrado, Universidade Tecnológica Federal do Paraná). Repositório Institucional da UTFPR.
- Paz, B. (1973). A Racionalização das Escolhas em matéria de Política Desportiva – os instrumentos conceptuais. Col. Antologia Desportiva, Nº 6. Lisboa.
- Sarmiento, J. P. (2005). *Qualidade na gestão de instalações desportivas* (pp. 3-4). Madeira: Universidade da Madeira.

Wylleman, P., e Lavalée, D. (2004). A developmental perspective on transitions faced by athletes. In M. Weiss (Ed.), *Developmental sport and exercise psychology: A lifespan perspective* (pp. 507–527). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.

Apreciação crítica do processo de desenvolvimento pessoal

Na realização deste estágio, tive a oportunidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos nas unidades curriculares lecionadas ao longo do curso. O estágio revelou-se uma experiência enriquecedora, permitindo-me desenvolver características essenciais para o meu futuro como gestor desportivo. Consegui aproveitar plenamente as oportunidades de aprendizagem que surgiram e esclarecer quaisquer dúvidas que surgissem durante o processo.

A presença frequente numa organização desportiva foi determinante para o meu desenvolvimento pessoal. É importante referir que muitas das práticas vivenciadas são de difícil de quantificar, uma vez que a experiência em contexto real proporcionada pelo estágio oferece uma aprendizagem de carácter profundamente prática.

Durante o estágio, foi-me possível interagir com diversos elementos da organização, desde treinadores, atletas, sócios, diversos funcionários e membros da Direção. Esta interação permitiu compreender o papel de cada indivíduo dentro do clube, as suas responsabilidades e ideias em relação ao funcionamento e objetivos da organização.

Desta forma, considero que este período de estágio foi globalmente bem-sucedido, proporcionando-me aprendizagem e o desenvolvimento de atributos pessoais fundamentais para a minha formação e futuro profissional na área da gestão desportiva.

Apreciação crítica do processo global de estágio

De um ponto de vista geral, o relatório apresentado é representativo de um ano de estágio globalmente bem-sucedido. O balanço desta experiência deve ser considerado positivo.

O relatório descreve detalhadamente as atividades desenvolvidas durante o estágio, refletindo diferentes graus de aprofundamento. Algumas destas atividades apresentaram-se com uma abordagem inovadora, pouco comum para uma entidade desta dimensão, evidenciando a oportunidade de aplicar práticas e metodologias diferenciadas.

Entre as atividades desenvolvidas, destacam-se ações relacionadas com a fidelização e satisfação dos sócios, identificando pontos possíveis de melhoria para aumentar o envolvimento da comunidade associativa. Foram ainda realizadas iniciativas de interação com a massa adepta e analisadas questões operacionais ligadas à utilização dos campos e instalações desportivas. Por fim, realizou-se um estudo sobre a taxa de abandono do clube e os motivos subjacentes, contribuindo para uma melhor compreensão da realidade da organização.

As maiores dificuldades encontradas durante o estágio residiram na obtenção de respostas a determinados questionários ou informações, nomeadamente sobre a taxa de abandono, a satisfação dos sócios e sobre o tipo de atividades a implementar para os adeptos. Apesar destas limitações, a experiência permitiu desenvolver competências valiosas em pesquisa, planeamento e gestão de atividades desportivas.

Em resumo, o balanço do estágio é claramente positivo, tendo as atividades realizadas demonstrado qualidade e relevância, podendo ser aplicadas, com maior ou menor profundidade, à realidade da organização.

Referências Bibliográficas

- Almeida, B. (2001). *O desempenho dos voluntários e profissionais na organização de eventos internacionais: o papel das relações humanas*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física- Universidade do Porto. Porto.
- Alves, J. (2006). *Programação Neurolinguística*. Sebenta de Apoio da disciplina de Métodos e Técnicas de Intervenção em Psicologia do Desporto e Exercício. ESDRM, Rio Maior
- Al-Dmour, H., e Hayat, H. K. (2019). The Role of Customer Satisfaction on Enhancing the Relationship between Customer Relationship Management and Customer Loyalty: An Empirical Study on Private Kuwaiti Fitness Gyms. *Journal of International Business and Management*.
- Bara Filho, M.G. e Guillén Garcia, F. (2008). Motivos do abandono no esporte competitivo: um estudo retrospectivo. *Revista Brasileira de Educação Física e Esportiva*, São Paulo. 22 (4), p.293-300.
- Beech, J., e Chadwick, S. (2004). *The Business of Sport Management*. Harlow: Pearson Education.
- Biscaia, R., Correia, A., Rosado, A., Marôco, J., e Ross, S. D. (2013). Sport sponsorship: The relationship between team loyalty, sponsorship awareness, attitude toward the sponsor, and purchase intentions. *Journal of Sport Management*, 27(4), 288–302.
- Blanc, X. (1999). L'activation des bénévoles dans le management de projects sportifs in *Symposium Volunteers, Global Society and the Olympic Movement*.

- Bodet, G., e Assollant, A. (2011). *Consumer loyalty in sport spectatorship services: The relationships with satisfaction, commitment, and involvement*. *Psychology & Marketing*, 28(8), 781-802.
- Bodet, G. (2008). Customer satisfaction and loyalty in service: Two concepts, four constructs, several relationships. *Journal of Retailing & Consumer Services*, 15(3), 156-162.
- Borrego, C., Leitão, J., Alves, J., Silva, C. e Palmi, J. (2010). Análise Confirmatória do Questionário de Satisfação do Atleta – Versão Portuguesa. *Revista Psicologia, Reflexão e Crítica*, 23(1), 110-120;
- Boyd, T. C., e Shank, M. D. (2004). Athletes as Product Endorsers: The Effect of Gender and Product Relatedness. *Sport Marketing Quarterly*
- Camy, J., e Robinson, L. (2007) *Managing Olympic Sport Organizations* (Vol. 6).
- Constantino, J. (1999). *Desporto, Política e Autarquias*. Lisboa: Cultura Física. Livros Horizonte.
- Contursi, E. B. (2006). *Marketing Esportivo*. Rio de Janeiro: Editora Sprint
- Correia, A., Ferrand, A., Monteiro, E., e Barreau, G. (2001). *Seminário internacional: Gestão de Eventos Desportivos*. Lisboa: Centro de Estudos e Formação Desportiva
- Côté, J. (1999). *The influence of the family in the development of talent in sport*. *The Sport Psychologist*, 13(4), 395–417.
- Cruz, J. e Viana, M. (1989). Motivation in competitive team sports: A study of Portuguese volleyball and handball participants and dropouts. *Paper presented at 7th world Congress in Sport Psychology*. Singapore, 7-12 August.

- Cunha, L. M. F. F. d. (2007). *Os Espaços do Desporto* (1ª ed.). Coimbra: Edições Almedina.
- Deci, E. L., e Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268
- Dosil, J. (2003). *Psicología de la actividad física y del deporte*. Madrid: McGraw-Hill/ Interamericana de Espana.
- Ferrand, A., Robinson, L., e Valette, P. (2010). The intention-to-repurchase paradox: A case of the health and fitness industry. *Journal of Sport Management*, 24, 83–105.
- Ferrand, A. (1995). Organisation des événements sportifs- Document préparatoire. *Module 5. Master Europeen de Management des Organisations Sportives*, Paris
- Ferreira, D., Chicau, C., Fernandes, R., e Silva, C. (s.d.). *Abandono da Prática Desportiva no Desporto Infanto – Juvenil: Identificação dos motivos que levam os jovens do Futebol 7 e Futebol 11 a abandonar a prática desportiva*. Caldas Sport Clube, Caldas da Rainha, Leiria.
- Fonseca, L. (2017). *O autoconceito e a autoestima na dinâmica de motivação para a prática desportiva – Um estudo nos ensinos básicos e secundário*. Instituto de Educação, Universidade do Minho, Minho, Portugal.
- Fonseca, R. M. A. S. (2013). *Gestão e organização de eventos desportivos: Estudo de caso - Jogos Desportivos de Viseu* [Dissertação de Mestrado, Universidade Técnica de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa.

- Fraser-Thomas, J. L., Coté, J., e Deakin, J. (2005). Youth sport programs: An avenue to foster positive youth development. *Physical Education and Sport Pedagogy*, 10, 19-40.
- Fredricks, J. A., e Eccles, J. S. (2004). Parental Influences on Youth Involvement in Sports. In M. R. Weiss (Ed.), *Developmental sport and exercise psychology: A lifespan perspective* (pp. 145–164). Fitness Information Technology.
- Gallardo, L. e Jiménez, A. (2004). *La Gestión de los Servicios Deportivos Municipales. Vías para la Excelencia*.
- Gladden, J. M., e Funk, D. C. (2002). *Developing an understanding of brand associations in team sport: Empirical evidence from consumers of professional sport*. *Journal of Sport Management*, 16(1), 54-81.
- Gronroos, C. (1990). *Service management and marketing: managing the moment of truth in service competition*. Lexington, MASS: Lexington Books.
- Gronroos, C. (1983). *Strategic management and marketing in the service sector*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Gupta, S. (2004). *Journal of Marketing Research*, pp. 7-18, 2004.
- Hansen, H., e Gauthier, R. (1989). *Factors affecting attendance at professional sport events*. *Journal of Sport Management*, 3(1), 15-32.
- Jowett, S. (2005). The coach-athlete partnership. *The Psychologist*, 18(7), 412–415.
- Ko, Y., e Matsuoka, H. (2001). *Service Quality in the spectating sport industry: a conceptual model*. Paper presented at the North American Society for Sport Management Conference, Virginia Beach, VA.

- Kotler, P. (2002). *Marketing management* (11ª ed.). Prentice Hall.
- Kotler, P., e Armstrong, G. (1995). *Princípios de marketing* (5ª ed.). Prentice Hall.
- Las Casas, A. L. (2010). *Marketing de serviços*. Atlas.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Rodrigues, J. V., e Dionísio, P. (2000). *Mercator 2000: Teoria e prática do marketing* (9.a Edição). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- McDonald et al., (2013)
- MacCosham, B., Patry, P., Beswick, C., e Gravelle, F. (2015). *Leisure lifestyle and dropout: exploring the experience of amateur athletes in competitive sport*. *International Journal of Sport Management, Recreation & Tourism*, 20, 20-39
- Machado, A. S. C. (2009). *Contributos para a gestão integrada das instalações desportivas municipais da sub-região do Baixo Alentejo* (Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora). Repositório Digital de Publicações Científicas.
- Madrigal, R., e Chen, J. (2008). *Moderating and mediating effects of team identification in regard to causal attributions and summary judgments following a game outcome*. *Journal of Sport Management*, 22(6), 717-733.
- Marques (2014). *Marketing Relacional- Como Transformar a Fidelização de Clientes Numa Vantagem Competitiva* (L. Sílaboa (ed.))
- McDonald, H., e Shaw, R. (2005). *Satisfaction as a predictor of football club membership*. *Journal of Sport Management*, 19(4), 337-361.
- Mendes, J. G. M. A. P. (2016). *Os antecedentes e os impactos das comunidades de marca desportivas nos consumidores: Caso do futebol português* [Dissertação de mestrado, Universidade de Coimbra]. Estudo Geral.

- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York: Free Press.
- Mullin, B. J., Hardy, S., e Sutton, W. A. (2000). *Sport marketing* (second edition). USA: Human Kinetics.
- Mullin, B. J., Hardy, S., e Sutton, W. A. (2014). *Sport marketing* (4^a ed.). Human Kinetics.
- Muniz, A. M., e O'Guinn, T. C. (2001). *Brand community*. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412-432.
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of marketing research*, 460-469.
- Oliver, R. L. (2014). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. McGraw-Hill.
- Oltmann, C. (2018). *Efeito do treinamento pliométrico em diferentes densidades sobre o desempenho do salto Enjambée* (Dissertação de Mestrado, Universidade Tecnológica Federal do Paraná). Repositório Institucional da UTFPR.
- Parent, M. M., e Chappelet, J. L. (2015). *ROUTLEDGE HANDBOOK OF SPORTS*. Londres e Nova Iorque: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Parente, F., Dias, P. e Vidal, A. (1999). *Como organizar um evento desportivo. 1º Workshop em Gestão do Desporto- Manual de apoio*. ISMAI. Maia.
- Paz, B. (1973). *A Racionalização das Escolhas em matéria de Política Desportiva – os instrumentos conceptuais*. Col. *Antologia Desportiva*, Nº 6. Lisboa.
- Pereira, T. A. (2013). *Orientações estratégicas para acrescentar valor à oferta dirigida a segmentos premium de clubes de futebol: O Red Pass do Sport*

Lisboa e Benfica [Projeto de Mestrado, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do ISCTE.

Pitts, B. G., e Stotlar, D. K. (2002). *Fundamentos do Marketing Esportivo*. São Paulo: Phorte.

Poit, D. R. (2006) *Organização de Eventos Esportivos* (4ª ed). São Paulo: Phorte.

Rein, I.; Kotler, P.; Shields, B. (2006). *The elusive fan: reinventing sports in a crowded marketplace*. McGraw-Hill.

Rein, I., Kotler, P., e Shields, B. (2007). *The future of sports media*. *The Futurist*.

Reichheld, F. F. (1993). *Loyalty-based management*. *Harvard Business Review*, 71(2), 64-73.

Resende, R., Mendes, C., Lima, R., Pimenta, N., Castro, J. e Sarmiento, H. (2014). *Desporto escolar: A opinião dos alunos de uma escola cidadina*. *Revista da Sociedade Científica de Pedagogia do Desporto*, 1 (3), 4-10.

Ribeiro, T., e Correia, A. (2022). *Gestão de Eventos de Desporto: Um Guia para a Gestão*. Faro: Edição, Distribuição e Vendas Sílabas e Desafios – Unipessoal Lda.

Robertson, I. (1998). *O treinador e o abandono dos jovens praticantes*. *Revista Treino Desportivo*.p.23-30.

Rodrigues, L. V. C. (2024). *Abandono da prática competitiva na transição para o ensino superior. Estudo realizado com estudantes da Universidade do Porto (Dissertação de Mestrado)*. Faculdade de Desporto, Universidade do Porto.

Sarmiento, J. P., Pinto, A., Silva, C. A. F., e Pedroso, C. A. M. Q. (2011). *O evento desportivo: Etapas, fases e operações*. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*.

- Sarmiento, J. P. (2005). *Qualidade na gestão de instalações desportivas* (pp. 3-4). Madeira: Universidade da Madeira.
- Sarmiento, J. P. (2002). Gestão de Eventos Desportivos. In. *n Relatório da disciplina de Organização e Gestão do Desporto (Relatório para concurso público para Professor Associado)*. Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física, Porto.
- Seabra, A. F. T., Mendonça, D. M. F., Thomis, M. A., Malina, R. M., e Maia, J. A. R. (2007). Sports participation among Portuguese youth 10 to 18 years. *International Journal of Sports Medicine*, 28(9), 763–772.
- Silva, Raposo e Frias (2005). Abandono da prática desportiva o desporto infanto-juvenil – Identificação dos motivos que levam os jovens de 10-16 anos a abandonar a prática desportiva, no âmbito da natação. *Revista Treino Desportivo*, (12), p.60-66
- Tavares, F. (2005). A importância das competências cognitivas no desempenho das habilidades do jogador nos jogos desportivos colectivos. *Revista Treino Desportivo Especial*. p. 24-30.
- Tejedor, S., Cervi, L., e Gordon, G. (2019). Analysis of the structure and use of digital resources on the websites of the main football clubs in Europe. *Future Internet*.
- Trail, G. T., e James, J. D. (2001). *The motivation scale for sport consumption: Assessment of the scale's psychometric properties*. *Journal of Sport Behavior*, 24(1), 108-127.
- Vala, J. do N. (2022). *Estudo da taxa de abandono dos praticantes, por concelho, variante e escalão ao longo da última década no distrito de Leiria* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Motricidade Humana, Universidade de Lisboa.

- Wann, D.L., Schrader M.P., Wilson A.M. (1999). Sport fan motivation: questionnaire validation, comparisons by sport, and relationship to athletic motivation. Journal Article.
- Wann D., Melnick M., Russell G. W., e Pease D. G. (2001). *Sports fans – the Psychology and social Impact of spectators*. Nova Iorque: Editora Routledge
- Wylleman, P., e Lavallee, D. (2004). A developmental perspective on transitions faced by athletes. In M. Weiss (Ed.), *Developmental sport and exercise psychology: A lifespan perspective* (pp. 507–527). Morgantown, WV: *Fitness Information Technology*.

Anexos

Anexo 1 – Inquérito de satisfação direcionado aos sócios efetivos e sócios de honra

O presente estudo enquadra-se numa investigação de Mestrado em Gestão do Desporto (Escola Superior de Desporto de Rio Maior), tendo como objetivo estudar as relações que os sócios têm com o CD Fátima. O inquérito é anónimo e tem uma duração aproximada de 5 minutos. Os resultados serão analisados de forma agregada, sendo garantida a confidencialidade. Agradeço desde já a sua colaboração.

Por favor, indique o seu nível de satisfação com as seguintes afirmações, face aos seus sentimentos em relação ao CD Fátima. Coloque X na opção que melhor descreve a sua opinião (para cada uma), numa escala de 5 pontos. Os valores variam de 1 = Nada Satisfeito a 5 = Completamente Satisfeito, onde:

Inquérito de Satisfação para sócios Efetivos/Honra

Qual o seu Nível de Satisfação com...

Dimensão 1: Qualidade dos Serviços e Atendimento

	1	2	3	4	5
Os serviços prestados pelo clube.					
A eficiência no atendimento ao sócio.					
A disponibilidade dos funcionários do clube.					
A eficácia na resolução de questões dos sócios colocadas ao clube.					
O funcionamento dos serviços administrativos.					

Dimensão 2: Comunicação e Divulgação de Informação

	1	2	3	4	5
A clareza da comunicação do Clube para com os sócios.					
A frequência de comunicação de informações sobre eventos.					

O uso dos canais de comunicação do clube (e-mail, redes sociais).					
A comunicação entre a direção e os sócios.					
A quantidade de informações sobre as atividades do clube.					

Dimensão 3: Infraestruturas e Ambiente do Clube

	1	2	3	4	5
A acessibilidade às instalações do clube.					
A higienização das instalações do clube.					
A quantidade de espaços de convívio que o clube oferece os sócios.					
A segurança dentro das instalações do clube.					

Apenas para esta dimensão, considerar o Grau de Concordância

Os valores variam de 1 = Discordo Totalmente a 5 = Concordo Totalmente,
onde:

Dimensão 4: Satisfação Geral e Fidelização

	1	2	3	4	5
O clube tem correspondido às minhas expectativas como sócio.					
Recomendaria a associação ao clube a amigos ou familiares.					
Pretendo continuar a ser sócio do clube no próximo ano					
O valor da anuidade está de acordo com os serviços oferecidos.					
Estou globalmente satisfeito com a minha experiência no clube.					

Dimensão 5: Melhorias ao Clube

Quais as suas propostas de melhorias para o clube?

Dimensão 6: Dados Sociodemográficos

Idade? _____

Género? _____

Anexo 2 - Inquérito de satisfação direcionado aos sócios atletas

Há quantos anos é sócio do clube? _____

Inquérito de Satisfação para sócios atletas

Qual o seu Nível de Satisfação com ...

Dimensão 1: Qualidade das Infraestruturas e Equipamentos

	1	2	3	4	5
A adequabilidade das instalações do clube à prática desportiva.					
A higienização das infraestruturas.					
A conservação das infraestruturas.					
A quantidade de equipamentos desportivos disponíveis.					
A conservação dos equipamentos desportivos disponíveis.					
As condições de segurança do clube.					
O estacionamento no clube.					

Dimensão 2: Treinadores e Ambiente Desportivo

	1	2	3	4	5
A competência dos treinadores para a prática desportiva.					
A transmissão de motivação de apoio dos treinadores aos atletas.					
A relação entre treinadores e atletas.					
O espírito de equipa que o ambiente do clube promove.					
A comunicação eficaz entre os membros da equipa.					

Dimensão 3: Atividades e Eventos Desportivos

	1	2	3	4	5
A quantidade de competições que o clube organiza.					
A utilidade das atividades complementares (treinos específicos, workshops, palestras).					

O interesse das atividades complementares (treinos específicos, workshops, palestras).					
A eficiência na organização dos torneios.					
O incentivo do clube na participação dos sócios atletas em eventos externos.					

Apenas para esta dimensão, considerar o Grau de Concordância

Os valores variam de 1 = Discordo Totalmente a 5 = Concordo Totalmente, onde:

Dimensão 4: Satisfação Geral e Fidelização

	1	2	3	4	5
O clube tem correspondido às minhas expectativas como sócio atleta.					
Recomendaria este clube a outros atletas.					
Pretendo continuar a ser sócio atleta no próximo ano.					
O valor da anuidade está de acordo com a qualidade dos serviços prestados.					
Estou globalmente satisfeito com a minha experiência no clube.					

Dimensão 5: Melhorias ao Clube

Quais as suas propostas de melhorias para o clube?

Dimensão 6: Dados Sociodemográficos

Qual a sua idade? _____

Qual o seu género? _____

Há quantos anos é sócio atleta do clube? _____

Anexo 3 - Inquérito de Avaliação sobre o Abandono do Clube de Futebol

Inquérito de Avaliação sobre o Abandono do Clube de Futebol

Prezado(a) Atleta,

O sucesso de um clube de futebol não depende apenas do talento e desempenho dos jogadores em campo, mas também da capacidade de reter talentos e promover um ambiente que facilite o desenvolvimento dos atletas. No entanto, a saída precoce de jogadores recrutados é um desafio que muitos clubes enfrentam e que pode impactar a união da equipa e o futuro desportivo da instituição.

Este inquérito visa entender os fatores que contribuíram para o abandono do clube de futebol. As tuas respostas são confidenciais e essenciais para melhorar as nossas práticas.

1. Dados Gerais

Idade: _____ Concelho de residência: _____

1. Tempo de permanência no clube:

- Menos de 1 época
- 1 época
- 2 épocas
- 3 épocas ou mais

2. Quais os escalões que praticou?

- Juniores
- Juvenis
- Iniciados

- Infantis ou inferior

2. Abandono do clube

1. Quais os motivos que te levaram ao abandono do CD Fátima?
-

3. Relacionamento com Treinadores

1. Como avaliarias o relacionamento com os treinadores?

- Muito bom
- Bom
- Indiferente
- Mau
- Muito mau

2. O treinador oferecia feedback construtivo?

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

3. Sentias favoritismo por parte do treinador?

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente

- Raramente
- Nunca

4. Conciliação entre Estudos e Futebol

1. Sentias dificuldade em conciliar os estudos com os treinos e competições?

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

5. Pressão Familiar e Suporte

1. Os teus familiares apoiavam a prática desportiva no clube?

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

2. Sentias pressão familiar para abandonar a prática desportiva no clube?

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

6. Deslocações

1. O tempo gasto nas deslocações até ao treino influenciou a decisão?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo totalmente

2. O custo acrescido das deslocações influenciou a decisão?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo totalmente

7. Competitividade da Competição

1. A competitividade da competição em que a equipa estava inserida foi adequada às tuas expectativas?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo totalmente

2. O nível de competição em que a equipa participava era um fator de motivação?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo totalmente

8. Ambiente do Clube

1. Como avalia o ambiente geral do clube?

- Muito bom
- Bom
- Indiferente
- Mau
- Muito mau

9. Regresso ao clube

1. Quais os motivos que te levariam a regressar ao CD Fátima?

Agradecemos sinceramente a participação nesta pesquisa. As respostas são fundamentais para compreendermos melhor as razões por trás do abandono dos jogadores e para melhorarmos as condições oferecidas pelo clube.

Muito obrigado pelo seu tempo e apoio.

Figura 19 – Bilhete de Época

The image shows a social media post from the profile 'centrodesportivodefátima'. The post features a photograph of several people, including a man in a maroon sports jersey and a young boy. Below the photo is a graphic for the 'Bilhete D'Época 2025/26' ticket, which is priced at 25€ and includes all games at the Estádio Municipal Papa Francisco. The post text is as follows:

centrodesportivodefátima

centrodesportivodefátima **BILHETE D'ÉPOCA 2025**

✍ A partir desta segunda-feira volta a estar disponível o bilhete que te dá **acesso às jornadas caseiras** do Centro Desportivo de Fátima, **no Campeonato de Portugal!**

À venda na **Secretaria do Clube (Campo João Paulo II)**.

📌 **Exclusivo a sócios** com as quotas regularizadas, **por apenas 25 euros**.

⚠ A compra antecipada evita a fila em dia de jogo!

SPORTS RUNWAY

62 gostos
18/8

Adicionar comentário... Publicar

Logos at the bottom: SPORTS RUNWAY, Ourém, VERDASCA, eset, Hotel Santa Maria, Fátima, Fátima.

Figura 20 – Parceria Your Academy

The advertisement features the logo for 'academia d'estudos' at the top. Below it, the text reads:

QUINTA-FEIRA

Das 17:00 às 19:00

No Centro Desportivo de Fátima

ESPERAMOS POR TI

At the bottom right, there are logos for 'Your academy' and the Centro Desportivo de Fátima.

Figura 21 - Mapa semanal de treinos

CENTRO DESPORTIVO FÁTIMA						
Mapa dos Treinos			Época 2024-2025			
Equipas		Local do Treino	Ano de Nascimento	Dias dos treinos	Horário dos Treinos	Início dos treinos
Petizes	SUB 6	Campo João Paulo II Pavilhão CEF	2010	3ª e 5ª	18h15-19h30	3 setembro
	SUB 7		2018			
Traquinas	SUB 8	Campo do CRIF	2017	3ª e 6ª	18h15-19h30	3 setembro
	SUB 9		2016	2ª e 4ª		2 setembro
Benjamins	SUB 10		2015	3ª e 5ª		3 setembro
	SUB 11		2014	2ª e 4ª		2 setembro
Infantis B	SUB 12	Campo JOÃO PAULO II	2013	2ª e 5ª	18h15-19h45	2 setembro
Infantis A	SUB 13		2012	2ª, 4ª e 5ª		2 setembro
Iniciados B	SUB 14		2011/ 2010	3ª, 5ª e 6ª		3 setembro
Iniciados A	SUB 15			3ª, 4ª e 6ª		27 agosto
Juvenis B	SUB 16		2009/2008	3ª, 4ª e 6ª	19h45 - 21h15	3 setembro
Juvenis A	SUB 17			2ª, 4ª, 5ª e 6ª		26 agosto
Juniões A	SUB 19			2007/2006		2ª, 3ª, 5ª e 6ª

