

# F U T E B O L

# ESTUDADO

REVISTA

19

Nº 19

AGO 2023

FUTEBOL DE RUA: OS  
CONTEXTOS COM ELEMENTOS  
DE NATUREZA PODEM  
POTENCIAR A CRIATIVIDADE E A  
PERFORMANCE DO JOGADOR  
DE FUTEBOL

Henrique Brito | CIPER | p. 02

AQUISIÇÃO E GESTÃO DE UMA  
SOCIEDADE DESPORTIVA

André Encarnação | p. 08

SISTEMÁTICA DO FUTEBOL:  
LINGUAGEM NO FUTEBOL

Sérgio Raimundo | p. 14

PONTOS DE INTERESSE

Projetos / Livros | p. 17

*Evolução do Conhecimento*



# NOTA DO EDITOR

AGOSTO 2023

## TENDÊNCIAS NO FUTEBOL

No Futebol, como na vida, como definimos o que é verdade ou mentira? Que tendências vêm para ficar e quais desaparecem com o tempo? Como se organiza o treino, qual a importância do futebol de rua na criatividade e no desempenho do jogador? Como organizamos o vocabulário que vai surgindo de forma contínua e diversa? Será que podemos descomplicar a linguagem que utilizamos? Ou será que também há espaço para linguagem que seja simbolizadora e reforce ideias chave, mesmo que não seja totalmente “correta” de uma forma sistemática?

Quantos de nós já utilizamos e utilizamos a expressão “passe vertical”? No campo de jogo, vertical é para o céu, para as nuvens, para a lua ou para o sol...agora utiliza-se o termo “saltar no jogador” para se referir a ir colocar pressão no jogador...saltar é literalmente saltar. Mas será o termo “pressão” o mais ajustado também? E será que isso importa? E são esquemas táticos ou sistemas? Ou são coisas diferentes? Ou são bolas paradas? Quanto mais lemos e conhecemos, mais perguntas temos, espero que gostem e desfrutem de mais um número da Revista Futebol Estudado!

SÉRGIO RAIMUNDO



EDITOR

Sérgio Raimundo

Contacto:

editor@  
revistafutebolestudado.com

---

FUTEBOL  
ESTUDADO  
N.º 19 AGOSTO  
2023



www.revistafutebolestudado.com



# FUTEBOL DE RUA: OS CONTEXTOS COM ELEMENTOS DE NATUREZA PODEM POTENCIAR A CRIATIVIDADE E A PERFORMANCE DO JOGADOR DE FUTEBOL

Texto: **Henrique Brito | Spertlab FMH-UL | CIPER**

**O** que torna um futebolista num verdadeiro perito na arte de jogar futebol? Como puderam jogadores como Messi, Ronaldo, Platini, Zidane, ou Ronaldinho desenvolver-se e atingir níveis extremos de skill, competência e mestria? Muitos futebolistas de sucesso são oriundos de locais com (aparentemente) condições pouco privilegiadas, e desde as primeiras etapas de desenvolvimento, sem acesso a infraestruturas modernas de qualidade para a prática do futebol. Os recintos para a prática recreativa (e formal) nestes meios são “montados” com material improvisado: balizas, bolas, e calçado, locais transformados momentaneamente para se jogar (p.e., o pátio torna-se em campo de futebol), terreno irregular, limites do campo pouco definidos, regras de jogo

que variam de jogo para jogo. O futebol de rua é rico em acontecimentos inesperados, em constante novidade, e em muitos casos, os campos de jogo improvisados fazem uso de elementos de natureza, tais como árvores, raízes, arbustos, ou seja, a natureza é manipulada para “montar”, e fazer parte do jogo. Neste trabalho, i) aborda-se as diferenças entre futebol de rua e futebol formal; ii) avança-se uma perspetiva teórica para entender o comportamento e a performance no futebol; iii) sugere-se o potencial das características da natureza para o desenvolvimento do futebolista; e iv) como esse potencial pode ser aproveitado por treinadores para o desenvolvimento de futebolistas e da sua criatividade.

### Futebol de rua vs. futebol formal

O contexto de futebol de rua é sempre diferente de cada vez que há jogo. O comportamento da bola é menos previsível (p.e., bolas diferentes e chão irregular), as regras são adaptadas (p.e., mais/menos jogadores) e o espaço tem dimensões variáveis (p.e., novos objetos são usados para “montar” o campo). Por outro lado, em instalações padronizadas de futebol, encontramos características constantes: as dimensões regulamentadas do campo, as balizas à medida, bolas indicadas para a



**“O FUTEBOL DE RUA EXIGE UM ENVOLVIMENTO (...) DO PRATICANTE NA TAREFA EM QUESTÃO, EM QUE PERCEÇÃO, AÇÃO E COGNIÇÃO ESTÃO SEMPRE IMPLICADAS.”**

prática, calçado/equipamento indicado. O treinador pode manipular as tarefas de treino de maneira a promover alguma variabilidade e em função dos objetivos de treino, mas existe uma atração para praticar o jogo de forma invariável e rígida no contexto habitual. Neste cenário, os jogadores são mais suscetíveis de adotar um comportamento repetitivo, padronizado e do tipo “automático”. Tornam-se menos adaptáveis e mais habituados às tarefas se jogarem repetidamente nas mesmas condições. Em sentido contrário, no futebol de rua os

acontecimentos são inesperados, o que torna os jogadores mais adaptativos para lidar com a instabilidade da tarefa. A capacidade de modificar o envolvimento para criar soluções potencia a criatividade do atleta. Em 2019, publicámos um trabalho que explora estes assuntos (Araújo et al., 2019).

### Como entender o desenvolvimento da criatividade no jogador de futebol?

A dinâmica ecológica é uma perspectiva teórica muito vantajosa para o

entendimento do comportamento do futebolista em jogo e o desenvolvimento da sua perícia, permitindo desvendar a emergência de processos cognitivos (p.e., tomada de decisão) e de processos afetivos através da relação futebolista-contexto. A dinâmica ecológica integra princípios da corrente ecológica de James Gibson (psicologia), dos sistemas dinâmicos (física) e das ciências da complexidade. Visto assim, o jogador é um sistema neurobiológico perceptivo, que atua de corpo inteiro (captando informação visual, auditiva, háptica e cinestésica), sincronizado, e inserido nos constrangimentos do

envolvimento e da tarefa. Não é um agente que atua de forma unilateral, selecionando uma resposta adquirida e armazenada a priori em estruturas mentais para mais tarde aplicar no envolvimento. A informação (visual, auditiva, etc.) presente na relação jogador-ambiente é estruturada e com significado, não necessitando de ser “traduzida” ou processada internamente em estruturas mentais.

O jogador é orientado por intenções e objetivos e atua no campo com “permissões” e “limites”. Isto é, o campo tem uma área “jogável”, existem outros jogadores que impedem ou apoiam certas ações, e regras que foram estabelecidas para o jogo. Por isso, existem ações permitidas, outras banidas e outras mesmo impossíveis. O jogador tem em si mesmo “limites” corpóreos, pontos fortes e fraquezas que é possível realizar em campo para atingir os seus objetivos: chutar para golo, fintar um adversário ou executar um lançamento lateral. À luz da dinâmica ecológica, estes aspetos do ambiente, do jogo, e do indivíduo são designados de constrangimentos. Cada jogador percebe aquilo que é possível fazer (affordances) em cada circunstância definida pela organização destes constrangimentos e em direção ao cumprimento da tarefa. Assim, o futebol de rua exige um envolvimento de corpo inteiro do praticante na tarefa em questão, em que percepção, ação e cognição estão sempre implicadas. Recentemente publicámos um trabalho onde discutimos como estes princípios também se aplicam à tomada de decisão coletiva da equipa e não apenas a jogadores isolados (Araújo et al., 2023).

**“A INFORMAÇÃO (VISUAL, AUDITIVA, ETC.) PRESENTE NA RELAÇÃO JOGADOR-AMBIENTE É ESTRUTURADA E COM SIGNIFICADO, NÃO NECESSITANDO DE SER “TRADUZIDA” OU PROCESSADA INTERNAMENTE EM ESTRUTURAS MENTAIS”**



### **Campos de futebol de rua: a variabilidade inerente da natureza**

De um ponto de vista de percepção-ação, no ambiente construído (o contexto geral onde acontece o futebol de rua), os objetos foram criados com “instruções de utilização”: o banco de jardim é para sentar, a estrada é para os carros, as paredes não são para sujar, etc. A manipulação destes objetos de forma a que o futebol de rua possa acontecer exige alguma imaginação e criatividade por parte dos jogadores de rua, que não está isenta de reparações socioculturais. Como foi dito na introdução, no contexto de futebol de rua encontramos muitas vezes aspetos de



**“A ATIVIDADE FÍSICA NA NATUREZA TENDE A PROMOVER MELHOR PERFORMANCE, FUNCIONAMENTO COGNITIVO, E MAIS PERCEÇÕES POSITIVAS E DE ENERGIA, E DE MENOR FADIGA E STRESS, EM COMPARAÇÃO COM EXERCÍCIO INDOOR”**

natureza manipulados para fazer parte do campo (árvores, arbustos, raízes). Ao contrário dos objetos arquitetados, a natureza não foi desenhada pela humanidade, logo, não existe uma função utilitária para um arbusto, uma raiz, ou uma árvore que, entretanto, surgiu na paisagem. Isto significa que o conjunto de affordances estabelecidas entre estes objetos e os jogadores de futebol é infinitamente maior, seja usando-os como parte do campo, como uma superfície para fazer uma “tabela”, para segurar e apoiar-se

### **“CRIAÇÃO DE TAREFAS E AMBIENTES PROPÍCIOS AO DESENVOLVIMENTO DA PERFORMANCE DESPORTIVA DO ATLETA”**

durante um drible, ou até para subir e festejar o golo. Recentemente publicámos um estudo de meta-análise onde concluímos que a atividade física na natureza tende a promover melhor performance, funcionamento cognitivo, e mais percepções positivas e de energia, e de menor fadiga e stress, em comparação com exercício indoor (Brito et al., 2022).

#### **O contexto de natureza pode ser explorado pelos treinadores para melhorar as capacidades dos atletas**

O dia-a-dia do treinador é composto pela constante planificação e modificação das tarefas e processos de treino. No fundo, essa planificação implica a criação de tarefas e ambientes propícios ao desenvolvimento da performance desportiva do atleta. É de notar que o treino, onde quer que aconteça, traz benefícios para o desenvolvimento do jogador. Aqui, apenas são sugeridos os

potenciais benefícios que elementos de natureza podem trazer para o desenvolvimento dos futebolistas. Dependendo dos objetivos do treinador, um ambiente de natureza pode contribuir para um comportamento mais adaptativo, ágil, rápido, eficiente e eficaz do atleta. Para além dos constrangimentos que seriam desenhados pelo treinador num ambiente habitual, que fariam parte da tarefa de treino, driblar uma bola num terreno desnivelado exigirá um afinamento adaptativo para que um ressalto inesperado da bola seja seguido de um ajustamento da ação do corpo para a dominar de novo. Um ambiente imprevisível com elementos de natureza é uma fonte prolífica de informação irrelevante (transeuntes, aromas, vento, ruído, biodiversidade, elementos dentro do campo sem importância, etc.) que exige uma relação ainda mais forte do atleta com os objetivos da tarefa. O atleta que consiga contornar a informação que lhe prejudique a ação demonstra uma capacidade de foco na tarefa que pode contribuir para uma melhor performance. A imprevisibilidade do contexto outdoor de natureza promove a exploração e a agência do atleta, manifestando-se como comportamento variável, mas funcional. O comportamento do atleta adequa-se ao ambiente e torna-o responsável por modificar o ambiente na procura de novas e melhores possibilidades de ação para cumprir os objetivos da tarefa, o que pode ser designado de criatividade. Recentemente, publicámos um trabalho onde propomos o desenho de ambientes de natureza urbanos para a promoção da atividade física seguindo estas linhas (Brito et al., 2022).

## Conclusão

Ambientes de natureza permitem uma maior variabilidade e flexibilidade de comportamento. Devido às características irregulares do ambiente natural, há a necessidade de um constante e fino ajustar dos movimentos do atleta ao realizar as tarefas de jogo. As possibilidades de ação que a natureza oferece exigem um envolvimento de corpo inteiro do jogador, em que percepção, ação e cognição estão sempre implicadas. Os ambientes de treino com características naturais podem aumentar a variabilidade perceptiva e motora em torno da realização do objetivo da tarefa. Assim, em vez de os jogadores se tornarem “automáticos” ou habituados aos constrangimentos da tarefa de treino, tornam-se cognitivamente integrados e adaptáveis para lidarem com os constrangimentos da tarefa em mudança, e atingirem os objetivos de jogo.

**“UM AMBIENTE DE  
NATUREZA PODE  
CONTRIBUIR PARA UM  
COMPORTAMENTO  
MAIS ADAPTATIVO,  
ÁGIL, RÁPIDO,  
EFICIENTE E EFICAZ  
DO ATLETA”**

## Referências

**Araújo, D., Brito, H., & Carrilho, D. (2023).**

Team decision-making behavior: An ecological dynamics approach. *Asian Journal of Sport and Exercise Psychology*, 3(1), 24–29. <https://doi.org/10.1016/j.ajsep.2022.09.005>

**Araújo, D., Brymer, E., Brito, H., Withagen, R., & Davids, K. (2019).**

The empowering variability of affordances of nature: Why do exercisers feel better after performing the same exercise in natural environments than in indoor environments? *Psychology of Sport and Exercise*, 42, 138–145. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2018.12.020>

**Brito, H., Brymer, E., & Araújo, D. (2022).**

An ecological dynamics perspective on designing urban nature environments for wellbeing and health-enhancing physical activity. *Frontiers in Public Health*, 10, 877208. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.877208>

**Brito, H. S., Carraça, E. V., Palmeira, A. L., Ferreira, J. P., Vleck, V., & Araújo, D. (2022).**

Benefits to Performance and Well-Being of Nature-Based Exercise: A Critical Systematic Review and Meta-Analysis. *Environmental Science & Technology*, 56(1), 62–77. <https://doi.org/10.1021/acs.est.1c05151>



# AQUISIÇÃO E GESTÃO DE UMA SOCIEDADE DESPORTIVA

Texto: André Encarnação

**A** literatura sobre como adquirir e gerir uma sociedade desportiva é bastante limitada em termos de quantidade de publicações científicas, dentro desta temática, indicando um foco de investigação relativamente estreito. Importa referir que a literatura sobre como adquirir e gerir uma Sociedade Anónima Desportiva (SAD) ou uma Sociedade Unipessoal Por Quotas (SDUQ) em estudo, apesar de reduzida, oferece alguma informação no que concerne a processos de aquisição e gestão de SAD/SDUQ. Consiste principalmente em estudos de caso, orientações práticas e considerações jurídicas relacionadas com Sociedades Anónimas Desportivas.

Neste artigo, vamos explorar o processo de

aquisição de um clube desportivo, conversão numa SAD ou SDUQ e como realizar uma gestão eficaz, em Portugal, de sociedades desportivas. A revisão de literatura foca-se na componente legal e constituição das sociedades anónimas, focada na transparência, gestão e ética. Disponibiliza práticas de gestão desportiva nas quais se incluem os aspetos financeiros, participação dos sócios/acionistas e compara os dois métodos de sociedades desportivas existentes no futebol profissional em Portugal, sendo transversal a distintas modalidades desportivas.

O futebol profissional português acompanha a crescente tendência de inclusão ou venda de clubes/SAD a investidores estrangeiros, com objetivos de crescimento desportivo e financeiro, através de uma performance positiva nas ligas portuguesas. Nos últimos 30 anos, a nível mundial, a indústria do futebol profissionalizou-se, o que gera fluxos exorbitantes Teixeira, N.; Russo, Z.; Brites, R. (2019). Estudos futuros devem analisar os distintos aspetos das SAD's/SDUQ's, incluir impactos económico-sociais e desportivos, estruturas, órgãos de gestão e distintas dinâmicas organizacionais, com vista a contribuir para uma compreensão mais abrangente deste modelo de conversão de clube em sociedades desportivas.

## Constituição e regimes SAD vs SDUQ

Com vista a facilitar a escolha dos clubes/investidores entre uma SAD ou SDUQ, surgiu o decreto-lei nº 10/2013, estabelecendo o regime das sociedades desportivas. A partir da temporada 2013/2014, todos os clubes a disputar competições profissionais foram imperativamente obrigados a optar por um modelo Reganha (2021).



A Lei de Bases do Sistema Desportivo, através do Decreto-Lei n.º 146/95, de 21 de Junho, define sociedade desportiva: “trata-se de uma pessoa coletiva, de direito privado, criado por um Clube desportivo, e que tem por objetivo a participação em atividades e competições desportivas de carácter profissional (...)”, sendo que podem gerir atividades desportivas associadas ao clube fundador, em que participem praticantes desportivos profissionais Cardoso (2015).

SAD Vs SDUQ	
<b>SAD</b>	<b>SDUQ</b>
<b>Capital Mínimo</b>	<b>Capital Mínimo</b>
1ª Liga	1.000.000 €
2ª Liga	200.000 €
Facilita entrada de novos investidores, obrigatoriedade de ROC e profissionalização e transparência da gestão financeira	Sociedade comercial preserva integridade institucional e previne excessos desportivos e financeiros

Figura 1. SAD Vs SDUQ

Fonte: Adaptado de Reganha (2021)

Para fins legais, a conversão de um clube para uma SAD, implica que, de acordo com o artigo 13.º do Decreto-Lei n.º 146/95, de 21 de junho: “O

clube fundador transfere para a sociedade desportiva, no ato de constituição desta, a totalidade dos direitos e obrigações integrantes do respetivo património que se encontrem afetos à participação nas competições profissionais da modalidade que integra o objeto da sociedade, com exceção dos relativos ao património desportivo edificado”. O regime jurídico da SAD, obriga à existência mínima de 10% da participação social detida pelo clube, de acordo com o artigo 23.º, n.º 1 do código das Sociedades Comerciais, sendo que, a entrada de novos acionistas e do capital, encontra-se aberto de acordo com o artigo 271.º e seguintes, sabendo que por imposição legal, de acordo com o artigo 19º, n.º 3, as entidades dominantes de sociedades desportivas não podem deter mais de 10% do respetivo capital de uma sociedade desportiva concorrente.

A SAD é uma estrutura legal em Portugal que permite a rutura das atividades desportivas e comerciais de um clube, permitindo desta forma a sua gestão económica e desportiva em exclusivo. Este modelo permite a participação dos sócios e acionistas do clube no processo de tomada de decisão, enquanto permite atrair investidores privados. Podemos considerar que a transição de clube para SAD não facilita apenas a transparência financeira, como promove o envolvimento da comunidade clubística, permitindo aos sócios do clube tornarem-se acionistas da SAD, de forma a participar na gestão da mesma.

Por sua vez, o capital social representado por quota única e indivisível, é detida pelo clube fundador nas SDUQ, de acordo com o artigo 11º, nº1, sendo que a mesma não poder ser alienada a terceiros. No entanto, segundo o artigo 11º, nº 3,

existe a possibilidade de realizar um aumento de capital com a participação de terceiros, desde que os mesmos sejam instrumentos para transformação da sociedade anónima, sendo que nos restantes aumentos de capital da SDUQ, apenas o clube poderá participar de forma exclusiva no ato, de acordo com o artigo 17º, nº 4. Conforme presente na figura 1, podemos concluir que o regime da SAD, beneficia sociedades desportivas de maior representatividade desportiva e financeira, dado que permite a entrada de mais capital, mantendo o clube fundador com uma menor participação. No caso das SDUQ, o regime facilita a gestão financeira do clube, permite manter a sua identidade, estrutura, recursos humanos e financeiros e os seus sócios, sem perder o poder de execução.

### **Processo de aquisição e gestão da SAD/SDUQ**

Para adquirir um clube de futebol, os potenciais investidores devem passar por um rigoroso processo de análise de mercado, nos quais se deve explorar que clubes e/ou SAD's se encontram disponíveis para aquisição total ou parcial, o valor aproximado das ações, através de uma análise da estrutura financeira, legal, dos seus ativos, marcas associadas, apenas possível através do processo de due diligence. Como prioridade, importa realizar uma análise minuciosa ao estado financeiro do clube/SAD/SDUQ, contratos atuais, ativos, massa adepta e obrigações legais. Para a sustentabilidade financeira das sociedades desportivas, importa analisar as principais fontes de receitas, nos quais se incluem as receitas de bilheteira, os direitos de televisivos e as fontes comerciais, tais como

patrocínios, venda de merchandising, visitas ao estádio/museu e outras operações comerciais Reganha (2021); Deloitte, Football Money League Report (2018).

Neste processo, os consultores legais, financeiros e desportivos desempenham um papel fulcral desde a primeira fase de abordagem aos clubes, passando pela negociação, aquisição, constituição e/ou conversão da sociedade desportiva, até à gestão das infraestruturas, da estrutura de recursos humanos e financeiros das próprias sociedades desportivas a atuar em Portugal. Tendo como finalidades do desporto,



não apenas a prática desportiva, mas também a económica, torna-se fulcral a existência de uma estrutura devidamente organizada, o apoio jurídico, contabilístico e administrativo Neves, L. & Maciel, S. & Marins, M. & Aranha, J. (2022); Bastos, Pereira & Tostes (2007), com vista à existência de um fluxo de recursos, nos quais se incluem

jogadores, sócios, patrocinadores e comunicação social. Para avaliar o real valor, é necessária uma análise fundamental por consultores especializados, no qual o valor da ação é analisado com base no histórico e evolução de resultados, política de distribuição de dividendos, informação atual e perspectivas de crescimento Teixeira, N.; Russo, Z.; Brites, R. (2019), sabendo que o valor da ação não é linear, muito menos no mercado desportivo, tendo em conta a dificuldade em calcular os valores dos ativos tangíveis e intangíveis da sociedade desportiva.

No que concerne ao modelo de gestão das Sociedades Anónimas, e conforme presente na figura 2, de acordo com o artigo 278 n.º 1 do Código das Sociedades Comerciais (CSC), a estrutura de gestão segue o modelo clássico latino, sendo tradicionalmente constituída pela Assembleia Geral, Conselho de administração (contempla dois administradores executivos dedicados a tempo inteiro) e pelo conselho fiscal, tendo como exigência disposta a presença obrigatória de um revisor oficial de contas (ROC), ou sociedade de revisores oficiais de contas (SROC) Santos (2019). Relativamente ao número de membros presentes na Assembleia geral, Conselho de administração e Conselho fiscal, deve ser constituída por um mínimo de 3 elementos, podendo ser superior desde que, o somatório total de cada órgão seja ímpar.



**Figura 2. Modelo de governação clássica complexo**

**Fonte:** Adaptado de Código das Sociedades Comerciais; Santos, L. (2019)

Compete ao Conselho de administração, gerir e deliberar qualquer assunto da administração da sociedade e se subordinar às deliberações dos acionistas ou intervenções do conselho fiscal. Por sua vez, ao Conselho Fiscal, fiscalizar a administração, verificar documentação e política contabilística, fiscalizar o controlo interno, gestão de riscos e auditoria interna, fiscalizar, preparar e divulgar informação financeira, elaborar relatórios e convocar Assembleia Geral, posteriormente gerida pelos membros da Assembleia Geral Santos, L. (2019).

**"A PARTICIPAÇÃO DE UM GESTOR/DIRETOR, DEVIDAMENTE QUALIFICADO E EXPERIENTE, DENTRO DE CADA DEPARTAMENTO, FACILITA A OBTENÇÃO DE UMA FORTE PERFORMANCE ECONÓMICA E DESPORTIVA"**

Com vista ao desenvolvimento e funcionamento desportivo, económico e social, mediante a visão e capacidade financeira de cada SAD/SDUQ, os demais órgãos devem ser nomeados pela sociedade, desde que dentro da nomeação se encontre devidamente delineada a função, missão e atribuição do órgão contratualizado dentro da sociedade. Para um funcionamento equilibrado, a estrutura deve incidir de forma hierárquica, com início na administração da SAD/SDUQ e respetiva direção geral e subdividir em departamentos (Desportivo, Médico, Recursos Humanos, Instalações, Financeiro, Jurídico, Corporate e Sócios, Marketing...), sendo que, o número de departamentos e membros constituintes, deve ser adaptado à realidade de cada sociedade desportiva. A participação de um gestor/diretor, devidamente qualificado e

experiente, dentro de cada departamento, facilita a obtenção de uma forte performance económica e desportiva, promotora da interligação entre departamentos.

A projeção do projeto SAD/SDUQ e obtenção de lucros reside no sucesso da interligação entre resultados desportivos e financeiros, fundamentais para o sucesso dos clubes Almeida (2022); Szymanski & Kuypers (1999). Segundo Almeida (2022); Plumley et al. (2014), para relacionar a performance desportiva e financeira, o clube deve considerar; i) obter elevados lucros que poderão melhorar o desempenho desportivo; e que os resultados desportivos podem gerar maior lucro e garantir o cumprimento de objetivos dos adeptos e acionistas; ii) o sucesso desportivo não se encontra sempre ligado a boas performances financeiras, visto que, o sucesso desportivo pode apresentar prejuízo financeiro e vice-versa. Compete às sociedades desportivas a gestão consciente das performances, com vista a assegurar a sustentabilidade a longo prazo dos seus projetos e respetivo sucesso financeiro e desportivo.

### **Conclusão**

As sociedades desportivas, em Portugal, se seguirem as práticas eficazes de gestão desportiva, apresentando um planeamento estratégico, gestão financeira e uma ligação com os acionistas e adeptos, podem garantir a viabilidade e sustentabilidade dos projetos desportivos a longo prazo. Na análise dos exemplos existentes no futebol profissional português, torna-se possível compreender que os gestores, as entidades públicas e privadas podem

obter insights e orientações para rentabilizar e assegurar a sustentabilidade e performance da gestão desportiva e financeira das sociedades, sendo que a partilha de conhecimento visa apoiar a eficiência e eficácia dos projetos desportivos.

Tendo em conta as áreas para investigação adicional, seria benéfico aprofundar a investigação sobre as barreiras e desafios específicos enfrentados na aquisição e gestão de sociedades desportivas em Portugal. Isso permitiria o desenvolvimento de soluções e estratégias personalizadas com vista a superar limitações, promover uma melhor performance das sociedades desportivas. A potencial análise sobre o impacto a longo prazo das sociedades desportivas sobre os adeptos, comunidade-local e a sociedade em geral, seria uma mais-valia para avaliar a eficácia e os resultados da conversão clube-SAD/SDUQ.

Explorar a eventual expansão do modelo de gestão desportiva em diferentes desportos e examinar a transferibilidade dos resultados, contribuiria para o partilha de conhecimento e a adoção de modelos de gestão desportiva mais eficazes e alinhadas com o desejo dos sócios dos clubes fundadores. As investigações futuras devem explorar os desafios e potenciais constrangimentos associados à constituição e gestão de um SAD/SDUQ e abranger as estratégias envolvidas na gestão, de modo a disponibilizar mais informações com vista a contribuir para a profissionalização da gestão e respetiva sustentabilidade das sociedades desportivas em Portugal.

### **"PARTILHA DE CONHECIMENTO"**

## Referências Bibliográficas

- Almeida, L. (2022).** A correlação entre performance financeira e performance desportiva nos três principais clubes do futebol português. Dissertação de Mestrado, Universidade Europeia).
- Bastos, S., Pereira, R., Tostes, F. (2007).** Uma contribuição para a evidência do ativo intangível-atletas-dos clubes de futebol. *Pensar contábil*, 9(36).
- Bastos, F., & Moura, N. (2019).** Governance and organizational structure in football clubs: A systematic review. *Journal of Sport Management*, 33(6), 507-520.
- Cardoso, B. (2015).** Gestão de uma sociedade desportiva da 1.<sup>a</sup> Liga de Futebol Profissional: Relatório de estágio profissionalizante realizado na Futebol Clube de Penafiel SDUQ, lda. Porto: Relatório de estágio profissionalizante para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Desportiva, FDUP.
- Carvalho, M., & Costa, P. (2017).** Financial management in football Anonymous Sports Societies: Challenges and strategies. *Journal of Sports Economics*, 22(4), 567-589.
- Costa, M., & Pereira, L. (2019).** Financial management in football: A comparative analysis of acquiring and managing a football Anonymous Sports Society in Portugal. *Journal of Sports Finance*, 35(4), 56-78.
- Decreto Lei no 10/2013 de 25 de janeiro da Assembleia da República.** Diário da República: I série, No 18 (2013). Acedido a 24 de jul. 2023. Disponível em <https://files.dre.pt/1s/2013/01/01800/0050500509.pdf>
- Deloitte, Football Money League Report, 2018**
- Ferreira, A., & Carvalho, J. (2020).** Challenges and Opportunities in Managing Football Anonymous Sports Societies in Portugal. *International Journal of Sports Management and Marketing*, 40(1), 23-40.
- Garcia, R., & Silva, A. (2017).** Financial management in Portuguese football clubs: Challenges and strategies. *International Journal of Sports Finance*, 25(3), 78-95.
- Neves, L. & Maciel, S. & Marins, M. & Aranha, J. (2022).** Futebol: uma revisão sistemática da produção científica nacional e internacional sobre a ótica econômico-financeira. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*. 11. 479-504. 10.5585/podium.v11i3.19615
- Plumley, D., Wilson, R., & Ramchandani, G. (2014).** Towards a model for measuring holistic performance of professional Football clubs. *Soccer & Society*, 18(1), 1-14.
- Reganha, D. (2021).** Estudo de caso sobre a correlação Existente entre a performance financeira das sociedades anónimas desportivas e a Performance desportiva dos clubes. (Dissertação de Mestrado, ISCAL).
- Santos, L. (2019).** Sociedades anónimas desportivas, a sua governação e controlo interno, relato financeiro e continuidade: o caso das principais SAD portuguesas. (Dissertação de Mestrado, ISCAL).
- Santos, R., & Mendes, P. (2016).** The impact of ownership structure on the management of football anonymous sports societies in Portugal. *International Journal of Sport Finance*, 11(3), 256-275.
- Smith, J. (2010).** Financial management strategies for anonymous sports societies. *Journal of Sports Finance*, 15(2), 123-145.
- Smith, J., & Johnson, A. (2018).** Legal considerations in forming an anonymous sports society. *Journal of Sports Law*, 42(3), 123-145.
- Szymanski, S. & Kuypers, T. (1999).** *Winners and Losers – The Business Strategy of Football*. England, Penguin Group.
- Teixeira, N.; Russo, Z.; Brites, R. (2019).** Impacto dos resultados desportivos na rentabilidade das ações das sad portuguesas: o caso da Benfica SAD.

# SISTEMÁTICA DO FUTEBOL:

## LINGUAGEM NO FUTEBOL

**Texto:** Sérgio Raimundo

**S**istematizar a linguagem no futebol pode ser algo importante para unificar o discurso no treino entre elementos da equipe técnica, do clube ou do país onde trabalhamos. Terá também influência no resultado? Talvez não, direi sem saber. Diria sim que, a nível prático, com base na experiência que tive em treino em sete diferentes países, o mais importante é perceber e ser percebido. Perguntam-se como falo seis idiomas distintos. A minha resposta é sempre a mesma, horas de repetição, anotar palavras diariamente, do idioma que estou a aprender, tentar falar sem vergonha e sem

querer estar cem por cento correto, rir-me com as pessoas que se riam de mim quando digo algo errado e persistir até as palavras serem lembradas como rotina.

Muita gente preocupa-se em falar tudo certo e têm vergonha quando se riam delas. Esqueçam a vergonha, riam-se com eles, mas continuem, persistam. Enfim...aprender idiomas seria para outro artigo.

Obviamente existem limitações à comunicação, ao quão forte a mensagem transmitida será ou quão significativa e diversa a conversa pode ser.

Se pensarmos que o mais

importante não é apenas o chute, é a PESSOA que chuta, a linguagem assume-se como um fator chave na comunicação com os jogadores (PESSOAS QUE CHUTAM), equipe técnica ou outros elementos do clube.

Não pretendo fazer deste artigo um artigo científico, apenas um artigo de opinião e por isso quero lançar algumas questões para reflexão, não para controvérsia, apenas para consideração. Há algumas expressões / palavras que me fazem pensar, pois gosto de entender o porquê das coisas. Uma delas é a expressão referente ao conceito “vertical”. Fazer um “passe vertical” ou “verticalidade” do jogo. No início, quando escutei a expressão, cheguei até a utilizar a mesma, mas questionava-me sempre em silêncio: “vertical é para o céu? Para as nuvens, para a lua ou para o sol? Passamos a bola para a frente, para trás e para os lados e até isso pode ter interpretações diferentes. Se sou um defesa e passo a bola para a minha frente, essa referência depende da minha posição. A minha frente não é a dos outros, mas em relação ao meu corpo, posso dizer que passo a

## **“O MAIS IMPORTANTE DA COMUNICAÇÃO É QUE AS PESSOAS SE ENTENDAM”**

bola para a direita, esquerda, para a frente ou para trás. Posso também fazer referência à trajetória da bola, passe rasteiro, passe alto... Como podemos depois definir o que é alto? O passe pode também ser direto ou em arco lateral. Para além disso podemos também fazer referência à

parte do pé com que se realiza o passe. Com o exterior do pé (comumente chamada de trivela), com o interior, com o dorso do pé, com o calcanhar ou com a sola, além da cabeça, peito, joelho e qualquer outra parte do corpo legal para utilização em jogo. Por último, poderia referir o passe, dependendo da sua potência e da distância que a bola viaja, mas essa seria uma medida a realizar à vista e a ajustar àquilo que a situação necessitar, sendo passe curto e longo as prováveis definições para o mesmo.

Poderíamos então, se não foi já realizado, dizer em qualquer lugar do mundo, no respetivo idioma, claro, que o jogador realizou um passe curto, rasteiro, para a frente, com o interior do pé e qualquer pessoa do mundo poderia fazer uma ideia do que estamos a pensar, sem ter que realizar nenhuma associação lógica. Já dizer que o passe foi vertical, alguns imaginariam uma linha reta para o céu. Poderá ser linguagem aceite pela comunidade e, como já referi, o mais importante da comunicação é que as pessoas se entendam e entendam o que estamos a dizer ou a pedir. Mais do que querer ter razão, é uma função útil à concretização de tarefas. Facto é que alguma da linguagem que encontramos no futebol e em outras áreas da vida, termina sendo mais comodismo e repetição de alguém que começa um modismo, do que sistemática.

Outra frase que está atualmente na moda é o “saltar no jogador” para se referir a ir colocar pressão no jogador. Se chegarmos ao pé de uma criança em qualquer parte do mundo e lhe pedirmos para “saltar no jogador”, o que virá literalmente à cabeça da mesma será saltar em cima do jogador ou saltar para levantar o corpo do chão. Podemos utilizar, usando a mesma lógica anteriormente utilizada para definir os passes,

expressões que se refiram à direção da corrida (salto em arco, direto, a impedir o passe na direção de algum jogador). Podemos referir também a intensidade da corrida ou do posicionamento: em sprint máximo, em trote lento, estático, apenas a impedir o passe para algum jogador, ecc.

Por fim, outra dúvida de linguagem que encontro frequentemente, é o emprego das palavras “esquema” e “sistema” quando estas são utilizadas referentes à tática, ou à organização e posicionamento dos jogadores no campo durante os jogos e treinamentos. 1-4-4-2 é sistema ou esquema tático? Livre lateral é sistema ou esquema? O que é um e o que é o outro? E o que é jogada ensaiada e o que são bolas paradas?

Vejamos as definições dos mesmos. Sistema, segundo Prigogine no livro “As leis do caos” de 2002, numa perspectiva científica, está relacionado com a sincronidade de elementos do todo, com uma complexidade de ações coordenadas por uma lógica.

No futebol, o sistema deve ser aquilo que determina as ações, coordenação, organização e reorganização de uma equipe

em campo, tendo em conta o seu adversário, a direção de ataque e de defesa e a posição da bola. O mesmo é subordinado a todos os seus intervenientes e relações dinâmicas que têm entre si.

Já a palavra esquema, segundo Weekley no dicionário “An etymological dictionary of modern english” de 1967, é uma palavra oriunda do latim “schema” e do grego “skhema”, associada à representação de formas e figuras. A sua definição foi ganhando amplo significado, essencialmente conectado às representações gráficas esmiuçadas de coisas e processos, diagramas ou ainda figuras que representam, não a forma verdadeira dos objetos, mas as suas relações ou funções.

Bolas paradas suponho que representam o momento estático do jogo no qual a bola não rola dentro do campo (ex. cantos ofensivos). Jogadas ensaiadas, serão fruto da prática repetitiva do treinamento, podem ser ofensivas, defensivas ou cantos, livres, lançamentos, penalidades, etc.

São apenas ideias, agora passo a bola para vocês. O que acham?



## PONTOS INTERESSE

### → Universidade do Futebol



Criada em 2003, a Universidade do Futebol, é uma instituição que desenvolve e promove cursos, consultorias e projetos para profissionais, clubes e empresas do mercado do futebol

<https://universidadedofutebol.com.br/>

### → Walking Football Portugal



Projeto entre a RUTIS e a Fundação Benfica, desde 2017, para o desenvolvimento da prática desportiva entre os maiores de 50 anos.

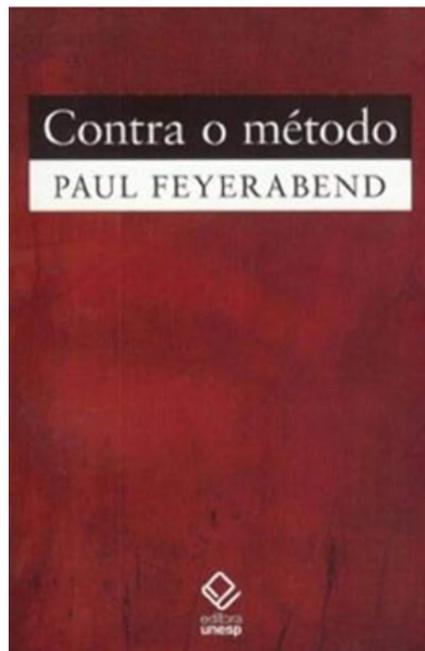
[www.walkingfootball.pt](http://www.walkingfootball.pt)

### → BLUE.REEF



Empresa de reconstituição ambiental, criada para unir o desenvolvimento económico com a restauração de ambientes naturais, com o uso sustentável do meio ambiente marinho e costeiro. Se o futebol é parte da vida, em um mundo mais sustentável, futebol mais sustentável!

<https://bluereef.com.br/>



## DESTAQUE

### → LIVRO Contra O Método

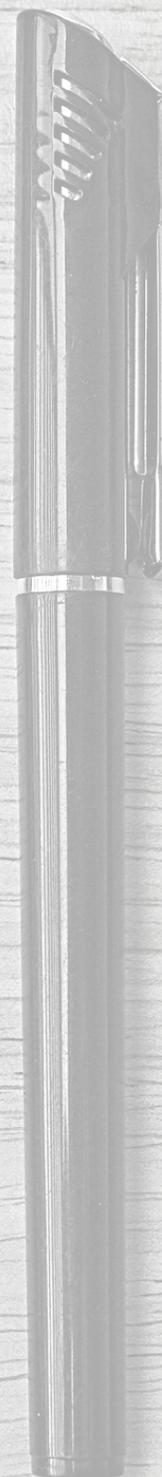
O famoso filósofo austríaco Paul Feyerabend, realizou um aclamado trabalho que mostra as deficiências de algumas ideias difundidas sobre a natureza do conhecimento. Ele argumenta que as únicas explicações viáveis dos sucessos científicos são explicações históricas, e que o anarquismo deve agora substituir o racionalismo na teoria do conhecimento. A desafiadora reavaliação das afirmações e entendimentos científicos feita por Feyerabend é tão pungente e oportuna como sempre.

[www.amazon.com.br](http://www.amazon.com.br)

# SUBMETA OS SEUS ARTIGOS PARA:

[EDITOR@REVISTAFUTEBOLESTUDADO.COM](mailto:EDITOR@REVISTAFUTEBOLESTUDADO.COM)

**...e contribua para a  
evolução do conhecimento!**



N° 19 | AGOSTO 2023

Download disponível em:

[REVISTAFUTEBOLESTUDADO.COM](http://REVISTAFUTEBOLESTUDADO.COM)

# PARCEIROS

