

# PLANO , ESTRATÉGICO 2026-2029



**ACADEMIA DE ARBITRAGEM**  
**ALBINO NOGUEIRA**  
ASSOCIAÇÃO DE ARBITROS DE FUTSAL



# ÍNDICE

01 Mensagem do Presidente **3**

---

02 Enquadramento **5**

---

03 Missão e Visão **10**

---

04 Diagnóstico **13**

---

05 Linhas Estratégicas **19**

---

06 Metas 2026-2029 **29**

---

07 Conclusão **40**

---

08 Plano de Atividades 2026-2027 **43**

---

09 Modelo de Governação **58**

---

10 Orçamento 2026-2027 **63**

---





# 1. MENSAGEM DO PRESIDENTE

# 1. MENSAGEM DO PRESIDENTE

A Academia de Arbitragem Albino Nogueira – Associação de Árbitros de Futsal inicia o ciclo 2026-2029 com ambição, responsabilidade e confiança no futuro.

Depois de uma década de crescimento e afirmação, este Plano Estratégico representa uma nova etapa na vida da Academia, assente em objetivos claros: recrutar mais e melhor, reter talento, valorizar a carreira de árbitro, reforçar a formação contínua e melhorar as condições de apoio aos nossos associados.

Queremos uma Academia mais preparada para acompanhar os árbitros em todas as fases do seu percurso, com especial atenção aos mais jovens, à presença feminina, ao apoio técnico e à criação de condições mais dignas, seguras e motivadoras para o exercício da função.

A nossa ambição é também reforçar o papel da AAAN-AAF no plano nacional e abrir novos horizontes para a sua internacionalização, através de parcerias, intercâmbios, partilha de conhecimento e projetos inovadores que projetem a qualidade do trabalho desenvolvido pela marca “Academia”.

Este plano é um compromisso com cinco prioridades: crescer, reter, formar, aproximar a Academia da comunidade e consolidar uma instituição mais forte, moderna, sustentável e reconhecida.

Nada disto será possível sem o envolvimento de todos. A força da Academia está nos seus associados, no espírito de entreatajuda e na vontade coletiva de valorizar a arbitragem.

Com todos, continuaremos a formar, acompanhar, valorizar e transformar a arbitragem.

O Presidente da Direção,  
**Gustavo Barros Pereira**



# 2. ENQUADRAMENTO





## 2. ENQUADRAMENTO

A Academia de Arbitragem Albino Nogueira – Associação de Árbitros de Futsal inicia o ciclo estratégico 2026-2029, num momento de especial importância para a sua afirmação institucional e para o desenvolvimento da arbitragem de futsal.

Depois de uma década de atividade, crescimento e consolidação, a Academia assume hoje um papel relevante na formação, acompanhamento e valorização dos árbitros, contribuindo de forma direta para o reforço da qualidade da arbitragem a nível distrital e nacional.

A dimensão alcançada pela AAAN-AAF demonstra bem a sua representatividade. A Academia conta atualmente com associados em 15 distritos do país, afirmando-se como uma estrutura com presença nacional e capacidade de agregar árbitros de diferentes realidades territoriais. Ao mesmo tempo, cerca de 25% dos árbitros de futsal dos quadros da Federação Portuguesa de Futebol são associados da AAAN-AAF, o que evidencia o impacto da Academia no plano nacional.

No contexto da Associação de Futebol do Porto, a sua representatividade é ainda mais expressiva, integrando cerca de 99% dos árbitros de futsal da AF Porto como seus associados.



## 7

Estes dados reforçam a responsabilidade da Academia no desenvolvimento da arbitragem. Mais do que uma associação de âmbito local, a AAAN-AAF é hoje uma instituição com influência alargada, capacidade formativa, peso representativo e potencial para se afirmar como referência nacional na valorização da arbitragem.

A arbitragem atravessa, contudo, uma fase particularmente exigente, marcada por dificuldades no número de árbitros — uma realidade que não se limita ao contexto distrital, mas que constitui um problema a nível nacional. A dificuldade de captação de novos candidatos, o abandono nos primeiros anos de atividade e a crescente exigência do exercício da função obrigam a uma resposta estruturada, realista e continuada.

Neste contexto, a Academia deve assumir um papel ainda mais ativo na resposta a este desafio, contribuindo para aumentar o recrutamento, melhorar a retenção, reforçar o acompanhamento dos árbitros mais jovens e criar condições mais dignas, seguras e motivadoras para o exercício da arbitragem. A valorização da carreira de árbitro deve ser encarada como uma prioridade estratégica, não apenas para a AAAN-AAF, mas para todo o ecossistema do desporto.



Nos últimos anos, a Academia tem também assumido um papel ativo na implementação de novos projetos, procurando acompanhar a evolução da modalidade e responder às exigências atuais do futsal. Projetos como o vídeo-suporte demonstram a capacidade da AAAN-AAF para inovar e apoiar o desenvolvimento técnico dos árbitros e contribuir para uma arbitragem mais preparada e moderna.

O presente Plano Estratégico surge da necessidade de definir uma orientação clara para os próximos três anos, transformando a experiência acumulada em objetivos concretos, mensuráveis e alinhados com os desafios atuais. A captação de novos árbitros, a retenção de talento, o reforço da presença feminina, a melhoria das condições de apoio aos associados, a formação contínua e a valorização pública da função do árbitro constituem prioridades centrais deste novo ciclo.

A Academia tem revelado capacidade de formar novos árbitros, mas enfrenta também o desafio de reduzir o abandono nos primeiros anos de atividade e de criar mecanismos mais eficazes de integração, acompanhamento e motivação. Por isso, o mandato 2026-2029 deverá apostar fortemente na criação de condições mais motivadoras para o exercício da carreira de árbitro.

Ao mesmo tempo, a AAAN-AAF pretende reforçar a sua ligação à comunidade. A arbitragem deve ser valorizada não apenas dentro do contexto competitivo, mas também enquanto espaço de formação humana, responsabilidade social e cidadania. Uma Academia mais aberta, próxima dos jovens, das famílias, dos clubes, das escolas, das autarquias e das instituições locais contribuirá para uma imagem mais positiva e pedagógica da arbitragem.

Este ciclo estratégico deverá ainda consolidar a importância da Academia no plano nacional e abrir novos horizontes para a sua internacionalização. Através de parcerias, intercâmbios, partilha de boas práticas, projetos inovadores e reconhecimento de competências, a AAAN-AAF pretende afirmar-se como uma instituição de referência, capaz de aprender com outras realidades, partilhar o seu próprio percurso e projetar a qualidade do trabalho desenvolvido para além do seu território.

Mais do que um documento de intenções, este plano representa um compromisso com o futuro da arbitragem. Um compromisso com os árbitros, com os associados, com os parceiros, com o futsal e com a missão de continuar a formar, acompanhar, valorizar e transformar a arbitragem.





# 3. MISSÃO E VALORES

# 3.1 MISSÃO

A missão da Academia de Arbitragem Albino Nogueira – Associação de Árbitros de Futsal é ser um agente transformador na valorização da arbitragem de futsal, promovendo o crescimento pessoal, técnico e profissional dos seus associados e contribuindo para o fortalecimento do papel da arbitragem no panorama desportivo distrital, nacional e, progressivamente, internacional.

Assente numa visão humanista, inclusiva e de elevado rigor técnico, a AAAN-AAF propõe-se garantir uma formação contínua, exigente e adaptada às necessidades modernas da modalidade, criando condições para que os seus associados possam desenvolver-se de forma plena, equilibrada e sustentada.

A Academia assume igualmente o compromisso de melhorar as condições de apoio aos árbitros, reforçando o acompanhamento técnico, físico, psicológico, nutricional e humano, com especial atenção aos árbitros mais jovens, à retenção de talento, à presença feminina e à valorização da carreira.

A AAAN-AAF compromete-se ainda a fomentar uma cultura de pertença, responsabilidade, ética e serviço à comunidade, assegurando uma gestão transparente, inovadora e participada, e promovendo o diálogo e a cooperação com todas as estruturas do futsal e da arbitragem.

Através da excelência na formação, do envolvimento dos seus membros, da inovação dos seus projetos e da ambição de expansão estratégica, a AAAN-AAF posiciona-se como uma instituição de referência na formação, apoio, promoção e dignificação dos árbitros de futsal.

## 3.2 VISÃO

A Academia de Arbitragem Albino Nogueira – Associação de Árbitros de Futsal pretende continuar a afirmar-se como uma instituição de referência nacional na formação, acompanhamento, valorização e desenvolvimento dos árbitros de futsal, reconhecida pela qualidade do seu trabalho, pela proximidade aos associados e pela capacidade de inovar em resposta aos desafios da arbitragem moderna.

Para o ciclo 2026-2029, a AAAN-AAF ambiciona consolidar uma Academia mais forte, mais próxima, mais moderna e mais sustentável, capaz de contribuir de forma ativa para o aumento do número de árbitros, para a retenção de talento, para o reforço da presença feminina e para a melhoria das condições de exercício da função de árbitro.

A Academia pretende ser reconhecida como uma estrutura que acompanha os árbitros em todas as fases do seu percurso, oferecendo formação contínua, e promovendo uma cultura de exigência, mérito, responsabilidade e valorização da carreira.

A AAAN-AAF assume ainda a ambição de reforçar a sua importância no plano nacional e de abrir novos horizontes para a internacionalização, através da criação de parcerias, intercâmbios, projetos inovadores e partilha de boas práticas com outras realidades da arbitragem.

A visão da Academia para 2029 é, assim, a de uma instituição mais influente, mais qualificada e mais reconhecida, capaz de formar melhores árbitros, apoiar melhores percursos e contribuir para uma arbitragem de futsal mais preparada, dignificada e respeitada.

# 4. DIAGNÓSTICO



# 4.1 CAPTAÇÃO E RETENÇÃO

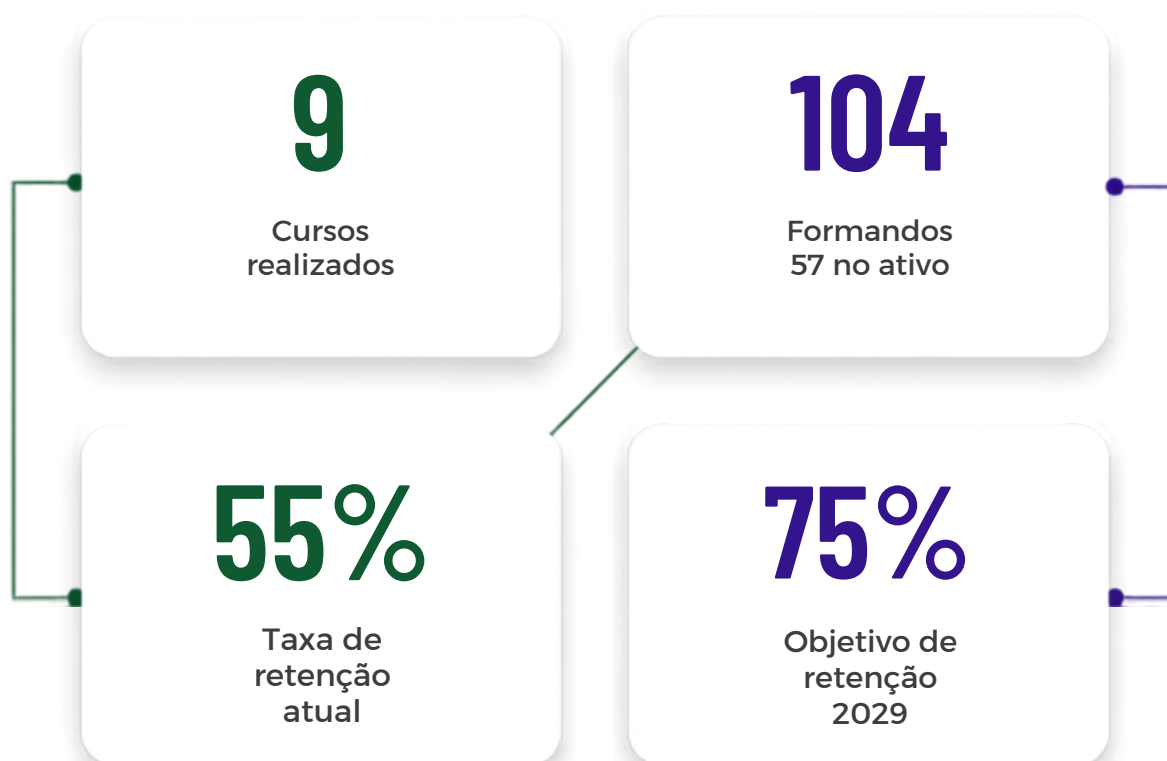
A arbitragem de futsal atravessa uma fase particularmente exigente, marcada por dificuldades na captação e retenção de novos árbitros e por uma crescente necessidade de valorização do papel dos árbitros. Esta realidade não se limita ao contexto da Associação de Futebol do Porto, assumindo expressão nacional e exigindo respostas estruturadas, articuladas e sustentáveis.

O desenvolvimento do futsal depende, em grande medida, da existência de árbitros em número suficiente, devidamente preparados, acompanhados e motivados. Sem árbitros não há competição organizada e, sem uma arbitragem valorizada, respeitada e protegida, torna-se mais difícil garantir a regularidade, a qualidade e a credibilidade das competições.



Nos últimos anos, a Academia de Arbitragem Albino Nogueira demonstrou capacidade de formar novos árbitros e de contribuir para o reforço da arbitragem distrital e nacional. Entre fevereiro de 2022 e fevereiro de 2026 foram realizados 9 cursos, com 104 formandos, dos quais 57 se mantêm atualmente no ativo. Estes números evidenciam uma capacidade relevante de captação, mas revelam também um desafio estratégico central: a retenção.

A taxa de retenção atual situa-se em cerca de 55%, enquanto os níveis de abandono se encontram entre 43% e 50%. Estes dados demonstram que a formação inicial, embora essencial, não é suficiente para garantir a permanência dos árbitros na atividade. O objetivo estratégico para o próximo ciclo deverá passar por aumentar a taxa de retenção para cerca de 75%, reduzindo de forma progressiva o abandono, especialmente nos primeiros anos de percurso.



As causas deste abandono são múltiplas e devem ser analisadas de forma integrada. A insuficiente compensação financeira, a pressão exercida sobre os árbitros, a exigência emocional da atividade, a dificuldade de conciliação com a vida pessoal, académica e profissional, a falta de acompanhamento regular, a insegurança inicial, a ausência de referências próximas e a perceção de falta de valorização podem contribuir para o afastamento precoce da arbitragem.

Neste contexto, a retenção deve ser encarada como uma prioridade estratégica. Mais do que formar novos árbitros, importa garantir que estes são integrados, acompanhados, protegidos, valorizados e motivados a continuar.

A captação de novos árbitros constitui outro desafio essencial. A média de formandos por curso evidencia a necessidade de alargar a base de recrutamento, diversificando os públicos-alvo e aproximando a arbitragem de novos contextos. A Academia deverá reforçar a sua presença junto de escolas, universidades, clubes, jovens, ex-jogadores e mulheres, apresentando a arbitragem como uma oportunidade.





## 4.2 A VERTENTE FEMININA

A participação feminina na arbitragem de futsal continua a apresentar níveis reduzidos, tanto no contexto distrital como nacional, constituindo uma das áreas mais frágeis no atual panorama da modalidade.

Nos quadros da Associação de Futebol do Porto, dos aproximadamente 105 árbitros de futsal em atividade na época 2025-2026, apenas 14 são mulheres, o que representa cerca de 13,3% do total. Este número evidencia uma clara sub-representação feminina na arbitragem distrital.

A nível nacional, das 34 árbitras que integram os quadros de futsal da Federação Portuguesa de Futebol, apenas 4 pertencem à Associação de Futebol do Porto, correspondendo a cerca de 11,8% do total. Tendo em conta a dimensão da AF Porto no futsal, este dado revela uma margem significativa de crescimento.

A análise dos cursos promovidos nos últimos quatro anos reforça esta realidade. Entre os 104 formandos, 24 foram mulheres, representando 23,1% do total. Contudo, dessas 24 mulheres, apenas 11 continuam atualmente a arbitrar, enquanto 13 abandonaram a atividade.

Assim, a taxa de retenção feminina situa-se em 45,8%, enquanto a taxa de abandono atinge 54,2%. Estes dados demonstram que, embora exista capacidade de atrair mulheres para os cursos de arbitragem, a permanência na atividade continua a ser um desafio relevante.

O diagnóstico é, por isso, claro: a arbitragem feminina de futsal apresenta uma participação ainda reduzida, uma taxa de abandono superior à taxa de retenção e uma presença pouco expressiva nos quadros distritais e nacionais, exigindo especial atenção no ciclo estratégico 2026-2029.

**13,3%**

**Mulheres na AF Porto**

14 em 105 árbitros



**11,8%**

**Árbitras nacionais da AF Porto**

4 em 34 árbitras FPF



**45,8%**

**Taxa de retenção feminina**

11 de 24 mulheres permanecem



# 5. LINHAS ESTRATÉGICAS



# 5. LINHAS ESTRATÉGICAS

A O ciclo estratégico 2026-2029 da Academia de Arbitragem Albino Nogueira – Associação de Árbitros de Futsal será orientado por cinco linhas estratégicas fundamentais, que resultam da evolução natural do trabalho desenvolvido no ciclo anterior e da necessidade de responder aos novos desafios da arbitragem de futsal.

Estas linhas mantêm a matriz de atuação que tem orientado a Academia — Excelência, Envolvimento e Expansão —, mas reorganizam-na numa perspetiva de médio prazo, mais estruturada, mensurável e orientada para resultados.

A prioridade para os próximos três anos será consolidar uma Academia mais qualificada, mais próxima dos seus associados, mais ativa na comunidade, mais capaz de recrutar e reter árbitros, mais inovadora nos seus métodos e mais reconhecida no plano nacional e internacional.



# 5.1 FORMAÇÃO DE EXCELÊNCIA E DESENVOLVIMENTO INTEGRAL

A formação de excelência continuará a ser o eixo central da missão da Academia. A arbitragem de futsal exige hoje uma preparação cada vez mais completa, que não se limita ao conhecimento das Leis de Jogo. O árbitro moderno deve estar preparado do ponto de vista técnico, físico, psicológico, comunicacional e comportamental.

No ciclo 2026-2029, a AAAN-AAF deverá consolidar um modelo de formação contínua, exigente e adaptado às necessidades reais dos árbitros, combinando sessões teóricas, práticas, presenciais e digitais. A experiência acumulada com formações teórico-práticas, estágios, seminários específicos, torneios de formação deve ser aprofundada e transformada num modelo formativo regular, estruturado e progressivo.

Esta linha estratégica deverá incluir a continuidade de iniciativas como o Estágio de Início de Época, o Estágio de Preparação para momentos competitivos relevantes, o Torneio de Formação, o Seminário Específico para Candidatos, programas de acompanhamento de talentos e sessões de desenvolvimento pessoal em áreas como comunicação, liderança, gestão emocional e tomada de decisão.

## **Prioridades 2026-2029:**

- Consolidar um modelo anual de formação contínua, estruturado e progressivo.
- Elevar a qualidade técnica, física, comportamental e comunicacional dos árbitros.
- Modernizar os métodos de ensino, acompanhamento e análise de desempenho.
- Promover uma cultura de exigência, mérito e melhoria contínua.

## 5.2 CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL E APOSTA NO FEMININO

A arbitragem atravessa uma fase de dificuldade no número de árbitros disponíveis, realidade sentida a nível regional e nacional. A Academia deverá assumir um papel ativo na resposta a este problema, reforçando a captação de novos árbitros e diversificando a sua base de recrutamento.

O crescimento sustentável deve ser entendido em duas dimensões complementares: o crescimento externo, através da captação de novos árbitros para a modalidade, e o crescimento interno da própria Academia, através do aumento do número de associados, da integração dos árbitros recém-formados e do reforço da participação ativa dos sócios na vida associativa.



Neste sentido, a AAAN-AAF deverá reforçar a sua presença junto de jovens, estudantes, ex-jogadores, clubes, escolas profissionais, escolas secundárias, universidades e instituições locais, apresentando a arbitragem como uma oportunidade de desenvolvimento pessoal, liderança, responsabilidade e participação ativa no desporto.

A aposta no feminino deve assumir uma dimensão clara dentro desta linha estratégica. Os dados analisados demonstram que a presença de mulheres na arbitragem de futsal continua reduzida, quer no contexto distrital, quer no plano nacional. A Academia deverá, por isso, reforçar a captação de mulheres para a arbitragem, aumentar a visibilidade das árbitras em atividade e criar condições para a sua permanência e evolução.

Ao mesmo tempo, importa consolidar a Academia como uma estrutura associativa forte, representativa e mobilizadora. A captação de novos sócios, especialmente entre árbitros recém-formados, antigos árbitros, observadores, formadores e agentes ligados à arbitragem, deverá ser encarada como uma prioridade estratégica. Mais associados significam maior representatividade, maior capacidade de intervenção e uma comunidade mais forte em torno da arbitragem de futsal.

### **Prioridades 2026-2029**

- Reforçar o recrutamento de novos árbitros, criando uma estratégia anual de captação.
- Aumentar o número de árbitras formadas, reforçar a sua integração, dar maior visibilidade às mulheres na arbitragem.
- Captar novos sócios, integrar árbitros recém-formados, antigos árbitros, observadores, formadores e outros agentes ligados à arbitragem.
- Garantir que novos árbitros e associados se envolvem na vida da Academia, reforçando a ligação à instituição.

## 5.3 VALORIZAÇÃO DA CARREIRA, DA BASE AO TOPO

A valorização da carreira dos árbitros deve ser assumida como uma prioridade central do ciclo 2026-2029, abrangendo todos os níveis da arbitragem, desde os árbitros recém-formados até aos quadros nacionais.

Mais do que reconhecer o mérito desportivo, importa criar condições mais dignas, seguras e motivadoras para o exercício da arbitragem. A exigência crescente da modalidade, a pressão competitiva, a disponibilidade exigida aos árbitros e o impacto da atividade na vida pessoal, académica e profissional tornam indispensável uma reflexão sobre as condições em que os árbitros desenvolvem a sua atividade.

Neste sentido, a Academia deverá defender a melhoria progressiva das condições de compensação associadas à atividade dos árbitros, promovendo uma maior dignificação da arbitragem, passando por garantir que os árbitros se sentem reconhecidos, protegidos e respeitados.

A segurança dos árbitros deverá igualmente ocupar um lugar central nesta linha orientadora. A AAAN-AAF deverá continuar a sensibilizar clubes, dirigentes, atletas e demais agentes desportivos para a importância do respeito pelos árbitros, acompanhando situações de risco, promovendo uma cultura de responsabilização e articulando, sempre que necessário, com as entidades competentes.

### **Prioridades 2026-2029:**

- Defender a melhoria das condições de compensação dos árbitros.
- Reforçar os mecanismos de apoio técnico, físico, psicológico e humano aos árbitros.
- Garantir maior proteção, segurança e respeito no exercício da arbitragem.
- Valorizar todos os percursos, da base ao topo.



## 5.4 ACADEMIA ABERTA: COMUNIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL

A Academia deve afirmar-se como uma instituição aberta à comunidade, capaz de aproximar os árbitros dos jovens, das famílias, dos clubes, das escolas, das autarquias e das instituições locais.

A arbitragem não deve ser vista apenas no contexto competitivo. Deve ser valorizada como espaço de formação humana, responsabilidade e cidadania. A AAAN-AAF tem condições para assumir um papel pedagógico e comunitário, contribuindo para uma imagem mais positiva e humana dos árbitros.

Esta linha estratégica deve desenvolver a presença da Academia em eventos educativos, desportivos e solidários. A participação em iniciativas públicas, ações de sensibilização, sessões em escolas, projetos sociais e momentos de contacto direto com a comunidade permitirá reforçar a visibilidade institucional e combater preconceitos sobre a arbitragem.

A responsabilidade social deve também ser integrada na identidade da Academia. Através de causas solidárias, campanhas de sensibilização e projetos de envolvimento comunitário, a AAAN-AAF poderá demonstrar que a arbitragem tem um papel que ultrapassa o jogo.

Esta abertura deve incluir também os associados e as suas famílias, criando espaços de convívio, pertença e proximidade. A sede, os eventos sociais, os encontros informais e as atividades recreativas devem contribuir para uma Academia mais humana e participada.

### Prioridades 2026-2029:

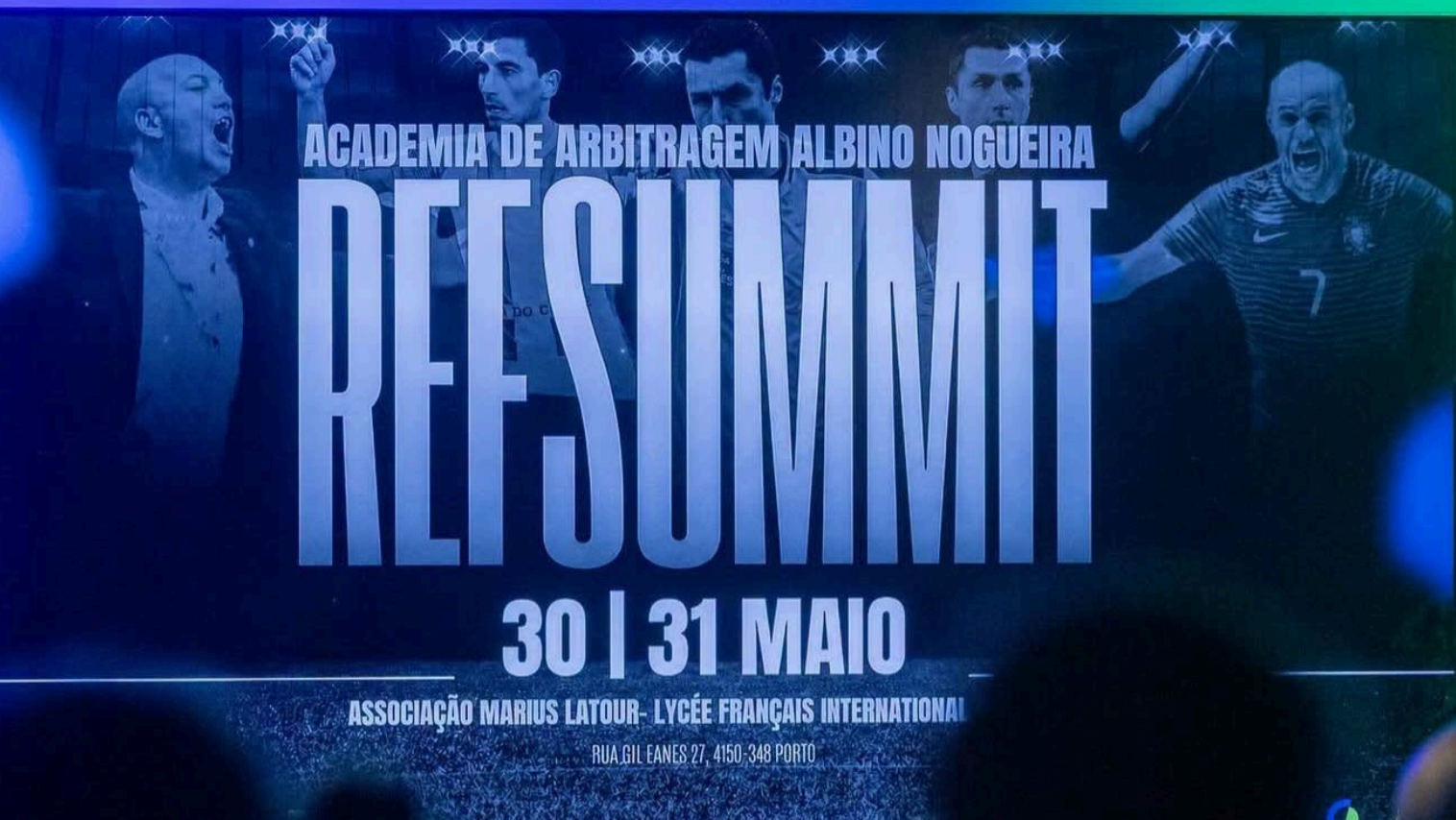
- Reforçar a presença da Academia na comunidade.
- Valorizar publicamente a arbitragem, promovendo uma imagem mais positiva, próxima e humana dos árbitros e do seu papel no desporto.
- Desenvolver ações de responsabilidade social, associando a Academia a causas sociais, projetos solidários e iniciativas de cidadania.
- Aproximar os árbitros dos demais agentes, clubes e instituições, criar momentos de contacto direto que promovam o respeito pela arbitragem e o conhecimento do papel dos árbitros.



## 5.5 ACADEMIA EM REDE: INOVAÇÃO E PROJEÇÃO

A AAAN-AAF tem hoje uma representatividade que ultrapassa o contexto local. A presença de associados em vários distritos, a forte ligação aos quadros distritais e nacionais e o impacto da Academia na formação e valorização dos árbitros conferem-lhe uma responsabilidade acrescida no desenvolvimento da arbitragem de futsal.

O ciclo 2026-2029 deverá transformar essa representatividade em maior influência institucional, mais cooperação e mais capacidade de gerar valor para os associados. Para isso, será essencial reforçar parcerias com entidades públicas e privadas, organismos da arbitragem, instituições de ensino, clubes, autarquias, associações distritais e estruturas internacionais.



A Academia deve afirmar-se como uma instituição em rede, capaz de aprender com outras realidades, partilhar boas práticas e desenvolver projetos conjuntos. Os intercâmbios, as jornadas de partilha, a cooperação com outras associações e a abertura a contactos internacionais deverão contribuir para a consolidação da AAAN-AAF como referência nacional e para uma progressiva internacionalização.

A inovação deve assumir um papel central nesta linha estratégica. A experiência da Academia na implementação de projetos como o vídeo-suporte demonstra capacidade para testar soluções, acompanhar a evolução da modalidade e contribuir para uma arbitragem mais preparada e moderna.

Esta linha deve também integrar a modernização institucional. A digitalização de processos, a melhoria da comunicação, a valorização da imagem institucional, a criação de conteúdos, a atualização do site, a presença nas redes sociais, o merchandising e a certificação de competências devem contribuir para uma Academia mais forte, sustentável e preparada para o futuro.

### **Prioridades 2026-2029:**

- Reforçar parcerias estratégicas nacionais e internacionais, consolidando relações com entidades ligadas à arbitragem, ao futsal, à formação, ao desporto e ao território.
- Promover intercâmbios e partilha de boas práticas, criando oportunidades de contacto com outras associações, estruturas de arbitragem e realidades nacionais e internacionais.
- Afirmar a Academia como referência nacional em inovação, por via do desenvolvimento de projetos diferenciadores e modernizar métodos de formação, acompanhamento e análise.
- Projetar a marca AAAN-AAF para além do território distrital, reforçando a presença institucional da Academia no plano nacional e abrir caminho a uma progressiva internacionalização.



# 6. METAS 2026-2029

## 6. METAS 2026-2029

As metas para o ciclo 2026-2029 traduzem, de forma concreta e mensurável, a ambição estratégica da Academia de Arbitragem Albino Nogueira – Associação de Árbitros de Futsal para os próximos três anos. Depois de identificados os principais desafios da arbitragem de futsal e definidas as linhas orientadoras do mandato, importa estabelecer objetivos claros que permitam acompanhar a evolução da Academia, avaliar o impacto das suas ações e garantir que a estratégia se transforma em resultados efetivos.

Estas metas assumem uma lógica progressiva e integrada, procurando reforçar a formação, aumentar o número de árbitros, valorizar a carreira, melhorar as condições dos associados, aproximar a Academia da comunidade e consolidar a sua projeção nacional e internacional.

Mais do que indicadores isolados, as metas 2026-2029 constituem compromissos de ação, acompanhamento e melhoria contínua, orientando a atuação da Direção e permitindo uma avaliação regular do percurso realizado ao longo do ciclo estratégico.



# 6.1 FORMAÇÃO DE EXCELÊNCIA E DESENVOLVIMENTO INTEGRAL

- Consolidar um **plano anual de formação contínua**, estruturado e progressivo, ajustado aos diferentes níveis de desenvolvimento dos árbitros e assente numa preparação técnica, física, comportamental, comunicacional e psicológica.
- Realizar, no mínimo, **30 ações de formação** ao longo do ciclo 2026-2029, garantindo uma média mínima de 10 ações por época, com conteúdos adaptados às exigências atuais da arbitragem de futsal.
- Garantir, em cada época, pelo menos **quatro momentos formativos estruturantes**, como estágio de início de época, seminário específico, torneio de formação, ação intensiva de preparação ou programa dirigido a árbitros em progressão.
- Assegurar que todos os árbitros recém-formados são integrados num **plano de acompanhamento formativo** durante o primeiro ano de atividade, promovendo uma transição mais segura entre a formação inicial e a prática regular da arbitragem.
- Atingir, até 2029, uma taxa média de participação de **50% dos associados nas ações de formação** promovidas pela Academia, reforçando a cultura de aprendizagem contínua e envolvimento associativo.
- Disponibilizar e manter uma **plataforma digital de formação ativa**, com testes, vídeos, documentos técnicos, materiais de estudo e conteúdos de atualização acessíveis aos associados e subscritores, com um **aumento de 20% no número de subscrições**.
- Criar um **programa específico de acompanhamento para árbitros dos quadros da FPF** e árbitros com potencial de progressão, orientado para o desenvolvimento técnico, físico, psicológico e competitivo dos árbitros que possam alcançar as principais categorias nacionais.

- Aumentar para **30% a representatividade dos associados da AAAN-AAF nos quadros nacionais** de futsal da FPF, reforçando o impacto da Academia na arbitragem nacional.
- Aumentar para **20% a representatividade dos árbitros da Associação de Futebol do Porto nos quadros nacionais de futsal da FPF**, contribuindo para uma presença mais forte da AF Porto nas categorias nacionais.
- Promover um **programa de desenvolvimento avançado para árbitros com elevado potencial**, envolvendo acompanhamento individual, análise de desempenho, preparação para provas, sessões com árbitros nacionais e internacionais e apoio à progressão competitiva.
- Promover, no mínimo, **6 sessões com árbitros internacionais**, formadores de referência ou especialistas convidados, permitindo aos associados contactar com experiências de alto nível e diferentes realidades da arbitragem.
- Criar um **programa de internacionalização formativa** da Academia, inspirado em modelos de intercâmbio académico, que permita aos árbitros da AAAN-AAF participar em ações, estágios, encontros ou intercâmbios com estruturas internacionais de arbitragem.
- Realizar, no mínimo, **2 atividades internacionais de formação** ou intercâmbio até 2029, envolvendo árbitros da Academia, árbitros internacionais, entidades estrangeiras ou projetos de cooperação ligados à arbitragem de futsal.
- Implementar um **sistema regular de avaliação da qualidade** das ações formativas, permitindo medir a satisfação, utilidade e impacto das formações realizadas e ajustar o plano formativo às necessidades dos árbitros, com uma **taxa média de 70% de satisfação**.
- Criar um **modelo interno de reconhecimento da participação e evolução** formativa dos árbitros, valorizando a assiduidade, o compromisso, a progressão, o mérito e a aquisição de competências ao longo do ciclo.

## 6.2 CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL E APOSTA NO FEMININO

- Implementar **1 plano anual de recrutamento por época**, totalizando **3 planos de captação no ciclo 2026-2029**.
- Realizar, no mínimo, **12 ações de recrutamento ao longo do ciclo**, com presença em escolas, universidades, clubes, instituições locais e outros contextos ligados ao futsal.
- Aumentar o número médio de formandos por curso, passando da média atual de cerca de 12 elementos para, pelo menos, **15 formandos por curso até 2029**.
- Contribuir para aumentar o número de árbitros de futsal em atividade na Associação de Futebol do Porto, passando de aproximadamente 105 para, pelo menos, **130 árbitros até 2029**.
- **Aumentar a taxa de retenção** dos árbitros formados pela Academia, passando de cerca de 55% para, pelo menos, **70% até 2029**.
- Apresentar, até ao final de 2027, um **relatório sobre captação, retenção e abandono de árbitros**, identificando o número de novos formandos, a taxa de permanência na atividade, os principais fatores de abandono e as prioridades para reforçar o recrutamento e a continuidade dos árbitros no futsal.
- **Triplicar a média de mulheres formadas por curso**, passando de cerca de 2/3 mulheres por curso para, pelo menos, **8 mulheres por curso até 2029**.
- Realizar, no mínimo, **3 ações específicas de captação feminina**, dirigidas a jovens, estudantes, ex-jogadoras, clubes, escolas, universidades e outros contextos ligados ao futsal.
- **Aumentar a taxa de retenção feminina** para, pelo menos, **60% até 2029**, reduzindo o abandono das árbitras formadas pela Academia.

- Contribuir para **aumentar a representação feminina nos quadros de futsal da AF Porto** para 20%, passando de cerca de 14 árbitras para, aproximadamente, **20 árbitras em atividade**.
- Contribuir para **duplicar o número de árbitras da AF Porto nos quadros nacionais da FPF**, passando de 4 para, pelo menos, **8 árbitras até 2029**.
- Atingir, pelo menos, **300 associados na AAAN-AAF até 2029**, reforçando o crescimento interno e a representatividade da Academia.
- Garantir que, pelo menos, **70% dos associados sejam sócios ativos**, promovendo uma Academia mais participada, mobilizada e ligada à vida associativa.
- Integrar, pelo menos, **95% dos árbitros recém-formados como associados da AAAN-AAF**, assegurando que a captação de novos árbitros se traduz também em crescimento interno da Academia



## 6.3 VALORIZAÇÃO DA CARREIRA, DA BASE AO TOPO

- Promover, anualmente, a discussão formal com a Associação de Futebol do Porto sobre a **atualização dos prémios/compensações dos árbitros**.
- **Garantir a manutenção e valorização da Comissão de Avaliação de Risco dos Jogos**, reforçando o seu papel na identificação, prevenção e acompanhamento de jogos ou contextos de maior risco para os árbitros.
- Promover, no mínimo, **3 campanhas de sensibilização** ao longo do ciclo sobre o papel dos árbitros no futsal, dirigidas a clubes, atletas, treinadores, dirigentes, famílias e comunidade, reforçando o respeito, a valorização e a compreensão da atividade dos árbitros.
- Renovar ou assegurar, até 2028, o **acordo de patrocínio de equipamentos dos árbitros**, garantindo melhores condições materiais, reforço da identidade institucional e apoio direto aos associados.
- Criar, até ao final de 2027, um **programa estruturado de acompanhamento dos árbitros jovens**, especialmente dirigido aos C7/CJ e aos árbitros nos primeiros 12 a 24 meses de atividade.
- Criar uma **bolsa de, pelo menos, 10 árbitros mentores/padrinhos** até 2027, composta por árbitros experientes, com perfil adequado para apoiar tecnicamente e humanamente os árbitros mais jovens.
- Integrar, até 2027, **acompanhamento psicológico** do desporto na equipa multidisciplinar da Academia, assegurando apoio à gestão emocional, pressão competitiva, motivação e equilíbrio dos árbitros.
- **Valorizar publicamente, em cada época, os árbitros** promovidos, distinguidos ou integrados em competições de maior relevo, reforçando o reconhecimento dos percursos desde a base até aos quadros nacionais e internacionais.
- **Medir anualmente o grau de satisfação dos associados** relativamente às condições, apoio e acompanhamento prestado pela Academia, através de inquérito ou outro mecanismo simples de avaliação.

## 6.4 ACADEMIA ABERTA: COMUNIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL

- Realizar, no mínimo, **12 presenças da Academia em eventos institucionais**, comunitários, educativos ou desportivos, por ano, ao longo do ciclo 2026-2029, **reforçando a visibilidade da AAAN-AAF** fora do contexto competitivo.
- Aumentar, em 25%, a **rede entidades parceiras para iniciativas** comunitárias, envolvendo autarquias, escolas, clubes, instituições sociais ou entidades locais.
- Promover, no mínimo, **6 ações de contacto direto com jovens, clubes ou instituições de ensino**, aproximando a arbitragem dos contextos onde podem surgir novos candidatos e novas oportunidades de sensibilização.
- Envolver, pelo menos, **30% dos associados em ações comunitárias**, educativas, sociais ou institucionais, reforçando a participação dos árbitros na vida pública da Academia.
- Realizar, no mínimo, **10 iniciativas de responsabilidade social ao longo do ciclo**, associando a Academia a causas sociais, projetos solidários ou ações de cidadania.
- Promover, em cada época, pelo menos **1 campanha pública de sensibilização para o respeito pelos árbitros**, dirigida a clubes, atletas, treinadores, dirigentes, famílias e comunidade.
- Realizar, pelo menos, **3 iniciativas que envolvam famílias dos associados ao longo do ciclo**, reforçando o espírito de pertença, proximidade e comunidade interna da AAAN-AAF.



- Associar a Academia, em cada época, a pelo menos **2 causa social ou solidária, dando continuidade a uma dimensão de responsabilidade social** integrada na identidade da instituição.
- Medir anualmente o **impacto das ações comunitárias e sociais**, através do número de participantes, entidades envolvidas, associados participantes e feedback recolhido.





## 6.5 ACADEMIA EM REDE: INOVAÇÃO E PROJEÇÃO

- Criar ou consolidar, no mínimo, **3 parcerias institucionais com entidades** ligadas à arbitragem, ao futsal, à formação ou ao desporto, reforçando a cooperação da AAAN-AAF no plano distrital e nacional.
- Criar, no mínimo, **10 parcerias com vantagens diretas** para os associados, em áreas como formação, saúde, bem-estar, equipamentos, serviços, apoio jurídico, preparação física ou desenvolvimento pessoal.
- Realizar, no mínimo, **6 intercâmbios nacionais até 2029**, envolvendo associações distritais, academias, núcleos, árbitros, formadores ou estruturas ligadas à arbitragem.
- Realizar, no mínimo, **2 intercâmbios internacionais** até 2029, preferencialmente com estruturas de arbitragem de Espanha ou de outros países com ligação ao futsal.
- Criar, até 2028, um **programa de internacionalização da Academia, inspirado em modelos de intercâmbio académico**, que permita a árbitros da AAAN-AAF participar em ações, estágios, torneios, encontros ou experiências formativas internacionais.



- Desenvolver ou consolidar, no mínimo, **2 projetos inovadores ao longo do ciclo**, dando continuidade a iniciativas como o vídeo-suporte e criando novas ferramentas de apoio à formação, análise ou acompanhamento dos árbitros.
- Criar ou reforçar o **Laboratório de Arbitragem da AAAN-AAF** até 2028, como espaço de estudo, inovação, produção de conteúdos, análise de desempenho e desenvolvimento de metodologias formativas.
- Definir, até 2029, um **modelo interno de certificação ou reconhecimento de competências**, valorizando a participação, evolução e aquisição de competências dos árbitros e demais agentes envolvidos nas ações da Academia.
- **Aumentar a visibilidade nacional da AAAN-AAF**, garantindo presença institucional ou participação ativa em, pelo menos, 6 eventos, reuniões, formações, fóruns ou iniciativas de âmbito nacional ao longo do ciclo.
- **Reforçar a presença digital e institucional da Academia**, assegurando atualização regular dos canais oficiais, produção de conteúdos estratégicos e divulgação dos projetos, parcerias e iniciativas de inovação.
- Criar, até 2027, um **mapa estratégico de parceiros**, oportunidades e contactos institucionais, permitindo organizar relações, definir prioridades e acompanhar o desenvolvimento da rede da Academia.
- Realizar uma **avaliação anual da execução desta linha estratégica**, identificando parcerias criadas, intercâmbios realizados, projetos inovadores desenvolvidos, impacto para os associados e oportunidades de projeção nacional e internacional.

# 7. CONCLUSÃO



# 7. CONCLUSÃO

O Plano Estratégico 2026-2029 marca o início de uma nova etapa na vida da Academia de Arbitragem Albino Nogueira – Associação de Árbitros de Futsal.

Depois de um percurso de crescimento, afirmação e consolidação, a Academia assume agora o desafio de transformar a experiência acumulada em visão, planejamento e resultados concretos. A realidade atual da arbitragem de futsal exige respostas mais estruturadas, maior capacidade de acompanhamento, mais inovação, melhores condições para os árbitros e uma intervenção mais ativa na captação, retenção e valorização.

As cinco linhas orientadoras definidas para este ciclo traduzem essa ambição: formar com excelência, crescer de forma sustentável, apostar no feminino, valorizar a carreira dos árbitros, abrir a Academia à comunidade e reforçar a sua projeção nacional e internacional.

Este plano não representa apenas um conjunto de objetivos. Representa um compromisso com os árbitros, com os associados, com o futsal e com o futuro da arbitragem. Um compromisso com uma Academia mais próxima, mais preparada, mais inclusiva, mais inovadora e mais capaz de responder aos desafios do presente e do futuro.

A concretização deste caminho dependerá, acima de tudo, das pessoas. A Academia conta com uma equipa motivada, dedicada e trabalhadora, preparada para enfrentar os desafios deste novo ciclo com responsabilidade, energia e espírito de missão. Dirigentes, árbitros, formadores, parceiros e associados terão um papel essencial na transformação desta estratégia em ação

A força da Academia continuará a estar na sua capacidade de mobilizar, envolver e unir pessoas em torno de um propósito comum: dignificar a arbitragem e criar melhores condições para quem a serve todos os dias.

O ciclo 2026-2029 deverá, por isso, afirmar uma nova realidade para a AAAN-AAF: uma Academia mais forte, mais influente, mais aberta e mais reconhecida, capaz de cuidar dos seus árbitros, valorizar os seus percursos e contribuir para uma arbitragem de futsal mais respeitada, preparada e sustentável.

Com visão, responsabilidade, trabalho e compromisso, a Academia continuará a formar, acompanhar, valorizar e transformar a arbitragem.

**Juntos, Somos Academia.**



# PLANO DE ATIVIDADES 2026-2027



**ACADEMIA DE ARBITRAGEM**  
**ALBINO NOGUEIRA**  
ASSOCIAÇÃO DE ARBITROS DE FUTSAL

# 8. PLANO DE ATIVIDADES



# 8.1 INTRODUÇÃO

A época desportiva 2026/2027 marca o início da execução do Plano Estratégico 2026-2029 da Academia de Arbitragem Albino Nogueira – Associação de Árbitros de Futsal, assumindo-se como o primeiro momento de concretização prática da visão definida para o novo ciclo.

Depois de um período de crescimento, afirmação e consolidação, a Academia inicia agora uma nova etapa, orientada para transformar as linhas estratégicas do triénio em ações concretas, calendarizadas e mensuráveis. Este Plano de Atividades procura garantir coerência entre os objetivos definidos para o mandato e a intervenção anual da Direção.

Num contexto marcado pelos desafios da captação e retenção, pela reduzida presença feminina, pela necessidade de melhorar as condições dos árbitros e pela importância de reforçar a formação contínua, a AAAN-AAF assume uma atuação próxima, estruturada e inovadora.

Assim, a época 2026/2027 deverá criar bases sólidas para uma Academia mais forte, mais participada, mais aberta à comunidade e mais reconhecida no plano nacional.



## 8.2 DOCUMENTOS PREVISIONAIS

Os documentos previsionais constituem instrumentos fundamentais para o planeamento, organização e gestão da Academia de Arbitragem Albino Nogueira – Associação de Árbitros de Futsal, permitindo assegurar uma atuação estruturada, transparente e sustentável ao longo da época desportiva 2026/2027.

No início de um novo ciclo estratégico, enquadrado pelo Plano Estratégico 2026-2029, o Plano de Atividades assume particular importância, uma vez que traduz em ações concretas as prioridades definidas para o mandato. Através deste documento, são estabelecidas as principais iniciativas a desenvolver, os objetivos a alcançar e as áreas de intervenção que orientarão a atuação da Direção durante a época.

O Plano de Atividades permite, assim, transformar a visão estratégica da Academia em medidas práticas, calendarizadas e ajustadas às necessidades dos associados, da arbitragem de futsal e da própria instituição. Constitui, por isso, uma ferramenta essencial para garantir coerência entre os objetivos de médio prazo e a ação anual da AAAN-AAF.

O Orçamento, por sua vez, representa a tradução financeira das atividades previstas, permitindo estimar as receitas e despesas necessárias à sua concretização. A sua elaboração assenta numa análise rigorosa das fontes de receita esperadas, nomeadamente quotas associativas, apoios institucionais, patrocínios, parcerias, atividades próprias e outras formas de financiamento.





Do lado da despesa, o Orçamento procura assegurar os recursos necessários à realização das iniciativas previstas, incluindo ações de formação, eventos, apoio aos árbitros, funcionamento da Academia, comunicação, equipamentos, atividades sociais, projetos de inovação e demais compromissos assumidos pela Direção.

A conjugação entre Plano de Atividades e Orçamento permite uma gestão mais eficiente, responsável e transparente, facilitando o acompanhamento da execução, a avaliação dos resultados e a tomada de decisões ao longo da época. Estes documentos permitem ainda reforçar a confiança dos associados, assegurando que os recursos da Academia são aplicados de forma criteriosa e alinhada com a sua missão.

Em suma, os documentos previsionais são essenciais para garantir que a AAAN-AAF continue a desenvolver a arbitragem de futsal com rigor, ambição e responsabilidade, promovendo a formação, o acompanhamento e a valorização dos seus associados, e contribuindo para uma Academia mais forte, sustentável e reconhecida.

## 8.3 FORMAÇÃO DE EXCELÊNCIA E DESENVOLVIMENTO INTEGRAL

- Realização de, pelo menos, 10 ações de formação teórico-práticas ao longo da época.
- Organização do Estágio de Início de Época, no mês de agosto de 2026.
- Organização do Estágio de Preparação para a Final Four da Taça da AF Porto.
- Organização do Seminário Específico para Candidatos C5/C5F, até ao final de 2026.
- Organização do VII Torneio de Formação, em setembro de 2026.
- Organização do REFSUMMIT, com reforço da dimensão internacional e presença de figuras nacionais e internacionais ligadas à arbitragem, ao futsal, ao desporto, à liderança e à inovação.



- Realização de sessões de preparação para provas escritas e físicas.
- Implementação de, pelo menos, um módulo de formação comportamental, em áreas como comunicação, liderança, gestão emocional, tomada de decisão ou gestão da pressão.
- Promoção do Programa de Detecção de Jovens Talentos.
- Organização de uma sessão da International Referee's Academy até ao final da época.
- Realização de sessões com árbitros internacionais, formadores de referência ou especialistas convidados.
- Criação de um programa de formação avançada destinado a árbitros dos quadros nacionais com potencial de progressão, orientado para o desenvolvimento técnico, físico, comportamental e competitivo, com acompanhamento especializado, análise de desempenho, preparação para provas e contacto com árbitros e formadores de referência.
- Atualização da Plataforma de Formação Online, com novos recursos, vídeos, testes e documentos de apoio.
- Disponibilização de um teste online mensal na Plataforma de Formação da AAAN-AAF.
- Envolvimento de árbitros associados como formadores, oradores ou tutores em ações formativas.
- Aplicação de sistema de avaliação pós-formação nas sessões realizadas.

# 8.4 CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL E APOSTA NO FEMININO

- Criação e implementação do Plano Anual de Recrutamento 2026/2027.
- Realização de 2 Cursos Iniciais de Árbitros até junho de 2027.
- Captação de, pelo menos, 35 novos inscritos nos cursos iniciais.
- Realização de ações de divulgação da arbitragem em escolas, universidades, clubes e instituições locais.
- Realização de sessões de esclarecimento sobre Leis do Jogo e ética desportiva junto de clubes.
- Criação de um programa estruturado de promoção da arbitragem junto de jovens em idade escolar.
- Realização de, pelo menos, uma ação específica de captação feminina.
- Desenvolvimento do PDJT Feminino, enquanto instrumento de captação, integração, acompanhamento e retenção de árbitras.
- Integração dos árbitros recém-formados nas atividades formativas, sociais e institucionais da Academia.
- Promoção da filiação dos árbitros recém-formados como associados da AAAN-AAF.
- Implementação da figura do “Padrinho do Curso”, promovendo uma ligação mais próxima entre os novos árbitros e referências da arbitragem.
- Campanha de angariação de novos associados, com especial enfoque nos árbitros recém-formados, antigos árbitros, observadores, formadores e agentes ligados à arbitragem.
- Emissão de novos cartões de sócio.





- Implementação de novas formas de pagamento de quotas, nomeadamente através da plataforma Volta, facilitando a regularização das quotas e melhorando a gestão associativa.
- Reforço da comunicação interna com novos associados.
- Desenvolvimento de ações que promovam a participação ativa dos sócios na vida da Academia.
- Apresentação, até ao final da época, de um primeiro balanço interno sobre captação, integração e retenção de novos árbitros.

## 8.5 VALORIZAÇÃO DA CARREIRA, DA BASE AO TOPO

- Apresentação de uma proposta à Associação de Futebol do Porto para discussão da atualização dos prémios/compensações dos árbitros.
- Elaboração de um relatório sobre as condições de compensação e apoio aos árbitros.
- Manutenção e valorização da Comissão de Avaliação de Risco dos Jogos.. como procedimento interno de acompanhamento de situações de risco, insegurança ou desrespeito pelos árbitros.
- Realização de campanhas de sensibilização sobre o papel dos árbitros no futsal.
- Reabertura e dinamização do Centro de Treinos para Árbitros de Futsal.



- Reabertura e dinamização do Centro de Treinos para Árbitros de Futsal, em agosto de 2026.
- Constituição de uma equipa multidisciplinar de apoio ao árbitro, com integração de preparador físico, de apoio psicológico, nutricional e fisioterapêutico.
- Realização de testes físicos regulares, com acompanhamento dos resultados.
- Realização de sessões técnico-práticas presenciais, com análise e simulação de lances reais.
- Aquisição de equipamentos de apoio ao centro de treino.
- Renovação e ampliação do protocolo com a AF Porto para apoio ao Centro de Treinos.
- Candidatura à utilização de instalações desportivas municipais para treinos regulares.
- Integração dos novos árbitros dos cursos iniciais nos treinos regulares.
- Implementação de medidas de sustentabilidade no Centro de Treinos, nomeadamente com o objetivo de eliminar a utilização de plástico descartável.
- Implementação de um modelo anual de reconhecimento e valorização dos árbitros.
- Divulgação pública dos árbitros promovidos, distinguidos ou nomeados para competições de relevo.
- Realização de inquérito anual sobre satisfação dos associados relativamente às condições, apoio e acompanhamento prestado pela Academia.

# 8.6 ACADEMIA ABERTA: COMUNIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL

- Comemoração do 11.º aniversário da AAAN-AAF.
- Participação nas Festas de Verão da Freguesia de Baguim do Monte.
- Colaboração com a Junta de Freguesia de Baguim do Monte na organização do Torneio 25 de Abril.
- Organização de uma colheita de sangue, envolvendo associados, familiares, parceiros e comunidade local.
- Realização de campanhas de sensibilização sobre respeito, inclusão, fair play e ética desportiva.
- Realização de campanhas de sensibilização para a valorização do papel dos árbitros, aproximando a arbitragem de jovens, clubes, famílias e comunidade.
- Organização de 2 campanhas solidárias ao longo da época.
- Participação em, pelo menos, 2 eventos solidários com presença oficial da AAAN-AAF.
- Mobilização de associados para ações de voluntariado.
- Criação ou consolidação de protocolos com entidades locais, instituições sociais, clubes, escolas ou IPSS.
- Criação de um regulamento interno para apoio pontual a associados em situação de carência socioeconómica.
- Criação e atribuição do Prémio “Fair Play e Cidadania”.
- Promoção de atividades que envolvam as famílias dos associados.
- Organização de convívios, encontros e atividades de lazer que reforcem o espírito de pertença.
- Organização do convívio de início de época.
- Organização do Jantar de Natal da AAAN-AAF.

- Organização de eventos recreativos internos, como torneios de futsal, jogos de cartas, e-sports ou outras modalidades.
- Promoção do 2º Convívio destinado a ex-árbitros e observadores.
- Organização da Taça Carlos Carvalho - Evento Solidário.
- Organização de atividades que promovam a participação de árbitros de várias regiões do país.
- Desenvolvimento de iniciativas de responsabilidade ambiental, incluindo a redução de plástico e a promoção de práticas mais sustentáveis nas atividades da Academia.



# 8.7 ACADEMIA EM REDE: INOVAÇÃO E PROJEÇÃO

- Realização da Tomada de Posse dos órgãos sociais da AAAN-AAF para o mandato 2026-2029.
- Renovação formal dos protocolos com a Associação de Futebol do Porto relativos aos programas de formação e Centro de Treinos.
- Renovação do protocolo de colaboração com a Associação de Futebol do Porto para nomeação de árbitros para a Liga de Futsal da Maia.
- Renovação do protocolo de colaboração com a Associação de Futebol do Porto para nomeação de árbitros para os Campeonatos Académicos do Porto.
- Estabelecimento de parceria formal com, pelo menos, uma instituição de ensino superior.
- Criação de uma Plataforma de Diálogo com os Núcleos do distrito.
- Realização de reuniões temáticas com núcleos ou estruturas parceiras.
- Participação no Encontro Nacional de Núcleos e no Torneio Internúcleos da APAF.
- Organização de fóruns ou conferências híbridas com convidados de áreas técnicas, desportivas ou científicas.
- Organização do REFSUMMIT, reforçando a presença de figuras internacionais e a projeção nacional e internacional da Academia.
- Organização das Jornadas de Arbitragem, promovendo a partilha de conhecimento, experiências e boas práticas entre diferentes agentes da arbitragem.
- Realização de sessões com árbitros internacionais, formadores de referência ou especialistas convidados.



- Criação de um programa de internacionalização formativa da Academia.
- Lançamento do Laboratório de Arbitragem até ao final do 1.º semestre de 2027.
- Reforço da presença institucional da Academia em eventos de outras instituições.
- Submissão de candidatura ao PAA — Programa de Apoio Associativo da Câmara Municipal de Gondomar.
- Criação de acordos com empresas e marcas locais, garantindo vantagens para associados.
- Estabelecimento de contactos com entidades organizadoras, clubes, câmaras municipais, associações desportivas ou empresas, com vista à AAAN-AAF assegurar nomeação e coordenação de árbitros em competições/jogos/torneios.
- Criação de uma Equipa de Marketing da AAAN-AAF, responsável pelo planeamento da comunicação, promoção de eventos, valorização da marca Academia e apoio à divulgação institucional.
- Reforço da presença digital da AAAN-AAF, com atualização regular do site e redes sociais.
- Desenvolvimento e comercialização de, pelo menos, 2 novos produtos de merchandising oficial.
- Implementação de manual de identidade visual e comunicação institucional.
- Dinamização de projetos/protocolos com as autarquias locais, que visem distinguir comportamentos positivos.
- Manutenção e atualização mensal do site da AAAN-AAF.
- Reforço da divulgação institucional dos projetos, parcerias, eventos e iniciativas da Academia.



## 9. MODELO DE GOVERNAÇÃO



## 9.1 ENQUADRAMENTO

A concretização do Plano Estratégico 2026-2029 e do Plano de Atividades 2026/2027 exige um modelo de governação claro, organizado e orientado para resultados, que permita assegurar a execução eficaz das prioridades definidas pela Academia de Arbitragem Albino Nogueira – Associação de Árbitros de Futsal.

Este modelo deverá assentar numa distribuição equilibrada de responsabilidades, através da definição de pelouros e responsáveis internos, garantindo que cada área estratégica tem acompanhamento regular, objetivos definidos e capacidade de concretização.

Mais do que uma estrutura formal, pretende-se promover uma cultura de trabalho em equipa, proximidade, responsabilidade e transparência, assegurando uma Direção articulada, participativa e comprometida com a execução do plano.

A organização por pelouros permitirá uma atuação mais eficiente nas áreas da formação, recrutamento, retenção, valorização dos árbitros, comunicação, ação social, parcerias, inovação e gestão associativa

# 9.2 ORGANIGRAMA DA DIREÇÃO



## PRESIDENTE

### GUSTAVO BARROS PEREIRA

Presidência, Estratégia e Relações Institucionais

- Coordenação da Direção;
- Relação Institucional;
- Acompanhamento do Plano Estratégico.



## VICE-PRESIDENTE

### MARTA VINHAS

Desenvolvimento de Projetos, Responsabilidade Social e Internacionalização

- Projetos estratégicos e inovação;
- Responsabilidade social e comunidade;
- Parcerias e candidaturas;
- Projeção Internacional.



## VICE-PRESIDENTE

### EDUARDO COELHO

Formação e Potenciação de Talento

- Departamento de Formação;
- Formação contínua e desenvolvimento técnico;
- Programas de Talento e Acompanhamento.



## TESOUREIRO

### ÂNGELO CRUZ

Gestão Financeira e Vendas

- Gestão financeira e orçamento, incluindo controlo de receitas, despesas, tesouraria e execução orçamental;
- Gestão de Venda.



## SECRETÁRIO-GERAL

### LEANDRO COSTA PINTO

Secretaria-Geral, Organização Interna e Apoio Institucional

- Organização interna da Direção e Gestão administrativa;
- Estudos e Suporte;
- Marketing e comunicação institucional;
- Apoio aos órgãos sociais e comunicação interna;



**DIRETOR**

### **ANTÓNIO PACHECO**

Valorização, Segurança e Apoio ao Árbitro

- Comissão de Avaliação de Risco dos Jogos;
- Valorização e condições dos árbitros;
- Proteção, segurança e acompanhamento.



**DIRETOR**

### **BRUNO RIBEIRO**

Logística, Património e Material

- Logística de atividades e eventos;
- Património e Requalificação da Sede;
- Material e equipamentos da Academia;
- Apoio operacional à Direção.



**DIRETOR**

### **FILIPE CERQUEIRA**

Logística de Eventos

- Montagem e apoio operacional.

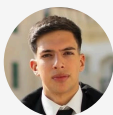


**DIRETOR**

### **MÁRCIA MARTINS**

Alimentação, Acolhimento e Responsabilidade Social

- Alimentação em eventos e atividades;
- Acolhimento dos participantes, e apoio durante as iniciativas;
- Ações de responsabilidade social.



**DIRETOR**

### **MIGUEL MOREIRA**

Inovação e Organização de Eventos

- Inovação e modernização da Academia;
- Planeamento de eventos, iniciativas e atividades;
- Avaliação e melhoria contínua.



**DIRETOR**

### **RUI FREITAS**

Parcerias, Relações Comerciais e Centro de Treinos

- Parcerias e relações comerciais;
- Patrocínios, apoios e benefícios para associados;
- Gestão do Centro de Treinos.



**DIRETOR**

### **ÁLVARO OLIVEIRA**

Organização de Eventos e Protocolo

- Organização de eventos, incluindo o REFSUMMIT,;
- Protocolo institucional.



**DIRETOR**

### **JORGE COELHO**

Inovação, e Recrutamento  
Organização de Eventos

- Inovação e modernização da Academia, incluindo o Laboratório de Arbitragem;
- Planeamento de eventos, iniciativas e atividades;
- Recrutamento e captação.

# 9.3 DEPARTAMENTO DE FORMAÇÃO

A criação do Departamento da Formação pretende reforçar a organização, planeamento e qualidade da atividade formativa da AAAN-AAF, assegurando uma resposta mais estruturada às necessidades dos árbitros em diferentes fases do seu percurso.

Este departamento terá como missão desenvolver e coordenar o plano anual de formação, acompanhar programas de desenvolvimento e talento, apoiar a formação inicial e contínua, e promover metodologias inovadoras que contribuam para a evolução técnica, física, comportamental e humana dos associados.

Com esta estrutura, a Academia pretende garantir uma formação mais regular, exigente e orientada para resultados, consolidando o seu papel como referência na preparação e valorização dos árbitros de futsal.

## COMPOSIÇÃO

**EDUARDO COELHO** | Formador

**LUÍS MIGUEL SANTOS** | Formador

**HUGO PAIVA** | Formador

**GUSTAVO BARROS PEREIRA** | Formador

**LEANDRO COSTA PINTO** | Formador



Aprovado a 30 de Junho de 2026, em Assembleia Geral da Academia de Arbitragem Albino Nogueira



**ACADEMIA DE ARBITRAGEM**  
**ALBINO NOGUEIRA**  
ASSOCIAÇÃO DE ARBITROS DE FUTSAL



**ACADEMIA DE ARBITRAGEM**  
**ALBINO NOGUEIRA**  
ASSOCIAÇÃO DE ARBITROS DE FUTSAL