



# **Gestão do Desporto nos Municípios**

**Estágio Profissionalizante Realizado na Câmara  
Municipal de Santo Tirso**

Relatório de estágio profissionalizante apresentado à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, no âmbito do curso do 2º Ciclo de Estudos, com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão Desportiva (Decreto Lei n.º 74/2006, de 24 de março, alterado pelo Decreto Lei n.º 65/2018, de 16 de agosto).

**Orientadora:** Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria José Carvalho

**Supervisor Local:** Dr. Jorge Machado

**Emanuel Fernandes**

**Porto, 2019**

## **Ficha de Catalogação**

Fernandes, E. J. S. (2019). *Gestão do Desporto nos Municípios: Estágio Profissionalizante* Realizado na Câmara Municipal de Santo Tirso. Porto: E. Fernandes. Relatório de estágio profissionalizante para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Desportiva, apresentado à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

**Palavras-chave:** GESTÃO DO DESPORTO, DESPORTO E AUTARQUIAS, CONTRATOS PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DESPORTIVO, EVENTOS DESPORTIVOS, ESTÁGIO PROFISSIONALIZANTE

## **AGRADECIMENTOS**

Passados sete anos desde que entrei nesta belíssima faculdade, existem diversas pessoas a quem tenho de agradecer pelo seu contributo ao longo da minha vida, com especial relevância nos três anos em que frequentei este ciclo de estudos.

À minha orientadora de estágio, Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria José Carvalho, por ter aceitado de imediato ser minha orientadora, por desde esse momento me desafiar “para fazer um bom trabalho” e pela disponibilidade e apoio que teve comigo durante a realização do estágio e relatório, mesmo quando não fui o melhor dos orientandos.

Ao Dr. Jorge Machado, o supervisor local do estágio, por prontamente me ter aceitado e acolhido na divisão de desporto da Câmara Municipal de Santo Tirso e por todo o apoio, confiança e ensinamentos que me transmitiu durante todo o meu percurso.

A todos os professores que tive nos três cursos que frequentei nesta faculdade, pelas aprendizagens e conhecimentos que me permitiram adquirir.

À Tuna Musicatta Contractile, que me proporcionou algumas das melhores experiências que vivi, companheiros que levo para a vida e sem a qual a minha experiência académica teria sido completamente diferente. Nhã nhã nhã, muito nível!!!

A todos os colegas que tive nesta faculdade que contribuíram para o meu desenvolvimento enquanto aluno e pessoa, especialmente ao Nuno e ao Élson por tudo o que passamos juntos.

À Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, uma casa de excelência para nos formarmos enquanto profissionais e pessoas.

À minha irmã, por seres sempre a minha voz da razão, por seres a minha companheira de tantas lutas (literalmente), por mesmo estando a centenas de

quilómetros de distância estares sempre aqui comigo e por seres uma inspiração e um exemplo de coragem e procura pelos teus sonhos.

À Beatriz, por seres o meu passado o meu presente e o meu futuro, por estares incondicionalmente ao meu lado ao longo destes dez anos e por me dares a força que muitas vezes pensei não ter. Sem ti nada seria igual.

Aos meus pais, por todo o amor, carinho e suporte que me deram e dão, em todas as alturas da minha vida e por fazerem de mim quem eu sou hoje.

Ao meu mestre e colegas de treino, especialmente ao meu “irmão mais velho”, por fazerem com que tenha a certeza de que a melhor decisão que tomei até hoje foi aos três anos, quando disse que queria ir para o karaté. Não há palavras para agradecer tudo o que experienciei e aprendi convosco. Levo-vos a todos para a vida e sei que sem vocês não estaria hoje prestes a concluir este mestrado.

À minha madrinha por sempre me apoiar e estar sempre pronta a ajudar em tudo o que preciso.

À minha afilhada, que me obriga a dar o meu melhor para poder ser um bom exemplo para ela.

Às minhas tias Cândida e Genoveva, pelo carinho e preocupação constantes.

# ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS .....	III
ÍNDICE GERAL .....	V
ÍNDICE DE FIGURAS .....	VII
ÍNDICE DE QUADROS .....	VII
RESUMO.....	IX
ABSTRACT .....	XI
LISTA DE ABREVIATURAS.....	XIII
INTRODUÇÃO .....	1
CARACTERIZAÇÃO GERAL .....	5
1. Motivações e Expetativas Relativamente ao Estágio.....	7
2. Plano de Estágio.....	9
3. Objetivos de Estágio .....	13
ENQUADRAMENTO CONCETUAL .....	15
1. Gestão do Desporto.....	17
1.1. O gestor de desporto .....	20
2. Desporto e Autarquias .....	22
2.1. Legislação para o desporto nas autarquias.....	22
2.2. Atuação dos municípios no contexto desportivo.....	24
2.3. Apoio dos municípios ao associativismo .....	30
3. Eventos Desportivos .....	40
3.1. Definição.....	40
3.2. Tipologia dos eventos desportivos .....	41
3.3. Etapas dos eventos desportivos.....	44
3.4. Fases dos eventos desportivos .....	49
3.5. Estrutura e operações dos eventos desportivos.....	50

3.6. O gestor dos eventos desportivos .....	59
ENQUADRAMENTO DA PRÁTICA PROFISSIONAL .....	61
1. Contexto Institucional.....	63
1.1. Caracterização geográfica.....	63
1.2. Caracterização demográfica.....	64
1.3. Caracterização económica .....	64
2. Contexto de Natureza Funcional.....	65
2.1. Estrutura da Câmara Municipal de Santo Tirso .....	65
2.2. Divisão de Desporto .....	68
2.3. O Desporto em Santo Tirso .....	72
REALIZAÇÃO DA PRÁTICA PROFISSIONAL.....	77
1. Cartão Branco.....	79
2. Contratos Programa de Desenvolvimento Desportivo .....	82
3. Gestão de Eventos Desportivos.....	87
3.1. Entrega de Equipamentos aos Árbitros de Futebol e Futsal .....	89
3.2. 24º Grande Torneio de Karaté de Vila das Aves .....	92
3.3. Liga Olímpica de Karaté e Torneio de Seleções .....	98
3.4. Taça de Portugal e Homenagem ao Clube Desportivo das Aves....	101
3.5. Encontro de Desporto Adaptado .....	106
3.6. Encontro Gira-Volei .....	109
3.7. Outros Eventos.....	112
REFLEXÃO CRÍTICA E COMPETÊNCIAS ADQUIRIDAS.....	115
CONCLUSÕES E PERSPETIVAS PARA O FUTURO.....	125
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	133

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Etapas de um evento desportivo .....	47
Figura 2 – Modelo do Planeamento do Evento Desportivo .....	49
Figura 3 – Fases do evento desportivo .....	50
Figura 4 – Concelho de Santo Tirso .....	63
Figura 5 – Volume de Negócios e Valor Acrescentado Bruto em Santo Tirso .	65
Figura 6 – Organograma da Câmara Municipal de Santo Tirso .....	67
Figura 7 – Organograma da Divisão de Desporto .....	71
Figura 8 – Complexo Desportivo Municipal .....	73
Figura 9 – Parque Desportivo Sara Moreira .....	74

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Caracterização do estágio .....	10
Quadro 2 – Plano de atividades do estágio .....	10
Quadro 3 – Plano de elaboração do relatório de estágio. ....	12
Quadro 4 – Departamentos e responsabilidades de um evento desportivo .....	51

**Página em branco**



## RESUMO

O desporto é um direito de todos os cidadãos, sendo que a sua presença e relevância na sociedade é cada vez maior. Por esta razão, cabe aos diversos agentes do contexto desportivo garantir que todos tenham acesso a condições de prática desportiva regular, promovendo estilos de vida saudáveis. Os municípios têm um papel preponderante na luta por este objetivo e no desenvolvimento do contexto desportivo em geral. O estágio profissionalizante realizado na Divisão de Desporto da Câmara Municipal de Santo Tirso teve como principal objetivo compreender este contributo dos municípios. Este estágio teve três áreas de ação principais, sendo elas o Cartão Branco, os Contratos Programa de Desenvolvimento Desportivo e a Gestão de Eventos Desportivos, tendo sido nas duas últimas onde a maior parte da atividade foi realizada.

A sistematização do presente relatório contém uma introdução ao estágio profissionalizante, sendo esta seguida de seis capítulos. Num primeiro capítulo são apresentadas as motivações e expectativas iniciais para o estágio realizado, assim como o plano e objetivos do mesmo. De seguida, para uma melhor contextualização, é apresentada uma revisão do estado de arte das principais temáticas envolvidas. O terceiro capítulo consiste na apresentação do município de Santo Tirso e da entidade acolhedora do estágio. O capítulo seguinte descreve de forma detalhada as atividades realizadas ao longo do estágio, sendo que o quinto e sexto capítulos apresentam, respetivamente, uma reflexão crítica acerca das mesmas e as principais conclusões deste estágio. Este estágio profissionalizante foi bastante enriquecedor pois permitiu aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do primeiro ano do 2º Ciclo em Gestão Desportiva da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, assim como desenvolver competências nos vários domínios da Gestão do Desporto.

**PALAVRAS-CHAVE:** GESTÃO DO DESPORTO, DESPORTO E AUTARQUIAS, CONTRATOS PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DESPORTIVO, EVENTOS DESPORTIVOS, ESTÁGIO PROFISSIONALIZANTE

**Página em branco**

## **ABSTRACT**

Sport represents a right of all citizens and has an increasingly presence and importance in our society. Therefore, it is the responsibility of all sports agents to work in order to provide regular sports practice conditions to all, and so that sport becomes a part of everyone's daily life, promoting healthy lifestyles. The municipalities have a predominant role in the pursuit of this goal and the development of the sports environment in general. The aim of the practical training in the Sports Division of Santo Tirso's Municipal Council was to better understand the municipalities' contribution. This practical training was divided into three main subjects: Cartão Branco, Sports Development Programme Contracts, and Sports Event Management, and it was in the last two where most of the work was done.

The current report contains an introduction, followed by six chapters. In the first chapter the motivation and initial expectations for the practical training are presented, as well as its plan and main goals. After that, for a better understanding, this report includes a review of the state of the art in the essential related subjects. The third chapter consists of an introduction to the city of Santo Tirso, as well as the institution that hosted the practical training. The next chapter describes in detail the tasks performed throughout the training, and the fifth and sixth chapters respectively present a critical view about them, as well as the practical training main conclusions. This practical training was very enriching since it was possible to apply the knowledge acquired throughout the first year of the 2nd Cycle in Sports Management of the Faculty of Sports of the University of Porto, as well as develop skills in various subjects of Sports Management.

**KEYWORDS:** SPORTS MANAGEMENT, SPORTS AND MUNICIPALITIES, SPORTS DEVELOPMENT PROGRAMME CONTRACTS, SPORTS EVENTS, PRACTICAL TRAINING

**Página em branco**

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

**AEC** - Atividade de Enriquecimento Curricular

**AFAST** - Associação de Futebol Amador de Santo Tirso

**CDA** - Clube Desportivo das Aves

**CMST** - Câmara Municipal de Santo Tirso

**DD** - Divisão de Desporto

**FNKP** - Federação Nacional de Karaté – Portugal

**KSVA** - Karaté Shotokan de Vila das Aves

**LBAFD** - Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto

**Página em branco**

## **INTRODUÇÃO**

**Página em branco**



O presente relatório tem como objetivo explanar todo o trabalho desenvolvido ao longo do estágio profissionalizante, realizado ao longo do segundo ano do 2º Ciclo em Gestão Desportiva, na Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Após a elaboração e entrega deste relatório, o ciclo de estudos irá culminar com a defesa pública do mesmo que, sendo concluída com sucesso, permitirá obter o grau de Mestre em Gestão Desportiva.

A opção pela realização do estágio profissionalizante deveu-se à vontade de aplicar, em contexto prático, os conhecimentos adquiridos nas diversas unidades curriculares do primeiro ano do ciclo de estudos, assim desenvolver competências relativas à Gestão do Desporto. O objetivo principal associado a esta escolha foi concluir este ciclo de estudos com as competências necessárias para ingressar no mercado de trabalho.

O estágio profissionalizante teve como entidade acolhedora a Câmara Municipal de Santo Tirso (CMST), mais especificamente a Divisão de Desporto (DD). A escolha desta entidade para a realização do estágio deveu-se, em primeiro lugar, ao facto de se tratar de uma entidade com uma atuação diversa no contexto desportivo. Outra razão para esta escolha foi a vontade de conhecer a forma como o Gestor do Desporto pode atuar no desenvolvimento do desporto a nível local.

De forma a melhor compreender todo o trabalho realizado ao longo do estágio profissionalizante, o conteúdo deste relatório foi dividido em seis capítulos. Após a introdução, o primeiro capítulo apresenta as motivações que levaram à escolha deste ciclo de estudos, à realização do estágio profissionalizante e à opção pela CMST, assim como as expectativas iniciais. São ainda apresentados neste capítulo o plano de estágio e os objetivos propostos.

Com o objetivo de preparar e facilitar uma melhor compreensão dos assuntos abordados posteriormente, foi realizada uma revisão da literatura, sendo apresentado o estado da arte no segundo capítulo. Aqui, pretendeu-se abordar o conteúdo de forma clara, começando por temas mais genéricos, como

a gestão do desporto, passando pela área em causa neste estágio que é a gestão do desporto em autarquias, até aos temas que foram predominantes na ação realizada, como os contratos programa de desenvolvimento desportivo e os eventos desportivos.

Como forma de introdução ao trabalho desenvolvido no estágio, no terceiro capítulo é feito um enquadramento da prática profissional, onde se apresenta um pouco do concelho de Santo Tirso e a estrutura da CMST e da DD.

O quarto capítulo consiste na descrição detalhada de todas as atividades realizadas durante o estágio. Para além desta descrição, para cada ação realizada é feito um pequeno enquadramento e são apresentadas as dificuldades sentidas durante a sua execução.

De seguida, no quinto capítulo é feita uma reflexão crítica acerca de todo o trabalho realizado, sendo igualmente descritas as principais competências adquiridas ao longo do estágio.

Por fim, o sexto capítulo apresenta as principais conclusões retiradas da realização do estágio e relatório, e também as perspetivas para o futuro depois da desejada obtenção do grau de mestre.

**CAPÍTULO I**  
**Caracterização Geral**

**Página em branco**

## **1. Motivações e Expetativas Relativamente ao Estágio**

A minha ligação e paixão pelo desporto são tão antigas quanto a primeira memória que tenho da minha infância. Foi aos cinco anos que participei pela primeira vez num treino de karaté e desde esse momento toda a minha vida se regeu em torno do desporto. Durante anos a coisa mais importante para mim era treinar, competir e ser cada vez melhor. Competi por todo o país e também em vários países da Europa e por isso foi graças ao desporto que vivi algumas das melhores e mais importantes experiências da minha vida até ao momento.

Assim, a minha ligação ao desporto sempre teve um grande peso nas decisões que fui tomando ao longo da vida. Por isso mesmo, a decisão de ingressar na licenciatura de Ciências de Desporto já estava tomada, bem antes do momento em que tal era necessário. A partir deste momento, o desporto não só iria ter um papel preponderante na minha formação enquanto pessoa, mas também na minha formação académica.

As decisões difíceis começaram depois da licenciatura, no momento em que era necessário escolher qual a área das ciências do desporto em que eu iria prosseguir os meus estudos. Durante a licenciatura eu tinha descoberto que a minha paixão pelo treino desportivo não era apenas no papel de atleta, mas também no papel de treinador. Por isso, optei por enveredar no 2º Ciclo em Treino Desportivo de Alto Rendimento. Porém, ainda no primeiro ano desse mestrado, apercebi-me que este não me estava a satisfazer, pois não me estava a fornecer o acréscimo de conhecimento que eu esperava adquirir e senti que precisava de um desafio maior. Foi nesse momento que decidi arriscar na gestão, talvez a área do desporto da qual eu havia andado mais afastado até ao momento.

Iniciei então o meu percurso no 2º Ciclo em Gestão Desportiva, na Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, a única instituição académica que frequentei até hoje. Concluído o primeiro ano deste ciclo de estudos, era o momento de tomar nova decisão acerca de qual o formato do trabalho final que iria realizar para concluir o mestrado.

Mintzberg (2004) afirma que na gestão é necessário um equilíbrio entre experiência, insight e ciência. Nessa perspectiva, após o primeiro ano do ciclo de estudos que serviu para adquirir diversos conhecimentos teóricos relativos à gestão do desporto, senti a necessidade de colocar esses conhecimentos em prática por forma a cimentar esses conhecimentos e adquirir alguma da tão necessária experiência que fala Mintzberg. Foi então esta a razão pela qual optei pela realização do estágio profissionalizante, ao invés da realização de uma dissertação ou projeto.

Surgiu então a necessidade de seleccionar uma entidade de relevo que acolhesse o meu estágio, preferencialmente com experiência em receber alunos do ensino superior como estagiários e que fosse o mais eclética possível, de forma a permitir desenvolver competências no maior número de contextos relativos à gestão do desporto.

Tendo vivido toda a minha vida pessoal e desportiva no município de Santo Tirso, fui assistindo ao papel que o desporto representa neste município e à evolução que se tem verificado nos últimos anos. Evolução essa que é visível pelas sucessivas distinções de Município Amigo do Desporto. Aliando isto ao facto de corresponder a todos os requisitos apresentados anteriormente, a DD da CMST foi desde logo a escolha ideal para a realização do estágio profissionalizante.

Apesar do ecleticismo ser um dos requisitos iniciais para a escolha da entidade acolhedora, cedo me apercebi, graças à orientação da Prof<sup>a</sup> Doutora Maria José Carvalho, que teria de seleccionar alguns temas concretos onde o meu estágio se iria focar. Estando eu ligado ao treino e competição toda a minha vida, uma das áreas que mais me suscitava interesse era a relação das autarquias com o movimento associativo, com especial interesse na forma como as autarquias apoiam os clubes e associações locais. Por isto mesmo, uma das áreas mais relevantes onde pretendia desenvolver o meu estágio era no processo de celebração dos contratos programa de desenvolvimento desportivo.

Para além desta área, também tinha um gosto especial pela gestão de eventos desportivos, uma vez que ao longo dos anos tinha participado em

dezenas deles e auxiliado na organização de vários. Desta forma, este era o segundo grande tema onde pretendia que o meu estágio se centrasse.

Com tudo isto definido, estava pronto para iniciar o meu estágio profissionalizante na DD da CMST. No momento inicial, o meu desejo era integrar-me o mais rapidamente possível no ambiente e grupo de trabalho da divisão. Após um período inicial dedicado a conhecer o trabalho desenvolvido na divisão, a minha expectativa era poder contribuir ao máximo, podendo assumir algumas responsabilidades que me permitissem aplicar os conhecimentos adquiridos no primeiro ano do mestrado.

## **2. Plano de Estágio**

No mês de setembro, numa reunião com o Supervisor Local, foram apresentadas as áreas principais onde pretendia desenvolver o estágio, assim como as expectativas para a realização do mesmo.

Nessa mesma reunião ficou definido que o estágio profissionalizante teria início no dia 16 de outubro de 2017 e que se prolongaria até ao final do ano letivo. Devido às minhas responsabilidades profissionais, que me impossibilitariam de realizar o estágio a tempo inteiro, ficou ainda definido que a realização da prática profissional ocorreria de segunda a sexta-feira, entre as 14h e as 18h. A este período acrescentar-se-ia, sempre que verificasse essa situação, a prática profissional realizada ao fim de semana. No Quadro 1 está representada a caracterização geral do estágio.

Foi então elaborado um plano com o objetivo de servir de guia para a realização das atividades ao longo estágio, que ficaria sujeito a ajustes e alterações sempre que se verificasse essa necessidade. Este plano está representado no Quadro 2. No Quadro 3 está também representado o plano de elaboração do presente relatório de estágio.

Quadro 1 – Caracterização do estágio.

<b>Caracterização do Estágio</b>	
<b>Estudante</b>	Emanuel Fernandes
<b>Curso</b>	2º Ciclo em Gestão Desportiva
<b>Instituição de ensino</b>	Faculdade de Desporto da Universidade do Porto
<b>Orientadora</b>	Profª Doutora Maria José Carvalho
<b>Instituição Acolhedora</b>	Câmara Municipal de Santo Tirso
<b>Departamento/Divisão</b>	Divisão de Desporto
<b>Supervisor Local</b>	Dr. Jorge Machado
<b>Data de Início</b>	Outubro de 2017
<b>Data de Conclusão</b>	Junho de 2018

Quadro 2 – Plano de atividades do estágio.

Atividade	Mês	2017			2018					
		out	nov	dez	jan	fev	mar	abr	mai	jun
<b>Aspetos Gerais</b>										
Apresentação das Instalações		X								
Apresentação dos RH		X								
Apresentação da estrutura e atividades da divisão			X							
Apresentação da estrutura da CMST			X	X						
Acompanhamento e observação das atividades		X	X							
Realização de atividades		X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Cartão Branco</b>										
Introdução à Iniciativa		X								
Elaboração da Base de Dados			X	X	X					
Atualização da Base de Dados				X	X	X	X			
Registo da Amostragem dos Cartões Brancos			X	X	X	X	X	X	X	X



Quadro 2 – Plano de atividades do estágio.

Atividade	Mês	2017			2018					
		out	nov	dez	jan	fev	mar	abr	mai	jun
<b>Contratos Programa</b>										
Introdução ao Processo				X	X					
Análise da legislação					X	X				
Pesquisa de outros modelos				X	X					
Elaboração do Modelo					X	X	X	X	X	X
Teste do Modelo										X
<b>Eventos Desportivos</b>										
Ação de Formação: Karaté Para Todos		X								
II Meia-maratona do Jesuíta		X								
<b>Cerimónia de Entrega de Equipamentos</b>			X							
Exposição de Aves – Margens do Ave			X							
Almoço de Natal – Santo Tirso Ativo				X						
<b>24º Grande Torneio de Karaté de Vila das Aves</b>					X					
<b>Liga Olímpica de Karaté e Torneio de Seleções</b>					X					
Ação de Formação: Karaté – Ética No Desporto							X			
Campeonato Distrital de Ginástica Rítmica							X			
Campeonato Nacional de Ténis de Mesa								X		
Rali de Santo Tirso									X	
<b>Taça de Portugal e Homenagem ao CDA</b>									X	
Vila das Aves City Race									X	
<b>Encontro de Desporto Adaptado</b>										X
<b>Encontro Gira-Volei</b>										X

(RH – Recursos Humanos; CMST – Câmara Municipal de Santo Tirso; CDA – Clube Desportivo das Aves)

Quadro 3 – Plano de elaboração do relatório de estágio.

Tema	Mês	2017				2018							interregno	2019						
		set	out	nov	dez	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul		mai	jun	jul	ago	set	out	nov
<b>Caracterização Geral do Estágio</b>																				
Motivações e Expetativas		X	X																	
Plano de Estágio		X	X																	
Objetivos		X	X	X																
<b>Enquadramento concetual</b>																				
Gestão do Desporto					X	X	X									X	X			
Desporto e Autarquias							X	X	X	X					X	X				
Eventos Desportivos								X	X	X	X									
<b>Enquadramento da Prática Profissional</b>																				
Contexto Institucional			X	X																
Contexto de Natureza Funcional				X	X	X														
<b>Realização da Prática Profissional</b>																				
Cartão Branco			X	X	X	X														
Eventos			X	X	X	X	X	X	X	X	X									
Contratos Programa						X	X	X	X	X	X									
<b>Reflexão Crítica e Competências Adquiridas</b>																				
Reflexão Crítica e Competências Adquiridas				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X							
<b>Conclusões e Perspetivas Para o Futuro</b>																				
Conclusões e Perspetivas Para o Futuro															X	X	X			
<b>Pós-relatório</b>																				
Entrega do Relatório																	X			
Defesa Pública																		X	X	

### **3. Objetivos de Estágio**

Tal como o plano de estágio, foram também delineados os objetivos pretendidos para a prática profissional, juntamente com o supervisor local. Estes objetivos foram divididos em objetivos gerais e objetivos específicos e consistiam num primeiro momento em conhecer e integrar a DD, de seguida, desenvolver e aplicar os conhecimentos adquiridos no mestrado e por último, participar nas diversas áreas de ação levadas a cabo pela DD, assumindo o maior número de responsabilidades possível.

Por isto, os objetivos gerais definidos foram:

- Aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do primeiro ano do mestrado em contexto prático;
- Conhecer e compreender a estrutura da CMST;
- Conhecer, compreender e integrar-me no funcionamento da DD da CMST;
- Adquirir e aprofundar conhecimentos acerca da gestão autárquica e das políticas públicas desportivas;
- Identificar o papel das autarquias no desenvolvimento desportivo do concelho;
- Perceber a relação entre as autarquias e o movimento associativo;
- Desenvolver competências na área da gestão de eventos desportivos.

Por sua vez, os objetivos específicos estabelecidos foram:

- Identificar e perceber a legislação relativa aos apoios atribuídos pelas autarquias aos clubes e associações desportivas, nomeadamente através dos contratos programa de desenvolvimento desportivo;
- Perceber como são calculados os apoios financeiros atribuídos aos clubes e associações desportivas no município de Santo Tirso;
- Participar ativamente em todo o processo relativo às candidaturas, tratamento de dados e celebração dos contratos programa de desenvolvimento desportivo;

- Acompanhar, observar e participar na organização de diversos eventos desportivos;
- Desenvolver competências e assumir responsabilidades nas diversas fases e etapas que compõem os eventos desportivos;
- Assumir algumas responsabilidades no funcionamento quotidiano da DD;
- Realizar todas as funções e atividades que fossem solicitadas, relativas ao trabalho desenvolvido pela DD;
- Desenvolver ao máximo a minha rede de conhecimentos e contactos.

## **CAPÍTULO II**

### **Enquadramento Concetual**

**Página em branco**

## **1. Gestão do Desporto**

Encontrar uma definição para Desporto é uma tarefa praticamente impossível. Isto porque, devido à complexidade e diversidade de componentes do contexto desportivo, assim como das motivações, causas e benefícios da prática desportiva, não é fácil de descrever o que é o Desporto, de uma forma curta, simples e que englobe tudo aquilo que É Desporto e exclua tudo aquilo que Não É Desporto.

De qualquer forma a Carta Europeia do Desporto (Conselho da Europa, 1992) estabelece que:

“Entende-se por “desporto” todas as formas de atividades físicas que, através de uma participação organizada ou não, têm por objetivo a expressão ou o melhoramento da condição física e psíquica, o desenvolvimento das relações sociais ou a obtenção de resultados na competição a todos os níveis.”

De acordo com Bento (2004), o desporto é a representação do corpo, é a forma de qualquer pessoa, independentemente da sua condição, experienciar as suas capacidades e limites.

O desporto, na sua forma atual, é um produto que surgiu no seguimento da revolução industrial e que se desenvolveu ao longo do século XX (Carvalho et al., 2012; Constantino, 1999).

Para Pires (2005), o desenvolvimento do desporto vem sendo influenciado pela dinâmica social em que se insere, nomeadamente através dos diversos meios de comunicação a nível global. Porém, atualmente, é o próprio desporto que influencia a sociedade através das modas que cria, pelos estilos de vida que proporciona na gestão do tempo livre, na educação desportiva e no interesse pelos grandes e mega eventos.

Para Carvalho et al. (2015) o desporto é um direito fundamental do cidadão e é atualmente um forte instrumento para o desenvolvimento da sociedade. Ele

é um fenómeno social que interage com a vida política, económica e sociocultural e que traz benefícios no desenvolvimento pessoal e social, na saúde, na educação, na cultura e no turismo. Por tudo isto, o desporto aumenta a coesão social e, conseqüentemente, tem um claro interesse público.

Gasset (citado por Cunha, 2012, p. 119) acrescenta que o desporto é capaz de ultrapassar barreiras culturais, linguísticas, geográficas, económicas, militares, entre outras.

Independentemente da definição que se utilize para representar o Desporto, ou das características que lhe sejam atribuídas, certo é que o desporto enquanto fenómeno social não é estático, sendo que o seu desenvolvimento está diretamente ligado ao desenvolvimento do Ser Humano e da sociedade. Desta forma, o desporto desenvolve-se numa busca constante de novas ideias, práticas, sensações e dinâmicas sociais (Pires, 2005).

Graças ao seu interesse público e constante mudança, o desporto necessita de uma gestão especializada, que tenha em consideração as alterações constantes da oferta e procura nas diversas vertentes do contexto desportivo (Ricardo & Viñas, 2012).

Bateman & Snell (citados por Río-Rama et al., 2017, p. 3) definem gestão como o processo de trabalhar com recursos humanos e materiais, visando alcançar os objetivos das organizações de forma eficaz.

Este processo implica diversas ações e funções, nomeadamente o planeamento, organização, coordenação e controlo, que têm como objetivo otimizar recursos. Estas funções são comuns a diversas áreas, tais como cultura, educação, saúde, economia, forças armadas, desporto, entre outras (Río-Rama et al., 2017).

Como consequência desta necessidade de maior especialização e adaptação à realidade do desporto atual, a gestão no contexto desportivo tem deixado de ser realizada apenas pelo gosto e satisfação que trazia aos dirigentes desportivos, passando o lugar destes a ser ocupado por gestores e



empreendedores, que têm essencialmente em vista o desenvolvimento económico e social (Pires, 2005). Surge então a gestão do desporto.

Segundo Soares (2012), uma gestão do desporto especializada e competente é cada vez mais necessária, devido ao grau de complexidade atingido em diversas áreas do contexto desportivo, nomeadamente:

- Instalações desportivas;
- Eventos desportivos;
- Associativismo;
- Programas desportivos;
- Alta competição;
- Espetáculos desportivos;
- Turismo ativo;
- Formação desportiva;
- Saúde e bem-estar;
- Educação pelo desporto.

Para Pires (2005), o objetivo da gestão do desporto é encontrar estratégias que permitam e orientem o desenvolvimento desportivo, tendo em conta os recursos disponíveis, e de forma sustentável, ou seja, sem comprometer as gerações futuras.

O processo de gestão do desporto tem diversas componentes que devem ser realizadas para uma gestão eficaz, sendo elas: análise, planificação, tomada de decisão, ação, controlo e avaliação (Molina-García & Castillo Fernández, 2009).

Soares (2012) indica ainda alguns princípios que a gestão do desporto deve respeitar, destacando que a gestão do desporto deve em primeiro lugar focar-se no praticante desportivo, pois são os primeiros agentes que a gestão do desporto deve procurar satisfazer. O autor acrescenta que a gestão do desporto deve contar com uma liderança eficaz, que tenha em consideração que as pessoas são a essência das organizações desportivas, envolvendo-as em todo o

processo e reconhecendo o seu papel e importância no desenvolvimento da organização ou projeto.

### **1.1. O gestor de desporto**

Segundo Pires & Sarmiento (2001) podemos justificar a existência da Gestão do Desporto através de duas perspetivas. Na primeira, que denominaram de pragmática, a Gestão do Desporto tem como função gerir as rotinas da organização, garantindo que todos os processos são realizados da forma mais correta e eficiente. Na segunda, denominada académica, a Gestão do Desporto é justificada pela necessidade de encontrar soluções originais para problemas imprevisíveis. Para os autores, as organizações desportivas necessitam de uma “reciclagem”, na qual as pessoas que se encontram há largos anos na gestão dessas organizações, e cuja ação se limita à primeira perspetiva, sejam substituídas por pessoas capazes de impor um modelo de gestão que se preocupe não apenas com as rotinas das organizações, mas que seja capaz de inovar e encontrar respostas para os problemas que vão surgindo.

É então necessário perceber quem são estas pessoas que se encontram há vários anos na gestão das diversas organizações desportivas e como surgirão pessoas capazes de as substituir. Para Chalip (2006), existem dois modelos de investigação científica na Gestão do Desporto. O primeiro tem como fundamentos as teorias gerais da gestão, e procura encontrar as similaridades e aplicações no contexto desportivo. Por outro lado, o segundo modelo parte do conhecimento do fenómeno desportivo e tenta resgatar das teorias convencionais da gestão o conhecimento e ferramentas que permitam criar um modelo de gestão específico do contexto desportivo.

Posto isto, se fizermos um paralelismo da investigação científica para a prática, verificamos que a gestão do desporto tem ficado a cargo de pessoas com formação e experiência em gestão e que tentam aplicar o seu conhecimento ao contexto desportivo, ou por outro lado, pessoas que conhecem e dominam o

fenómeno desportivo e procuram adquirir e desenvolver o seu conhecimento nas diversas áreas da gestão.

Para a Gestão do Desporto, não basta aplicar conhecimentos e processos relativos à gestão, pois estes apenas serão relevantes se aplicados ao contexto em que se inserem (Pires & Sarmiento, 2001). Desta forma, torna-se claro que o conhecimento do fenómeno desportivo é imperativo, logo, a formação e experiência em gestão é insuficiente.

Por outro lado, os autores afirmam que a simples licenciatura em educação física ou ciências do desporto tornou-se obsoleta, no que à gestão do desporto diz respeito, sendo também incapazes de fazer face à realidade e necessidades atuais do fenómeno desportivo.

Por tudo isto, fica claro que o futuro deverá passar por pessoas com formação especializada em Gestão do Desporto, que conheçam o fenómeno desportivo e que possuam diversas competências relacionadas com a gestão aplicadas a esse mesmo contexto.

Porém, a aposta em pessoas com esta formação de base tem vindo a acontecer lentamente, uma vez que o aparecimento de programas e ciclos de estudos em Gestão do Desporto em maior escala é também muito recente. Para além disso, existem alguns obstáculos que têm de ser ultrapassados para uma verdadeira aposta em indivíduos com esta especialização. Em primeiro lugar, como nos indicam Pires & Sarmiento (2001), existe ainda algum preconceito por parte das pessoas que constituem as organizações desportivas, que são muito pouco recetivas ao conhecimento proveniente da formação académica. Outro grande obstáculo, é o senso comum e a crença de que este é exato (Chalip, 2006; Pires & Sarmiento, 2001), pois hoje em dia existe ainda, por parte de alguns, a ideia de que qualquer pessoa é capaz de analisar e opinar relativamente a matérias do desporto. Isto faz com que por vezes predominem ideias erradas que são reconhecidas e aceites pelo público em geral como corretas, e, conseqüentemente, acabam por se sobrepôr ao conhecimento daqueles que se especializaram nessa área.

## **2. Desporto e Autarquias**

### **2.1. Legislação para o desporto nas autarquias**

O desporto é um direito de todos, tal como está estabelecido no artigo 79.º da Constituição da República Portuguesa (Assembleia da República, 1976). Nesse mesmo artigo está estabelecido que:

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

Por se tratar do “órgão de condução da política geral do país e o órgão superior da administração pública” (Assembleia da República, 1976), e de forma a fazer cumprir o artigo 79.º da Constituição, o Governo é responsável por definir os objetivos e linhas de orientação a seguir para o desenvolvimento do desporto em Portugal. Nesta linha de raciocínio, Januário et al. (2012) constataram que existe um claro interesse por parte dos governos no desenvolvimento do contexto desportivo nacional.

Todavia, para além do governo, também as autarquias locais desempenham um papel fulcral no desenvolvimento do contexto desportivo do país, tal como está estabelecido no artigo 5.º da Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto (LBAFD), Lei n.º 5/2007, de 16 de janeiro (Assembleia da República, 2007), que indica que:

“O Estado, as Regiões Autónomas e as autarquias locais articulam e compatibilizam as respetivas intervenções que se repercutem, direta ou indiretamente, no desenvolvimento da atividade física e no desporto”.

De forma mais concreta, a LBAFD estabelece ainda as diversas áreas de intervenção das autarquias locais para o desenvolvimento desportivo, nos seus artigos 6.º, 8.º, 28.º, 29.º, 30.º e 46.º:

- Promoção da atividade física;
- Infraestruturas e equipamentos desportivos;
- Envolvimento em atividades desportivas em contexto escolar;
- Atividade física e prática desportiva para Pessoas com deficiência;
- Jogos tradicionais;
- Apoios financeiros.

De resto, Meirim & Carvalho (2012) destacaram a importância, do ponto de vista normativo, da LBAFD para a ação levada a cabo pelas autarquias no contexto desportivo local.

A nível legislativo, o papel das autarquias locais no contexto desportivo está ainda definido na Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro (Assembleia da República, 2013) que, entre outras coisas, define as atribuições e competências das autarquias locais. No que ao contexto desportivo diz respeito, é estabelecido nesta lei que é da competência das autarquias locais:

- A concessão de apoios financeiros ou de qualquer outra natureza às instituições dedicadas ao desenvolvimento de atividades desportivas;
- Promover e executar projetos de intervenção comunitária na área do desporto;
- Apoiar atividades de natureza desportiva de interesse para a autarquia;
- Gerir e manter equipamentos desportivos;
- Controlo e fiscalização da realização de espetáculos desportivos na via pública, jardins e outros lugares públicos ao ar livre.

As políticas públicas desportivas dependem da realidade local e, por se tratarem dos órgãos políticos que melhor conhecem essa realidade, os municípios são no presente, e serão cada vez mais no futuro, o ponto crucial para o desenvolvimento desportivo nacional (Carvalho, 1994). Contudo, Carvalho afirma que a legislação existente ainda não reconhece o verdadeiro papel das autarquias, nomeadamente as câmaras municipais, no desenvolvimento desportivo do país.

Por outro lado, devemos ter em conta que esta afirmação do autor, relativamente à legislação, é anterior à atual LBAFD, sendo que Meirim & Carvalho (2012) apresentam uma opinião contrária, onde afirmam que a atual lei de bases atribui aos municípios um grande papel no sistema desportivo municipal. Todavia, os autores afirmam que em diversos pontos, a LBAFD mantém uma lógica demasiado centralizadora, retirando autonomia e responsabilidade ao poder local.

## **2.2. Atuação dos municípios no contexto desportivo**

Tal como já foi referido e é defendido por diversos autores, as autarquias, especialmente os municípios, são uma peça fundamental no desenvolvimento desportivo a nível local e, conseqüentemente, no panorama nacional. Carvalho et al. (2012) afirmam mesmo que os municípios são a principal entidade catalisadora do desenvolvimento desportivo em Portugal nas últimas décadas.

Também Constantino (1999) já havia destacado a importância das autarquias no desenvolvimento desportivo, afirmando que estas são a principal fonte de investimento público no desporto, sendo também por isso o principal agente no desenvolvimento do desporto.

Uma vez estabelecida a importância dos municípios, cabe-nos tentar perceber um pouco de que forma é que estas entidades levam a cabo a sua ação no âmbito do desenvolvimento desportivo.

Segundo Estelles-Miguel et al. (2017), existem diversos modelos de gestão municipal, sendo que a seleção do modelo mais adequado, a sua implementação

e execução, estão dependentes de três fatores. Em primeiro lugar, é necessário ter em consideração a eficiência económica dos serviços desportivos prestados pelos municípios, i.e. os municípios têm a obrigação de disponibilizar diversos serviços desportivos, pois o acesso a eles é um direito dos munícipes, todavia, estes serviços devem ser idealizados de forma a que sejam economicamente autossustentáveis, ou em alternativa, deverá ser cobrado um preço aos utilizadores, sob pena dos seus custos recaírem sobre a população em geral, através do aumento dos impostos.

Outro fator a ter em conta prende-se com a sustentabilidade social e ambiental. Do ponto de vista social, a oferta desportiva do município deve ir ao encontro dos gostos, hábitos, necessidades e características dos munícipes, garantindo que se mantém flexível e adaptável à evolução dessas mesmas características. No que à sustentabilidade ambiental diz respeito, os gestores desportivos deverão ter em conta que as infraestruturas desportivas existentes devem ter um impacto reduzido na natureza.

O último fator a ter em conta, segundo os autores, diz respeito ao poder central, na medida em que as medidas levadas a cabo pelos municípios deverão estar em linha com as orientações definidas pelo governo.

Infelizmente, a este último fator está associada uma enorme dificuldade, pois apesar de, como referido anteriormente, a grande maioria dos governos demonstrar uma preocupação com o contexto desportivo nacional, não existe um fio condutor pelos quais os sucessivos governos se rejam, nem tão pouco existe visão a longo prazo daquilo que se pretende atingir no contexto desportivo nacional (Januário et al., 2012). Nem mesmo a própria LBAFD, que regula as diversas componentes do sistema desportivo nacional, apresenta um planeamento ou objetivos a alcançar no desenvolvimento desportivo (Meirim & Carvalho, 2012).

Consequentemente, a generalidade dos municípios parece cumprir com as suas atribuições e competências no que ao contexto desportivo diz respeito, porém os modelos e políticas decorrentes divergem entre municípios (Carvalho et al., 2012).

Ainda que, a nível legislativo, não estejam definidos os objetivos a alcançar a longo prazo, para Constantino (1999) o desafio dos municípios é aumentar a oferta de condições que permitam à generalidade dos munícipes ter acesso à prática qualificada de desporto, visando que toda a população adquira um estilo de vida ativa e encare o desporto como uma componente indispensável das suas vidas.

Por sua vez, Pereira (2012) indica quais os principais objetivos das autarquias locais relativamente ao desenvolvimento desportivo:

- “Aumentar o número de praticantes de atividades físico-desportivas.
- Aumentar os apoios (...) e aperfeiçoar as relações com o associativismo desportivo (...).
- Aumentar o número de equipamentos desportivos e melhorar a qualidade dos existentes.
- Melhorar a qualidade dos espaços de jogo e recreio.
- Contribuir para a melhoria da qualidade dos agentes desportivos.
- Aumentar a informação e sensibilizar mais pessoas para a importância da realização de atividades físicas para a melhoria da saúde.
- Contribuir, através das atividades físico-desportivas, para a melhoria da qualidade de vida das pessoas.”

Para Januário (2012), existem dois modelos relativamente à forma como os municípios focam a sua ação relativamente ao contexto desportivo: um modelo orientado para desporto de elite e outro modelo focado no desporto para todos.

Relativamente ao desporto de elite, este está relacionado com o modelo tradicional de desporto, que estava associado à prática desportiva reservada a grupos restritos da sociedade, estando interligado ao desporto de competição. Também associado a este conceito de desporto de elite está o desporto espetáculo, interligado com o desporto de alto rendimento, que nada mais é que



o desporto de competição levado ao mais alto nível (Constantino, 1999; Januário et al., 2010).

Esta área de ação, quando isolada, promove a exclusão, pois neste caso destina-se a um público alvo muito restrito: aqueles, poucos, que efetivamente praticam desporto, e aos outros, a que a ele assistem (Januário et al., 2010).

Por sua vez, o desporto para todos visa fazer face às necessidades de toda a população, promovendo a inclusão e a qualidade de vida.

Assim sendo, uma vez que o papel dos municípios é fazer face às necessidades de todos os munícipes e garantir que estes se encontram satisfeitos com os serviços desportivos prestados pela autarquia, o principal foco de ação no contexto desportivo local deverá ser, cada vez mais, o modelo de desporto para todos.

Ademais, o facto de os clubes e associações desportivas, tradicionais e eternos promotores do modelo de desporto de elite, contribuírem em pequena escala para o desenvolvimento do desporto para todos reforça a importância do papel das autarquias no desporto para todos. Isto poderá ser explicado por uma falta de consciencialização, conhecimento ou vontade, (Constantino, 1999).

Em concordância, o papel dos municípios no desenvolvimento e aplicação de políticas que promovem o desporto para todos tem vindo, efetivamente, a aumentar (Januário et al., 2010).

Todavia, embora no seu discurso os municípios apontem a promoção do desporto para todos como uma das suas prioridades, juntamente com a formação desportiva e as instalações e equipamentos desportivos, as medidas implementadas, as instalações e equipamentos desportivos existentes ou construídos e os apoios financeiros atribuídos pelas autarquias visam maioritariamente o desporto de elite (Carvalho et al., 2012).

Quais são, então, as áreas onde os municípios devem centrar a sua ação, de forma a garantir o acesso de todos os munícipes à prática qualificada de desporto e inculcar hábitos de vida saudáveis, com prática desportiva regular e

que tenham em consideração a preponderância do modelo de desporto para todos, mas sem olvidar por completo o modelo de desporto de elite?

Tal como referido anteriormente, a nível legislativo a LBAFD estabelece as áreas de ação dos municípios visando o desenvolvimento desportivo:

- Promoção da atividade física;
- Infraestruturas e equipamentos desportivos;
- Envolvimento em atividades desportivas em contexto escolar;
- Atividade física e prática desportiva para Pessoas com deficiência;
- Jogos tradicionais;
- Apoios financeiros.

Carvalho (1994) apresenta sete áreas de ação onde os municípios devem atuar para potenciar o desenvolvimento desportivo:

- Planeamento integrado.
- Formação.
- Informação.
- Criação de infraestruturas.
- Investimento.
- Associativismo e Participação.
- Animação.

Também Pereira (2012) identifica sete áreas onde considera que as câmaras municipais devem intervir, sendo elas:

- Equipamentos, espaços e ordenamento de território.
- Parcerias e apoios ao associativismo.
- Programas e atividades.
- Relacionamento com o sistema educativo.
- Formação, estudos e apoio documental.
- Organização de eventos e espetáculos desportivos.

- Desporto profissional.

Numa perspetiva diferente, é possível identificar sete áreas de ação onde os municípios efetivamente intervêm, sendo que três estão relacionadas com o desporto de elite e as restantes com o desporto para todos (Januário, 2012; Januário et al., 2010).

Desporto de elite:

- Instalações e equipamentos desportivos.
- Apoio ao associativismo e à formação desportiva.
- Utilização do desporto como meio de mediatização e promoção do município.

Desporto para todos:

- Educação.
- Programas desportivos municipais.
- Infraestruturas informais.
- Espaços verdes.
- Desporto associado a causas.

Relativamente à Educação, esta é a principal área de ação dos municípios no desporto para todos, a qual é materializada através de Atividades de Enriquecimento Curricular (AEC's).

A implementação dos programas desportivos municipais é uma área em claro crescimento e, de forma geral, já se verifica a existência de vários programas desportivos com acesso facilitado à grande maioria da população, realizados maioritariamente ao ar livre. Porém, existem ainda várias lacunas a suprimir, nomeadamente na diversidade de programas que permita o fácil acesso a determinados grupos populacionais, tais como idosos, Pessoas com

deficiência, entre outros. Outro dos problemas a resolver, é o facto de a maioria destes programas ser levado a cabo de forma sazonal, contrariando a ideia de fomentar a prática de desporto regular (Carvalho et al., 2012).

Cada vez mais, verifica-se a criação de infraestruturas desportivas diferentes das tradicionais, tais como percursos pedonais, ciclovias e ginásios ao ar livre que, juntamente com o maior investimento na criação e requalificação de espaços verdes, potenciam a prática desportiva da população e a criação de hábitos de vida saudáveis.

Associar o desporto a causas sociais, por se tratar de dois importantes pontos de interesse para a população, permite aos municípios fomentar a prática de desporto regular, assim como a cooperação e entreajuda, a cidadania e a solidariedade (Januário et al., 2010).

Contudo, ainda que os municípios saiam favorecidos pelas diversas medidas levadas a cabo pelos municípios nestas cinco áreas do desporto para todos, algumas delas, nomeadamente as de maior visibilidade, juntamente com as diversas medidas de apoio ao desporto de elite, têm como principal motivação o aumento da notoriedade do município e das forças políticas no poder. Assim, em diversas situações, o desenvolvimento desportivo acaba por não ser a finalidade, mas sim um meio para alcançar outros objetivos políticos (Constantino, 1999; Januário, 2012; Januário et al., 2010).

### **2.3. Apoio dos municípios ao associativismo**

Tal como referido anteriormente, a Constituição da República Portuguesa estabelece que o Estado tem competências e responsabilidades relativamente ao desenvolvimento do contexto desportivo nacional, assim como na criação e fomento de condições de prática desportiva regular para todos os cidadãos. Foi também destacado que esta função do Estado deve ser desempenhada em estreita colaboração com as escolas, assim como com associações e coletividades desportivas.

As associações e coletividades/clubes desportivos desempenham, efetivamente, um papel crucial no desenvolvimento do desporto em Portugal, sendo que a colaboração com o Estado é de extrema importância para a sua ação. Por esta razão, discorreremos de seguida acerca da importância destas entidades e da sua relação com o Estado.

### 2.3.1. Os clubes e associações desportivas

Pereira (2012) reconhece a importância dos clubes e associações para o desenvolvimento do nosso país, afirmando que:

“A população portuguesa e o País devem estar muito gratos às associações privadas sem fins lucrativos (clubes, coletividades e outras entidades) pelo contributo dado ao desenvolvimento (a vários níveis) e pela função social que têm desempenhado na sociedade portuguesa há mais de cem anos.”

Em concordância, Carvalho (1994) destaca o papel dos clubes e associações desportivas, classificando-os como “uma escola de vida em sociedade” e afirmando que estes são os grandes responsáveis pelo desenvolvimento desportivo nacional, sendo por isso, insubstituíveis.

Por sua vez, para além de uma organização social que visa suprimir necessidades desportivas, Constantino (1999) define o clube desportivo como:

“Um suplemento de vida que se oferece a um bairro, a uma população, a uma região. Um local de preservação e reforço de identidades locais ou regionais. Um meio de integração social e expressão de genuína solidariedade. Um espaço de sociabilidade. Um meio de coesão e controle social.”

Os clubes e associações desportivas têm uma enorme importância para a sociedade, pois desempenham uma função social, de animação, de cultura e de formação, sendo preponderantes para o desenvolvimento das crianças e jovens (Carvalho, 1994; Constantino, 1999; Pereira, 2012).

Ademais, a importância das associações em geral, e das desportivas em particular, é de tal forma reconhecido que, frequentemente, afirma-se que chegam a desempenhar o papel que seria do Estado. Esta afirmação, assumida pelo próprio Estado pouco tempo depois da instalação da democracia em Portugal (Assembleia da República, 1977), é de certa forma exagerada pois o papel do Estado não pode, de forma alguma, ser desempenhado por qualquer outra instituição. Ainda assim, em comparação com o Estado, os clubes e associações têm sido os únicos a cumprir as suas obrigações no que ao desenvolvimento desportivo diz respeito (Constantino, 1999).

Todavia, apesar deste papel e importância que os clubes e associações desportivas representam na sociedade portuguesa, estas instituições vivem uma época de profunda crise e dificuldade, sobretudo, económica.

O aparecimento e desenvolvimento em massa dos clubes desportivos ocorreu em torno do desporto de competição, numa altura em que a prática desportiva tinha um custo reduzido, os equipamentos e instalações eram também de baixo custo e o amadorismo reinava não havendo lugar a grandes remunerações, tanto para atletas como para dirigentes (Constantino, 1999).

Porém, nos dias de hoje, verifica-se exatamente o oposto. O custo da participação em competições aumentou exponencialmente, o preço da aquisição e manutenção dos equipamentos e instalações é altíssimo (fruto também do desenvolvimento tecnológico) e o amadorismo, característica elementar do movimento associativo, está cada vez mais arredado do contexto desportivo, mesmo em níveis competitivos mais baixos (Constantino, 1999; Pereira, 2012).

Por outro lado, a capacidade de gerar receitas não aumentou juntamente com as despesas, sendo essa a razão para a crise vivida pelos clubes e associações desportivas em Portugal. Na sua atividade normal, as receitas dos

clubes advêm maioritariamente das mensalidades pagas pelos praticantes e associados, da exploração de bares, publicidade, donativos e atividades culturais e recreativas que organizam ou em que participam. Atualmente, a venda de *merchandising*, os patrocínios e a venda de serviços começam a representar também uma parte das receitas, porém, estas mantêm-se insuficientes para fazer face aos custos (Pereira, 2012).

Pereira (2012) apresenta alguns exemplos de boas práticas para aumentar as receitas (venda de rifas, utilização das redes sociais, arrendamento de instalações, etc.) e diminuir as despesas (aposta em energias renováveis e corte de salários aos praticantes), mas, de forma geral, os clubes e associações vivem dependentes de algum tipo de financiamento externo para cumprirem a sua missão e fazer face às necessidades e expectativas dos seus associados e da comunidade onde se inserem. Uma vez que, o desporto português não é, na sua generalidade, suficientemente apelativo para existir financiamento por parte do setor privado, cabe ao Estado apoiar a ação dos clubes e associações desportivas.

### 2.3.2. Contratos Programa de Desenvolvimento Desportivo

Tal como foi anteriormente abordado, a LBAFD estabelece que cabe ao Estado, às Regiões Autónomas e às autarquias locais articular a sua ação visando o desenvolvimento desportivo nacional, tendo também já ficado estabelecido, de acordo com diversos autores, que são as autarquias locais, nomeadamente os municípios, que mais contribuem para esse fim.

Assim, parte dessa ação consiste em apoiar os clubes e associações desportivas, sendo inclusivamente esta uma das principais funções dos municípios no que ao contexto desportivo diz respeito (Constantino, 1999; Pereira, 2012).

Este apoio, segundo Pereira (2012), existe de alguma forma em todas as autarquias do país e pode ser atribuído sob diversas formas:

- Apoio financeiro;

- Cedência de transportes;
- Cedência ou oferta de material e equipamentos desportivos;
- Prioridade e condições preferenciais no acesso a instalações e equipamentos desportivos municipais;
- Apoio técnico (eventos, projetos, obras...);
- Apoio logístico;
- Apoio no acesso a informação, legislação, documentação, formação e organização de candidaturas a fontes de financiamento.

Relativamente aos apoios financeiros, este representa uma parte crucial para a subsistência dos clubes e associações, pelas dificuldades anteriormente referidas, estando inclusivamente previstos no artigo 46.º da LBAFD:

“(...) podem beneficiar de apoios ou comparticipações financeiras por parte do Estado, das Regiões Autónomas e das autarquias locais as associações desportivas, bem como os eventos desportivos de interesse público”.

É ainda definido no n.º 3 desse mesmo artigo que:

“Os apoios ou comparticipações financeiras concedidas pelo Estado, pelas Regiões Autónomas e pelas autarquias locais, na área do desporto, são tituladas por contratos-programa de desenvolvimento desportivo”.

Os restantes números do artigo 46.º, assim como o artigo 47.º apresentam, de forma resumida, as principais orientações do Decreto-Lei nº273/2009, de 2 de outubro (Assembleia da República, 2009) (alterado pelo artigo 2.º do Decreto-Lei n.º 41/2019, de 26 de março, pelo artigo 4.º da Lei n.º 101/2017, de 28 de agosto e pelo artigo 4.º da Lei n.º 74/2013, de 6 de setembro), que estabelece o regime jurídico dos contratos programa de desenvolvimento desportivo.



De seguida são enumeradas algumas das principais disposições constantes do Decreto-Lei nº273/2009, de 2 de outubro:

Os contratos programa de desenvolvimento desportivo são os contratos celebrados que visam a atribuição de apoios financeiros, materiais e logísticos, assim como de patrocínios desportivos, por parte do Estado, Regiões Autónomas e autarquias locais (artigo 2.º).

Para além dos clubes e associações desportivas, podem beneficiar dos contratos programa o Comité Olímpico de Portugal, o Comité Paralímpico de Portugal, a Confederação do Desporto de Portugal, as federações desportivas e as sociedades desportivas, estas últimas com algumas particularidades (artigo 3.º).

Os clubes ou sociedades desportivas que participem em competições de natureza profissional apenas podem usufruir de apoios que visem a construção ou melhoramento de instalações ou equipamentos desportivos, com vista à realização de competições desportivas de interesse público.

Quaisquer apoios financeiros atribuídos ao abrigo dos contratos programa, assim como os bens adquiridos ou construídos através desses apoios, estão exclusivamente destinados aos fins estabelecidos no contrato programa e são insuscetíveis de serem penhorados (artigo 6.º).

Os apoios financeiros atribuídos pelas federações aos clubes ou associações a si afiliados são também titulados por contratos programa de desenvolvimento desportivo (artigo 7.º).

Os objetivos da celebração dos contratos programa são (artigo 8.º):

- Enquadrar a execução de programas concretos de promoção da atividade física e do desporto;
- Fazer acompanhar a concessão dos apoios por uma avaliação completa dos custos de programa ou projeto, assim como dos graus de autonomia financeira, técnica, material e humana previstos para a sua execução;

- Permitir a intervenção e mútua vinculação de diversas entidades interessadas na realização de um mesmo programa de desenvolvimento desportivo;
- Reforçar o sentido de responsabilidade dos outorgantes relativamente ao cumprimento das obrigações por eles livremente assumidas;
- Assegurar a plena publicidade e transparência das condições com base nas quais os apoios são concedidos.

Qualquer agente desportivo que projete internacionalmente Portugal pode beneficiar de um patrocínio desportivo (artigo 9.º).

Para a requisição do contrato programa, a entidade que pretende usufruir do apoio tem de apresentar o seu plano de desenvolvimento desportivo, justificando a razão pela qual necessita e pretende o apoio solicitado. Por plano de desenvolvimento desportivo entende-se (artigo 11.º):

- O plano de atividade regular da entidade na promoção da prática desportiva;
- O plano de ações específicas para a promoção da prática desportiva, como a organização de competições relevantes ou participação em provas internacionais;
- Projetos de construção ou melhoramento de instalações e equipamentos;
- Iniciativas com vista ao desenvolvimento desportivo através da formação, documentação, investigação e estabelecimento de relações com organismos internacionais.

O plano de desenvolvimento desportivo submetido pelas entidades que requerem o apoio deve conter (artigo 12.º):

- Descrição detalhada das atividades a realizar, incluindo o seu calendário e prazo;

- Justificação e relevância do programa para o desenvolvimento desportivo;
- Resultados esperados;
- Previsão de custos e da necessidade de financiamento público;
- Demonstração da sua autonomia financeira, técnica, material e humana;
- Identificação de outras entidades envolvidas no programa ou relação com outros programas já realizados ou em curso;
- Finalidade dos bens adquiridos ou construídos ao abrigo do programa;
- Relação com iniciativas de prevenção, formação e educação relativos à defesa da integridade das competições da respetiva federação desportiva.
- Planta, estudos e descrição técnica de obras de construção previstas no programa.

Para além da apresentação do programa de desenvolvimento desportivo, de forma a poderem ser atribuídos os apoios públicos, alguns pressupostos têm de ser respeitados.

Em primeiro lugar, as entidades requerentes não podem estar em incumprimento para com as suas obrigações fiscais, com a segurança social ou ter incumprimentos decorrentes de apoios recebidos anteriormente (artigo 25.º).

Se o apoio a atribuir corresponder a, pelo menos, 40% do orçamento da entidade beneficiária, esta ficará sujeita a restrições relativamente ao teto salarial dos seus os órgãos sociais (artigo 16.º). Adicionalmente, se o apoio for superior a 50 000€, a entidade terá a obrigação de certificar as suas contas por um revisor oficial ou entidade revisora de contas (artigo 20.º).

As instalações construídas, melhoradas ou cedidas ao abrigo dos contratos programa ficam sujeitas à utilização para outros fins de interesse público que

não a simples utilização e exploração por parte da entidade beneficiária (artigo 17.º).

As entidades beneficiárias, com especial ênfase nas federações, têm de cumprir com a sua função e a legislação relativas à prevenção, formação e educação, relativos à defesa da integridade das competições, à luta contra a dopagem, a corrupção e a viciação de resultados e ao combate à violência, ao racismo, à xenofobia e à intolerância nos espetáculos desportivos, sob pena de perderem o direito aos apoios atribuídos (artigo 24.º). Da mesma forma, as entidades com estatuto de utilidade pública têm de manter esse estatuto para usufruírem dos apoios atribuídos (artigo 23.º).

Após a análise e apreciação do programa de desenvolvimento desportivo por parte da entidade concedente do apoio, é celebrado o contrato programa que entra em vigor a partir do momento da sua publicação na página eletrónica da mesma (artigo 14.º).

Os contratos programa podem ter uma duração de até quatro anos, estando sujeitos a revisões anuais por parte da entidade concedente (artigo 18.º). No final do período estipulado, os apoios podem continuar a ser dados mensalmente, na mesma proporção, até à celebração de um novo contrato, por um período de até três meses (artigo 22.º).

Após a celebração do contrato programa, cabe à entidade concedente o acompanhamento e fiscalização do cumprimento do plano de desenvolvimento desportivo por parte da entidade beneficiária (artigo 19.º).

Em caso de incumprimento por parte da entidade beneficiária o contrato programa pode ser resolvido pela entidade concedente, cabendo à entidade beneficiária a restituição parcial ou total dos valores atribuídos. Da mesma forma, a entidade beneficiária tem direito ao pagamento de uma indemnização em caso de incumprimento por parte da entidade concedente (artigos 28.º e 29.º).

Assim sendo, fica então estabelecido que os apoios públicos por parte do Estado, Regiões Autónomas e autarquias locais aos clubes e associações desportivas são uma obrigação face à função social que estas últimas

desempenham (Constantino, 1999). Por outro lado, a realidade é que nem todos os clubes e associações exercem indiscutivelmente essa função social e, conseqüentemente, nem todos são merecedores dos apoios públicos.

Cabe então ao Estado, com especial ênfase nos municípios, uma vez que são as principais entidades concedentes destes apoios, aumentar a exigência no controlo e fiscalização das entidades beneficiárias e da execução dos respetivos planos de desenvolvimento desportivo. Desta forma será possível garantir que apenas são investidos recursos públicos em clubes e associações com resultados sociais e desportivos claros, com dirigentes idóneos e responsáveis (Constantino, 1999).

É então crucial a definição de critérios de apoio que permitam quantificar de forma justa os valores que deverão ser atribuídos a cada clube ou associação desportiva (Carvalho, 1994).

A definição destes critérios, assim como do modelo de cálculo que deles advenha, de forma justa e transparente só é possível através do diálogo e estreita colaboração entre os municípios (e outras entidades concedentes) e os clubes e associações. Este princípio é imperial, sob pena dos clubes e associações ficarem reféns dos pontos de vista, objetivos e políticas, impostos unilateralmente pelo poder político. Isto faria com que os clubes e associações tivessem de aceitar quaisquer regras e critérios impostos para poderem ter acesso ao tão necessário apoio público.

Quaisquer que sejam os critérios e modelos encontrados, que poderão seguir diversos caminhos, alguns aspetos terão de ser tidos em conta:

- Definição de critérios rigorosos que coloquem todas as coletividades em plena igualdade é um aspeto desejável, mas utópico;
- Tratar de forma igual situações claramente diferentes é injusto;
- Critérios meramente quantitativos são redutores, pois só têm em conta o processo de crescimento (número de atletas) e não o processo de desenvolvimento (qualidade da ação, caráter cultural e formativo das atividades);

- Definição de níveis de apoio hierarquizados ignora a profunda desigualdade existente entre as diversas coletividades;
- Tratamento hierarquizado em função do número de praticantes, sócios, equipas federadas, etc. apenas acentua a desigualdade, favorecendo os grandes clubes;
- Não tratamento dos grandes clubes em concordância com a sua dimensão e necessidades faz com que os apoios concedidos sejam irrisórios para a realidade desses clubes.

Considerando todos estes critérios, que à primeira vista podem até parecer contraditórios, é facilmente perceptível a complexidade associada à criação de um modelo justo para quantificação de apoios a atribuir nos contratos programa. Por esta razão, Carvalho (1994) conclui que a definição e utilização de uma equação única é praticamente impossível.

### **3. Eventos Desportivos**

#### **3.1. Definição**

Um evento é um acontecimento planeado, constituído por uma ou mais atividades, que tem lugar em determinada data, local e hora previamente anunciados e que pretende alcançar determinados objetivos.

Os eventos podem possuir diversos aspetos de cariz social, cultural, ambiental, físico, económico e psicológico, sendo por isso acontecimentos com um impacto significativo nos locais onde são realizados (Velo, 2007). Podemos, desta forma, considerar os eventos como ótimos catalisadores de desenvolvimento em qualquer contexto (Sarmiento et al., 2011).

Em concordância, referindo-se ao contexto desportivo, Correia (2001) afirma que ao planear determinado evento desportivo, devem ser previstos os impactos benéficos que esse evento trará em termos de desenvolvimento desportivo, estruturas, turismo, valorização do poder político, dinamismo e

crescimento económico. O mesmo autor acrescenta ainda que o sucesso do evento pode ser avaliado pelo impacto social que teve.

No que aos eventos desportivos diz respeito, estes são em tudo idênticos à generalidade dos eventos, tendo, obviamente, algumas especificidades típicas do contexto desportivo. Aliás, graças à importância que lhes é atribuída pela sociedade atual, os eventos desportivos atingiram uma dimensão planetária, o que os aproxima ainda mais dos outros tipos de eventos (Sarmiento et al., 2011).

Para Sarmiento et al. (2011), os eventos são a interface entre quem idealiza o evento, quem o produz e aqueles que, direta ou indiretamente, o consomem. Porém, uma das características particulares dos eventos desportivos está relacionada com a sua imprevisibilidade. Uma vez que, invariavelmente, os eventos desportivos têm associado um resultado que, aquando do seu início, é impossível de prever, este tipo de eventos causa um maior impacto nos seus intervenientes do que qualquer outro evento. Assim, nos eventos desportivos, o espetador/consumidor tem um papel fundamental.

Correia (2001) classifica os eventos desportivos como experiências carregadas de subjetividade, onde tanto os atletas ou participantes ativos como os espetadores são parte integrante do acontecimento.

### **3.2. Tipologia dos eventos desportivos**

Cada evento, especialmente o evento desportivo, é diferente de qualquer outro, sendo que mesmo aqueles que têm várias edições sucessivas divergem substancialmente de umas edições para as outras (Mallen & Adams, 2013a).

Não obstante, é possível classificar os diversos eventos desportivos de diversas formas, em função de uma ou mais das suas características.

Poit (citado por Soares, 2018, pp. 54-55) classifica os diversos eventos desportivos em função do conteúdo e modo de realização do evento. Na sua proposta, o autor realça sete tipos de eventos:

- Campeonato. Uma competição de longa duração onde todos os adversários se enfrentam pelo menos uma vez.
- Torneio. Uma competição com curta duração realizada em modo de eliminatórias.
- Jogos Olímpicos.
- Taça. Geralmente trata-se de um torneio. Pode receber esta denominação por diversas razões, como por exemplo promover algum patrocinador.
- Festival. Evento de carácter participativo e informal, frequentemente utilizado para promover a integração em determinada modalidade.
- Circuito desportivo. Trata-se de um evento que disponibiliza aos participantes diversas estações com experiências desportivas distintas.
- Desafio. Uma competição, frequentemente realizada individualmente, “que tem os processos de escala como referência”.

Numa outra perspetiva, também focada no conteúdo, Mallen & Adams (2013b) dividem os eventos desportivos em apenas dois tipos: os eventos tradicionais e os eventos informais (tradução livre de “*niche events*”).

Para os autores, os eventos desportivos tradicionais são eventos onde ocorre a prática de uma modalidade formal, seja com fins competitivos ou não. Estes eventos encontram-se sob a alçada uma instituição que supervisiona essa modalidade e que define e rege todas as regras dessa mesma modalidade e do evento. Consequentemente, estes eventos são replicados em diversas circunstâncias, mas, embora o contexto se altere, a mudança de uns para os outros é extremamente limitada.

Contrariamente, os eventos desportivos informais são todos os eventos desportivos que não correspondem à definição dos eventos tradicionais. Estes eventos são criados para determinado público-alvo e não obedecem às regras e normas das modalidades tradicionais, embora possam “herdar” algumas das



suas características, como vestiário, objetos, entre outras. Estes eventos não estão sob a alçada de nenhuma instituição superior, seguindo apenas as regras e normas criadas pela organização para esse mesmo evento. Por esta razão, a mudança entre edições é livre e frequente.

Alguns exemplos destes eventos são as demonstrações de “afundações” no basquetebol, a prática de desportos de neve em relva ou areia e, de forma geral, qualquer modalidade desportiva praticada em modo *Freestyle*.

Os eventos informais podem eventualmente evoluir para eventos tradicionais como é o caso do triatlo que se iniciou de forma informal com a junção de três práticas diferentes, o voleibol de praia que se iniciou como uma adaptação do voleibol tradicional ou algumas modalidades em modo *Freestyle* que hoje em dia já são praticadas seguindo o modelo tradicional.

Uma outra proposta de classificação dos eventos desportivos, apresentada por Boyer et al. (citados por Sarmiento et al., 2011, p. 3), sugere uma divisão em quatro tipos de eventos denominados pelos autores de eventos do tipo A, B, C e D. Para os autores, os eventos Tipo A correspondem aos Jogos Olímpicos e às fases finais dos campeonatos do mundo das diversas modalidades. Os autores apresentam como exemplo dos eventos Tipo B as finais de Taça de cada país nas diversas modalidades e referem ainda os eventos de carácter irregular de nível nacional como a definição dos eventos Tipo C. Por último, ao Tipo D correspondem os eventos desportivos de nível nacional que se realizam regularmente, como por exemplo, um jogo de um campeonato.

Finalmente, apresentamos o modelo de classificação proposto por (Sarmiento et al., 2011), desta feita baseado na dimensão dos eventos desportivos e também este está dividido em quatro categorias diferentes:

- Mega eventos. Eventos de nível internacional cuja duração é superior a oito dias.
- Grandes eventos. Eventos internacionais em que o número de atletas e espetadores se encontra na ordem dos milhares.

- Pequenos eventos. Eventos de nível nacional ou internacional, de curta duração e que conta com a participação de um reduzido número de atletas e espetadores.
- Micro eventos. Por norma estão vocacionados para campeonatos e torneios com uma relevância competitiva inferior.

### **3.3. Etapas dos eventos desportivos**

Qualquer evento surge de uma oportunidade ou necessidade que determinada instituição pode aproveitar ou suprimir (Giacaglia, 2005; Sarmiento et al., 2011). A título de exemplo, poderíamos afirmar que uma câmara municipal organiza determinado evento desportivo pois tem a necessidade de proporcionar aos seus munícipes eventos que fomentem a adoção de hábitos de vida saudáveis, através da prática desportiva regular.

De forma a fazer face a esta oportunidade/necessidade é então organizado o evento. Na perspetiva de Sarmiento et al. (2011), a organização de um evento é realizada ao longo de quatro etapas (Figura 1).

Para os autores, a primeira fase corresponde à criação da ideia para o evento desportivo. Nesta fase, de modo individual ou em equipa, existe uma convergência de ideias, conhecimentos e experiências, o que resulta em diversas propostas que serão depois discutidas e analisadas, podendo de seguida ser implementadas, adaptadas ou rejeitadas.

Segundo Giacaglia (2005), as diversas ideias e propostas podem ter duas origens:

- Interna, onde os colaboradores da instituição organizadora criam as ideias para o evento. Mantendo o exemplo anterior, os técnicos de desporto da câmara municipal criam as ideias para o evento a organizar.
- Externa, onde as ideias para o evento são criadas por pessoas que não pertencem à instituição, mas que poderão ser parceiros na organização do evento. Por exemplo, determinado clube solicita o

apoio ou colaboração da câmara municipal para organizar um evento desportivo.

A segunda etapa definida por Sarmiento et al. (2011) é a fase de conceção e planeamento do evento e consiste em adaptar a ideia criada a uma realidade exequível, em função dos recursos disponíveis. É nesta etapa que se define as principais características do evento (data, local, duração, designação, tipo, orçamento, parceiros, apoios, concorrência), assim como os principais riscos a que este estará sujeito (clima, atrasos, transportes, avarias, segurança, acidentes).

Numa opinião em tudo idêntica, (Giacaglia, 2005) denomina esta segunda etapa de Estruturação da Ideia e acrescenta que esta etapa pode, também ela, ser dividida em três momentos diferentes (Figura 1):

O primeiro momento é denominado de Conceito e consiste na definição de três aspetos cruciais do evento:

- Tema: trata-se do título ou de uma descrição mais elaborada do evento. Deve ser o mais específico possível, de forma a representar a realidade do evento.
- Missão: deve ser duradora e não perecível, sendo que não termina quando termina o evento. Traduz o propósito e a contribuição do evento para o futuro.
- Objetivos: refletem a razão pela qual o evento irá ser realizado e estão divididos em objetivos principais e secundários.

O segundo momento é a definição do público alvo, ou seja, quais as pessoas e coletividades a que o evento se destina. Define-se também neste momento quais as expectativas relativamente ao número de participantes e espetadores, assim como o perfil demográfico pretendido e as regiões demográficas que o evento pretende alcançar.

O terceiro e último momento desta etapa diz respeito à definição do formato do evento, ou seja, as características mais técnicas do evento:

- Data, onde é necessário ter em consideração as datas comemorativas da região, outros eventos que se irão realizar, a sazonalidade e qual o dia da semana que permitirá alcançar melhor o público alvo.
- Local, que deve corresponder aos interesses do evento, deverá ter as infraestruturas necessárias e enquadrar-se com o orçamento disponível.
- Atividades, que deverão ser definidas em função dos objetivos.
- Programa, que contém várias informações como os horários e duração das atividades, as pausas, as atividades paralelas ao evento, entre outras.

De acordo com Giacaglia (2005), no final desta etapa deverão estar definidas as respostas a cinco perguntas relativamente ao evento: Por que se vai realizar?, Quando?, Onde?, Qual o conteúdo? e Quais os parceiros?.

A terceira etapa proposta por Sarmiento et al. (2011) corresponde ao momento em que o evento propriamente dito acontece. Durante a realização do evento, a concentração e esforço são máximos para que o evento desenrole tal como foi planeado, resolvendo qualquer adversidade que surja de forma célere e com o mínimo de impacto possível para o evento.

A última etapa diz respeito à avaliação do evento. Nesta etapa deverão ser realizados dois tipos de avaliação: uma autoavaliação por partes de todos os membros da organização; e uma heteroavaliação, que deverá ser realizada por todos os intervenientes e partes interessadas do evento. No final desta avaliação deverá ser elaborado um relatório de onde constará quais os aspetos positivos e negativos que ocorreram no evento, se os objetivos foram ou não alcançados, quais as adaptações que foram necessárias fazer ao planeamento durante o desenrolar do evento e qual o impacto que o evento teve, nomeadamente a nível de visibilidade na imprensa. Só respeitando esta última etapa será possível aos organizadores aprender e evoluir para eventos futuros.

Após a realização do evento, aquando da avaliação, a opinião acerca do sucesso e qualidade do evento dependerá da perspetiva, interesses e expetativas iniciais de cada interveniente (Hyatt & Chard, 2013). Por esta razão, na etapa do planeamento devem ser encontrados e definidos objetivos comuns, que vão ao encontro das expetativas de todos as partes interessadas do evento (organização, parceiros, patrocinadores, participantes, expetadores, voluntários) (Gao, 2018).

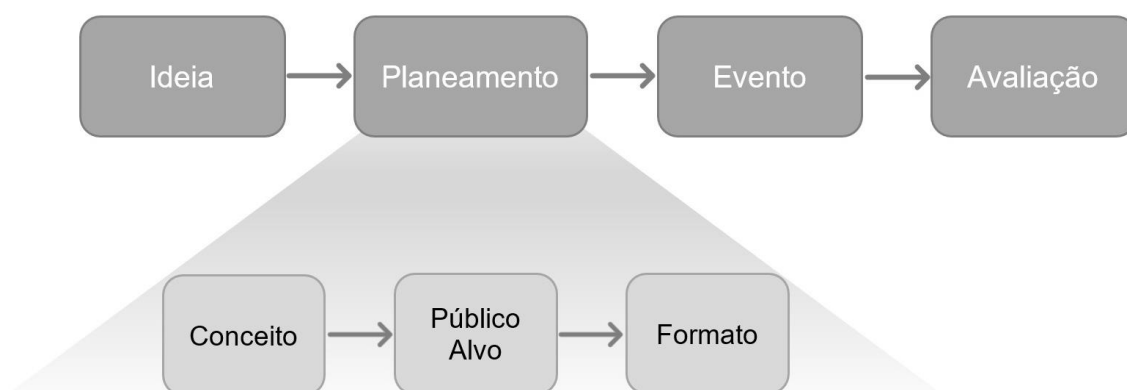


Figura 1 – Etapas de um evento desportivo (adaptado de Giacaglia, 2005; e Sarmiento et al., 2011).

Numa análise distinta, Cunningham & Maclean (2013) apresentam uma divisão do evento desportivo que denominaram de Modelo do Planeamento do Evento e que é também constituído por quatro etapas (Figura 2). A primeira etapa é a fase de Desenvolvimento. Nesta etapa ocorre a criação das diversas estruturas responsáveis por regulamentar o evento, definir as políticas do evento, criar a rede de contactos, reger o programa de voluntários e definir a eventual ligação a ações de responsabilidade social.

A segunda etapa, a etapa de Planeamento Operacional, tem como objetivo definir todas as operações a executar durante a realização do evento, assim como o plano de contingência para fazer face a possíveis contratempus. Desta fase deve resultar um documento escrito que todos os intervenientes na realização do evento deverão possuir. Esse documento deve (Mallen, 2013b):

- Explicar a lógica das operações/ações a realizar;

- Explicar a sequência dessas operações/ações;
- Descrever com detalhe as diversas tarefas;
- Descrever de que forma as diversas tarefas se relacionam;
- Apresentar o plano de contingência;
- Conter uma fase de melhoramento antes de aplicar.

A terceira etapa, denominada de Implementação, Monitorização e Gestão do Evento, diz respeito à realização do evento. Este momento consiste em aplicar todas as operações definidas na etapa anterior, detetar eventuais desvios daquilo que foi planeado e agir em conformidade com o plano de contingência.

Na etapa de Avaliação e Renovação, a última etapa do modelo, são definidas as componentes do evento a ser avaliadas, é realizada a avaliação dessas componentes e, em função dos resultados obtidos, são decididas as alterações a implementar em eventos futuros. Esta etapa é feita ao longo de cinco passos (Forrester & Adams, 2013):

- Definir quais as componentes a avaliar;
- Definir quais as fontes (intervenientes) que irão participar na avaliação e quais os métodos que serão utilizados;
- Recolha de dados (avaliação);
- Análise dos dados, elaboração e publicação do relatório final;
- Tomada de decisões e implementação de mudanças (se aplicável).

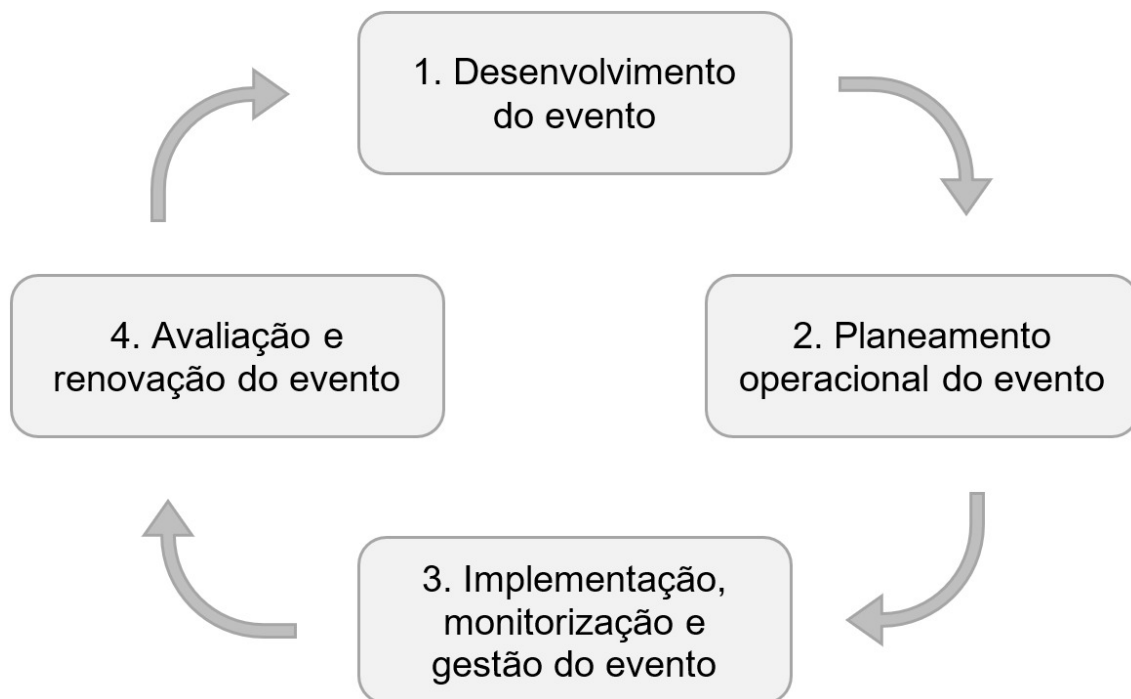


Figura 2 – Modelo do Planeamento do Evento Desportivo (adaptado de Cunningham & Maclean, 2013).

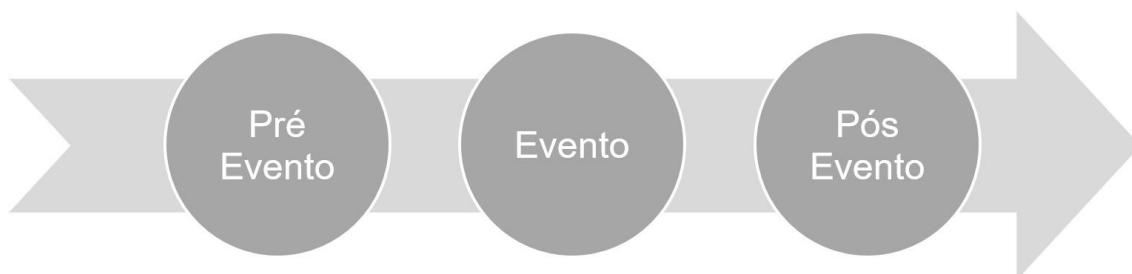
### 3.4. Fases dos eventos desportivos

Tal como referido anteriormente, os eventos desportivos deverão ter um forte impacto nos locais e contextos em que são realizados. Antes da sua realização, é impossível saber se o evento terá efetivamente um impacto positivo, porém, ao invés de apenas se definir os aspetos técnicos do evento propriamente dito, o impacto pretendido deverá ser estabelecido e tido em conta aquando da idealização e planeamento (Gao, 2018).

Nesta perspetiva, de forma a alcançar o impacto e expetativas desejadas, podemos dividir os eventos em três fases distintas: Pré Evento, Evento e Pós Evento (Giacaglia, 2005; Sarmiento et al., 2011) (Figura 3).

A primeira fase, a fase de Pré Evento, é a fase onde são definidas e aplicadas diversas estratégias de comunicação. Estas estratégias têm como objetivo despertar o interesse do público alvo para o evento, criando um clima de interesse positivo e expetativa. A segunda fase é a realização do evento propriamente dito. Por fim, na fase de Pós Evento são realizadas diversas ações,

cujo intuito é fazer perdurar a memória do evento, o interesse pela atividade e a vontade de uma reedição.



*Figura 3 – Fases do evento desportivo (adaptado de Sarmento et al., 2011).*

### **3.5. Estrutura e operações dos eventos desportivos**

Tal como já foi referido, uma das formas de classificar os diversos eventos desportivos é em função da sua dimensão. Mega Eventos são, obrigatoriamente, diferentes dos Micro Eventos.

Não obstante, no que às suas componentes diz respeito, a generalidade dos eventos é em tudo semelhante, independentemente da sua dimensão ou contexto (Cunningham & Maclean, 2013; Sarmento et al., 2011). Por outras palavras, os Mega, Grandes, Pequenos e Micro Eventos têm, de forma geral, as mesmas estruturas e operações, sendo que o que os distingue é a complexidade e exigência associados, assim como o número de intervenientes envolvidos.

Para Cunningham & Maclean (2013) devem ser tidos em conta cinco princípios aquando da definição da estrutura organizativa do evento:

- A estrutura do evento deve ser idealizada em função dos objetivos do evento e da definição dos cargos de gestão dentro da organização.
- Devem ser identificadas as atividades semelhantes ou relacionadas e juntá-las em subunidades de forma a encorajar a comunicação entre elas.



- Quanto maior a complexidade do evento, maior deve ser o nível de detalhe do planeamento e o tempo que é dedicado a esse mesmo planeamento.
- A comunicação é essencial para o sucesso do evento. Toda a estrutura deve ser idealizada de forma a permitir e potenciar uma comunicação eficiente entre as diversas unidades.
- O todo é maior que a soma das partes. Os resultados serão melhores se todos os intervenientes trabalharem em equipa para atingir os objetivos comuns, ao invés de procurarem cumprir apenas os objetivos individuais.

Sarmiento et al. (2011) sugerem uma estrutura-tipo para a organização de um evento desportivo. Esta estrutura é composta por seis departamentos distintos que funcionam autonomamente e que são controlados e articulados por um departamento de coordenação central. Os departamentos sugeridos pelos autores são os departamentos Financeiro, Jurídico, de Operações, de Logística, de Marketing e de Gestão do Risco. No Quadro 4 estão explanados os diferentes departamentos e as suas responsabilidades.

*Quadro 4 – Departamentos e responsabilidades da organização de um evento desportivo (adaptado de Sarmiento et al., 2011).*

Departamento	Responsabilidades
Coordenação Central	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordenação e articulação dos diversos departamentos;</li> <li>• Potenciação da comunicação interdepartamento.</li> </ul>
Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aquisição e pagamento de compras e serviços;</li> <li>• Controlo orçamental.</li> </ul>
Jurídico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir o cumprimento do enquadramento legal;</li> <li>• Garantir o cumprimento da regulamentação laboral;</li> <li>• Elaboração de contratos de prestação de serviços e aquisição de bens;</li> <li>• Lutar pelos interesses dos organizadores.</li> </ul>

Quadro 4 – Departamentos e responsabilidades da organização de um evento desportivo (adaptado de Sarmento et al., 2011) (continuação).

Departamento	Responsabilidades
Operações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Execução de todas as ações que visam suprimir as necessidades básicas dos intervenientes do evento;</li> <li>• Transporte;</li> <li>• Alojamento;</li> <li>• Competição;</li> <li>• Assistência médica;</li> <li>• Protocolo e cerimónias;</li> <li>• Instalações e equipamentos;</li> <li>• Alimentação;</li> <li>• Acreditação;</li> <li>• Segurança;</li> <li>• Hospitalidade;</li> <li>• Voluntariado;</li> <li>• Recursos humanos.</li> </ul>
Logística	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rol muito diversificado de atividades técnicas que possibilitam a execução de todas as ações relacionadas com a realização do evento;</li> <li>• Execução de todas as tarefas relativas às novas tecnologias (montagem, instalação e reparação de <i>software</i> e <i>hardware</i>);</li> <li>• Resolução de qualquer problema que surja durante a realização do evento;</li> <li>• Realização dos serviços administrativos.</li> </ul>
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicação das estratégias de comunicação;</li> <li>• Prospecção, contratualização e fidelização de patrocinadores;</li> <li>• Publicidade;</li> <li>• Venda de produtos com a marca do evento.</li> </ul>
Controlo do Risco	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prever e resolver antecipadamente possíveis ameaças ao planeamento e realização do evento.</li> </ul>

Como é perceptível pela análise ao Quadro 4, o departamento de Operações tem um papel preponderante no desenrolar dos acontecimentos, sendo crucial para que todos os intervenientes do evento tenham uma boa experiência e que o evento tenha sucesso. Apesar das diversas operações referidas no Quadro 4, e que iremos desenvolver de seguida, serem, de forma geral, comuns à maioria dos eventos, as soluções utilizadas para cada uma varia em função dos recursos físicos e financeiros que a organização de cada evento dispõe (Sarmento et al., 2011).

## i. Transporte

No que aos transportes diz respeito, existe uma grande diversidade de soluções. Estas podem ir desde o apoio total à deslocação dos intervenientes desde o momento em que chegam à região, até à inexistência de redes de transporte autónomas do evento, onde a deslocação ficará ao encargo de cada participante.

Se, por um lado, em eventos com uma dimensão reduzida é fácil e comum implementar a segunda alternativa, à medida que a dimensão aumenta, a complexidade do planeamento e os custos envolvidos no transporte aumenta exponencialmente. Nos casos mais complexos, as soluções passam normalmente pelo recurso a voluntariado, aos transportes públicos e contratação de empresas de transporte, existindo normalmente uma central de coordenação.

É devido a esta complexidade que não é estranho verificar os eventos de grandes dimensões a realizar-se, invariavelmente, em grandes cidades com boas redes de transportes públicos. Sarmiento et al. (2011) afirmam até que, por vezes, as candidaturas por parte das cidades à receção e organização de determinados eventos desportivos funcionam como um pretexto para desenvolver melhores redes de transporte.

## ii. Alimentação

Tal como nos transportes, as soluções para a alimentação poderão ir desde a responsabilidade individual dos participantes até à disponibilização de um rol alargado de escolhas, recorrendo a equipas especializadas ou empresas de *catering*.

Certo é que, se por um lado, a alimentação pode representar uma grande parte das despesas da organização, por outro pode funcionar como uma das principais fontes de receita, uma vez que com um número elevado de participantes cria-se uma excelente oportunidade de negócio.

É ainda importante realçar que, sendo esta uma necessidade básica, as soluções para a alimentação num evento têm um peso particularmente importante na satisfação de todos os intervenientes, sendo por isso crucial

dedicar especial atenção a vários parâmetros tais como os horários, a diversidade, quantidade e qualidade da alimentação.

### iii. Alojamento

Relativamente ao alojamento existe uma vez mais uma multiplicidade de soluções. Estas vão desde a acomodação dos competidores visitantes em casa dos competidores locais, passando por utilizar grandes espaços (como pavilhões) para albergar um número elevado de pessoas, até à utilização de unidades hoteleiras ou, para alguns Mega Eventos, poderá implicar a construção de infraestruturas criadas especificamente para este efeito.

Quanto maior a dimensão e destaque de um evento, maior será o número de participantes diretos e indiretos. Desta forma, o alojamento é um dos principais fatores que podem ter um elevado impacto na economia do local/região/país onde o evento ocorre.

### iv. Acreditação

A acreditação é uma área que já se encontra generalizada a todo o tipo de eventos e representa uma enorme importância no que à segurança diz respeito. Esta importância aumenta juntamente com a dimensão do evento pois permite a identificação de todos os participantes e um fácil controlo de todas as pessoas que entram e saem de cada área do evento, sendo realizada de uma forma muito pouco invasiva, que pode ir desde uma identificação em papel até o uso de tecnologias mais complexas e completas.

### v. Competição

A competição é, frequentemente, o aspeto central de todo o evento, sendo ela a responsável pelo interesse do público e *media*. Relativamente às soluções existentes para a competição, estas variam em função de diversos fatores como

a modalidade, a duração, se é uma competição de equipa ou individual, entre outros. A competição pode ainda utilizar modelos competitivos mais tradicionais, assim como modelos mais inovadores, que se vão desenvolvendo e aparecendo em grande escala. Por esta razão, as operações relacionadas com a competição são muito particulares de cada evento que se realiza.

#### vi. Segurança

Se por um lado os eventos desportivos movem grandes números de pessoas graças à sua paixão pelo desporto, o mediatismo que os eventos recebem pode ser também aliciante àqueles que pretendem levar a cabo algum tipo de atividade criminosa. Para além disto, as emoções e rivalidades características do contexto desportivo levam a que surjam frequentemente descatos que colocam em risco a segurança de todos os participantes. Por estas razões, a segurança exige uma coordenação da organização com as entidades governamentais, devido à necessidade de envolvimento das forças de segurança públicas.

Consequentemente, a segurança é um dos parâmetros dos eventos desportivos onde se tem verificado uma maior evolução nos últimos anos. Alguns dos aspetos que foram sendo introduzidos e são hoje aplicados são: uma ação das forças de segurança mais alargada quer no tempo, quer no espaço; utilização de “*stewarts*” de empresas privadas, mantendo as forças policiais resguardadas até a necessidade do seu aparecimento; maior controlo de todos os participantes no evento.

#### vii. Assistência Médica

Em qualquer evento deve haver um plano que permita a rápida intervenção de equipas de socorro em qualquer situação que assim o exija. As soluções para esta componente também variam em função da dimensão do evento, assim como da disponibilidade de apoio por parte das entidades de socorro a vítimas (hospitais, bombeiros ou centros de saúde). Porém, mesmo os pequenos

eventos devem ocorrer sempre com essas entidades devidamente informadas, de forma a que possam prever e preparar possíveis intervenções.

#### viii. Hospitalidade

A hospitalidade diz respeito a todo o conjunto de ações que têm como objetivo proporcionar a todos os participantes do evento um sentimento de satisfação. Estas ações vão desde a divulgação do evento, até à receção dos participantes, à qualidade dos serviços, instalações e atendimento do staff, à boa execução de todas as operações já referidas (transportes, alimentação, assistência médica, segurança, etc.) ou até à oferta de serviços complementares ao evento, como experiências musicais e turísticas.

#### ix. Protocolo e cerimónias

Esta área tem como responsabilidade fazer cumprir um conjunto de regras e normas que foram sendo estabelecidas ao longo dos anos e que, por isso, permitem manter a tradição e os costumes na relação entre as pessoas e as instituições.

O nível de formalidade varia em função do evento, porém, se a ideia de desporto passa uma imagem de descontração e informalidade, neste campo ocorre exatamente o inverso, sendo normalmente esperado por partes dos intervenientes um elevado nível de formalidade. Quando isto não acontece surgem frequentemente situações de desconforto e desagrado.

As ações desta área devem respeitar sempre as hierarquias institucionais estabelecidas e vão desde o convite feito às diversas personalidades e instituições, à receção e acolhimento das mesmas, à entrega de recordações alusivas ao evento e a todas as cerimónias existentes no evento.

#### x. Voluntariado

O voluntariado é um aspeto fulcral na organização de qualquer evento desportivo, desde os Micro Eventos onde os familiares e apoiantes auxiliam nas diversas componentes da organização do evento, até aos Mega Eventos onde ser voluntário é um sonho de milhares de pessoas pelo mundo fora.

Desta forma, com o objetivo de agradecer e vincular estas pessoas ao evento e à organização, atualmente está estabelecido que, apesar da sua participação não ser remunerada, deve ser garantido que o voluntário não suporta qualquer tipo de custos relacionados com a sua participação no evento (transportes, alimentação, alojamento, etc.). É ainda importante, sempre que possível, proporcionar aos voluntários pequenas recompensas como momentos especiais, um jantar ou uma festa de convívio.

#### xi. Instalações e Equipamentos

A diversidade de instalações e equipamentos desportivos existentes é muito grande e, em função das características do evento, as necessidades a este nível podem ser muito diminutas, como em pequenas corridas, ou de uma escala gigantesca, como os jogos olímpicos. Assim, as soluções podem passar pelo empréstimo, aluguer, aquisição ou até mesmo a construção de raiz das instalações e equipamento necessários para o evento.

De destacar é a importância do impacto e viabilidade a nível ambiental económico ou político que a solução escolhida terá após a conclusão do evento.

Relativamente às ações realizadas, para além da montagem, desmontagem e resolução de problemas, é cada vez mais comum a realização de um ensaio geral, onde todas as instalações e equipamentos são testados para verificar se tudo está a funcionar como planeado para o evento.

## xii. Recursos Humanos

Esta componente consiste em, num primeiro momento, identificar todas as atividades que são necessárias para a realização do evento, quando é que estas ocorrerão e quais os recursos humanos necessários para as realizar.

De seguida, é necessário recrutar esses recursos humanos e prepará-los para as funções que irão desempenhar. Uma vez que, para eventos de dimensões elevadas, os recursos humanos da instituição organizadora são insuficientes, as soluções passam normalmente por recorrer a voluntariado, parcerias estratégicas e contratação em regime de *outsourcing*.

Por último, tem de ser feita uma boa gestão dos recursos humanos, que pode ser muito desafiante pela enorme diversidade existente, pois os recursos humanos podem ir desde o especialista de classe mundial, responsável por pontos cruciais do evento, até ao simples apaixonado da modalidade que desempenha funções simples e rotineiras.

Como podemos verificar, a estrutura e operações que constituem a organização de um evento desportivo são de certa forma comuns à generalidade dos eventos, independentemente do seu contexto ou dimensão.

Para o sucesso do evento é crucial que exista uma estrutura de planeamento e execução que permita a autonomia e tomada de decisão, mas que potencie uma comunicação eficiente e flexibilidade entre os diversos departamentos e operações. Para tal, cada elemento deve compreender clara e totalmente a sua função e a forma como essa se relaciona com as restantes ações do evento (Cunningham & Maclean, 2013; Sarmiento et al., 2011).

Por último, é necessário ainda destacar a importância que deve ser dada ao impacto ambiental que cada evento poderá ter. Aquando da etapa de planeamento, proteger o ambiente deve ser um aspeto primordial a ter em conta na escolha das diversas componentes e operações (local, instalações, transporte, etc.), de forma a diminuir o seu impacto no meio ambiente (Chard & Dolf, 2013).



### **3.6. O gestor dos eventos desportivos**

Por tudo o que já foi abordado anteriormente, torna-se claro que dificilmente podemos referir-nos a uma única pessoa como “O Gestor” de determinado evento desportivo, mesmo quando nos referimos a Micro Eventos. Um evento desportivo pode, na realidade, ter vários gestores, sendo que um deles é, logo à partida, o responsável máximo pela organização. Os responsáveis pela gestão de cada um dos departamentos que constituem a estrutura do evento são igualmente gestores desse mesmo evento, estando estes num segundo nível da gestão do evento. No terceiro nível de gestão do evento estão os responsáveis pela coordenação de cada uma das operações a ser realizadas durante o evento. De resto, qualquer interveniente que tenha a responsabilidade de coordenar recursos humanos ou materiais para a concretização de determinada ação relacionada com as diversas etapas do evento é, na realidade, um dos gestores do evento desportivo. Posto isto, as considerações apresentadas de seguida aplicar-se-ão, total ou parcialmente, em função da complexidade da estrutura de cada evento, a todos aqueles que são gestores do evento desportivo, podendo ser gestores operacionais, gestores intermédios ou gestores de topo.

Como foi referido anteriormente, a complexidade e exigência associadas aos diversos fatores de cada evento desportivo é o que distingue efetivamente os eventos, uma vez que relativamente à estrutura e operações, todos eles são bastante semelhantes. Sarmiento et al. (2011) vão mais longe, chegando até a apontar a similaridade concetual entre a organização de um jantar de amigos e dos Jogos Olímpicos.

Desta forma, podemos considerar que qualquer pessoa possui, de forma natural, as competências básicas para organizar um evento, ou seja, ser gestor de eventos. Cabe então ao gestor de eventos adquirir e praticar os conhecimentos e competências relacionados com as especificidades e particularidades do contexto em que irá atuar (Sarmiento et al., 2011).

Com o avanço tecnológico que se verifica diariamente, e com o crescimento que o contexto dos eventos desportivos tem sofrido, o grau de especificidade e a necessidade de conhecimentos técnicos avançados por parte dos

intervenientes em cada departamento e operação é cada vez maior (Sarmiento et al., 2011).

Em concordância, Mallen (2013a) acrescenta que o gestor de eventos desportivos deve possuir uma boa base de conhecimento geral relativamente a todas as componentes, mas deve ter um conhecimento muito avançado, adquirido através da experiência, do contexto do evento e de todo o processo de organização do mesmo, de forma a ser capaz de solucionar todas as situações adversas que possam surgir com o desenrolar dos acontecimentos.

Tal como também já foi referido, a estrutura do evento desportivo deve proporcionar autonomia a cada departamento, mas ao mesmo tempo, deve potenciar o trabalho em equipa e a comunicação constante entre todos os departamentos. Assim sendo, para Cunningham & Maclean (2013) o gestor do evento desportivo nada mais é que um facilitador de toda esta dinâmica. O gestor do evento desportivo deve atribuir responsabilidades aos diversos departamentos ou intervenientes e coordenar a sua ação, apoiando em tudo o que for necessário e facilitando a partilha de informação entre eles.

O gestor do evento desportivo deve também manter um diálogo com os diversos participantes do evento (atletas, público, patrocinadores, parceiros...) pois é essencial que ele conheça as suas expectativas e interesses, mas o mesmo se aplica aos intervenientes no processo de organização do próprio evento.

Em epítome, um bom gestor de eventos desportivos é aquele que conhece os interesses e expectativas e todos os intervenientes, conhece muito bem todos os processos necessários à realização de um evento desportivo em geral, e cada evento em particular. Para além disso, cria uma boa estrutura, adequada a todas as ações necessárias e que permita o trabalho autónomo, mas potenciando o trabalho em equipa e uma comunicação eficiente constante.

## **CAPÍTULO III**

### **Enquadramento da Prática Profissional**

**Página em branco**

## 1. Contexto Institucional

### 1.1. Caracterização geográfica

Pertencente à Área Metropolitana do Porto, o Município de Santo Tirso tem uma área total de 132,6km<sup>2</sup> e situa-se numa área de transição entre o Grande Porto, o Vale do Ave e o Vale do Sousa.

O município é limitado a Norte pelos municípios de Vila Nova de Famalicão e Guimarães, a este por Vizela, Lousada e Paços de Ferreira, por Valongo a sul e pela Trofa e Maia a oeste.

Este município tem como sede a cidade de Santo Tirso e é composto, desde a reorganização administrativa de 2013, por 14 freguesias: Agrela, Água Longa, Monte Córdova, Rebordões, Reguenga, Roriz, São Tomé de Negrelos, União de Freguesias de Areias, Sequeirô, Lama e Palmeira, União de Freguesias de Carreira e Refojos de Riba de Ave, União de Freguesias de Lamelas e Guimarei, União de Freguesias de Santo Tirso, Couto (S. Cristina e S. Miguel) e Burgães, Vila das Aves, Vila Nova do Campo e Vilarinho (Figura 4).

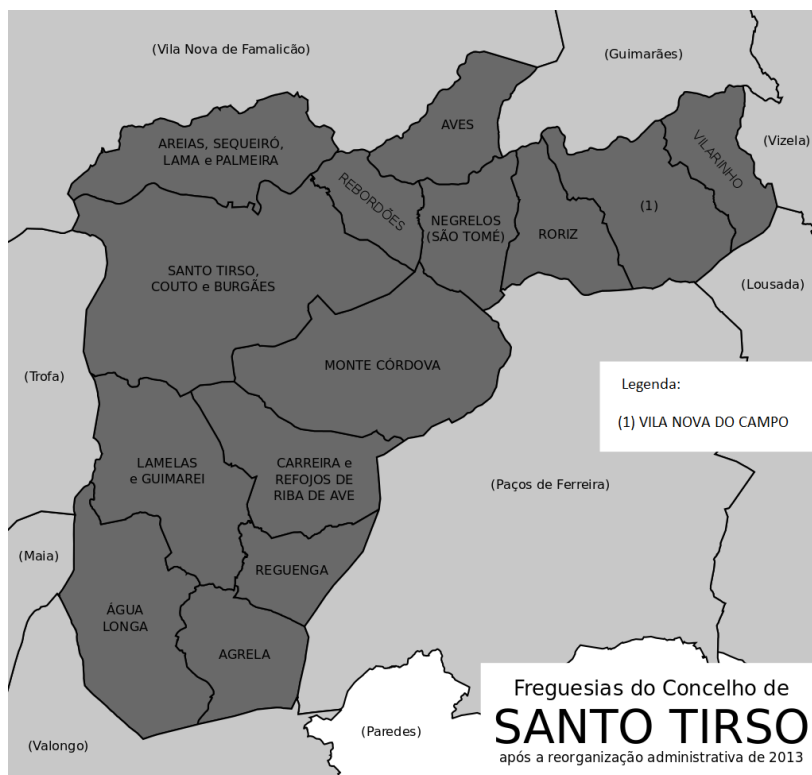


Figura 4 – Concelho de Santo Tirso (<https://www.cm-stirso.pt/viver/municipio/freguesias>).

O território municipal tem como principais características morfológicas o vale do Ave e Vizela, o vale do Sousa e a serra da Assunção (Câmara Municipal de Santo Tirso, 2017b).

## **1.2. Caracterização demográfica**

O município de Santo Tirso tem um total de 71530 habitantes, dos quais cerca de 14% têm idade igual ou inferior a 14 anos, 11% têm idades entre 15 e 24 anos, 58% têm idades entre 25 e 64 anos e 17% têm idade igual ou superior a 65 anos (Instituto Nacional de Estatística, 2012). Disto resulta uma densidade populacional de 523,6 habitantes por km<sup>2</sup> (Câmara Municipal de Santo Tirso, 2017b), o que se encontra bastante acima da média nacional de 111,8 hab./km<sup>2</sup> (Instituto Nacional de Estatística, 2017a), assim como da média nacional das áreas predominantemente urbanas (APU)<sup>1</sup> de 445,9 hab./km<sup>2</sup> (Instituto Nacional de Estatística, 2017b).

No que diz respeito à distribuição populacional do município, o povoamento é disperso, porém, cerca de 75% da população encontra-se nos principais aglomerados populacionais se situam no vale do Ave e Vizela, nomeadamente na cidade de Santo Tirso, e nas vilas de Vila das Aves, Vila Nova do Campo, S. Tomé de Negrelos, Roriz, Rebordões e Vilarinho (Câmara Municipal de Santo Tirso, 2017b).

## **1.3. Caracterização económica**

Sendo a zona mais rural do município, no vale do Sousa a ocupação agrícola e os povoamentos florestais são dominantes. Por sua vez, o vale do Ave e Vizela é bastante industrializado, com grande predominância da indústria têxtil e do vestuário, pela qual é reconhecido nacional e internacionalmente (Câmara Municipal de Santo Tirso, 2017b). De facto, esta predominância é de tal forma notória que, tal como se pode verificar na Figura 5, em 2014 o setor de atividade económica secundário representava 67% do Valor Acrescentado Bruto do

---

<sup>1</sup> Tipologia de áreas urbanas (Instituto Nacional de Estatística, 2014)

município, sendo que dentro do setor, 30% dizem respeito à indústria têxtil e 23,6% à indústria do vestuário (Câmara Municipal de Santo Tirso, 2017a).

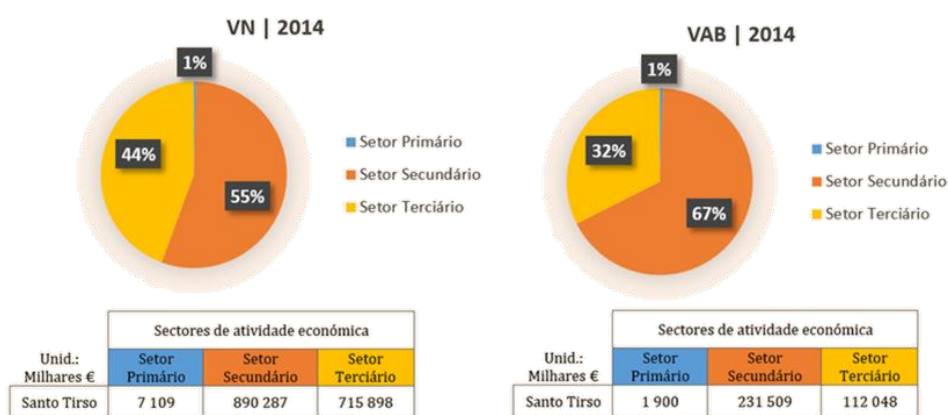


Figura 5 – Volume de Negócios e Valor Acrescentado Bruto no Município de Santo Tirso, em 2014. (<https://www.cm-stirso.pt/pages/1963>)

Consequentemente, é no setor económico secundário que está inserida a grande maioria da população economicamente ativa do Município de Santo Tirso, cuja taxa ronda os 50,03%, de acordo com os dados apurados nos Censos de 2011. Por outro lado, a taxa de desemprego no município encontra-se nos 17,37% (Instituto Nacional de Estatística, 2012).

## 2. Contexto de Natureza Funcional

### 2.1. Estrutura da Câmara Municipal de Santo Tirso

A Câmara Municipal de Santo Tirso está organizada segundo um modelo de estrutura hierarquizada que é constituída por uma estrutura orgânica nuclear e uma estrutura orgânica flexível (Assembleia da República, 2018).

Tal como se pode observar através da Figura 6, a estrutura orgânica nuclear da Câmara Municipal de Santo Tirso é composta por uma direção municipal fixa, constituída pelo presidente da câmara e oito vereadores, e por quatro departamentos municipais fixos, o Departamento Administrativo e Financeiro, o Departamento de Urbanismo e Ambiente, o Departamento de Cultura e Desenvolvimento Económico e o Departamento de Coesão Social.

Por sua vez, a estrutura flexível é composta por 43 unidades orgânicas, 20 divisões e 23 serviços (13 destes interligados com as divisões correspondentes), que estão distribuídas sob a alçada das diversas unidades orgânicas da estrutura nuclear. Desta forma, com dependência direta do presidente da câmara está a Divisão de Sistemas de Informação, a Divisão de Comunicação e Imagem, o Serviço de Polícia Municipal, o Serviço Municipal de Proteção Civil e os Serviços Veterinários Municipais.

Pertencentes ao Departamento Administrativo e Financeiro são a Divisão de Património, a Divisão do Expediente Geral, a Divisão de Contratação Pública, a Divisão Jurídica e de Execuções Fiscais, a Divisão de Recursos Humanos e a Divisão Financeira. Estão ainda inseridos neste departamento o Serviço de Tesouraria, o Serviço de Contraordenações e Eleições, o Serviço de Apoio aos Órgãos Autárquicos, o Serviço de Emprego e Inserção Social e o Serviço de Compras.

No que diz respeito ao Departamento de Urbanismo e Ambiente estão nele inseridas seis divisões e cinco serviços. São estes a Divisão de Licenças e Urbanismo, a Divisão de Mobilidade e Transportes, a Divisão de Projetos e Empreitadas, a Divisão de Ordenamento de Território e Informação Geográfica, a Divisão de Ambiente e Sustentabilidade, a Divisão de Serviços Gerais, os Serviços de Fiscalização, o Serviço de Projetos, o Serviço de Empreitadas, os Serviços Urbanos e o Serviço de Gestão dos Edifícios Municipais.

Sob a alçada do Departamento de Cultura e Desenvolvimento Económico encontra-se a Divisão de Património e Museus, a Divisão de Desenvolvimento Económico, a Divisão de Bibliotecas e Arquivos, a Divisão de Planeamento Estratégico e Gestão de Financiamentos, o Serviço de Turismo, o Serviço de Audiovisuais, o Serviço de Programação Cultural e os Serviços Educativos.

Por fim, é no Departamento de Coesão Social que está inserida a DD, assim como as restantes duas divisões, Divisão de Educação e Divisão de Ação Social, e cinco serviços, Serviço de Juventude e Voluntariado, Serviço de Apoio ao Consumidor, Serviço de Rede Social, Serviço de Apoio à Família e serviço de Promoção da Saúde e Bem Estar.



ORGANOGRAMA  
CÂMARA MUNICIPAL  
DE SANTO TIRSO

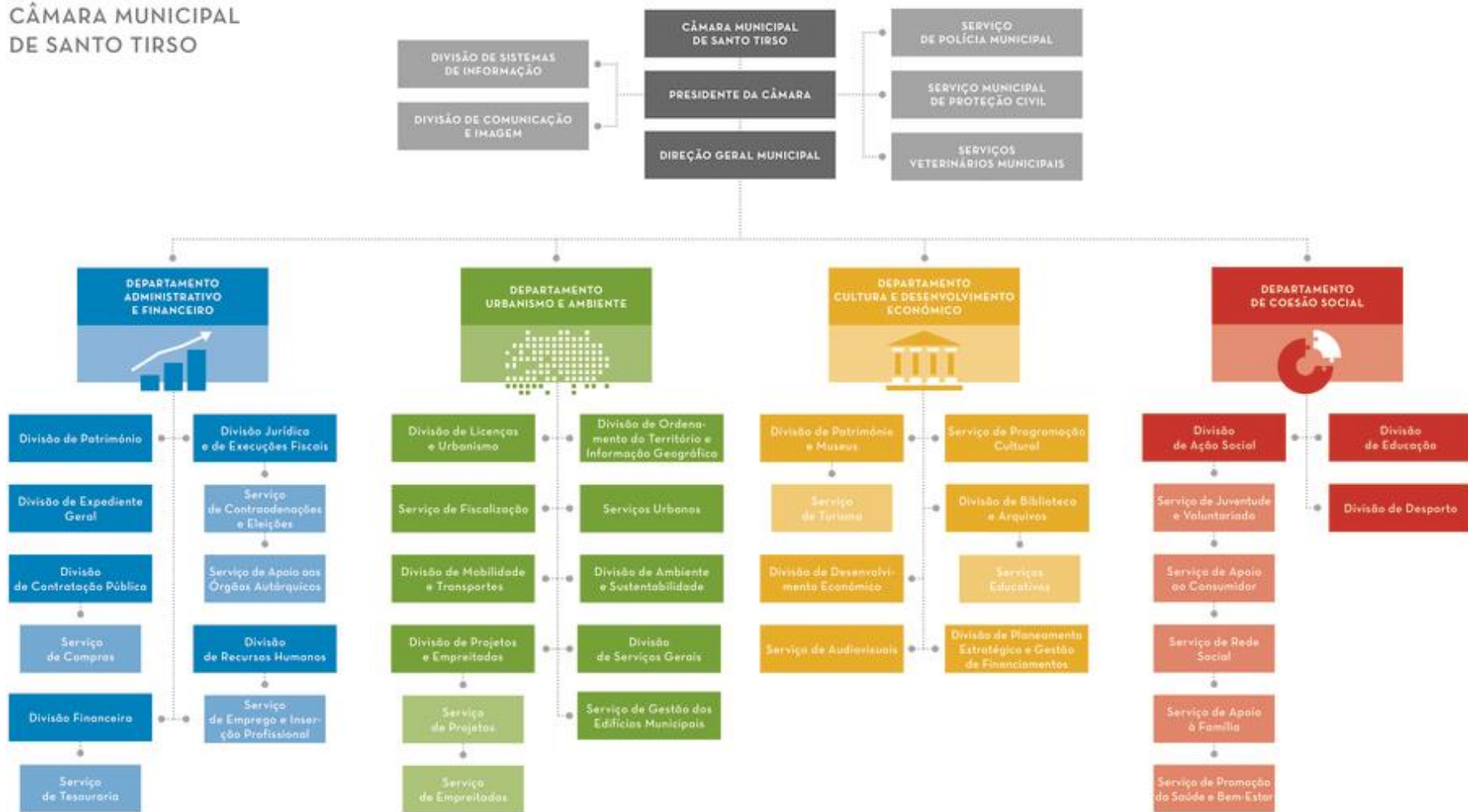


Figura 6 – Organograma da Câmara Municipal de Santo Tirso. (disponível em <https://www.cm-stirso.pt/viver/municipio/organograma>)

## 2.2. Divisão de Desporto

No que diz respeito ao desporto, tal como referido anteriormente, este tem a sua própria de divisão, a Divisão de Desporto, que pertence ao Departamento de Coesão Social. O gabinete da DD encontra-se no Complexo Desportivo Municipal, mais propriamente, no interior do Pavilhão Municipal de Santo Tirso. À divisão de desporto compete (Câmara Municipal de Santo Tirso, 2017c):

- “Fomentar e apoiar o desenvolvimento desportivo das entidades desportivas e recreativas;
- Promover a formação dos diversos agentes desportivos;
- Apoiar e dinamizar o desporto em ambiente escolar;
- Apoiar, organizar e colaborar na realização de manifestações desportivas;
- Identificar e operacionalizar atividades que potenciem a inclusão e a prática desportiva de populações especiais;
- Colaborar com os organismos regionais, nacionais e internacionais, promovendo o acesso à participação desportiva da população em geral;
- Dinamizar programas de animação desportiva;
- Apoiar o associativismo desportivo, através do apoio ao desporto federado, às entidades desportivas, a eventos desportivos, ao alto rendimento e à prática de atividade física informal;
- Gerir e coordenar os equipamentos desportivos municipais, perspetivando o desenvolvimento desportivo local;
- Promover a criação de infraestruturas e serviços desportivos e, participar no planeamento e conceção das infraestruturas desportivas municipais;
- Administrar e fazer a gestão corrente dos equipamentos desportivos municipais, nos termos dos respetivos regulamentos aprovados pela Câmara Municipal e da legislação em vigor;
- Garantir o cumprimento de todas as normas legais em vigor, relativamente à utilização das diversas instalações desportivas;
- Receber e analisar os pedidos de cedência regular e pontual das instalações desportivas municipais;
- Zelar pela boa conservação das instalações desportivas municipais, condições de higiene e de utilização das mesmas;

- Propor e organizar planos de animação desportiva de acordo com os fins específicos de cada uma das instalações desportivas municipais, de forma a rentabilizar a sua utilização;
- Promover e potenciar a gestão em rede das infraestruturas desportivas existentes no concelho, municipais e não municipais.”

De modo a cumprir com estas responsabilidades a DD está organizada numa estrutura hierárquica que tem como responsável máximo o presidente da câmara, e de forma mais direcionada, a vereadora do pelouro do desporto (Figura 7).

Dentro da divisão propriamente dita, esta conta com 2 técnicos superiores de desporto, sendo que um deles tem também as funções de coordenador de divisão, sendo por isso o superior hierárquico. Nas suas funções de coordenador de divisão, cabe a este técnico superior fazer toda a gestão da divisão e recursos humanos associados, sendo também responsável por representar a CMST nos eventos desportivos, participar de reuniões e elaborar as candidaturas a concursos externos.

Todo o restante trabalho realizado na DD pode ser classificado dentro de cinco categorias: Gestão em Rede e Manutenção das Infraestruturas e Gestão do Complexo Desportivo Municipal, que têm como responsável um dos técnicos superiores de desporto; Programas de Apoio ao Associativismo, Programas de Animação Desportiva e Gestão de Eventos e Competições Desportivas, que estão sobre a responsabilidade do outro técnico superior de desporto.

Para além dos dois técnicos superiores, a divisão conta ainda com três técnicos de desporto em regime de tempo integral e dois técnicos de desporto em regime de tempo parcial. As funções dos técnicos de desporto estão distribuídas pelas diversas categorias acima referidas.

No que diz respeito a recursos humanos, fazem também parte da DD todos os funcionários do Complexo Desportivo Municipal. A Piscina Municipal conta com dois funcionários com funções de receção e secretariado, quatro técnicos

de natação e dois funcionários de manutenção das instalações. Por sua vez, o Pavilhão Desportivo Municipal e o Polidesportivo anexo têm três funcionários com funções de receção e secretariado, dois auxiliares das atividades desportivas e dois funcionários de manutenção. A divisão conta ainda com três funcionários em regime de Contrato Emprego – Inserção<sup>2</sup> com funções de receção e supervisão do Polidesportivo. Por fim, a contratação dos restantes técnicos e professores das diversas atividades desportivas realizadas nas instalações do Complexo Desportivo Municipal, assim como dos serviços de limpeza, é realizada em regime de *outsourcing*.

---

<sup>2</sup> “Medidas de emprego que visam, através da realização de atividades que satisfaçam necessidades sociais ou coletivas temporárias a nível local ou regional, apoiar a (re)inserção profissional de desempregados subsidiados ou beneficiários do Rendimento Social de Inserção.” (Instituto de Emprego e Formação Profissional, 2013)

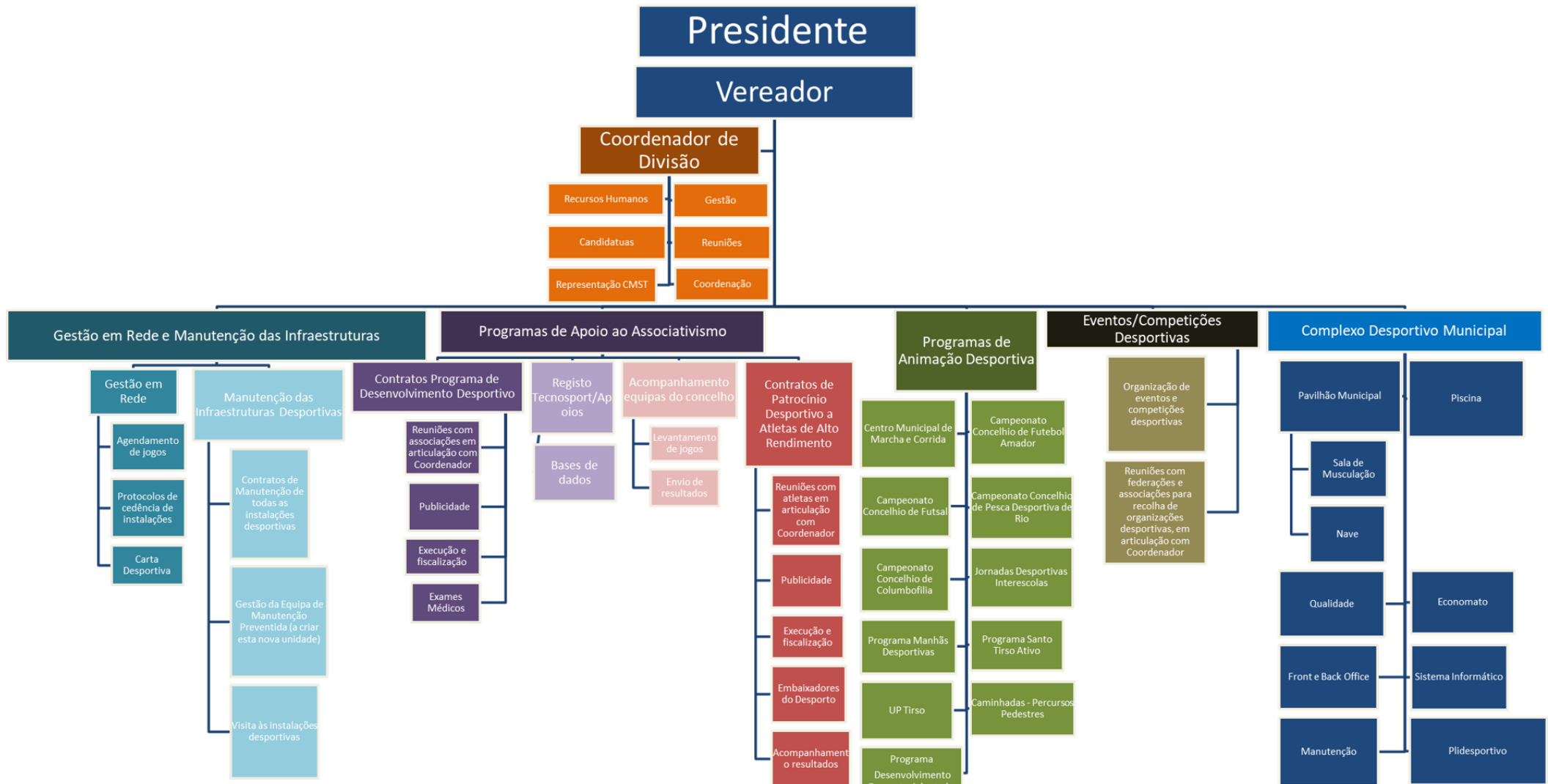


Figura 7 – Organograma da Divisão de Desporto da Câmara Municipal de Santo Tirso.

## **2.3. O Desporto em Santo Tirso**

### **2.3.1. Instalações**

Como referido anteriormente, o espaço físico da DD encontra-se no Complexo Desportivo Municipal, pertencente à CMST e que representa o principal ponto de referência das instalações desportivas do concelho. Este encontra-se em plena cidade de Santo Tirso, a apenas 700 metros dos Paços do Concelho. Do Complexo Desportivo Municipal (Figura 8) fazem parte três áreas distintas, sendo elas o Pavilhão Municipal, o Polidesportivo Municipal e a Piscina Municipal.

O Pavilhão Municipal de Santo Tirso é uma instalação desportiva ímpar, quer pela sua dimensão quer pela qualidade das suas instalações. Inaugurado oficialmente em 2002, o pavilhão conta com uma área coberta de 6000m<sup>2</sup>, dos quais 1193 constituem área útil desportiva. Parte desta área útil desportiva faz parte da nave, que corresponde ao espaço principal do pavilhão. Este espaço está preparado de raiz para receber a prática de futsal, basquetebol, andebol e voleibol, podendo ainda receber uma infinidade de outras práticas e modalidades, algo que acontece, efetivamente, todos os anos. A nave tem ainda a capacidade para acolher 2049 espetadores em lugares sentados, com bancada VIP e instalações dedicadas à imprensa. A restante área útil corresponde a uma sala destinada à prática de ginástica rítmica e aulas de grupo, a uma sala de musculação e ao espaço de sauna, banho turco e jacuzzi. Relativamente aos espaços de apoio, o pavilhão conta com oito balneários, uma sala de imprensa, um café, uma receção e dois gabinetes, onde funciona a DD. Graças a estas características o Pavilhão Municipal de Santo Tirso já recebeu vários eventos desportivos de destaque internacional, como a fase final do campeonato europeu de futsal de 2007 (juntamente com o Pavilhão Multiusos de Gondomar).

Por sua vez, o Polidesportivo Municipal encontra-se no espaço exterior do complexo desportivo municipal e é constituído por um campo de futebol de sete em relva sintética, com capacidade para 138 espetadores, dois campos de ténis em relva sintética e um campo de basquetebol.

Relativamente à Piscina Municipal, esta foi remodelada em 2013 e, para além da piscina propriamente dita, passou a contar com uma receção e área de controlo de entradas e dois balneários, funcionando também como apoio aos utilizadores do polidesportivo,

Ao todo, o Complexo Desportivo Municipal, como se encontra atualmente, representou um investimento global de cerca de dez milhões de euros (Câmara Municipal de Santo Tirso, 2013).



*Figura 8 – Complexo Desportivo Municipal*  
(<https://www.cm-stirso.pt/viver/desporto/complexo-desportivo-municipal>).

Outra instalação desportiva de relevo pertencente à CMST é o novo Parque Desportivo Sara Moreira (Figura 9), inaugurado em 2015 e que está inserido no Parque Urbano Sara Moreira. A construção deste parque desportivo veio colmatar uma lacuna do município, que era a falta de uma instalação desportiva municipal de grande dimensão fora da cidade de Santo Tirso. Para além disso, o Parque Urbano Sara Moreira, que tem mais de 96.000m<sup>2</sup>, foi desde a sua inauguração em 2005 utilizado pelos munícipes como um local de eleição para a prática de exercício físico e acolheu também vários eventos e iniciativas desportivas, sendo que desde o projeto inicial que estava idealizada a construção do parque desportivo. O parque desportivo é constituído por um campo de futebol de relva sintética, um campo de basquetebol, dois campos de ténis convertíveis em campo de andebol ou futsal e uma caixa de areia destinada à prática de voleibol de praia, com marcações para dois campos. Faz ainda parte



do parque desportivo o Ginásio ao Ar Livre, que consiste em vários equipamentos destinados à atividade física e que permite a realização de 170 exercícios diferentes. Como apoio ao parque desportivo existem quatro balneários, WC público e instalações técnicas de apoio ao funcionamento do parque. Para além do parque desportivo, o Parque Urbano Sara Moreira tem ainda áreas destinadas à prática de pesca desportiva e recreativa (Câmara Municipal de Santo Tirso, 2019). De realçar que a exploração e gestão do Parque Urbano Sara Moreira é dividido entre a CMST e a empresa Proxima – Nature Adventures.

Para além das instalações referidas, existem também diversos espaços desportivos não pertencentes à câmara municipal por todo o concelho de Santo Tirso. Desta forma, em 2013 existiam no município de Santo Tirso dezoito polidesportivos exteriores, doze escolas com pavilhão e/ou espaços desportivos no exterior, dez campos de futebol, oito percursos pedestres, cinco academias/ginásios, quatro pavilhões desportivos, quatro piscinas, dois estádios de futebol, dois parques urbanos, um campo de golfe e um parque de lazer, perfazendo um total de sessenta e sete espaços desportivos<sup>3</sup> (Câmara Municipal de Santo Tirso, 2013).



Figura 9 – Parque Desportivo Sara Moreira (<https://www.cm-stirso.pt/viver/ambiente/espacos-verdes/parque-urbano-sara-moreira>).

<sup>3</sup> As instalações desportivas do Parque Urbano Sara Moreira foram construídas posteriormente, pelo que não estão aqui contabilizadas.



### 2.3.2. Eventos

A gestão de eventos desportivos representa uma parte crucial da ação da DD da CMST. Por isso mesmo, todos os anos são realizados no município de Santo Tirso mais de uma centena de eventos desportivos com a participação da CMST, sejam eles de cariz competitivo, recreativo, solidário, didático ou outros. A participação da CMST nestes eventos é avaliada e classificada da seguinte forma:

Eventos Organizados pela CMST, cuja organização e custos são suportados em exclusivo pela própria CMST.

Eventos Coorganizados pela CMST, que resultam de uma parceria entre a CMST e uma ou mais associações, que trabalham em conjunto na organização desse evento. Os custos associados à realização destes eventos poderão ser suportados total ou parcialmente pela CMST.

Eventos Apoiados pela CMST. Estes eventos surgem por iniciativa de outras instituições, que são as responsáveis por toda a organização do evento. A participação da CMST nestes eventos é feita principalmente em forma de apoios logísticos (cedência de espaços, material ou recursos humanos) e/ou monetários.

Alguns dos principais eventos que se realizam anualmente no município de Santo Tirso, com a participação da DD são: Rali de Santo Tirso, uma prova automobilística realizada nas ruas do concelho; Run Tirso, uma corrida/caminhada com arremesso de tinta em pó ao longo do percurso, realizada nas ruas da cidade de Santo Tirso; São Silvestre de Santo Tirso, uma prova de atletismo de estrada realizada nas ruas do concelho; Grande Torneio de Karaté de Vila das Aves, uma prova de karaté realizada no pavilhão municipal; Encontro de Desporto Adaptado, realizado no Parque Desportivo Sara Moreira, e os campeonatos concelhios de futebol e futsal.

### 2.3.3. Associativismo

No que diz respeito ao associativismo, o município de Santo Tirso tem inscritas no Registo Municipal de Entidades Desportivas um total de 67 clubes/associações desportivas. Destes, podem destacar-se alguns dos que têm maior relevância e visibilidade: Ginásio Clube de Santo Tirso, a associação mais eclética do concelho contando com as modalidades de Alex Ryu Jitsu, Andebol, Atletismo, Ginástica Rítmica, Natação, Patinagem Artística, Ténis, Ténis de Mesa e Voleibol; Clube Desportivo das Aves, um clube desportivo que conta com as modalidades de futebol, futsal e voleibol; Futebol Clube Tirsense, um histórico clube de futebol.

## **CAPÍTULO IV**

### **Realização da Prática Profissional**

**Página em branco**

Este estágio teve três áreas de ação principais, sendo elas o Cartão Branco, Contratos Programa de Desenvolvimento Desportivo e Gestão de Eventos Desportivos, sendo a estas áreas que correspondeu grande parte do tempo e atividades realizadas ao longo do estágio. De seguida são descritas de forma detalhada as ações realizadas em cada uma dessas áreas.

## **1. Cartão Branco**

### *Questões essenciais*

O Cartão Branco é uma ferramenta criada pelo Plano Nacional de Ética no Desporto e tem como objetivo fomentar a ética e o *fairplay* no desporto. O cartão branco pretende retirar o destaque que é dado em exclusivo aos cartões amarelo e vermelho, relacionados com situações negativas, redirecionando-o para ações positivas de *Fairplay*. O cartão visa, portanto, “reconhecer, destacar e recompensar atitudes e comportamentos eticamente relevantes” praticados pelos diversos agentes desportivos. Esta ferramenta é já utilizada nos escalões de formação de diversas modalidades e competições em todo o país. Para a época 2017/2018, o Município de Santo Tirso decidiu implementar o Cartão Branco nos seus campeonatos concelhios de futebol e futsal, tornando-se no segundo município do país a adotar esta ferramenta.

Uma vez implementado o Cartão Branco, surgiu a necessidade de se criarem ferramentas que viessem auxiliar na avaliação que será feita a esta iniciativa. Um dos pontos cruciais foi fazer o controlo das amostragens do Cartão Branco. Este controlo era também necessário para a atribuição do Prémio *Fairplay*, um prémio que está previsto no regulamento e que seria atribuído à equipa que, no final da competição, registasse mais amostragens do Cartão Branco.

#### i. Criação da Base de Dados

A minha função nesta iniciativa foi elaborar uma base de dados que contabilizasse todos os cartões brancos amostrados em cada uma das competições. Uma vez que a organização do Campeonato Concelhio de Futebol está ao encargo da Associação de Futebol Amador de Santo Tirso (AFAST), o controlo dos cartões brancos amostrados nesta modalidade ficou ao encargo desta associação. Assim, tive de construir uma base de dados para cada um dos campeonatos concelhios de futsal: Escolinhas Misto, Infantis, Iniciados e Juvenil/Júnior Masculino e o campeonato Feminino. Cada uma destas bases de dados deveria ser o mais completa possível, contabilizando os cartões amostrados a cada jogador, técnico, dirigente ou público, assim como os totais e subtotais por jornada, por equipa e por razão de amostragem. Ao mesmo tempo, deveria ser uma base de dados simples de utilizar e interpretar, de forma a que qualquer pessoa pudesse registar as amostragens dos cartões e retirar facilmente todas as informações que desejasse, tais como, “quantos cartões foram amostrados na época 2017/2018”, “qual a equipa com mais cartões”, “qual a jornada em que se registaram mais amostragens”, entre outras. Deveria ainda ser elaborada de forma a que pudesse facilmente ser alterada e adaptada nas épocas seguintes.

Construí então as bases de dados em formato Excel por entender que seria o instrumento mais adequado de forma a conseguir respeitar a necessidade todas as exigências anteriormente apresentadas. Indo ao encontro da necessidade de simplicidade na observação, interpretação e retirada de informação, cada uma das bases de dados foi dividida em diversas partes que transmitem diferentes informações. A primeira folha da base de dados representa a capa e apresenta qual o campeonato a que diz respeito. A segunda folha demonstra um pequeno resumo relativo ao número de Cartões Brancos que foram amostrados até ao momento e a quem foram mostrados (jogadores, técnicos, dirigentes ou público). As quatro folhas seguintes apresentam, respetivamente, o Ranking Total de Cartões Brancos por Equipa, e os Rankings Individuais por Jogador, Técnico e Dirigente. Em seguida surgem as folhas de registo. Nestas folhas estão representados os nomes de todos os jogadores,

técnicos e dirigentes e a componente do público, divididos por equipas, assim como cada uma das jornadas e cada uma das possíveis razões de amostragem do Cartão Branco previstas no regulamento. Por último, surgem as folhas individuais de cada equipa, onde são apresentados os cartões brancos que essa equipa recebeu em cada jornada em função da razão da amostragem. São aqui apresentados os subtotais para cada jornada, para cada razão de amostragem e para jogadores, técnicos, dirigentes e público.

Para satisfazer a necessidade de facilidade de registo, foram feitas duas coisas. Em primeiro lugar foi colocada uma legenda nas folhas em que esta era necessária para a correta utilização da base de dados. Em segundo lugar, a base de dados foi contruída de forma a que, com apenas dois cliques (um para seleccionar o agente desportivo e a jornada e outro para seleccionar a razão de amostragem), todas as folhas são automaticamente atualizadas com a informação adicionada.

Por último, a base de dados foi elaborada de maneira a que, nas épocas seguintes, seja apenas necessário alterar os nomes dos agentes desportivos e das equipas que participarão em cada competição.

## ii. Atualização da Base de Dados e Registo da Amostragem de Cartões

Ao longo de toda a época desportiva foram sendo realizadas, semanalmente, novas inscrições de jogadores, técnicos e dirigentes nas diversas competições, cabendo-me a mim o papel de manter a base de dados sempre atualizada, garantindo que continha o nome de todos os agentes desportivos.

Também semanalmente foram entregues na DD as fichas de jogo elaboradas pelos árbitros e oficiais da prova, relativas a todos os jogos disputados no fim de semana anterior, assim como as fichas de registo da amostragem do Cartão Branco. A partir desses relatórios eram elaborados documentos denominados de Infodesporto, nos quais era publicada a informação relativa à ocorrência de amostragem de Cartões Brancos nesses

jogos. Os Infodesportos eram posteriormente enviados para mim e, sempre que tivessem sido exibidos Cartões Brancos, cabia a mim a análise das fichas de jogo para perceber a quem, quando e por que razão teriam sido mostrados, registando depois na base de dados.

### *Dificuldades*

A grande dificuldade relacionada com a elaboração da base de dados foi a quantidade e complexidade de fórmulas e funcionalidades do Excel que foram utilizadas. Apesar de já estar habituado a trabalhar com esta ferramenta da Microsoft, para alcançar os objetivos estabelecidos tive de utilizar funcionalidades que ainda não dominava. Isto implicou que dedicasse muito tempo à pesquisa de informações e ao processo de tentativa-erro, até que tudo estivesse de acordo com o pretendido.

Em relação ao registo dos Cartões Brancos amostrados na base de dados, a única dificuldade prendeu-se com o facto de alguns árbitros e oficiais não preencherem a folha de registo da amostragem do cartão branco, preenchendo apenas a ficha de jogo, muitas vezes de forma incompleta ou incorreta, no que diz respeito ao Cartão Branco.

## **2. Contratos Programa de Desenvolvimento Desportivo**

### *Questões Essenciais*

Os clubes e associações desportivas constituem peças fundamentais no desenvolvimento do contexto desportivo nacional. Ainda assim, estas entidades atravessam um período de grandes dificuldades financeiras, devido ao aumento dos custos relacionados com a prática desportiva das diversas modalidades e a participação em competições e a incapacidade de gerar novas receitas. Por esta razão a subsistência dos clubes e associações e o cumprimento dos seus propósitos estão dependentes de financiamento externo. Uma vez que, em



Portugal, o investimento por parte do setor privado nestas entidades é muito reduzido, cabe ao setor público apoiar os clubes e associações desportivas. Este apoio pode assumir diversas formas, mas a principal é sob a forma de apoio financeiro. As principais instituições públicas que atribuem este tipo de apoios são as autarquias locais, nomeadamente os municípios, sendo que a CMST não é exceção.

Os apoios atribuídos consistem num acordo entre as entidades que apoiam e as entidades que beneficiam desse apoio, sendo que as últimas apresentam o seu programa de desenvolvimento e comprometem-se a cumpri-lo, e as primeiras comprometem-se a apoiar de diversas formas a execução desse programa. Este acordo é contratualizado através dos Contratos Programa de Desenvolvimento Desportivo, cujas normas estão estabelecidas no Decreto-Lei nº 273/2009, de 2 de outubro (alterado pelo artigo 2.º do Decreto-Lei n.º 41/2019, de 26 de março, pelo artigo 4.º da Lei n.º 101/2017, de 28 de agosto e pelo artigo 4.º da Lei n.º 74/2013, de 6 de setembro).

A legislação referida estabelece todos os pressupostos e normas referentes à celebração dos contratos programa, mas não apresenta indicações sobre como os apoios a atribuir a cada clube ou associação devem ser calculados. Desta forma, compete a cada entidade concedente dos apoios, neste caso específico, a cada município, definir o modelo a seguir para o cálculo dos apoios.

Até ao momento, os apoios monetários dados pela CMST, através dos Contratos Programa de Desenvolvimento Desportivo, às associações e clubes do município foram sempre atribuídos de forma subjetiva, sem qualquer tipo de cálculo ou ponderação quantitativa. Porém, a CMST entende que existe a necessidade de se desenvolver um modelo para definir os apoios monetários atribuídos de uma forma quantitativa. Com esse modelo, a CMST pretende aumentar a simplicidade, objetividade e transparência na atribuição dos apoios monetários aos clubes e associações desportivas.

### *Atividades Desempenhadas*

A minha função nesta área foi criar esse modelo, que consistiria numa fórmula para quantificar de forma objetiva, clara e justa, os apoios monetários que a CMST atribui nos contratos programa que celebra com os clubes e associações desportivas do município.

Para tal, a primeira fase foi dedicada à pesquisa de modelos existentes noutros municípios, recolhendo todos os regulamentos de atribuição de valores a clubes e associações desportivas que ia encontrando. Após encontrar diversos regulamentos, dediquei-me à análise desses mesmos regulamentos. Nesta fase, criei uma ficha de leitura na qual destaquei todos aqueles que considereei serem os pontos fortes e mais relevantes de cada modelo, assim como um resumo de cada um dos regulamentos. Com a análise de todos os regulamentos feita, iniciei então a elaboração do modelo para o município de Santo Tirso. Para o modelo que construí, utilizei várias ideias dos diversos regulamentos que analisei e acrescentei diversos pormenores que considereei necessários, assim como as ideias que me foram sendo transmitidas pelo meu supervisor de estágio e pela coordenadora da DD. O modelo foi construído com seis categorias:

- Estrutura, na qual será valorizado o número de atletas do clube, assim como o número de treinadores e respetiva formação.
- Plano de Desenvolvimento Desportivo, onde será analisado o plano desportivo do clube ou associação para a época desportiva a que o contrato programa dirá respeito.
- Desempenho desportivo, que consiste na análise e valorização dos resultados desportivos alcançados na época desportiva anterior, por parte dos atletas e equipas do clube ou associação, assim como as suas representações internacionais.
- Gestão de instalações, onde irá ser calculado o valor atribuído aos clubes em função da utilização de instalações municipais, instalações próprias ou instalações de terceiros.

- Aquisição de bens, na qual será analisada a necessidade de aquisição de bens por parte dos clubes ou associações e a possível comparticipação da CMST.
- Infraestruturas, onde será definida a comparticipação da CMST na aquisição, construção ou renovação de instalações por parte dos clubes ou associações.

Cada uma destas categorias é depois constituída por diversas subcategorias e respetivos critérios de valorização. A cada parcela desses critérios corresponderá um determinado valor monetário ou percentagem de comparticipação predefinidos que a CMST irá atribuir. Por fim, o somatório de todos os valores irá corresponder ao apoio monetário atribuído a cada clube ou associação desportiva.

Uma vez elaborada a estrutura que este modelo iria respeitar, chegou a altura de definir os valores que iriam corresponder a cada uma das parcelas do modelo. Nesta fase foi necessário dedicar especial atenção a um pormenor que o modelo deveria respeitar. O somatório dos valores atribuídos aos clubes e associações teria de se manter dentro do orçamento definido para os contratos programa, para além de que deste modelo não deveriam resultar grandes alterações relativamente ao historial de valores atribuídos a cada clube ou associação. Para além disto, deveria ser respeitada a hierarquia de valorização estabelecida pela CMST relativamente às diferentes categorias do modelo. Nesta fase, existiu uma vez mais um longo processo de tentativa erro, com diversas alterações e ajustes, tanto a nível de valores monetários como da própria estrutura, de forma a que fosse possível respeitar todas as normas estabelecidas e incluir ou excluir ideias que foram sendo reavaliadas. Para conseguir definir os valores, foram sendo feitas várias simulações para alguns clubes e associações, de forma a encontrar os valores que fossem mais adequados ao panorama geral.

### *Dificuldades*

Esta foi a atividade mais complexa que realizei durante o estágio profissionalizante, sendo, conseqüentemente aquela que apresentou mais dificuldades e que ocupou a maior quantidade de tempo.

A primeira grande dificuldade não é exclusiva desta área de ação, mas sim transversal a uma grande parte das atividades que realizei durante o estágio. A inexistência de acesso à internet no meu local de estágio dificultou bastante a pesquisa de informação. No caso da elaboração deste modelo, esta dificuldade foi especialmente relevante uma vez que foi esta tarefa que implicou uma maior pesquisa, nomeadamente na fase inicial de pesquisa de modelos existentes e na fase final de realização de simulações. Para fazer frente a esta adversidade, grande parte da pesquisa necessária não foi realizada nas horas e local destinados ao estágio profissionalizante.

A segunda dificuldade esteve relacionada com a elaboração da estrutura do modelo. Após a análise dos diversos modelos que encontrei de outros municípios, constatei que não existe uma maneira correta nem errada de quantificar os valores. Todos os modelos apresentavam ideias muito relevantes em relação aos critérios de valorização, porém, cada um tinha a sua própria forma de calcular os valores finais. Por outro lado, apesar de relevantes, algumas ideias de determinado município eram incompatíveis com as de outros. Assim, coube-me a mim, com a ajuda do meu supervisor de estágio, criar o modelo mais abrangente possível, que consideramos ser o ideal e acima de tudo, adaptado ao município de Santo Tirso.

Também relacionada com a elaboração da estrutura do modelo, uma grande dificuldade teve a ver com a forma de calcular os apoios nas categorias de Plano de Desenvolvimento Desportivo, Aquisição de Bens e Infraestruturas. Ao contrário das outras categorias de valorização, onde os critérios de valorização são definidos e comprováveis (número de atletas, número de pódios, número de horas em instalações municipais, etc.), grande parte das informações nestas categorias são apenas previsões do que irá acontecer (número de provas

em que irão participar, orçamentos, etc.), logo torna-se muito difícil de quantificar de forma precisa o valor que deverá ser atribuído nestas categorias.

Por último, relativamente à fase de definição dos valores de cada parcela e de realização de testes e simulações, existiram duas grandes dificuldades. Em primeiro lugar, dos 67 clubes ou associações desportivas registadas no Registo Municipal de Entidades Desportivas, com quem a CMST celebra anualmente contratos programa, apenas me foram fornecidas as informações relativas a três entidades, no que diz respeito ao histórico de valores atribuídos. Desta forma, tornou-se impossível saber se os valores calculados com o modelo estariam ou não aproximados dos valores anteriormente atribuídos, para a generalidade dos clubes e associações. De referir, uma vez mais, que este era um dos critérios que o modelo deveria respeitar.

A outra grande dificuldade esteve relacionada com a quantidade de informação necessária de cada clube ou associação. Uma vez que, até ao momento, a CMST não tinha um modelo de atribuição de valores monetários, algumas das categorias de valorização criadas para o modelo exigem diversas informações que a CMST não possui relativamente aos clubes e associações, especialmente no que diz respeito ao desempenho desportivo. Para além disto, também não foi possível contactar as diversas associações e clubes para solicitar essas informações. Assim, a grande dificuldade foi encontrar a informação necessária de forma a realizar simulações realistas. Como foi referido anteriormente, a inexistência de internet foi, uma vez mais, uma limitação nesta fase do processo. Devido a estas duas últimas dificuldades o modelo não foi concluído, pois não foi possível obter os dados necessários para realizar as simulações que permitiriam ajustar as diversas componentes e valores que constituíam o modelo.

### **3. Gestão de Eventos Desportivos**

Tal como referido anteriormente, a organização e gestão de eventos desportivos é uma parte com enorme relevo do trabalho desenvolvido pela DD.

Foi já também referido que todos os eventos com participação da DD são classificados como eventos organizados, coorganizados ou apoiados pela CMST.

Do ponto de vista interno, a cada evento desportivo realizado com a participação da DD estão associados três documentos que são registados na rede interna da CMST. O primeiro documento denomina-se de Comunicação Interna, no qual são apresentadas todas as etapas, avanços e recuos do planeamento dos eventos, desde a receção ou elaboração da proposta por parte do técnico de DD até à final aprovação por parte do presidente da câmara. Concluída a fase de planeamento e após a aprovação final, é elaborada a Infocomunicação. Este segundo documento apresenta sucintamente todas as informações e previsões relativas ao evento que se irá realizar, tais como a descrição do evento, horários, logística, orçamento, entre outras. Por último, após a realização do evento, é elaborado o Relatório Final de Atividade. Neste documento é feita uma descrição do evento realizado, um registo dos participantes e público presentes e a apresentação do orçamento final. Tendo tudo isto em consideração, o documento termina com uma avaliação final do evento, tendo em conta as previsões apresentadas na Infocomunicação.

Durante o meu estágio, para cada um dos eventos em que participei, descritos abaixo, a minha última função foi a elaboração do Relatório Final de Atividade. A elaboração deste relatório consistia em preencher um documento padronizado, constituído por 11 campos. Seis destes campos correspondiam às características do evento: nome do evento; cronologia; destinatários; número de participantes; público presente; descrição técnica do evento.

Os dois campos seguintes diziam respeito a informações internas da CMST, sendo que o primeiro era relativo aos custos associados ao evento e acarretados pela CMST, desde a aquisição ou cedência de materiais, equipamentos e/ou instalações, até aos custos com contratação de serviços ou recursos humanos internos. O segundo campo correspondia à descrição dos recursos humanos internos que teriam estado envolvidos na realização do evento.

Os restantes três campos do relatório final de atividade eram: descrição dos meios de divulgação utilizados para o evento; descrição do impacto mediático que o evento teve, nomeadamente quais os meios de imprensa que cobriram e noticiaram o evento; avaliação do evento. Neste último campo era feita uma análise todo o desenrolar do evento, destacando os pontos positivos e negativos associados e apresentando uma avaliação geral do evento. Por fim, eram ainda incluídas algumas sugestões para a organização de edições futuras do evento.

### **3.1. Cerimónia de Entrega de Equipamentos aos Árbitros de Futebol e Futsal**

Quarta-feira, 22 de novembro de 2017 – Pavilhão Municipal de Santo Tirso

#### *Questões essenciais*

A CMST, em colaboração com a AFAST, organiza anualmente os Campeonatos Concelhios de Futebol e Futsal, nos diversos escalões competitivos. O Campeonato Concelhio de Futebol, ao encargo da AFAST, conta com uma participação média de 14 associações e cerca de 400 jogadores. Por sua vez, o Campeonato Concelhio de Futsal, conta com cerca de 14 associações e 500 jogadores. Estão também envolvidos nestes campeonatos cerca de sessenta árbitros.

Inicialmente, os jogos dos campeonatos concelhios eram arbitrados por pessoas sem qualquer tipo de formação relacionada com a arbitragem de futebol e futsal. Consequentemente, a verdade desportiva destes campeonatos estava comprometida devido à incapacidade e desconhecimento por parte dos árbitros. Para contrariar esta questão, a partir da época 2016/2017 as equipas de arbitragem dos campeonatos concelhios passaram a ser exclusivamente constituídas por árbitros de futebol e futsal, com a devida formação, que estão ou estiveram em atividade em competições oficiais da respetiva modalidade. Como forma de incentivo e aumento do profissionalismo, também na época 2016/2017 os árbitros envolvidos nos campeonatos concelhios passaram a ser

remunerados. Assim, a qualidade da arbitragem dos campeonatos concelhios foi bastante superior nas últimas edições, devido à maior formação e empenho por parte dos árbitros. Porém, existia ainda uma lacuna relativamente aos equipamentos utilizados pelos árbitros nos jogos dos campeonatos concelhios. Uma vez que não existia um equipamento de arbitragem dos campeonatos concelhios, cada árbitro utilizava um equipamento próprio, não existindo conformidade entre todos os árbitros envolvidos.

De forma a transmitir identidade aos Campeonatos Concelhios de Futebol e Futsal e ao mesmo tempo aumentar o sentimento de pertença por parte dos árbitros, a CMST tomou a iniciativa de criar e oferecer aos árbitros o Equipamento Oficial de Arbitragem destes campeonatos. Assim, após a fase de idealização e produção dos equipamentos, a CMST levou a cabo uma cerimónia no Pavilhão Municipal de Santo Tirso, na qual o presidente da câmara dirigiu algumas palavras aos cerca de 45 árbitros presentes e, no final, entregou individualmente o equipamento oficial e alternativo de arbitragem dos campeonatos concelhios.

#### *Atividades desempenhadas*

##### Pré evento:

Na preparação deste evento a tarefa que me foi incumbida foi a preparação dos equipamentos que iriam ser entregues aos árbitros. Para isso, em primeiro lugar, tive de contabilizar os equipamentos e dividi-los em função dos tamanhos. De seguida, emparelhei os equipamentos oficiais e alternativos e coloquei um de cada nos sacos oficiais da CMST onde iriam ser entregues aos árbitros. Por último, cruzei os dados da minha contabilização com os tamanhos de equipamento que tinham sido solicitados previamente pelos árbitros e com as presenças confirmadas na cerimónia e dispus os sacos que iriam ser oferecidos no local onde iria decorrer a entrega.



Evento:

Durante o evento a minha função foi auxiliar o presidente da câmara na entrega dos equipamentos aos árbitros. Para tal, à medida que os árbitros presentes eram chamados, eu verificava qual o tamanho que lhe estava destinado e entregava o saco correspondente ao presidente da câmara para este o entregasse ao árbitro em questão.

### *Dificuldades*

Na execução das minhas funções relacionadas com este evento surgiram duas dificuldades. Em primeiro lugar, na preparação dos equipamentos, verifiquei que os equipamentos existentes não satisfaziam as necessidades, uma vez que não existiam equipamentos suficientes para corresponder aos tamanhos solicitados pelos árbitros. Para solucionar esta questão definiu-se os primeiros árbitros a receber os equipamentos receberiam os tamanhos pedidos, sendo que aos árbitros cujo tamanho solicitado tivesse acabado, seria entregue o tamanho imediatamente acima.

A outra dificuldade, que surgiu durante a entrega dos equipamentos, esteve relacionada com os árbitros presentes. À medida que os árbitros iam sendo chamados para receberem o equipamento, verificou-se que alguns árbitros que tinham confirmado a sua presença não tinham efetivamente comparecido na cerimónia. Isto levou a que existisse alguma demora na entrega dos equipamentos, uma vez que era necessário assinalar a ausência dos árbitros, para além de ser necessário, por vezes, trocar o saco que o presidente da câmara iria entregar, de forma a corresponder o tamanho dos equipamentos ao árbitro que o iria receber de seguida.

### **3.2. 24º Grande Torneio de Karaté de Vila das Aves**

Sábado, 13 de janeiro de 2018 – Pavilhão Municipal de Santo Tirso

#### *Questões essenciais*

O Karaté Shotokan de Vila das Aves (KSVA) é um clube com muitos anos de história com um palmarés repleto de títulos a nível nacional e internacional, na modalidade de karaté. Anualmente, o KSVA e a CMST coorganizam o Grande Torneio de Karaté de Vila das Aves, um dos três principais torneios da modalidade em Portugal. Este torneio realiza-se todos os anos no Pavilhão Municipal de Santo Tirso. Como grande torneio que é, esta competição recebe todos os anos os melhores atletas nacionais assim como vários atletas de topo a nível internacional, tendo esta edição sido a 16ª internacional.

Para além de ser uma das principais provas da modalidade a nível nacional, o Grande Torneio de Karaté de Vila das Aves é o maior evento acolhido anualmente no Pavilhão Municipal de Santo Tirso. A edição de 2018 contou com a participação de cerca de 900 competidores, 150 treinadores e 100 árbitros e juizes de karaté, assim como perto de 2000 espetadores. Esta prova consistiu em um torneio para karatecas dos escalões Iniciados (10/11 anos), Juvenis (12/13 anos), Cadetes (14/15 anos), Juniores (16/17 anos), Sub 21 (18-20 anos) e Séniores (+18 anos), nas vertentes de Kata (componente técnica) e na vertente Kumite (combate) em função das suas categorias de peso. Para além disto, esta edição incluiu ainda uma competição de Kata para karatecas com Trissomia 21.

Para que um evento desta dimensão tenha sucesso é necessário que se tenha atenção e máximo empenho em todas as tarefas necessárias. Assim, é essencial que haja uma grande massa humana a trabalhar em conjunto para alcançar os objetivos de cada uma das fases do evento. Inicialmente, na fase do pré-evento é necessário trabalhar com afinco para que tudo esteja a postos no dia e hora do evento. Durante o evento é crucial que haja empenho e colaboração entre todos para que a prova decorra sem atrasos, típicos em provas desta modalidade, e que não haja contratempos de grande magnitude,

de forma a que todos os participantes fiquem satisfeitos. Por último, na fase de pós-evento é necessário a desmontagem e/ou preparação das atividades seguintes e fazer a avaliação de todos os processos e fases do evento.

Para além do meu papel de estagiário da DD da CMST, sou também atleta do KSVA, clube organizador. Isto iria-me permitir ter um papel preponderante em cada uma das fases, uma vez que tinha já uma vasta experiência nesta prova, em diferentes funções (atleta, árbitro e voluntário).

### *Atividades desempenhadas*

#### Pré-evento:

Na fase de pré-evento a minha função foi auxiliar na montagem e preparação do pavilhão na noite anterior à competição. Uma prova de karaté desta magnitude implica que exista um grande número de pessoas a trabalhar na preparação do espaço de competição, pois existe uma grande quantidade de material que tem de ser montado e inúmeros pormenores que deverão ser atendidos para que a prova decorra com normalidade e dentro do horário previsto. Em primeiro lugar, nesta prova estiveram em atividade oito tatamis (área de combate), o que corresponde a 800 peças que tiveram de ser cuidadosamente colocadas nos sítios e direção corretos. Para além disso, os oito tatamis correspondem a cerca de 800m<sup>2</sup>, logo foram estrategicamente posicionados de forma a que exista espaço suficiente em torno deles para a circulação dos atletas e demais agentes da prova. Em cada tatami foram também colocados nos devidos locais 13 cadeiras, uma mesa de apoio, 10 bandeiras de arbitragem e o sistema eletrónico de pontuação. Foi ainda necessário montar o pódio e o palanque onde ficaria a mesa central, local destinado aos organizadores da prova e personalidades de relevo como representantes políticos e membros da Federação Nacional de Karaté – Portugal (FNKP). Foi necessário também vedar toda a área de competição com separadores, de forma a garantir que apenas os atletas em prova tivessem acesso. Por último, foi necessário preparar a sala onde os árbitros, oficiais e organizadores iriam

almoçar no dia da competição, transportando e montando dezenas de mesas e cadeiras.

#### Evento:

A minha primeira tarefa no dia do evento foi tratar da acreditação. Assim, uma vez que a prova tinha início marcado para as 09:00h, às 08:00h preparei o espaço de acreditação na entrada do pavilhão destinada aos atletas e iniciei o processo de acreditação. Nesta função eu tive de entregar as credenciais dos atletas e treinadores aos representantes de cada clube, assinalando na folha de registo todos aqueles que iam sendo entregues. Uma vez terminada a acreditação e chegada a hora do início da prova, desloquei-me para a nave do pavilhão para assumir as funções que iria ter no desenrolar da prova.

Nesta edição do Grande Torneio de Karaté de Vila das Aves, o KSVA convidou o diretor de provas da FNKP para assumir o papel de diretor da prova. Assim, durante a prova as minhas funções foram auxiliar o diretor da prova em todas as suas funções. As minhas principais responsabilidades foram:

- Controlo do desenrolar da prova nos diferentes tatamis. Para tal tive de constantemente deslocar-me a cada um dos tatamis, falando com os oficiais para manter sempre um controlo da fase em que se encontravam as provas que aí decorriam. Isto era crucial para eu poder estimar o tempo até ao término dessa prova e verificar se esta estava a desenrolar dentro do horário previsto.
- Chamada dos atletas. Ao fazer o controlo do desenrolar da prova, sempre que a prova de determinado tatami se encontrava prestes a terminar, cabia-me a mim deslocar-me à mesa central para recolher as listas de atletas das provas seguintes e respetivo sorteio. Uma vez com os sorteios, tinha de me deslocar à sala de aquecimento e chamar todos os atletas que estavam prestes a entrar em competição, registando as presenças e as faltas. Cabia-me também a mim coordenar os voluntários que iriam de seguida

encaminhar os atletas até ao tatami em que iriam competir. Por último, tinha de entregar os sorteios no respetivo tatami para que se desse início à prova.

- Levantamento de resultados e preparação da entrega de troféus. Sempre que a prova terminava em determinado tatami e feita a chamada dos atletas seguintes, era feito o levantamento das folhas de registo da prova terminada que eram depois levadas para a mesa central. Aí, juntamente com o diretor da prova e oficial da FNKP, fazíamos o cruzamento de dados entre todos os tatamis onde estava a decorrer a mesma competição, de modo a apurar quais os finalistas. Determinados os finalistas, estes eram encaminhados para o tatami onde iria decorrer a final. Terminada a final, cabia-me a mim fazer o registo de todos os atletas medalhados nessa prova, para depois serem chamados para a cerimónia de entrega de troféus.
- Resolução de problemas e conflitos. Como em qualquer prova desta magnitude, existem sempre algumas falhas tanto por parte da organização como por parte dos atletas e treinadores em prova, ou até mesmo do próprio desenrolar da prova. Essas falhas, tais como erros nos sorteios, atrasos ou faltas dos atletas na chamada, atrasos ou adiantamentos do decorrer da prova, entre outros, podem ter um grande impacto no sucesso do evento. Assim, sempre que ocorria algo inesperado, os atletas, treinadores, árbitros e oficiais davam a conhecer essas situações a mim e ao diretor da prova. Após análise e discussão de cada situação, eu, o diretor da prova e o responsável do KSVA tomávamos as decisões para a resolução desses contratempos.

De realçar que todas estas tarefas foram realizadas em conjunto com o diretor da prova e recorrendo, sempre que necessário, ao responsável do KSVA. Por volta das 17h, quando faltavam cerca de três horas para o final da prova, o diretor da prova teve de abandonar o evento por motivos profissionais. Nessa

altura eu assumi a função de diretor da prova, passando a realizar, apenas eu, todas as tarefas.

#### Pós-evento:

Uma vez que no dia seguinte a este evento iria decorrer mais uma prova de karaté no Pavilhão Municipal, não houve lugar à desmontagem de nenhum dos componentes. Assim, terminado o Grande Torneio de Karaté de Vila das Aves foi apenas necessário reajustar todas as componentes da prova (tatamis, mesas, cadeiras...) para que o espaço ficasse pronto para a prova do dia seguinte.

#### *Dificuldades*

#### Pré-evento:

Como referido anteriormente, a magnitude deste evento fez com que estivesse envolvido um elevado número de pessoas na montagem e preparação do pavilhão. Ainda assim, uma grande parte destas pessoas não estavam familiarizadas com as funções que tinham de desempenhar. Inevitavelmente, isto fazia com que demorassem mais tempo na realização das suas tarefas ou até mesmo que não as realizassem da forma correta. Consequentemente, existiram alguns atrasos em todo o processo.

Tendo em conta que a prova tinha início marcado para as 09:00h de sábado e que, à sexta-feira, o Pavilhão Municipal de Santo Tirso está ocupado por diversas atividades até às 22:00h, só se pôde dar início ao processo de montagem a partir das 22:30h. Devido ao grande número de tarefas a realizar, o processo de montagem demorou várias horas terminando por volta das 03:00h. Isto revelou-se uma dificuldade uma vez que grande parte das pessoas envolvidas neste processo eram organizadores, árbitros, staff ou atletas que iriam estar em ação no dia seguinte, ficando impossibilitados de terem o descanso necessário.

Evento:

No que diz respeito à acreditação, existiram duas dificuldades de destaque. Em primeiro lugar, o local destinado à acreditação não foi o mais adequado. Ao realizar-se na entrada do pavilhão, fez com que se criasse um grande aglomerado de pessoas o que impediu a livre circulação dos atletas e treinadores e dificultou a realização da acreditação, uma vez que não se respeitou a ordem de chegada. Por outro lado, apesar de estar estabelecido que um representante de cada clube faria a acreditação para todos os atletas e treinadores desse mesmo clube, existiram várias tentativas de fazer acreditações individuais, que tiveram de ser concedidas para os atletas prestes a iniciar a sua prova, o que aumentou a dificuldade do processo.

Uma das dificuldades neste evento foi a falta de definição de tarefas e processos. Devido à grande quantidade de atletas em prova, foi criado um sistema de controlo de entradas nas diferentes áreas. Para tal, foi entregue a cada atleta uma credencial que lhe concedia acesso aos balneários e zona de aquecimento, e apenas aquando da chamada na sala de aquecimento se-lhes entregava a credencial que lhes daria acesso à zona de competição. O controlo das entradas seria feito por dois voluntários em cada entrada, sendo que outros dois ficariam responsáveis pela entrega das credenciais aos atletas e posterior recolha junto dos juizes que as deveriam receber nos tatamis. No entanto, não foi previamente atribuído a cada voluntário um local nem lhes foi explicado o processo de controlo de entradas. Para além disso, não foi comunicado aos juizes que deveriam fazer a recolha das credenciais nos tatamis para serem novamente utilizadas para os atletas seguintes. Isto resultou que demorasse bastante tempo e que existissem algumas alterações ao processo até que este fosse compreendido e executado por todos.

Durante o desenrolar da prova propriamente dita a grande dificuldade foi realizar todas as tarefas necessárias em simultâneo. A quantidade de atletas em prova e de tatamis em funcionamento deste evento são ímpares numa prova desta modalidade em Portugal. Assim, manter o controlo sobre o estado em que se encontra a prova em cada um dos oito tatamis, preparar os atletas e provas

seguintes, fazer o levantamento dos resultados e resolver todas as adversidades que vão surgindo, fazendo tudo isto em simultâneo e à velocidade que a prova desenrolava, revelou-se, por vezes, uma tarefa herculana para mim e o diretor da prova.

Um dos pontos positivos a retirar deste evento foi a velocidade a que a prova se desenrolou. De forma quase inédita nesta modalidade, o evento terminou dentro do horário previsto, uma vez que não existiram paragens nem tempos de espera. Por outro lado, esta alta velocidade, juntamente com a falta de alguns atletas, fez com que algumas provas terminassem mais cedo que o previsto. Assim, para evitar eventuais atrasos que poderiam ocorrer, entendemos que deveríamos adiantar o início das provas seguintes e fazer alguns ajustes na distribuição das provas pelos tatamis. Alguns atletas e treinadores insurgiram-se contra esta decisão alegando que os atletas não estavam preparados para competir mais cedo do que o previsto.

### **3.3. Liga Olímpica de Karaté e Torneio de Seleções**

Domingo, 14 de janeiro de 2018 – Pavilhão Municipal de Santo Tirso

#### *Questões essenciais*

A Liga Olímpica de Karaté é uma prova oficial da FNKP, constituída por três jornadas. Esta é uma prova destinada aos atletas de uma faixa etária superior (Cadetes, Juniores e Seniores), que competem entre si, em Kata e em Kumite nas diversas categorias de peso. O objetivo desta competição não é apenas vencer a jornada, mas acima de tudo acumular pontos que permitirão, no final da época, apurar o vencedor da Liga Olímpica de Karaté, a primeira prova oficial da modalidade em Portugal com prémio monetário. Por esta razão, o modelo de competição não é o tradicional modelo por eliminatórias, mas sim uma competição por grupos, nos quais todos os atletas de cada grupo se defrontam, sendo que os melhores classificados de cada grupo avançam para a fase final, disputada por eliminatórias. A novidade desta edição da prova é que englobou o



1º Torneio de Seleções de Formação, em que os treinadores das seleções regionais (Norte, Centro Norte, Centro Sul, Sul, Açores e Madeira) selecionaram uma equipa constituída por atletas iniciados e juvenis, que competiram entre si para apurar a região vencedora.

Neste evento estiveram presentes cerca de 250 competidores, 70 treinadores e 70 árbitros e juizes, contando ainda com cerca de 800 espetadores.

Por questões de calendário e devido às facilidades logísticas relacionadas, a FNKP solicitou à CMST a cedência do Pavilhão Municipal para a realização da 2ª jornada da Liga Olímpica de Karaté. Assim, este evento decorreu no dia seguinte ao Grande Torneio de Karaté de Vila das Aves.

Um dos pontos positivos desta prova se realizar imediatamente a seguir ao evento anterior foi o facto de se poderem utilizar os processos de controlo e gestão já aperfeiçoados no dia anterior. Para além disso, a menor dimensão do evento facilitaria a execução desses mesmos processos. Por outro lado, grande parte dos atletas que iriam estar em prova seriam os mesmos que tinham competido no dia anterior, o que poderia interferir nas condições físicas e psicológicas dos competidores.

#### *Atividades desempenhadas*

##### Pré-evento:

Uma vez que este evento decorreu na sequência do evento anterior, a minha função relativamente à fase de pré-evento foi auxiliar na arrumação preparação do espaço de competição.

##### Evento:

Neste evento, e no seguimento do dia anterior, as funções que desempenhei ao longo do evento foram idênticas às que havia desempenhado no Grande Torneio de Karaté de Vila das Aves. As grandes diferenças foram na acreditação, na qual eu não desempenhei nenhum papel, uma vez que parte da acreditação já havia sido feito anteriormente e a restante ficou ao cuidado da

FNKP. Para além disso, no que diz respeito à resolução de problemas e conflitos, uma vez que se tratava de uma prova oficial da FNKP, o poder de decisão recaiu exclusivamente no diretor de provas da federação, ainda que eu participasse dando o meu parecer. Ao contrário do dia anterior, em que as finais decorreram todas no mesmo tatami, na Liga Olímpica as finais de cada prova decorreram no mesmo tatami em que a fase inicial da prova se desenrolou. Assim sendo, uma função que desempenhei exclusivamente na Liga Olímpica foi comunicar com os técnicos e responsáveis pela transmissão televisiva, de forma a encaminhá-los para os locais onde iriam decorrer finais. Por último, devido às particularidades do formato desta prova, outra ação que desempenhei foi auxiliar os oficiais de cada tatami na contabilização dos pontos para apurar os vencedores de cada grupo, que iriam avançar para as semifinais.

Pós-evento:

Relativamente à fase de pós-evento, coube-me auxiliar na desmontagem, transporte e arrumação de todo o material utilizado ao longo da competição.

### *Dificuldades*

Apesar de aparentemente ser mais simples que no dia anterior, a Liga Olímpica revelou problemas mais dramáticos no seu desenrolar.

Em primeiro lugar, ocorreram bastantes erros no sorteio previamente realizado. Aquando da chamada dos atletas, verificou-se que o nome de vários atletas aparecia repetido, ao passo que outros não estavam incluídos no sorteio. Isto fez com que se tivesse de realizar novo sorteio mais do que uma vez. Para além disto, em alguns casos, só se teve conhecimento do erro após a prova começar, o que fez com que a maioria dos confrontos já ocorridos fossem invalidados. Isto revelou-se extremamente injusto e danoso para os atletas que, já tendo feito grande parte da prova, tiveram de a reiniciar.

Outro contratempo bastante relevante esteve relacionado com o 1º Torneio de Seleções. Como o nome indica, esta foi a primeira edição desta competição, e uma preparação deficiente fez com que existissem muitos erros no desenrolar

da prova. O Torneio de Seleções é uma prova que foi idealizada pelo departamento de seleções da FNKP. Da forma que foi idealizado, este deveria seguir os moldes da Liga Olímpica, porém, os pontos não seriam contabilizados por atleta, mas sim por seleção, correspondendo a apenas uma prova. O diretor de provas da FNKP, responsável por realizar o programa e sorteio entendeu que, na realidade, existiriam quatro provas distintas, em função da vertente (Kata ou Kumite) e do género (masculino ou feminino). Assim, a prova iniciou-se em função daquele que tinha sido o entendimento do diretor de provas. Chegado à fase do somatório das pontuações, verificou-se que existia um erro, porém não sabia qual a forma correta de proceder, uma vez que existiam duas idealizações distintas para a prova. Verificou-se ainda que não haviam sido definidas e explicadas aos oficiais de cada tatami as regras de desempate para esta prova. Para resolver estas questões, foi realizada uma reunião entre o diretor da prova, o presidente do conselho de arbitragem e departamento de seleções da FNKP, da qual resultou que a prova iria decorrer como havia sido previamente idealizada pelo departamento de seleções e foram definidas as regras de desempate.

Estes dois contratemplos fizeram com que existissem muitas paragens ao longo do evento. Em consequência destas paragens o programa não pôde ser respeitado, tendo sido necessárias várias alterações ao horário e distribuição de provas pelos diferentes tatamis. De tudo isto resultou um atraso de cerca de duas horas no final da competição.

#### **3.4. Taça de Portugal Placard e Homenagem ao Clube Desportivo das Aves**

Domingo, 20 de maio de 2018 – Estádio do Clube Desportivo das Aves

Segunda-feira, 21 de maio de 2018 – Paços do Concelho de Santo Tirso

*Questões essenciais*

Fundado em novembro de 1930, o Clube Desportivo das Aves (CDA) é atualmente o clube de futebol de maior destaque do município de Santo Tirso. Está sediado em Vila das Aves, a segunda maior freguesia em termos populacionais do concelho de Santo Tirso e alcançou durante a época desportiva 2017/2018 o ponto mais alto da sua história.

Até ao ano de 2017, o CDA tinha marcado presença na Primeira Liga de Futebol em apenas três ocasiões (1985/1986, 2000/2001 e 2005/2006) e nunca tinha conseguido garantir a permanência nesse escalão, sendo de todas as vezes despromovido à Segunda Liga de Futebol.

Por outro lado, no que diz respeito à Taça de Portugal de Futebol, o melhor resultado que havia sido alcançado pelo CDA tinha ocorrido na época de 1993/1994, na qual o CDA alcançou os Quartos de Final da competição.

Na época 2017/2018, o CDA fez história ao alcançar o seu melhor resultado de sempre nas duas principais competições do futebol nacional. Na Primeira Liga, o CDA garantiu pela primeira vez a permanência nesse escalão ao classificar-se em décimo terceiro lugar. Assim, o CDA vai pela primeira vez competir no mais alto escalão nacional por duas épocas consecutivas, assinalando-se assim um marco na história do clube. Porém, o grande destaque desta época desportiva está relacionado com a Taça de Portugal, na qual, para além de ultrapassar o melhor resultado anterior, o CDA se sagrou campeão.

Desta forma, a época 2017/2018 representa um ano histórico para o CDA, mas também para a freguesia de Vila das Aves e para o município de Santo Tirso.

O CDA é um clube com um número reduzido de sócios e adeptos, consequência da dimensão populacional da freguesia de Vila das Aves (cerca de 8500 habitantes). Porém, graças à brilhante época que o CDA realizou, com especial ênfase no desempenho na Taça de Portugal, o número de apoiantes e a afluência aos jogos aumentou exponencialmente na fase final da época. Esta maior afluência teve o seu pico no dia da final da Taça de Portugal que, como é habitual, decorreu no Estádio de Honra do Centro Desportivo Nacional do Jamor.

Por esta razão, a CMST entendeu que deveria apoiar o CDA e os seus adeptos e, para tal, disponibilizou 60 autocarros destinados a transportar os adeptos do CDA desde o Estádio do Clube Desportivo das Aves até ao local onde se iria realizar o jogo.

Após o jogo, verificando-se a inesperada vitória do CDA frente ao Sporting Clube de Portugal, a CMST constatou que esse representava um momento único na história desportiva do município e que o feito alcançado pelo CDA era merecedor de uma homenagem oficial por parte da CMST. Assim sendo, no dia seguinte à conquista do troféu, a CMST recebeu nos Paços do Concelho os jogadores, equipa técnica e dirigentes do CDA para uma cerimónia de homenagem pelo feito alcançado. Mais tarde, a CMST atribuiu ainda ao CDA um voto de louvor e reconhecimento pela conquista da Taça de Portugal.

A cerimónia de homenagem foi aberta à população do concelho e contou com a presença de várias entidades políticas locais, nomeadamente os presidentes de junta de todas as freguesias do concelho e os vereadores municipais. Estiveram ainda presentes personalidades de diversas instituições, nomeadamente o Dr. José Lourenço Pinto, presidente da Associação de Futebol do Porto, a Dr. Helena Pires, diretora das competições da Liga Portuguesa de Futebol Profissional e o Dr. Melchior Moreira, presidente da Turismo do Porto e Norte de Portugal.

Esta cerimónia foi dividida em três momentos distintos. Num primeiro momento houve lugar a discursos por parte dos presidentes da CMST e do Clube Desportivo das Aves, Futebol SAD. De seguida, os jogadores, técnicos e dirigentes do CDA foram chamados individualmente ao palco, onde lhes foi entregue pelo presidente da CMST uma medalha comemorativa. Foi ainda entregue um salva de prata ao CDA. Por último, os membros do CDA subiram à varanda dos Paços do Concelho para saudar as centenas de adeptos presentes.

### *Atividades desempenhadas*

Relativamente à final da Taça de Portugal de futebol, as atividades que realizei estiveram relacionadas com a promoção do apoio da CMST aos adeptos do CDA. Em primeiro lugar, foi necessário colar nas laterais e traseira dos autocarros autocolantes gigantes com a inscrição “A Câmara Municipal de Santo Tirso Apoia o Clube Desportivo das Aves”, sendo essa a minha primeira tarefa. Esta tarefa foi realizada na madrugada do dia 20, antes de os adeptos chegarem aos autocarros.

Para além dos autocolantes colocados nos autocarros, a CMST ofereceu a cada adepto um chapéu com as cores do CDA e com a imagem da CMST. Uma vez chegados os adeptos e distribuídos pelos respetivos autocarros, a minha tarefa foi deslocar-me até cada um dos autocarros que me foi atribuído e entregar ao responsável de cada autocarro o número de chapéus correspondente aos adeptos que iriam em cada autocarro.

Relativamente ao dia da final da Taça de Portugal estas foram as minha únicas tarefas, porém, no dia seguinte à final desenrolou-se nos Paços do Conselho a cerimónia de homenagem ao CDA. Foi então neste evento organizado pela CMST que desempenhei um maior número de funções.

#### Pré-evento:

Na fase de pré-evento as minhas funções disseram respeito à preparação do espaço onde se iria realizar a cerimónia. A primeira tarefa foi a de colocar as cadeiras destinadas aos membros do CDA e às personalidades convidadas. Foi também necessário sinalizar os lugares destinados às diversas entidades políticas e institucionais que iriam estar presentes, assim como os lugares destinados ao presidente, ao presidente da mesa da assembleia geral, ao treinador e ao capitão de equipa do CDA. Durante a preparação do espaço as cadeiras foram divididas em duas zonas, uma destinada às personalidades políticas locais e outra destinada aos membros do CDA e demais instituições.

Evento:

Durante o evento, antes do início da cerimónia, eu fiquei destacado para a zona destinada aos membros do CDA e demais instituições. A minha primeira responsabilidade foi acompanhar as diversas personalidades até ao lugar que lhes havia sido atribuído para assistirem à cerimónia. Após todas as individualidades terem ocupado os seus lugares, os oradores subiram ao palco e nesse momento eu fiquei encarregue de acompanhar os jogadores do CDA até aos lugares que lhes estavam destinados.

Terminados os discursos, a minha função foi auxiliar na retirada das mesas, cadeiras e palanque que se encontravam no palco, de forma a libertar o espaço que seria ocupado pelos membros do CDA após receberem a medalha comemorativa.

Terminada a entrega de medalhas, a minha função foi acompanhar os membros do CDA até à varanda dos Paços do Concelho. Para além disso, fiquei ainda incumbido de garantir que apenas os membros do CDA tinham acesso a essa área, solicitando aos espetadores e membros da comunicação social que assistissem a esta fase do evento na praça em frente aos Paços do Concelho.

### *Dificuldades*

Relativamente à entrega dos chapéus que a CMST ofereceu aos adeptos no dia da final da Taça de Portugal Placard, existiram duas dificuldades. Em primeiro lugar, o espaço de tempo disponível para a entrega dos chapéus foi muito reduzido. Uma vez que a concentração dos adeptos no estádio estava marcada para as 04:30h, e a partida dos autocarros estava agendada para 05:00h, a entrega dos chapéus teria de ser feita em apenas meia-hora. Devido ao número de autocarros, elevado volume de chapéus a transportar e número limitado de técnicos da CMST a fazer a entrega dos mesmos, este espaço de tempo demonstrou ser demasiado reduzido. Para além deste aspeto, alguns responsáveis dos autocarros desconheciam o número de adeptos que iriam no seu autocarro. Isto dificultou a entrega dos chapéus, pois foi necessário realizar

várias contagens dos adeptos, resultando em atrasos nas entregas dos chapéus e conseqüentemente, na partida dos autocarros.

Uma vez que a cerimónia de homenagem ao CDA ocorreu no dia seguinte à conquista do título o tempo para a preparação e organização do evento foi bastante reduzido. Por esta razão algumas questões relacionadas com a logística do evento como confirmação da presença por parte das personalidades convidadas, definição de lugares e planeamento do desenrolar da cerimónia apenas foram ultimados a escassos momentos da hora prevista para o início da cerimónia.

Relativamente às minhas funções, uma das dificuldades que senti esteve relacionada com o local e magnitude deste evento. Uma vez que o evento decorreu nos Paços do Concelho e contou com a colaboração de vários membros da CMST que não pertencem à DD, houve da minha parte alguma dificuldade em conseguir coordenar as minhas funções num ambiente que me era desconhecido.

Outra dificuldade que senti ocorreu no momento de encaminhar as personalidades convidadas para o lugar que lhes estava destinado. Isto deveu-se ao facto de não conhecer pessoalmente grande parte dos convidados e, portanto, tive algumas dificuldades em identificá-los.

### **3.5. Encontro de Desporto Adaptado**

12 de junho de 2018 – Parque Urbano Sara Moreira

#### *Questões essenciais*

O artigo 29.º da LBAFD define que “a atividade física e a prática desportiva por parte das Pessoas com deficiência é promovida e fomentada pelo Estado, Regiões Autónomas e autarquias locais (...), tendo em vista a plena integração e participação sociais, em igualdade de oportunidades com os demais cidadãos”.



Porém, verifica-se ainda uma maior dificuldade por parte das Pessoas com deficiência em usufruir do seu direito constitucional ao desporto. Isto resulta de um número diminuto de atividades e projetos dedicados exclusivamente a esta faixa da população, assim como à falta de condições e/ou conhecimentos para a sua integração nas atividades e projetos dedicados à generalidade da população. Exemplo disto mesmo é o facto de o município de Santo Tirso não possuir, até ao ano de 2018, um programa de desporto adaptado estruturado e implementado, que ofereça às Pessoas com deficiência do concelho condições e oportunidades adequadas para praticarem desporto e utilizá-lo como excelente ferramenta que é para o desenvolvimento da autoestima e confiança e para a inclusão na sociedade.

De forma a fazer face a esta lacuna, a CMST desenvolveu ao longo do último ano o Programa de Desporto Adaptado. Para apresentar publicamente este programa, a CMST organizou no mês de junho o primeiro Encontro de Desporto Adaptado do concelho de Santo Tirso, que decorreu no Parque Urbano Sara Moreira.

Para este evento dedicado à população em geral, com especial ênfase nas Pessoas com deficiência, a CMST abordou as principais instituições do concelho que lidam diariamente com esta faixa da população, de forma a conseguir alcançar o maior número de munícipes que eventualmente poderão usufruir do Programa de Desporto de Adaptado.

Este evento consistiu num modelo de gincana, no qual os cerca de 250 participantes foram divididos em grupos, sendo que os grupos foram distribuídos pelas nove áreas. Cada uma das áreas correspondia a uma modalidade que os participantes tiveram a oportunidade de experimentar durante 15 minutos, avançado posteriormente para a área seguinte, até experienciarem todas as modalidades desportivas presentes. Neste primeiro Encontro de Desporto Adaptado, os participantes tiveram a oportunidade de experimentar algumas das modalidades que farão parte do Programa de Desporto Adaptado, nomeadamente o atletismo, o Boccia, o karaté e o ténis de mesa, assim como

as modalidades de basquetebol, circuito de obstáculos, dança, equitação e padel.

No final da atividade desportiva houve ainda lugar para um almoço nos jardins do parque, seguido de momentos de confraternização entre os participantes.

#### *Atividades desempenhadas*

##### Pré-evento:

Na fase de pré-evento do Encontro de Desporto Adaptado a minha função foi auxiliar na montagem das mesas de Ténis de Mesa e nos campos de Boccia, assim como auxiliar na preparação do espaço onde iria decorrer o almoço.

##### Evento:

Durante o evento eu fiquei destacado na área do basquetebol. A minha função foi orientar os participantes na prática dessa modalidade. Numa primeira fase a minha responsabilidade era explicar, exemplificar e auxiliar os participantes na execução de lances livres. De seguida, sempre que possível, procedia-se a jogos 3x3, sendo que nesta fase a minha função era orientar os participantes durante os jogos. Terminado o tempo destinado a esta modalidade, a minha função era encaminhar o grupo até à área destinada à modalidade seguinte.

A meio do evento existiu uma pausa para lanche, sendo que foi da minha responsabilidade distribuir os lanches por todos os participantes que se encontravam na área do basquetebol. Da mesma forma, na hora do almoço tive também a função de auxiliar na distribuição dos almoços pelos participantes.

#### *Dificuldades*

Apesar deste evento se ter realizado no dia 12 de junho, a sua realização estava inicialmente prevista para o dia 8. Porém, devido à chuva que se verificou nesta data, o evento teve de ser adiado. Esta foi a primeira dificuldade

relativamente a este evento, uma vez que foi necessário reajustar diversos parâmetros, nomeadamente transportes dos participantes, disponibilidade de técnicos e voluntários, entre outros.

Outra dificuldade verificou-se aquando da montagem das diferentes áreas, quando, já muito perto do início da prova, se verificou que existia algum material em falta, como por exemplo, redes de Ténis de Mesa.

Por último, uma dificuldade verificada esteve relacionada com as características dos participantes. Uma vez que existia uma grande heterogeneidade na autonomia e capacidade motora dos participantes, por vezes foi difícil ajustar a atividade a todos os participantes, resultando em algumas demoras, e, conseqüentemente, diminuição do tempo útil na prática das modalidades.

### **3.6. Encontro Gira-Volei**

12, 13 e 14 de junho de 2018 – Relvado junto ao Pavilhão Municipal de Santo Tirso

#### *Questões essenciais*

O Gira-Volei é um jogo criado pela Federação Portuguesa de Voleibol e destina-se a crianças e jovens com idades compreendidas entre os 8 e os 15 anos. Este jogo tem como objetivo iniciar as crianças e jovens na prática do voleibol, permitindo-lhes aprender e desenvolver dois aspetos técnicos fundamentais nesta modalidade, o passe e as deslocações. Para tal, o Gira-Volei consiste num jogo 2x2, onde o único movimento técnico permitido é o passe (até aos 12 anos).

Por entender que se trata de uma excelente forma de iniciar as crianças do município na modalidade de voleibol e de forma geral, incentivar à criação de hábitos de vida saudáveis, a CMST organiza anualmente o Encontro Gira-Volei. Para este encontro que se realiza ao longo de vários dias, são convidadas a

participar todas as crianças do 3º e 4º anos das escolas do 1º Ciclo do Ensino Básico do município de Santo Tirso. Todas as crianças que pretendem participar neste encontro deverão formar duplas e inscrever-se junto das suas escolas e no dia destinado a cada escola, as crianças inscritas terão oportunidade de jogar Gira-Volei contra crianças de outras escolas do concelho.

Na edição de 2018, o Encontro Gira-Volei realizou-se no período da manhã ao longo de três dias. No total, contou com a participação de cerca de 1300 alunos do concelho de Santo Tirso, que ao longo dos três dias, tiveram a oportunidade de jogar Gira-Volei e confraternizar com alunos de outras escolas.

À semelhança dos anos anteriores, o Encontro Gira-Volei de 2018 realizou-se no relvado junto ao Pavilhão Municipal de Santo Tirso, onde foram montados 20 campos de Gira-Volei. O programa para cada dia do encontro foi o seguinte:

- 09:00h – Receção e distribuição dos alunos pelos diversos campos;
- 10:00h – Início dos jogos. Cada jogo teve a duração de 5 min, sendo que a cada jogo deveriam alternar as duplas em atividade;
- 10:45h – Lanche;
- 11:00h – Recomeço dos jogos;
- 11:50h – Fim dos jogos e fotografia de grupo;
- 12:00h – Regresso às escolas.

De forma a aumentar a diversidade e as escolhas à disposição das crianças, tal como no ano anterior, esta edição do Encontro Gira-Volei contou também com um minitorneio de andebol, resultado de uma parceria com o Ginásio Clube de Santo Tirso.

#### *Atividades desempenhadas*

Pré evento:

Para o Encontro Gira-Volei a minha colaboração na fase de pré evento foi auxiliar na montagem dos campos onde iriam decorrer os jogos. Para tal, juntamente com um técnico da DD e alguns voluntários de uma escola do município, começamos por fazer uma medição e delimitação dos campos. Por

razões de segurança, nesta fase foi especialmente importante prestar atenção às distâncias entre os campos e o final do relvado, assim como entre os diferentes campos. Uma vez definida a posição de todos os campos, procedemos à marcação das linhas, pintando o relvado com tinta branca. Após a marcação das linhas, a tinta foi deixada a secar e alguns dias depois procedemos à montagem das redes de jogo.

Evento:

Devido à realização de uma outra atividade organizada pela CMST, eu apenas participei no Encontro Gira-Volei nos dois últimos dias. Durante esses dias, a minha primeira responsabilidade, antes da chegada dos alunos, era montar o sistema de som e os insufláveis alusivos ao Gira-Volei. Após a chegada das crianças, a minha função era distribuí-las pelos diversos campos e entregá-lhes uma camisola alusiva ao evento. Uma vez distribuídas todas as crianças pelos campos, cabia-me a mim fazer a cronometragem do tempo de jogo. Durante a primeira metade do evento, enquanto os jogos iam decorrendo outra das minhas funções foi a preparação dos lanches que seriam oferecidos às crianças. Durante a hora do lanche, estive responsável por orientar os alunos para a zona onde iriam receber o lanche. No final de cada dia, coube-me também a mim voltar a desmontar e guardar os insufláveis e o sistema de som.

Pós evento:

No final do último dia do evento, a minha ação foi auxiliar na desmontagem das redes de jogo.

### *Dificuldades*

Uma vez que este evento foi realizado ao ar livre, as primeiras dificuldades estiveram relacionadas com as condições climatéricas. O Encontro Gira-Volei estava inicialmente planeado para decorrer nos dias 5, 6 e 7 de junho, porém, uma vez que choveu durante esses três dias, a data teve de ser alterada. Esta alteração, que por si só se revelou uma dificuldade, acarretou outras dificuldades. Em primeiro lugar, uma vez que os campos tinham sido pintados

antes da decisão da alteração da data, na altura da montagem das redes, verificou-se que, devido à chuva constante e ao tempo que havia passado, as linhas dos campos tinham praticamente desaparecido. Isto fez com que, antes da montagem das redes, fosse necessário pintar novamente todas as linhas.

As condições climatéricas foram também um entrave na montagem dos campos de jogo, uma vez que choveu durante grande parte do tempo destinado a essa montagem. Isto fez com que todo o processo demorasse muito mais tempo do que o previsto.

Para além disto, a alteração para os dias 12, 13 e 14 de junho fez com que o primeiro dia deste evento decorresse ao mesmo tempo que outro grande evento desportivo organizado pela CMST (também alterado devido à chuva que se verificou no dia inicialmente previsto). Para além da sobreposição dos dois eventos, a grande dificuldade esteve relacionada com a quantidade reduzida de técnicos e voluntários disponíveis para apoiar a realização do Encontro Gira-Volei, uma vez que uma grande parte estava destacado para o outro evento a decorrer em simultâneo.

Por último, outra dificuldade verificou-se no último dia do evento. Perto da hora de início da atividade, a CMST foi informada que ocorrera um acidente rodoviário na Estrada Nacional 105, a principal via de acesso à cidade de Santo Tirso, que estaria a condicionar a fluência do trânsito. Isto resultou num grande atraso das camionetas que transportavam os alunos, e conseqüentemente, no início da atividade.

### **3.7. Outros Eventos**

Para além dos eventos abordados anteriormente, participei também nos seguintes:

- Ação de Formação: Karaté Para Todos – Atitudes e Estratégias para a Modificação do Comportamento  
21 de outubro de 2017 – Pavilhão Municipal de Santo Tirso
- II Meia-maratona do Jesuíta

22 de outubro de 2017 – Vila Nova do Campo

- Exposição de Aves – Margens do Ave  
De 9 a 12 de novembro de 2017 – Nave Cultural da Fábrica de Santo Thyroso
- Almoço de Natal do Programa Santo Tirso Ativo  
11 de dezembro de 2017 – Nave Cultural da Fábrica de Santo Thyroso
- Ação de Formação: Karaté – Ética No Desporto  
17 de março de 2018 – Pavilhão Municipal de Santo Tirso
- Campeonato Distrital de Ginástica Rítmica  
25 de março de 2018 – Pavilhão Municipal de Santo Tirso
- Campeonato Nacional de Ténis de Mesa  
7 e 8 de abril de 2018 – Pavilhão Municipal de Santo Tirso
- Rali de Santo Tirso  
4 e 5 de maio de 2018 – Município de Santo Tirso
- Vila das Aves City Race  
26 de maio de 2018 – Praceta das Fontainhas, Vila das Aves

Estes eventos foram organizados por outras instituições, sendo apenas apoiadas pela CMST. Assim, as minhas funções nestes eventos foram apenas a representação da CMST, juntamente com os técnicos da DD, e quando necessário, prestar algum apoio logístico à organização.

**Página em branco**



**CAPÍTULO V**  
**Reflexão Crítica e Competências Adquiridas**

**Página em branco**

Eu iniciei este estágio com uma enorme vontade de aprender e desenvolver as minhas capacidades enquanto gestor desportivo. Eu pretendia trabalhar ao máximo e assumir o maior número de responsabilidades possível dentro do funcionamento da DD. Nessa perspetiva, desde o primeiro ao último momento do estágio que desempenhei as minhas funções com imenso esforço e dedicação, empenhando-me sempre ao máximo para demonstrar as minhas capacidades e a minha evolução ao longo do estágio.

Quando iniciei o estágio, fi-lo com algum nervosismo e ansiedade pois as expetativas eram muitas e a vontade de me integrar era grande. Porém, graças à forma como fui recebido e orientado pelo meu supervisor local, esses sentimentos rapidamente desvaneceram. Para além disso, graças ao meu percurso desportivo e profissional, já conhecia alguns dos membros da DD, o que me fez sentir mais à vontade.

Os primeiros dias do estágio foram destinados a conhecer todos os membros e o funcionamento da DD. Para tal, na fase inicial do estágio o meu papel foi acompanhar e observar o meu supervisor local em todos momentos. Graças a isto, desde o momento inicial do meu estágio que comecei a estar presente em eventos desportivos e a perceber a forma como estes se desenrolavam do ponto de vista da sua organização e gestão. Durante esta fase, eu e o supervisor local fomos tendo longas conversas onde me explicou todo o funcionamento da CMST e o trabalho desenvolvido pela DD e respondeu a todas as dúvidas e questões que me iam surgindo.

Após esta fase inicial, comecei a assumir um papel mais ativo à medida que me foram sendo atribuídas algumas funções e responsabilidades. A criação da base dos atletas a participar nas competições concelhias de futsal para controlo das amostragens do cartão branco foi uma das atividades que me deu mais satisfação ao realizar. Isto deveu-se não apenas ao facto de ter sido a primeira responsabilidade que me foi atribuída, mas porque me permitiu conhecer uma iniciativa muito interessante e importante para a formação dos atletas jovens. Esta atividade envolveu muito tempo e dedicação até estar concluída, mas foi muito gratificante pois para além de conhecer a iniciativa, fez

com que eu adquirisse novos conhecimentos informáticos, nomeadamente ao nível das funcionalidades do Microsoft Excel. Após esta atividade, fiquei a conhecer realmente o potencial desta ferramenta e fiquei, sem dúvida, muito mais preparado para a utilizar em diversas situações. Para além disso, foi uma grande injeção de confiança para a realização do estágio, uma vez que sendo a primeira responsabilidade atribuída, foi classificada pelo supervisor local como tendo “ultrapassado as expetativas”.

Relativamente aos contratos programa de desenvolvimento desportivo, esta foi desde o início uma das áreas de maior interesse para mim e na qual procurei desde cedo envolver-me. Tal como pretendia, acabou por ser uma parte crucial do meu estágio, sendo, de longe, aquela que ocupou a maior parte do meu tempo. Ainda assim, o sentimento que prevalece é o de que poderia ter ido ainda mais além, caso tivesse tido as condições necessárias para terminar o modelo para o cálculo dos valores a atribuir aos clubes e associações através dos contratos programas.

De qualquer das formas, a minha ação nesta área foi extremamente enriquecedora, pois fez com que eu desenvolvesse em grande escala o meu conhecimento acerca da legislação relativa aos apoios atribuídos pelas autarquias aos clubes e associações desportivas e, acima de tudo, a forma como essa legislação é aplicada. Rapidamente me apercebi que o município de Santo Tirso ainda não possui uma forma clara, objetiva e transparente de quantificar os apoios monetários que devem ser atribuídos a cada clube ou associação. Assim sendo, a criação de um modelo objetivo para esse efeito revelou-se um enorme desafio para mim, mas com o qual aprendi imenso relativamente ao que é feito em diversos municípios do nosso país. Por outro lado, fiquei a conhecer todas as fases que constituem o processo de celebração dos contratos programa, desde a abertura de candidaturas, análise das candidaturas, diálogo com os clubes e associações, definição dos apoios a atribuir e celebração dos contratos. Porém, lamento não me ter sido atribuído um papel ativo neste processo.

Fazendo uma retrospectiva, foi um trabalho muito enriquecedor e que me fez evoluir bastante, porém, acredito que poderia ter sido levado mais além, pois, tal como referi, fica o sentimento de que poderia ter feito ainda mais e de que o trabalho ficou incompleto, uma vez que não me foram disponibilizados os meios necessários para testar de forma eficiente o modelo que criei e, por isso, não foi possível alcançar um resultado final aplicável.

No que diz respeito à organização e gestão de eventos desportivos, o estágio profissionalizante cumpriu parcialmente aquilo que eram as expectativas e objetivos iniciais. Tal como referido no início deste relatório, um dos objetivos para o estágio profissionalizante era envolver-me ativamente em todas as fases da gestão dos eventos desportivos (pré e pós evento e evento propriamente dito) e assim poder aplicar e desenvolver ao máximo os conhecimentos e competências que adquiri no primeiro ano do mestrado. Tendo em conta a forma como o estágio decorreu e o papel que desempenhei nos diversos eventos organizados, a análise que faço é de que gostaria de ter dado uma maior contribuição na organização dos mesmos. Em primeiro lugar, no que diz respeito à fase do pré evento, a minha participação foi sempre muito limitada e aconteceu sempre na ponta final desta fase, sendo que o meu papel acabou por ser, invariavelmente, apenas a preparação do espaço físico onde iriam decorrer os eventos. Embora esta seja uma parte crucial na gestão dos eventos desportivos, acredito que teria conseguido desenvolver muito mais as minhas competências se tivesse tido a oportunidade de participar em todo o processo de planeamento dos eventos. De qualquer forma, a minha atividade nesta fase permitiu-me conhecer diversos aspetos importantíssimos que é necessário ter em conta na preparação dos equipamentos e instalações, para que o evento decorra sem qualquer problema.

Situação muito idêntica verificou-se relativamente à fase do pós evento, em que mais uma vez a minha participação foi bastante limitada, consistindo basicamente na arrumação dos espaços e ao preenchimento do relatório final de atividade. De salientar que, relativamente a esta fase dos eventos, onde deveria ser feita uma análise e avaliação do decorrer do evento, a própria ação da DD limita-se ao preenchimento desse relatório. Uma vez que o relatório consistia em

uma ficha estandardizada e simples, não existe uma discussão e análise aprofundada acerca dos eventos e, conseqüentemente, não existia grande oportunidade de desenvolver a minha ação.

A grande parte da minha ação, no que à gestão de eventos diz respeito, centrou-se, então, na fase do decorrer do evento propriamente dito. Ainda assim, relativamente a esta fase da gestão de eventos, acredito que poderia ter tido uma participação ainda mais constante e relevante. Isto deve-se ao facto de em alguns eventos a minha atividade ter sido, simplesmente, estar presente nos eventos e representar a CMST, o que me tornaria quase um mero expectador, não fosse a minha preocupação e atenção para os pormenores de gestão que escapam ao interesse do público em geral. Para além disso, sempre que necessário, apoiava em pequenas situações do ponto de vista operacional ou logístico. Ora, se por um lado, este apoio poderia ser uma boa oportunidade para conhecer e entender algumas operações e problemas que constituem o decorrer de um evento, e conseqüentemente aprender a gerir tais situações, o facto de não estar envolvido no planeamento e gestão do evento fez com que, em algumas situações, me fosse impossível compreender as causas e o impacto da minha ação, dificultando uma aprendizagem ao nível das expectativas.

Todavia, existiram diversos eventos que por si só fizeram com que desenvolvesse em larga escala as minhas competências de gestão de eventos desportivos. Assim sendo, não posso deixar de referir o 24<sup>o</sup> Grande Torneio de Karaté de Vila das Aves e a Liga Olímpica de Karaté e Torneio de Seleções, que foram sem dúvida o ponto alto do meu estágio, onde assumi grandes responsabilidades, aprendi imenso e acredito que desempenhei as minhas funções a um bom nível.

Estes eventos eram, logo à partida, muito importantes para mim e para o meu estágio, não só por serem competições da minha modalidade de eleição e organizadas pelo meu clube e federação, mas também porque eram aquelas onde a minha experiência poderia ser preponderante para o sucesso do evento. Desta forma, mesmo não tendo participado no planeamento, desde o início do evento que me envolvi ao máximo tendo uma participação muito ativa. Assim, foi

muito gratificante iniciar a minha participação com funções e responsabilidades muito reduzidas e, ao longo do evento, verificar que estas iam aumentando até me tornar num dos elementos com maior responsabilidade na gestão do evento. Estes eventos foram extremamente esgotantes do ponto de vista físico, porém, as palavras de congratulação que me foram dirigidas por parte de organizadores, atletas, treinadores, árbitros e público, a classificação, por parte de muitos, desta edição do evento como “o mais bem organizado de sempre” e sentir que tive um papel importante para esse sucesso, fizeram com que ficasse o sentimento de dever cumprido, de muitos conhecimentos adquiridos e de uma grande satisfação. Para além disso, um dos momentos mais gratificantes de todos foi escutar por parte do presidente e do diretor de provas da FNKP que “fiz um bom trabalho”, que “o sucesso da prova não teria sido possível sem mim” e acima de tudo que “gostariam de contar com o meu apoio e colaboração em provas futuras organizadas pela federação”.

Outro evento de elevada importância foi a homenagem prestada pela CMST ao Clube Desportivo das Aves pela conquista da Taça de Portugal Placard. Este evento também foi bastante enriquecedor pois permitiu-me perceber um pouco da complexidade e dificuldade inerentes ao planeamento e organização de eventos num espaço de tempo muito reduzido. Isto deveu-se ao facto de até à véspera não se saber se se iria realizar este evento pois, mesmo que já estivesse idealizado, a sua realização estava dependente do resultado do jogo da final da taça de Portugal de futebol, no dia anterior. Para além disso, este foi o evento em que participei que teve maior cobertura mediática e permitiu-me conviver de perto com todos os dirigentes e jogadores profissionais do CDA, assim como com personalidades importantes do futebol português e da política local. Consequentemente, foi uma boa oportunidade para adquirir mais conhecimentos relativamente às normas protocolares a seguir em eventos com esta importância e visibilidade.

É ainda importante referir um fator que acredito ter sido decisivo para a forma como o estágio profissionalizante decorreu e para as experiências e aprendizagens que retirei do mesmo. Tal como referido anteriormente, mesmo antes do início do estágio todo o planeamento e objetivos foram discutidos e

estabelecidos juntamente com o Supervisor Local, que à altura era um dos técnicos superiores de desporto da divisão. Isso fez com que desde o início eu tivesse um acompanhamento constante, o que me permitiu adquirir imensos conhecimentos numa fase muito inicial do estágio, sendo que as minhas funções e responsabilidades iam aumentando à medida que o estágio ia decorrendo. Porém, no mesmo mês em que iniciei o estágio haviam decorrido as Eleições Autárquicas Portuguesas que, embora tivessem resultado numa vitória do mesmo partido e presidente, conduziram a uma reformulação na CMST. Essa reformulação atingiu também a DD, o que resultou numa alteração do organograma da divisão e funções dos técnicos de desporto e levou também a que o Supervisor Local do estágio abandonasse a DD e passasse a pertencer ao Gabinete de Apoio ao Presidente, inserido noutra divisão e departamento. Com a ausência do Supervisor Local, a minha orientação diária passou a ser feita pela nova coordenadora da divisão, sendo que passei a reunir quinzenalmente com o Supervisor Local. Para além disso, até esse momento o meu posto de trabalho tinha sido o gabinete dos técnicos superiores de desporto e a partir daí passou a ser a sala de imprensa, que se encontra à parte da DD. Tudo isto resultou numa estagnação da evolução do estágio e fez com que a minha aprendizagem fosse muito mais limitada, uma vez que deixei de ter uma orientação diária constante e preocupada e deixei de estar inserido no espaço físico da DD, logo não tinha a possibilidade de observar constantemente o trabalho desenvolvido pela divisão.

É ainda importante realçar que, embora em alguns momentos tenha sentido que poderia ter tido uma participação mais ativa e um acompanhamento e orientação mais constantes por parte dos colaboradores da DD, estas dificuldades permitiram-me desenvolver algumas competências de extrema importância para o futuro, tais como a capacidade de trabalhar autonomamente e por iniciativa própria.

Por último, o estágio profissionalizante permitiu-me ainda estabelecer relações com diversas personalidades e instituições a que, de outra forma, não teria acesso e que poderão vir a ser importantes para o futuro.



Fazendo uma reflexão geral acerca da forma como decorreu o estágio, acredito que dei sempre o meu máximo para adquirir e desenvolver os meus conhecimentos e competências, e conseqüentemente tornar-me um gestor de desporto apto para ingressar no mercado de trabalho. Acredito que este estágio foi bastante positivo, e embora pudesse ter sido levado ainda mais além, permitiu-me perceber diversas formas de como o gestor do desporto poderá atuar no futuro. Assim sendo, acredito ter alcançado esses objetivos.

**Página em branco**

## **CAPÍTULO VI**

### **Conclusões e Perspetivas Para o Futuro**

**Página em branco**

A importância do desporto na sociedade é, atualmente, indiscutível graças ao seu impacto no desenvolvimento social, económico e cultural e aos benefícios que acarreta a nível biológico e psicológico. Igualmente indubitável é a presença do desporto no quotidiano de todas as pessoas, quer estas se encontrem no papel de praticante ou meramente espetador, ou ambos.

Contudo, o grande desenvolvimento do desporto e a importância que este assume atualmente devem-se maioritariamente ao crescimento e evolução do desporto de alta competição, do desporto espetáculo. Consequentemente, isto potenciou o papel de espetador na maioria da população, o que contribuiu também para o desenvolvimento económico, mas limitou o papel de praticante a um número reduzido de pessoas, desfavorecendo os benefícios biológicos e psicológicos do desporto.

Todavia, o desporto enquanto direito de todos os cidadãos não pode limitar-se ao papel de espetador. O direito ao desporto é o direito à prática do desporto, e pelos benefícios que este implica na saúde física e mental da população, a prática de desporto deveria fazer parte do quotidiano de todos. Para que isto aconteça, é necessário que o acesso a condições de prática regular de desporto esteja ao alcance de todos e, para tal, é obrigatória uma mudança de perspetiva (que já vem acontecendo lentamente). É necessário abandonar o desporto espetáculo como principal componente do contexto desportivo e principal foco de ação dos diversos agentes desportivos, e adotar políticas e ações que visem a fomentação do desporto para todos.

Nesta luta, os municípios têm, e terão cada vez mais, um papel preponderante. Estes são dos principais responsáveis pelo desenvolvimento do contexto desportivo nacional e acima de tudo, podem ter uma enorme importância no âmbito do desporto para todos.

Por outro lado, as associações e clubes desportivos, cujo foco principal é o desporto de competição, têm e sempre terão um papel crucial no contexto desportivo nacional, pois também contribuem em grande escala para o seu desenvolvimento. Ainda assim, os clubes e associações desportivas em geral vivem atualmente num clima de enorme instabilidade económica, tendo cada vez

mais dificuldades em cumprir com os seus propósitos. Cabe então ao Estado e, novamente, com especial ênfase nos municípios, apoiar estas entidades como mais uma estratégia que visa o desenvolvimento desportivo nacional.

A realização deste estágio na DD da CMST teve como um dos seus principais objetivos compreender de que forma esta autarquia contribui para o desenvolvimento do desporto local e, conseqüentemente, perceber o impacto e importância que os municípios em geral têm no desenvolvimento do contexto desportivo nacional. Este objetivo foi cumprido, pois foi possível identificar as diversas ações que a DD realiza visando o desenvolvimento desportivo. Para além dos serviços desportivos que a DD proporciona aos munícipes e das diversas instalações desportivas que tem ao seu dispor, a DD conta com diversos programas que visam o desporto para todos tais como o Santo Tirso Ativo e o Programa de Desporto Adaptado.

Um dos principais focos de ação da DD é a organização de eventos desportivos, participando na organização de mais de 100 eventos por ano. Outro dos principais objetivos deste estágio dizia respeito a esta área de ação, através da qual se pretendia desenvolver competências na gestão de eventos desportivos. Esta foi efetivamente uma das principais áreas ao longo do estágio, podendo-se considerar que o objetivo foi parcialmente cumprido. Através do estágio foi sem dúvida possível desenvolver diversas competências relacionadas com a gestão de eventos, mas para um ótimo resultado seria necessário ter havido uma participação ativa em todas as fases e etapas da organização dos eventos, sendo que na realidade as atividades desempenhadas centraram-se essencialmente no momento da realização do evento propriamente dito. Relativamente à etapa de avaliação do evento, é possível concluir que, ao contrário do que a literatura aconselha, a DD não lhe atribui a devida importância, uma vez que esta etapa consiste apenas no preenchimento de um relatório estandardizado baseado em dados extremamente quantitativos, não havendo lugar a uma auto e heteroavaliação nem à discussão entre os diversos intervenientes, não existindo também uma séria preocupação em retirar lições para eventos futuros.

Outra das principais funções da DD da CMST diz respeito ao relacionamento e apoio ao associativismo local, seja na colaboração na organização de eventos e competições, ou na atribuição de diversos apoios através da celebração dos contratos programa de desenvolvimento desportivo. Era também com esta área de ação que estavam relacionados alguns objetivos para a realização deste estágio, onde se pretendia perceber a relação entre a CMST e o movimento associativo, assim como identificar o modelo e processo de atribuição dos apoios aos clubes e associações. Apesar de, também neste ponto, as atividades realizadas terem ficado um pouco aquém das expectativas, pode considerar-se que estes objetivos foram totalmente cumpridos. Ao longo do estágio, assim como da elaboração deste relatório, foi possível compreender a relação da CMST com o associativismo desportivo local, assim como adquirir um grande conhecimento acerca das normas existentes que regulam a atribuição de apoios por parte dos municípios aos clubes e associações desportivas. Relativamente a esta área de ação, no que ao município de Santo Tirso diz respeito, é possível retirar diversas conclusões.

Em primeiro lugar, apesar de a legislação ser clara relativamente à necessidade de tornar públicos todos os apoios atribuídos através dos contratos programa, o que, de resto, é cumprido pela CMST, existe ainda assim um clima de tabu e proteção de informação (que é pública) no que diz respeito a estes apoios. É apenas possível supor quais as razões para este facto, porém, tal como sugerem alguns autores, estas poderão estar relacionadas com a falta de um modelo transparente de atribuição de apoios, ou até mesmo com o facto de este estar mais sujeito a interesses políticos do que de desenvolvimento do contexto desportivo.

De seguida, é possível afirmar que apesar de todos os pressupostos necessários à celebração dos contratos programa estabelecidos na lei serem cumpridos, nem sempre é dada a devida importância à análise dos diversos programas de desenvolvimento desportivo, com vista a definir de forma justa e adequada os apoios a atribuir.

Para além disto, não existe propriamente uma preocupação com o controlo e fiscalização do cumprimento desses mesmos programas após a celebração dos contratos. Desta forma, não é possível aumentar o nível de exigência e garantir que não existe financiamento público desnecessários, como propõe Constantino (1999).

Conclui-se também que a CMST ainda não vai totalmente ao encontro do princípio da transparência na atribuição de apoios aos clubes e associações, uma vez que ainda não possui um modelo claro, concreto e objetivo para definir e quantificar esses apoios. Não obstante, tendo em conta as atividades realizadas ao longo do estágio, é possível concluir que existe um claro interesse em criar esse modelo. No seguimento dessas atividades, que consistiram em tentar desenvolver esse mesmo modelo, as conclusões que se retiram são de que este é um processo extremamente difícil e complexo, que obriga a respeitar diversos pressupostos e que apenas seria possível concluir com sucesso através da colaboração com os clubes e associações. Esta necessidade de colaboração com os clubes e associações ficou bem patente no momento da realização de simulações e testes do modelo criado, pois, uma vez que não foi possível contactar as diversas entidades, não foram fornecidas diversas informações cruciais para o cálculo dos valores. Estas conclusões vão ao encontro do que já havia sido anunciado por Carvalho (1994).

Em epítome, a generalidade dos objetivos estabelecidos para o estágio profissionalizante foram cumpridos. Foi possível aplicar vários conhecimentos adquiridos no primeiro ano do mestrado e desenvolver competências relacionadas com a gestão do desporto municipal. O estágio permitiu conhecer a estrutura da CMST em geral e da DD em particular, e embora em alguns aspetos fosse desejada uma participação mais ativa, foi possível identificar e compreender a ação realizada pela DD no fomento do desporto local.

Relativamente a perspetivas para o futuro, este estágio permitiu conhecer e experienciar a gestão do desporto que é realizada a nível municipal. Embora seja uma área de extremo valor e importância, é chegado o momento de adquirir conhecimentos noutros âmbitos e contextos da gestão do desporto. Este estágio



também permitiu reforçar o interesse do estagiário na gestão de eventos desportivos e por isso, idealmente, os objetivos para o futuro passarão pela busca de oportunidades de aprendizagem e trabalho nesse contexto.

Com a realização deste estágio houve, por parte do estagiário, um afastamento do contexto do desporto de competição e do movimento associativo, ao contrário do que tinha sido até então o seu percurso desportivo e académico. Assim sendo, mesmo reconhecendo a importância de potenciar o desporto para todos, o objetivo para o futuro, após a conclusão deste ciclo de estudos, será voltar ao contexto do desporto de competição, procurando oportunidades de desenvolvimento pessoal e trabalho nessa área.

**Página em branco**

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

**Página em branco**

- Assembleia da República. (1976). Constituição da República Portuguesa - VII Revisão Constitucional. *Diário da República*, 1ª Série - A, Nº155, 4642-4686.
- Assembleia da República. (1977). Decreto-Lei nº 460/77, de 7 de novembro. *Diário da República*, 1ª Série, Nº 257, 2565-2657.
- Assembleia da República. (2007). Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto. *Diário da República*, 1ª Série, Nº 11, 356-363.
- Assembleia da República. (2009). Decreto-Lei n.º 273/2009, de 2 de outubro. *Diário da República*, 1ª Série, Nº191, 7087-7093.
- Assembleia da República. (2013). Lei nº 75/2013. *Diário da República*, 1ª Série, Nº 176, 5688-5724.
- Assembleia da República. (2018). Despacho n.º 7939/2018 de 16 de agosto. *Diário da República*, 2ª Série, Nº 157, 2265.
- Bento, J. O. (2004). *Desporto: Discurso e substância*. Porto: Campo das Letras.
- Câmara Municipal de Santo Tirso. (2013). *Espaços Desportivos Concelho de Santo Tirso*. Santo Tirso.
- Câmara Municipal de Santo Tirso. (2017a). Economia. Consult. 20 de outubro de 2017, disponível em <https://www.cm-stirso.pt/pages/1963>
- Câmara Municipal de Santo Tirso. (2017b). Município. Consult. 20 Outubro 2017, disponível em <https://www.cm-stirso.pt/pages/106>
- Câmara Municipal de Santo Tirso. (2017c). Santo Tirso Desporto. *Desporto* Consult. 20 Outubro 2017, disponível em <https://www.cm-stirso.pt/pages/153>
- Câmara Municipal de Santo Tirso. (2019). Parque Urbano Sara Moreira. Consult. 25 de março de 2019, disponível em <https://www.cm-stirso.pt/viver/ambiente/espacos-verdes/parque-urbano-sara-moreira>
- Carvalho, A. M. d. (1994). *Desporto e autarquias locais: Uma nova via para o desenvolvimento desportivo nacional*. Porto: Campo das Letras - Editores, S.A.
- Carvalho, M. J., Januário, C., & Paibe, G. (2015). O direito fundamental ao desporto: políticas de implementação em municípios de Portugal e Moçambique. *Anuario iberoamericano de derecho deportivo*, 3, 83-100.
- Carvalho, M. J., Resende, C., Cirac, M. J. G., & Costa, J. (2012). Desporto, Política e Direito: Do passado e da atualidade. Enfoque nas Autarquias Locais. In J. O. Bento & J. M. Constantino (Eds.), *Desporto e Municípios: Políticas, práticas e programas* (pp. 39-71). Lisboa: Visão e Contextos, Edições e Representações, Lda.
- Chalip, L. (2006). Toward a Distinctive Sport Management Discipline. *Journal of Sport Management*, 20(1), 1-21.
- Chard, C., & Dolf, M. (2013). Safeguarding The Natural Environment In Event Management. In C. Mallen & L. J. Adams (Eds.), *Event Management In Sport, Recreation And Tourism: Theoretical And Practical Dimensions* (2ª ed., pp. 166-180). Nova Iorque: Routledge.
- Conselho da Europa. (1992). Carta Europeia do Desporto. Consult. 20 de maio de 2019, disponível em <http://www.idesporto.pt/DATA/DOCS/LEGISLACAO/doc120.pdf>
- Constantino, J. M. (1999). *Desporto, Política e Autarquias*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Correia, A. (2001). Marketing Estratégico de Eventos Desportivos. In A. Correia (Ed.), *Seminário Internacional gestão de eventos desportivos* (pp. 9-16). Lisboa: Centro de Estudos e Formação Desportiva. Ministério da Juventude e do Desporto.
- Cunha, L. M. (2012). Planeamento urbano e espaços para a prática do desporto. In J. O. Bento & J. M. Constantino (Eds.), *Desporto e municípios: Políticas, práticas e programas* (pp. 117-130). Lisboa: Visão e Contextos, Edições e Representações, Lda.
- Cunningham, A., & Maclean, J. (2013). The Event Planning Model: The Event Development Phase, Part I. In C. Mallen & L. J. Adams (Eds.), *Event Management In Sport, Recreation*

- And Tourism: Theoretical And Practical Dimensions* (2ª ed., pp. 26-43). Nova Iorque: Routledge.
- Estelles-Miguel, S., Juárez Tarraga, A., Palmer Gato, M. E., & Albarracín Guillem, J. M. (2017). Municipal Sport Management: Practical Application in the City of Valencia. In M. Peris-Ortiz, J. Álvarez-García & M. C. Río-Rama (Eds.), *Sports Management as an Emerging Economic Activity* (pp. 293-307). Cham: Springer.
- Forrester, S., & Adams, L. J. (2013). The Event Planning Model: The Event Evaluation And Renewal Phase. In C. Mallen & L. J. Adams (Eds.), *Event Management In Sport, Recreation And Tourism: Theoretical And Practical Dimensions* (2ª ed., pp. 145-165). Nova Iorque: Routledge.
- Gao, F. (2018). Leveraging a Mega Sport Event: Lessons for the 2019 FIBA World Cup. *Sport & Entertainment Review*, 4(3), 59-63.
- Giacaglia, M. C. (2005). *Eventos: como criar, estruturar e captar recursos*. São Paulo: Thomson Learning.
- Hyatt, C., & Chard, C. (2013). Facilitating Quality In Event Management. In C. Mallen & L. J. Adams (Eds.), *Event Management In Sport, Recreation And Tourism: Theoretical And Practical Dimensions* (2ª ed., pp. 181-197). Nova Iorque: Routledge.
- Instituto de Emprego e Formação Profissional. (2013). O que é? *Medidas Emprego - Inserção (CEI e CEI+)* Consult. 23 Outubro 2017, disponível em <https://bdfaq.iefp.pt/index.php?action=artikel&cat=46&id=481&artlang=pt>
- Instituto Nacional de Estatística. (2012). *Censos 2011 Resultados Definitivos - Região Norte*. Lisboa - Portugal: Instituto Nacional de Estatística.
- Instituto Nacional de Estatística. (2014). Área predominantemente urbana (APU). *Tipologia de áreas urbanas, 2014* Consult. 20 Outubro 2017, disponível em [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_cont\\_inst&INST=6251013&xlang=pt](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_cont_inst&INST=6251013&xlang=pt)
- Instituto Nacional de Estatística. (2017a). Densidade populacional por Local de residência. Consult. 20 Outubro 2017, disponível em [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&indOcorrCod=0008337&contexto=bd&selTab=tab2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0008337&contexto=bd&selTab=tab2)
- Instituto Nacional de Estatística. (2017b). Densidade populacional por Local de residência e Tipologia de áreas urbanas. Consult. 20 Outubro 2017, disponível em [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&indOcorrCod=0008858&contexto=bd&selTab=tab2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0008858&contexto=bd&selTab=tab2)
- Januário, C. (2012). Políticas públicas desportivas: discurso e ação dos municípios da Área Metropolitana do Porto. In J. O. Bento & J. M. Constantino (Eds.), *Desporto e Municípios: políticas, práticas e programas* (pp. 239-253). Lisboa: Visão e Contextos, Edições e Representações, Lda.
- Januário, C., Sarmiento, J. P., & Carvalho, M. J. (2010). Políticas públicas desportivas: “desporto para todos” vs “desporto de elite”. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 10(3), 31-48.
- Januário, C. F., Sarmiento, J. P., & Carvalho, M. J. (2012). POLÍTICAS PÚBLICAS: AUTARQUIAS, DESPORTO E PROGRAMAS DE GOVERNO. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 2(1), 74-80.
- Mallen, C. (2013a). The Concept Of Knowledge In Event Management. In C. Mallen & L. J. Adams (Eds.), *Event Management In Sport, Recreation And Tourism: Theoretical And Practical Dimensions* (2ª ed., pp. 10-25). Nova Iorque: Routledge.
- Mallen, C. (2013b). The Event Planning Model: The Event Operational Planning Phase. In C. Mallen & L. J. Adams (Eds.), *Event Management In Sport, Recreation And Tourism: Theoretical And Practical Dimensions* (2ª ed., pp. 69-126). Nova Iorque: Routledge.

- Mallen, C., & Adams, L. J. (2013a). Traditional And Niche Events In Sport, Recreation And Tourism. In C. Mallen & L. J. Adams (Eds.), *Event Management In Sport, Recreation And Tourism: Theoretical And Practical Dimensions* (2ª ed., pp. 1-9). Nova Iorque: Routledge.
- Mallen, C., & Adams, L. J. (Eds.). (2013b). *Event Management In Sport, Recreation And Tourism: Theoretical And Practical Dimensions* (2ª ed.). Nova Iorque: Routledge.
- Meirim, J. M., & Carvalho, M. J. (2012). A Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto. De uma leitura na generalidade à localização dos municípios. In J. O. Bento & J. M. Constantino (Eds.), *Desporto e municípios: Políticas, práticas e programas* (pp. 73-91). Lisboa: Visão e Contextos, Edições e Representações, Lda.
- Mintzberg, H. (2004). *Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*: Berrett-Koehler Publishers.
- Molina-García, J., & Castillo Fernández, I. (2009). Pensamiento sobre la gestión deportiva pública: un estudio cualitativo con universitarios valencianos. *Actividad Física y Deporte: Ciencia y Profesión*(10), 13-24.
- Pereira, E. B. (2012). O financiamento do desporto e os apoios públicos ao associativismo local. In J. O. Bento & J. M. Constantino (Eds.), *Desporto e Municípios: políticas, práticas e programas* (pp. 205-218). Lisboa: Visão e Contextos, Edições e Representações, Lda.
- Pires, G. (2005). *Gestão do Desporto: Desenvolvimento Organizacional* (2ª ed.). Porto.
- Pires, G., & Sarmiento, J. P. (2001). Conceito de Gestão do Desporto. Novos desafios, diferentes soluções. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 1(1), 88-103.
- Ricardo, H., & Viñas, J. (2012). La planificación estratégica en el deporte municipal. In J. O. Bento & J. M. Constantino (Eds.), *Desporto e Municípios: políticas, práticas e programas* (pp. 131-145). Lisboa: Visão e Contextos, Edições e Representações, Lda.
- Río-Rama, M. C., Durán-Sánchez, A., Peris-Ortiz, M., & Álvarez-García, J. (2017). Sport Management Analysis of Scientific Production in Academic Journals. In M. Peris-Ortiz, J. Álvarez-García & M. C. Río-Rama (Eds.), *Sports Management as an Emerging Economic: Activity Trends and Best Practices*. Cham: Springer International Publishing.
- Sarmiento, J. P., Pinto, A., Silva, C., & Pedroso, C. (2011). O EVENTO DESPORTIVO: ETAPAS, FASES E OPERAÇÕES. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 1(2), 78-96.
- Soares, P. M. (2012). Sistemas integrados na gestão do desporto: Qualidade, excelência, ambiente, responsabilidade social e segurança e saúde no trabalho. In J. O. Bento & J. M. Constantino (Eds.), *Desporto e Municípios: políticas, práticas e programas* (pp. 273-288). Lisboa: Visão e Contextos, Edições e Representações, Lda.
- Soares, S. (2018). *Gestão do Desporto e dos Processos num Departamento Municipal: Estágio Profissionalizante realizado na Câmara Municipal da Maia*. Porto: S. Soares. Dissertação de Mestrado apresentada a Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Veloso, R. T. (2007). *Gestor de Eventos: estudo de caso com dois gestores de sucesso em Portugal*. Porto: R. Veloso. Dissertação de Mestrado apresentada a Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.