



Manual de *Team Building* para o CDUP-UP

Relatório de Estágio Profissionalizante Realizado na Centro de Desporto da
Universidade do Porto (CDUP-UP)

Relatório de Estágio apresentado com vista à
obtenção do 2º ciclo em Gestão do Desporto, da
Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, nos
termos do Decreto-Lei n.º 74/2006, de 24 de março, na
versão da última alteração pelo Decreto-Lei n.º
13/2022, de 12 de janeiro.

Professor Orientador: Carlos Alberto da Rocha Resende

Supervisor de Estágio: Bruno Almeida

Entidade Acolhedora de Estágio: Centro de Desporto da Universidade do
Porto

Jorge Filipe da Rocha Coelho

Porto, junho de 2026

Coelho, J. (2026). Manual de *Team Building* para o CDUP-UP. Porto: J. Coelho. Relatório de estágio profissionalizante para a obtenção do grau de Mestre em Gestão do Desporto, apresentado à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

PALAVRAS-CHAVE: GESTÃO DO DESPORTO, *TEAM BUILDING*, RECURSOS HUMANOS, EVENTOS DESPORTIVOS, TRABALHO EM EQUIPA.

Agradecimentos

A realização deste estágio curricular e do presente relatório representa o culminar de uma etapa particularmente importante do meu percurso académico e pessoal. Neste sentido, não poderia deixar de expressar o meu agradecimento a todas as pessoas e instituições que contribuíram, para esta experiência.

Em primeiro lugar, agradeço à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, a todos os professores que me acompanharam durante o Mestrado em Gestão Desportiva, pela formação proporcionada ao longo deste percurso académico, contribuindo para o desenvolvimento das minhas competências pessoais e profissionais. Em particular agradecer ao Professor Carlos Resende por me ter orientado e auxiliado neste processo e por ter estado sempre disponível quando precisei.

Ao Centro Desportivo da Universidade do Porto (CDUP-UP), deixo um agradecimento especial pela oportunidade de realizar o estágio curricular nesta instituição. Agradeço a todos os colaboradores pela forma como fui recebido e integrado, bem como pela disponibilidade, apoio e partilha de conhecimentos ao longo de toda a experiência.

À minha família e amigos, agradeço todo o apoio, motivação e compreensão ao longo desta etapa, fundamentais para ultrapassar os desafios encontrados durante o percurso académico.

Por fim, agradeço a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para o meu crescimento pessoal e profissional ao longo desta experiência.

A todos, o meu mais sincero obrigado!

Índice Geral

1 - Introdução.....	1
1.1 - Descrição do relatório	3
2 - Revisão da Literatura.....	5
2.1 - Gestão.....	5
2.2 - Gestão do Desporto	6
2.2.1 – Definição de Gestão do Desporto	6
2.2.2 – História da Gestão do Desporto	8
2.3 – Gestão de Eventos Desportivos	10
2.4 - Gestão de Recursos Humanos	13
2.5 - Team Building	14
3 - Caracterização da entidade acolhedora de estágio.....	17
3.1 - Centro de Desporto da Universidade do Porto (CDUP-UP)	17
3.2 - Contextualização Legal	17
3.3 - Contextualização Institucional	18
3.4 - Estrutura Organizacional.....	18
3.5 - Enquadramento Histórico	19
3.6 - Localização e Infraestruturas	21
3.7 - Atividade Desportiva e Competitiva.....	24
4 - Plano de estágio	26
5 - Atividades desenvolvidas no estágio	28
5.1 - Cliente mistério.....	29
5.2 - Campeonatos Nacionais Universitários - Desportos de raquete	30
5.3 - <i>Team Building</i> UPdigital	31
5.4 - VI Torneio de Voleibol 4x4 U.Porto	32

5.5 - Festa de Natal da Reitoria da Universidade do Porto	34
5.6 - Caminhada Solidária de Natal da U.Porto.....	34
5.7 - Mostra da Universidade do Porto	37
5.8 - Corrida e Caminhada do Dia da Universidade do Porto - 115 anos.....	38
5.9 - UP Games.....	40
5.10 - VII Torneio de Voleibol 4x4 U.Porto	45
5.11 - CNUs de Futebol de 7 Feminino	47
6 – Projeto	48
6.1 – Metodologia	50
6.2 - Resultados Esperados	52
7 – Reflexão crítica e competências adquiridas.....	53
8 – Considerações finais e perspectivas futuras	56
Referências.....	58
Anexos.....	62

Índice de Figuras

Figura 1 - Estrutura orgânica do CDUP-UP	19
Figura 2 - Distribuição das instalações do CDUP	23
Figura 3 - Complexo desportivo principal do CDUP-UP	24
Figura 4 - Cartaz publicitário do VI Torneio de Voleibol 4x4 U.Porto	33
Figura 5 - Cartaz publicitário da Caminhada Solidária de Natal da U.Porto	35
Figura 6 - Percurso da Caminhada Solidária de Natal da U.Porto.....	36
Figura 7 - Cartaz publicitário da Corrida e Caminhada do Dia da Universidade do Porto - 115 anos	39
Figura 8 - Percurso da Corrida do Dia da Universidade do Porto - 115 anos	40
Figura 9 - Cartaz de divulgação dos UP Games.....	44
Figura 10 - Cartaz publicitário do VII Torneio de Voleibol 4x4 U.Porto	46

Índice de Anexos

Manual Team Building - 101 Atividades de Team Building para equipas.....	62
--	----

Resumo:

O presente relatório enquadra-se no estágio curricular realizado no Centro Desportivo da Universidade do Porto (CDUP-UP), no âmbito do Mestrado em Gestão Desportiva da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto. O estágio incidiu nas áreas da gestão de instalações e organização de eventos desportivos, permitindo o desenvolvimento de competências técnicas e organizacionais em contexto real.

Paralelamente, foi desenvolvido um projeto de intervenção centrado na criação de um manual de atividades de *team building*, com o objetivo de promover a coesão, comunicação e colaboração entre equipas de trabalho no contexto organizacional desportivo. A revisão da literatura aborda conceitos relacionados com gestão do desporto, gestão de recursos humanos, trabalho em equipa e *team building*, destacando a importância das relações interpessoais e da eficácia coletiva nas organizações desportivas.

Palavras-chave: GESTÃO DO DESPORTO, *TEAM BUILDING*, RECURSOS HUMANOS, EVENTOS DESPORTIVOS, TRABALHO EM EQUIPA.

Abstract:

This report was developed within the scope of the curricular internship carried out at the University of Porto Sports Center (CDUP-UP), as part of the Master's Degree in Sport Management from the Faculty of Sport of the University of Porto. The internship focused on sports facilities management and sports event organization, enabling the development of technical and organizational skills in a real professional context.

Alongside the internship activities, an intervention project was developed based on the creation of a team building activity manual aimed at promoting cohesion, communication, and collaboration among work teams in sports organizations. The literature review addresses concepts related to sport management, human resource management, teamwork, and team building, highlighting the importance of interpersonal relationships and collective effectiveness in sports organizations.

Keywords: SPORT MANAGEMENT, TEAM BUILDING, HUMAN RESOURCE, SPORTS EVENTS, TEAMWO

1 - Introdução

No contexto da formação em Gestão Desportiva, o estágio curricular constitui uma etapa determinante na consolidação das aprendizagens académicas, permitindo a sua aplicação em situações reais de intervenção profissional. Esta experiência proporciona uma aproximação ao funcionamento das organizações desportivas, favorecendo a compreensão das suas estruturas, processos de gestão e desafios operacionais, bem como o desenvolvimento de competências essenciais à prática profissional de um gestor desportivo

O presente relatório de estágio resulta da experiência desenvolvida no Centro de Desporto da Universidade do Porto (CDUP-UP), entidade responsável pela promoção da atividade física, do desporto e de estilos de vida ativos junto da comunidade académica da Universidade do Porto. Este estágio enquadra-se no âmbito do Mestrado em Gestão Desportiva da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto (FADEUP) e teve como principal finalidade proporcionar uma experiência prática que complementasse a formação académica e a preparação para a intervenção profissional no contexto da gestão do desporto.

Ao longo do estágio, foi possível o envolvimento em diversas atividades relacionadas com a organização, planeamento e acompanhamento de eventos desportivos e recreativos, bem como com a gestão e manutenção de instalações. Estas experiências permitiram uma compreensão abrangente das dinâmicas organizacionais da instituição, dos desafios inerentes à gestão de recursos humanos e materiais, da importância da adaptação e da tomada de decisão em contextos reais de atuação profissional.

Paralelamente às atividades desenvolvidas ao longo do estágio, foi concebido e desenvolvido um projeto específico centrado na elaboração de um Manual de *Team Building*. A conceção deste projeto resultou da identificação da relevância crescente das estratégias orientadas para a promoção da comunicação, da cooperação e da coesão das equipas de trabalho no contexto das organizações contemporâneas, caracterizado pela diversidade de funções,

perfis profissionais e pela necessidade de articulação eficaz entre diferentes áreas de intervenção.

A ideia subjacente ao desenvolvimento do manual surgiu, em particular, do contexto de atuação do Centro de Desporto da Universidade do Porto (CDUP-UP), entidade que, para além da sua intervenção junto da comunidade académica da Universidade do Porto, dinamiza atividades de *team building* dirigidas a entidades externas, bem como iniciativas de carácter lúdico e recreativo destinadas à comunidade UP. Neste âmbito, identificou-se a necessidade de dispor de um instrumento estruturado que sistematizasse um conjunto de atividades de *team building*, passíveis de serem aplicadas em diferentes contextos, públicos e objetivos.

O manual foi concebido como uma ferramenta prática de apoio à gestão de recursos humanos e à intervenção em contextos organizacionais, permitindo orientar a seleção, adaptação e implementação de atividades de *team building*. Pretende-se, através deste instrumento, contribuir para a melhoria do clima organizacional, o fortalecimento do espírito de equipa e o aumento da eficácia do trabalho colaborativo, assegurando simultaneamente coerência metodológica e alinhamento com os princípios teóricos subjacentes ao desenvolvimento de equipas.

O presente relatório tem, assim, como objetivo descrever, analisar e refletir criticamente sobre as atividades desenvolvidas ao longo do estágio, bem como apresentar o processo de conceção e os contributos do projeto de desenvolvimento do Manual de *Team Building*. Para além de sistematizar a experiência prática adquirida, este relatório pretende evidenciar o contributo do estágio para o desenvolvimento de competências técnicas e transversais, fundamentais para a formação e consolidação da identidade profissional enquanto futuro gestor desportivo.

1.1 - Descrição do relatório

O relatório encontra-se organizado em diferentes capítulos que procuram enquadrar, descrever e refletir sobre a experiência de estágio desenvolvida no Centro de Desporto da Universidade do Porto (CDUP-UP), bem como sobre o projeto de elaboração do Manual de Team Building.

No primeiro capítulo, correspondente à Introdução, é apresentado o enquadramento geral do estágio curricular no âmbito do Mestrado em Gestão Desportiva, contextualizando a importância da experiência prática na formação profissional. Neste ponto é ainda apresentada a entidade acolhedora, os objetivos do estágio e a pertinência do desenvolvimento do projeto de Manual de *Team Building*.

No segundo capítulo, relativo à Revisão da Literatura, são abordados os principais conceitos teóricos que sustentam o relatório e o projeto desenvolvido. Este capítulo encontra-se dividido em várias secções, nomeadamente Gestão, Gestão do Desporto, Eventos Desportivos, Gestão de Recursos Humanos e *Team Building*, permitindo enquadrar teoricamente os temas relacionados com o funcionamento das organizações desportivas, o trabalho em equipa e o desenvolvimento organizacional.

No terceiro capítulo é apresentada a Caracterização da Entidade Acolhedora de Estágio, o Centro de Desporto da Universidade do Porto (CDUP-UP). Neste ponto são descritos o enquadramento legal e institucional da organização, a sua estrutura organizacional, evolução histórica, localização e infraestruturas, bem como as principais áreas de atividade desenvolvidas pelo CDUP-UP.

O quarto capítulo corresponde ao Plano de Estágio, onde são definidos os principais objetivos da experiência de estágio, as competências a desenvolver e as áreas de intervenção previstas ao longo do período de estágio.

No quinto capítulo são descritas as Atividades Desenvolvidas no Estágio, apresentando-se de forma detalhada as diferentes tarefas e eventos em que houve participação ao longo do estágio, incluindo atividades de organização de

eventos desportivos, ações de *team building*, torneios universitários, caminhadas, corridas e iniciativas institucionais promovidas pelo CDUP-UP.

No sexto capítulo é apresentado o Projeto, centrado no desenvolvimento do Manual de *Team Building* para o CDUP-UP. Neste ponto são descritas a metodologia adotada, as diferentes fases do projeto, os instrumentos de recolha de dados e os objetivos associados à implementação e avaliação das atividades propostas.

2 - Revisão da Literatura

2.1 - Gestão

Teixeira (2019) define gestão como um processo dinâmico que coordena esforços coletivos para alcançar objetivos organizacionais, ancorado nas funções de planeamento, organização, liderança e controlo. Este conceito integra um conjunto de funções e competências orientadas para a coordenação de pessoas, recursos materiais, financeiros e tecnológicos, procurando assegurar o cumprimento dos objetivos organizacionais. O modelo enfatiza a flexibilidade estrutural, a descentralização e a integração da ética e responsabilidade social como pilares para a sustentabilidade em ambientes complexos, aplicável a organizações com e sem fins lucrativos.

Segundo Robbins e Coulter (2018), a gestão consiste na coordenação e supervisão das atividades de outras pessoas, de modo que estas sejam realizadas de forma eficiente e eficaz. Para os autores, a eficácia relaciona-se com a capacidade de atingir os objetivos definidos, enquanto a eficiência se refere à utilização adequada dos recursos disponíveis.

De forma complementar, Fayol (1949), considerado um dos principais pioneiros da teoria clássica da gestão, definiu a gestão como um processo composto por cinco funções fundamentais: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Apesar da evolução das organizações e dos modelos de gestão ao longo do tempo, estas funções continuam a constituir a base conceptual da atividade gestionária contemporânea.

No contexto atual, marcado pela constante mudança e competitividade, a gestão deixou de se limitar a uma dimensão meramente administrativa, assumindo também uma forte componente humana e estratégica. Neste sentido, Drucker (1993) defende que a gestão deve ser entendida como uma prática orientada para resultados, baseada na capacidade de mobilizar pessoas e transformar recursos em valor organizacional. O autor destaca ainda a importância da liderança, da inovação e da adaptação às mudanças como elementos essenciais para o sucesso das organizações.

Assim, a gestão assume-se como um processo multidimensional que envolve tomada de decisão, coordenação de equipas, definição de estratégias e otimização de recursos, sendo fundamental para o funcionamento e desenvolvimento sustentável das organizações, independentemente do seu setor de atividade.

2.2 - Gestão do Desporto

2.2.1 – Definição de Gestão do Desporto

A gestão do desporto tem vindo a afirmar-se como uma área científica e profissional autónoma, resultante da crescente complexidade das organizações desportivas e da sua relevância social, económica e cultural.

Segundo Sarmento e Pires (2001), a evolução da gestão do desporto está diretamente relacionada com as transformações sociais, organizacionais e económicas verificadas no fenómeno desportivo contemporâneo. Os autores defendem que os desafios associados à profissionalização das organizações desportivas exigem novas soluções de gestão, mais estratégicas, multidisciplinares e adaptadas às especificidades do contexto desportivo.

Contudo, a compreensão da gestão do desporto exige, antes de mais, uma reflexão sobre a natureza do fenómeno desportivo. Neste sentido, o conceito de *agon*, desenvolvido por Pires (2007), assume particular relevância. Inspirado na tradição clássica, o autor utiliza o termo *agon* para caracterizar o desporto como um espaço de confronto, competição e superação, marcado pela incerteza do resultado e pela intensidade emocional associada à performance. Esta perspetiva reforça a ideia de que o desporto deve ser entendido como um sistema social complexo, dotado de uma forte dimensão simbólica, cultural e relacional.

Neste enquadramento, o autor defende que a gestão do desporto deve incorporar as especificidades do fenómeno desportivo, nomeadamente a sua imprevisibilidade e a centralidade das relações humanas. O gestor desportivo não atua apenas como um administrador de recursos, mas como um agente capaz de compreender e gerir dinâmicas comportamentais, emocionais e sociais que

influenciam o desempenho organizacional, exigindo uma capacidade constante de adaptação à variabilidade do contexto desportivo.

De forma complementar, Sarmento (2017) destaca que a gestão do desporto implica a articulação entre diferentes níveis de intervenção organizacional, considerando a diversidade de atores e interesses envolvidos no sistema desportivo. O autor sublinha a importância de compreender o desporto como um campo de ação social estruturado, onde a tomada de decisão deve atender não apenas a critérios de eficiência, mas também a valores educativos, culturais e institucionais.

Chelladurai (2014) define a gestão do desporto como o processo de coordenação eficiente de recursos humanos, financeiros e materiais, com vista à prestação de serviços desportivos de qualidade. O autor destaca ainda o papel central da liderança e da motivação, evidenciando que o sucesso organizacional depende, em grande medida, da forma como as pessoas são geridas e envolvidas nos processos organizacionais.

Adicionalmente, Slack & Parent (2006) reforçam que as organizações desportivas apresentam características específicas que as distinguem de outros tipos de organizações, nomeadamente a sua forte dependência de fatores externos, a imprevisibilidade dos resultados e a influência de múltiplos *stakeholders*. Estes autores defendem que a gestão eficaz no desporto requer uma abordagem sistémica, capaz de integrar diferentes dimensões organizacionais e contextuais.

Deste modo, a gestão do desporto assume-se como uma área multidisciplinar que integra contributos das ciências do desporto, da gestão e das ciências sociais.

A incorporação do conceito de *agon* permite compreender que a eficácia organizacional no desporto não depende apenas de processos racionais e estruturados, mas também da capacidade de lidar com a dimensão simbólica e emocional que caracteriza este fenómeno. No contexto atual, marcado pela crescente profissionalização e competitividade, torna-se essencial que os gestores desportivos possuam competências técnicas e humanas que lhes

permitam responder de forma eficaz aos desafios inerentes à organização e dinamização de atividades desportivas.

2.2.2 – História da Gestão do Desporto

A Gestão do Desporto é uma área de conhecimento relativamente recente quando comparada com outras disciplinas da gestão. Embora a organização de atividades desportivas exista desde a antiguidade, a necessidade de desenvolver modelos específicos de gestão para o setor desportivo surgiu apenas durante o século XX, acompanhando o crescimento das organizações desportivas, o aumento do número de praticantes e a crescente importância social, económica e cultural do desporto nas sociedades contemporâneas (Sarmiento & Pires, 2001).

Segundo Pires (2007), a evolução do fenómeno desportivo conduziu à necessidade de ultrapassar modelos de gestão assentes exclusivamente na experiência prática, exigindo uma abordagem mais profissional, estratégica e cientificamente fundamentada. Neste contexto, a gestão do desporto afirmou-se progressivamente como uma área multidisciplinar que integra contributos das ciências do desporto, da gestão, da economia, da sociologia e da psicologia organizacional, procurando responder às especificidades do sistema desportivo.

A consolidação académica da Gestão do Desporto ocorreu inicialmente nos Estados Unidos da América, onde surgiram os primeiros programas universitários especializados durante as décadas de 1960 e 1970. Posteriormente, o crescimento da investigação científica e a criação de associações profissionais contribuíram para a afirmação da disciplina enquanto campo autónomo de estudo e intervenção profissional (Wright & Gillis, 2011). Paralelamente, a Europa iniciou igualmente um processo de desenvolvimento da área, embora influenciado por princípios e objetivos distintos dos observados no contexto norte-americano.

De acordo com Sarmiento e Pires (2001), o desenvolvimento da Gestão do Desporto ficou marcado pela emergência de duas grandes perspetivas de organização do sistema desportivo. Por um lado, o modelo norte-americano desenvolveu-se associado à lógica do espetáculo, do entretenimento e da

comercialização do produto desportivo. Por outro, o modelo europeu consolidou-se em torno da promoção do acesso à prática desportiva, enquadrado pelo movimento “Desporto para Todos” e por uma forte intervenção das organizações públicas e associativas.

No contexto norte-americano, o desporto foi progressivamente transformado numa indústria de entretenimento, fortemente dependente da exploração comercial das competições, dos direitos de transmissão televisiva, do marketing e dos patrocínios. Consequentemente, as organizações desportivas adotaram modelos de gestão inspirados nas práticas empresariais, privilegiando a eficiência económica, a rentabilidade financeira e a valorização do espetáculo enquanto produto de consumo. Neste modelo, o adepto assume frequentemente o papel de consumidor, sendo o sucesso organizacional avaliado não apenas pelos resultados desportivos, mas também pela capacidade de gerar receitas e criar valor para investidores e patrocinadores (Slack & Parent, 2006; Chelladurai, 2014).

Em contraste, o modelo europeu desenvolveu-se historicamente associado a uma visão mais social e educativa do desporto. Influenciado pelos princípios do associativismo e pelas políticas públicas de promoção da atividade física, o movimento “Desporto para Todos” procurou democratizar o acesso à prática desportiva, defendendo o desporto como um direito de cidadania e um instrumento de desenvolvimento humano e social. Esta perspetiva foi reforçada através de iniciativas promovidas pelo Conselho da Europa, nomeadamente pela Carta Europeia do Desporto, que reconhece o papel do desporto na promoção da saúde, da inclusão social, da educação e da qualidade de vida das populações (Council of Europe, 1992).

Neste enquadramento, as organizações desportivas europeias desenvolveram-se maioritariamente através de estruturas associativas e federativas, assentes num modelo piramidal de organização, onde a participação, a formação e o mérito desportivo assumem particular relevância. Ao contrário do sistema de franquias característico do contexto norte-americano, o modelo europeu valoriza a progressão competitiva através dos mecanismos de promoção

e despromoção, reforçando a ligação entre o desporto profissional e a sua base associativa e comunitária (Andreff, 2015).

Contudo, as transformações verificadas nas últimas décadas têm vindo a aproximar progressivamente estas duas perspetivas. A crescente globalização do desporto, a expansão dos mercados internacionais, o aumento da mediatização das competições e a profissionalização das organizações conduziram à adoção de práticas de gestão mais empresariais por parte das organizações europeias. Simultaneamente, as organizações norte-americanas têm demonstrado uma preocupação crescente com questões relacionadas com a responsabilidade social, a inclusão e o impacto comunitário do desporto (Chelladurai, 2014).

Desta forma, a Gestão do Desporto contemporânea resulta da convergência entre estas duas tradições. Se, por um lado, continua a ser fundamental garantir a sustentabilidade económica e a eficiência organizacional, por outro, permanece igualmente relevante assegurar que o desporto cumpra a sua função social, educativa e cultural. Esta realidade exige gestores desportivos capazes de conciliar objetivos económicos com valores humanos e sociais, respondendo aos desafios cada vez mais complexos que caracterizam o sistema desportivo atual (Pires, 2007; Sarmiento, 2017).

2.3 – Gestão de Eventos Desportivos

Os eventos desportivos assumem atualmente um papel de elevada relevância no contexto da gestão do desporto, constituindo-se como instrumentos de promoção desportiva, desenvolvimento institucional e dinamização social. Para além da componente competitiva, os eventos representam espaços de interação social, promoção de valores e construção de experiências coletivas, assumindo um impacto significativo ao nível organizacional, económico e comunitário, segundo Sarmiento et al. (2011). Os autores defendem que a organização de eventos desportivos envolve um conjunto estruturado de etapas, fases e operações que exigem planeamento rigoroso, coordenação eficiente e capacidade de adaptação perante imprevistos. Os autores defendem que a gestão

eficaz de eventos depende da articulação entre diferentes áreas funcionais, incluindo recursos humanos, logística, comunicação, segurança e gestão operacional.

De forma complementar, Sarmento e Pinto (2014) sublinham que os eventos desportivos constituem contextos organizacionais particularmente exigentes, devido à pressão temporal, à multiplicidade de *stakeholders* envolvidos e à necessidade de garantir elevados níveis de qualidade e eficiência. Neste sentido, os autores destacam que o sucesso dos eventos depende não apenas da componente técnica e logística, mas também da capacidade de liderança, comunicação e coordenação das equipas de trabalho.

Segundo Sarmento et al. (2011), a organização de um evento desportivo deve ser entendida como um processo contínuo composto por diferentes fases interdependentes. Os autores identificam três grandes momentos no ciclo de vida dos eventos:

- A fase pré-evento;
- A fase de realização;
- A fase pós-evento.

A fase pré-evento engloba o planeamento estratégico, a definição de objetivos, a elaboração do orçamento, a gestão de recursos humanos, a comunicação e a preparação logística. A fase de realização corresponde à operacionalização do evento, exigindo coordenação permanente entre equipas, supervisão das operações e capacidade de resposta a situações imprevistas. Por sua vez, a fase pós-evento inclui os processos de avaliação, análise de resultados, elaboração de relatórios e identificação de oportunidades de melhoria para futuras edições. Esta perspetiva evidencia que o sucesso de um evento não depende apenas da sua execução, mas da qualidade de todo o processo de gestão que o antecede e sucede.

Neste enquadramento, Pires (2007) defende que a gestão de eventos desportivos deve considerar a dimensão humana e emocional do fenómeno desportivo, reconhecendo que o desempenho organizacional resulta da interação entre pessoas, contextos e dinâmicas coletivas. Esta perspetiva reforça a

importância da gestão de recursos humanos e do desenvolvimento de equipas coesas e eficazes em contextos organizacionais desportivos.

Paralelamente, Araújo (2008) sustenta que o desempenho coletivo depende da capacidade de desenvolver comportamentos alinhados com os objetivos da organização, promovendo confiança, compromisso e cooperação entre os membros da equipa. Estas competências assumem particular importância em contextos de elevada exigência organizacional, como os eventos desportivos, onde a coordenação entre equipas e a eficácia da comunicação influenciam diretamente o sucesso operacional.

Deste modo, a organização de eventos desportivos não depende exclusivamente de competências técnicas e operacionais, mas também da capacidade de desenvolver equipas motivadas, colaborativas e eficazes. Neste sentido, as práticas de *team building* assumem especial relevância no contexto da gestão de eventos, uma vez que contribuem para o fortalecimento da coesão, da comunicação e da cooperação entre os membros das equipas. Segundo Carron e Eys (2012), equipas mais coesas tendem a apresentar melhores níveis de desempenho coletivo e maior capacidade de enfrentar desafios organizacionais. De forma complementar, Salas et al. (1999) defendem que intervenções estruturadas de *team building* promovem a clarificação de objetivos, a melhoria das relações interpessoais e a resolução eficaz de problemas, fatores essenciais em contextos organizacionais caracterizados por elevada exigência e pressão temporal. No contexto da liderança e do desenvolvimento de equipas, Araújo (2008) acrescenta que o desempenho coletivo resulta da capacidade de treinar comportamentos, fortalecer a confiança e alinhar os membros em torno de objetivos comuns. Assim, em eventos desportivos, onde a articulação entre diferentes áreas funcionais é determinante para o sucesso organizacional, o desenvolvimento de equipas eficazes constitui um fator estratégico para a qualidade da gestão e para o alcance dos resultados pretendidos.

2.4 - Gestão de Recursos Humanos

As organizações contemporâneas operam em contextos caracterizados por elevados níveis de complexidade, mudança constante e exigência competitiva, fatores que têm vindo a reforçar a importância do trabalho em equipa enquanto elemento central do desempenho organizacional. Independentemente do setor de atividade, a capacidade das organizações para alcançar os seus objetivos depende, em grande medida, da forma como os indivíduos colaboram, comunicam e coordenam esforços no seio das equipas de trabalho.

A literatura em comportamento organizacional destaca que as equipas representam a principal unidade de criação de valor nas organizações modernas (Robbins & Judge, 2018). Segundo estes autores, o desempenho organizacional sustentável resulta menos da soma das competências individuais e mais da forma como essas competências são integradas num esforço coletivo orientado para objetivos comuns. Assim, a eficácia das equipas assume-se como um fator estratégico para a competitividade e sucesso das organizações.

West (2012) reforça esta perspetiva ao afirmar que equipas eficazes são aquelas que conseguem articular competências técnicas, relações interpessoais positivas e um contexto organizacional favorável. Para o autor, a comunicação aberta, a confiança mútua e a clareza de objetivos constituem elementos essenciais para o funcionamento eficaz das equipas, influenciando diretamente a qualidade do desempenho coletivo e o nível de satisfação dos seus membros.

De forma complementar, Katzenbach e Smith (1993) definem equipas de alto desempenho como pequenos grupos de pessoas com competências complementares, comprometidas com um propósito comum, objetivos claros e uma abordagem de trabalho pela qual se sentem mutuamente responsáveis. Esta definição evidencia que o sucesso das equipas não depende apenas da competência individual, mas da interdependência funcional e da responsabilidade partilhada entre os seus membros.

Apesar da relevância atribuída ao trabalho em equipa, muitas organizações enfrentam dificuldades persistentes relacionadas com a cooperação entre indivíduos, a gestão de conflitos, a comunicação interna e o alinhamento entre

objetivos individuais e organizacionais. Estas dificuldades tendem a acentuar-se em contextos multidisciplinares, onde coexistem diferentes perfis profissionais, funções e níveis hierárquicos, tornando evidente a necessidade de estratégias estruturadas de desenvolvimento das equipas.

Neste sentido, torna-se fundamental adotar abordagens que promovam a coesão, o compromisso e a eficácia coletiva, reconhecendo que o funcionamento das equipas é um processo dinâmico e passível de desenvolvimento ao longo do tempo. A intervenção intencional ao nível das relações interpessoais, dos comportamentos coletivos e da comunicação surge, assim, como um elemento-chave para a melhoria do desempenho organizacional.

2.5 - Team Building

O conceito de *team building* tem vindo a assumir crescente relevância no âmbito da gestão de recursos humanos e do desenvolvimento organizacional, sendo reconhecido como uma estratégia eficaz para o fortalecimento das equipas de trabalho. De forma geral, o *team building* pode ser entendido como um conjunto de intervenções planeadas e intencionais destinadas a melhorar o funcionamento das equipas, através do desenvolvimento das relações interpessoais, da comunicação e da cooperação entre os seus membros.

Carron e Eys (2012) definem este conceito como um processo estruturado que visa aumentar a coesão da equipa, alinhar objetivos individuais e coletivos e melhorar a eficácia do grupo. Segundo os autores, equipas mais coesas tendem a apresentar melhores níveis de desempenho, maior satisfação dos seus membros e maior capacidade de lidar com desafios e adversidades organizacionais.

Salas, et al. (1999) acrescentam que o *team building* deve ser encarado como uma intervenção contínua e integrada, e não como um evento pontual ou meramente recreativo. Para estes autores, programas eficazes assentam em quatro componentes fundamentais: definição clara de objetivos, clarificação de papéis, melhoria das relações interpessoais e resolução de problemas. A eficácia

destas intervenções depende, assim, da sua adequação às necessidades específicas das equipas e do contexto organizacional em que são implementadas.

O modelo de desenvolvimento de equipas proposto por Tuckman (1965) constitui uma das referências mais relevantes para a compreensão dos processos dinâmicos que caracterizam o funcionamento dos grupos ao longo do tempo. Este modelo conceptualiza o desenvolvimento das equipas como um percurso sequencial composto pelas seguintes fases:

- *Forming* - Promover a integração inicial dos membros;
- *Storming* - Gestão construtiva de tensões;
- *Norming* - Consolidação de normas e papéis;
- *Performing* - Melhoria do desempenho coletivo;
- *Adjourning* – Dissolução.

Evidenciando que cada etapa envolve desafios específicos ao nível da comunicação, das relações interpessoais e da organização do trabalho. Neste enquadramento, a importância do *team building* torna-se particularmente evidente, na medida em que as intervenções orientadas para o fortalecimento da equipa assumem um papel facilitador da transição entre fases e da consolidação de padrões de funcionamento mais eficazes. Alinhada com esta perspetiva, a obra *Dinâmicas de Grupo com Confiança*, de Martins et al. (2020), apresenta uma abordagem prática ao desenvolvimento das equipas, partindo do pressuposto de que as necessidades dos grupos variam em função do seu estágio de maturidade.

A confiança interpessoal surge, assim, como um elemento transversal a todo o processo de desenvolvimento da equipa, reforçando a ideia de que a eficácia do trabalho em equipa resulta de intervenções contínuas, estruturadas e ajustadas ao nível de maturidade do grupo.

No contexto da liderança e do desenvolvimento humano, Jorge Araújo, antigo treinador de basquetebol com enorme sucesso, CEO e sócio fundador da empresa “Teamwork”, tem contribuído significativamente para a compreensão do tema, estabelecendo paralelismos entre o treino desportivo e a gestão organizacional. Em *Gerir é Treinar: A Alta Competição no Desporto e nos Negócios* (2008), o autor defende que liderar equipas implica treinar

comportamentos, promover aprendizagens coletivas e criar rotinas que reforcem a consistência do desempenho.

Esta perspetiva é aprofundada em Tudo se Treina (2014), onde Araújo sustenta que o desempenho coletivo resulta da repetição sistemática de comportamentos alinhados com os objetivos da equipa e da organização. Em O Treino do Comportamento (2024), o autor reforça a ideia de que competências relacionais, como a comunicação, a cooperação e a confiança, são treináveis e devem ser desenvolvidas através de processos estruturados e intencionais, princípios centrais das atividades de *team building*.

De acordo com Lencioni (2002), o funcionamento ineficaz das equipas organizacionais resulta, sobretudo, de disfunções de natureza relacional e comportamental, mais do que da ausência de competências técnicas individuais. No seu modelo das cinco disfunções de uma equipa, apresentado na obra *The Five Dysfunctions of a Team*, o autor identifica a ausência de confiança como a base de um conjunto de problemas interligados que comprometem o desempenho coletivo, incluindo o medo do conflito construtivo, a falta de compromisso, a evitabilidade da responsabilidade e a desatenção aos resultados. O autor defende ainda que a confiança assente na vulnerabilidade permite criar contextos onde o confronto de ideias é encorajado, conduzindo a decisões mais claras, maior compromisso coletivo e responsabilização mútua. Esta abordagem evidencia que o desenvolvimento de equipas eficazes exige intervenções intencionais orientadas para o fortalecimento das relações interpessoais e dos comportamentos coletivos, reforçando a relevância do *team building* enquanto ferramenta estratégica para a melhoria do desempenho organizacional.

Assim, o *team building* deve ser compreendido como uma estratégia de desenvolvimento organizacional que vai além do carácter lúdico frequentemente associado a estas atividades. Quando devidamente planeadas e enquadradas teoricamente, as práticas e atividades de *team building* constituem um meio eficaz para promover o alinhamento de objetivos, a melhoria da comunicação, o fortalecimento das relações interpessoais e, conseqüentemente, o aumento do desempenho coletivo nas organizações.

3 - Caracterização da entidade acolhedora de estágio

3.1 - Centro de Desporto da Universidade do Porto (CDUP-UP)

O Centro de Desporto da Universidade do Porto (CDUP-UP) é a unidade orgânica responsável pela promoção, coordenação e gestão da atividade física, desportiva e recreativa no seio da Universidade do Porto. A sua missão centra-se na criação de oportunidades de prática desportiva regulares e estruturadas, dirigidas a estudantes, docentes, técnicos e administrativos, bem como à comunidade externa, contribuindo de forma significativa para a melhoria da saúde, do bem-estar e da qualidade de vida da comunidade académica.

Num contexto em que as instituições de ensino superior assumem um papel crescente na promoção de estilos de vida saudáveis, o CDUP-UP afirma-se como um instrumento estratégico da Universidade do Porto, integrando a atividade física como dimensão complementar à formação académica, científica e cultural.

3.2 - Contextualização Legal

Do ponto de vista legal, a atuação do CDUP-UP enquadra-se no regime jurídico das instituições de ensino superior públicas em Portugal, bem como na legislação nacional relativa à promoção do desporto e da atividade física. Enquanto unidade orgânica da Universidade do Porto, o CDUP-UP rege-se pelos estatutos da universidade e pelos regulamentos internos que definem a sua natureza, competências e limites de atuação.

O funcionamento do CDUP-UP encontra-se formalmente estabelecido no seu regulamento orgânico, documento que define a sua estrutura, órgãos de gestão, áreas funcionais e princípios orientadores. Entre estes princípios destacam-se a autonomia administrativa, a racionalização de recursos, a eficiência na prestação de serviços e o cumprimento das normas de segurança e qualidade associadas à prática desportiva.

Este enquadramento legal garante a legitimidade institucional do CDUP-UP, assegurando que as suas atividades são desenvolvidas de acordo com normas nacionais e internas, protegendo os utilizadores e garantindo padrões elevados de funcionamento.

3.3 - Contextualização Institucional

No plano institucional, o CDUP-UP integra-se plenamente na estrutura organizacional da Universidade do Porto, funcionando como uma unidade transversal que articula com as diferentes faculdades, serviços centrais e estruturas associativas da universidade. Esta posição permite-lhe responder às necessidades específicas de uma comunidade académica numerosa, diversa e distribuída por vários polos geográficos.

O CDUP-UP assume um papel de suporte às políticas institucionais da universidade no domínio da promoção da saúde, da inclusão, da integração social e da vivência académica. A sua atuação complementa a formação académica, oferecendo aos estudantes oportunidades de desenvolvimento pessoal, social e físico, ao mesmo tempo que contribui para a melhoria do ambiente universitário.

A nível institucional, o CDUP-UP estabelece ainda relações de cooperação com entidades externas, nomeadamente federações desportivas universitárias e organismos locais, reforçando a visibilidade e a participação da Universidade do Porto no panorama do desporto universitário nacional.

3.4 - Estrutura Organizacional

O regulamento orgânico do CDUP-UP define uma estrutura hierárquica composta por direção, coordenações intermédias e serviços especializados. Esta estrutura visa assegurar uma gestão eficiente das atividades desportivas, administrativas e logísticas, garantindo a articulação entre as diferentes áreas funcionais.

A organização do CDUP-UP envolve profissionais com perfis diversos, nomeadamente gestores desportivos, treinadores, técnicos especializados e pessoal administrativo. Esta diversidade funcional reflete a complexidade da entidade e a multiplicidade de tarefas associadas à sua missão.

O organograma institucional (Figura 1) evidencia a relação entre os diferentes níveis hierárquicos e serviços, permitindo compreender a dinâmica interna e os fluxos de responsabilidade

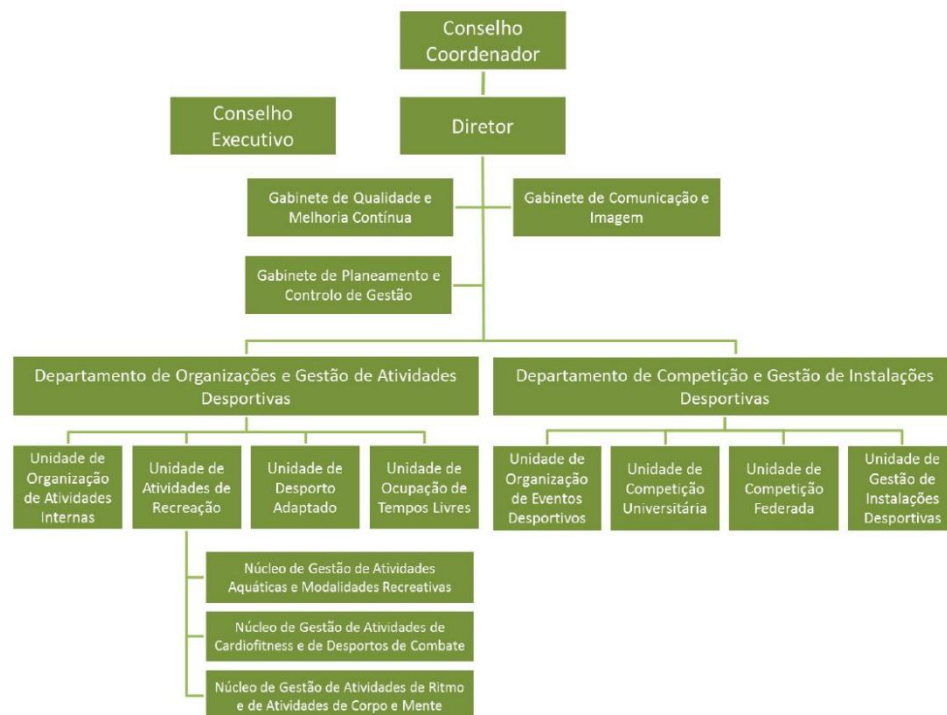


Figura 1 - Estrutura orgânica do CDUP-UP

3.5 - Enquadramento Histórico

A criação do Centro de Desporto da Universidade do Porto (CDUP-UP) resulta da necessidade de estruturar e centralizar a oferta desportiva universitária, que durante décadas se encontrava dispersa por iniciativas pontuais das faculdades e associações académicas. Com o crescimento da Universidade do Porto e o aumento significativo da população estudantil, tornou-se evidente a

importância de uma entidade especializada capaz de planejar, gerir e desenvolver a atividade física de forma integrada.

Oficialmente, a prática desportiva organizada foi formalizada com a fundação do Centro Desportivo Universitário do Porto em 29 de novembro de 1949, marcando o início da gestão sistemática do desporto universitário na instituição. Entre os momentos históricos seguintes destacam-se a inauguração do Estádio Universitário Prof. Dr. Jayme Rios Souza em 28 de abril de 1953 e a construção do Pavilhão Gimnodesportivo Prof. Doutor Galvão Teles em 25 de outubro de 1968, ampliando as instalações para modalidades coletivas e individuais.

Nos anos 2000, surgiram novas estruturas de apoio e modernização: em setembro de 2004, foi criado o Gabinete de Atividades Desportivas (GADUP), destinado a organizar e apoiar a crescente participação em atividades recreativas e competitivas. Este gabinete foi reconfigurado em 2010 como Gabinete de Apoio ao Desporto, refletindo a expansão das atividades e a necessidade de acompanhamento técnico especializado.

Um marco decisivo ocorreu em 4 de fevereiro de 2013, quando o Centro Desportivo Universitário do Porto foi formalmente renomeado para Centro de Desporto da Universidade do Porto (CDUP-UP), passando a funcionar como serviço autónomo, com autonomia administrativa e financeira dentro da universidade. Entre 2012 e 2025, destacam-se várias obras e inaugurações significativas, como a inauguração do Pavilhão Luís Falcão, tornando-o numa instalação moderna para modalidades coletivas, treino competitivo e eventos desportivos internos.

Desde a sua oficialização como CDUP-UP, o centro passou por um processo contínuo de consolidação e expansão. Inicialmente centrado no desporto competitivo e na gestão de infraestruturas, progressivamente alargou o seu âmbito de intervenção, integrando programas de desporto recreativo, atividades de manutenção física, eventos desportivos e projetos dirigidos à comunidade externa. Ao longo dos anos, o CDUP-UP acompanhou as transformações sociais, pedagógicas e tecnológicas da Universidade do Porto.

Este percurso histórico refletiu-se na modernização das infraestruturas, incluindo a requalificação do Estádio Universitário, do Pavilhão Galvão Teles e do Pavilhão Luís Falcão entre 2016 e 2025 na diversificação da oferta desportiva e na profissionalização dos recursos humanos, consolidando o CDUP-UP como referência no contexto do desporto universitário em Portugal. Entre os marcos mais recentes destacam-se a conclusão da segunda fase da requalificação do Estádio em novembro de 2024 e a abertura de novos espaços de fitness e bem-estar em 2025, ampliando significativamente a oferta para a comunidade académica.

3.6 - Localização e Infraestruturas

O Centro de Desporto da Universidade do Porto encontra-se localizado na cidade do Porto, com instalações distribuídas por diferentes zonas da cidade, acompanhando a organização territorial da Universidade do Porto e garantindo proximidade e acessibilidade à comunidade académica.

A sede do CDUP-UP está situada na zona do Campo Alegre. Este complexo constitui o principal núcleo administrativo e operacional do centro, concentrando serviços de gestão, apoio técnico e infraestruturas desportivas de grande dimensão, como o Estádio Universitário Prof. Dr. Jayme Rios Souza e o Pavilhão Gimnodesportivo Prof. Doutor Galvão Teles, sendo igualmente um espaço privilegiado para a realização de competições, eventos universitários e atividades de treino.

Para além da sede, o CDUP-UP gere e dinamiza diversas estruturas desportivas integradas em diferentes unidades orgânicas da universidade. Destacam-se, neste contexto, as instalações associadas à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto (FADEUP), localizadas no Polo da Asprela, que incluem pavilhões, ginásios e espaços especializados destinados ao ensino, treino e investigação na área do desporto e da atividade física.

O CDUP-UP encontra-se igualmente presente no complexo do Instituto de Ciências Biomédicas Abel Salazar e da Faculdade de Farmácia da Universidade

do Porto (ICBAS-FFUP), onde são desenvolvidos programas de atividade física e fitness dirigidos à comunidade académica e externa, beneficiando da proximidade a áreas científicas ligadas à saúde.

Outro equipamento relevante é o Pavilhão Luís Falcão, uma infraestrutura vocacionada para modalidades coletivas, treino competitivo e atividades regulares, desempenhando um papel complementar no apoio à prática desportiva organizada no âmbito da Universidade do Porto.

Dentro de todas estas instalações, o CDUP-UP apresenta uma vasta oferta desportiva para toda a comunidade da Universidade do Porto, esta oferta inclui:

- Ginásios com sala de musculação;
- Aulas de grupo;
- 4 campos de Futebol 7;
- 2 de Futebol 11;
- 130m de corredor de Atletismo;
- 2 courts de Ténis;
- Campo de Futebol 5;
- Ginásio Outdoor;
- Estúdio para atividades de fitness / grupo;
- Estúdio para atividades de corpo e mente e combate.

Esta distribuição territorial das infraestruturas, como podemos verificar na Figura 2, permite ao CDUP-UP assegurar uma oferta diversificada, descentralizada e ajustada às necessidades da comunidade universitária, promovendo uma utilização eficiente dos recursos e reforçando a presença do desporto na vivência académica da universidade. Na Figura 3 podemos observar o Complexo desportivo principal do CDUP-UP.

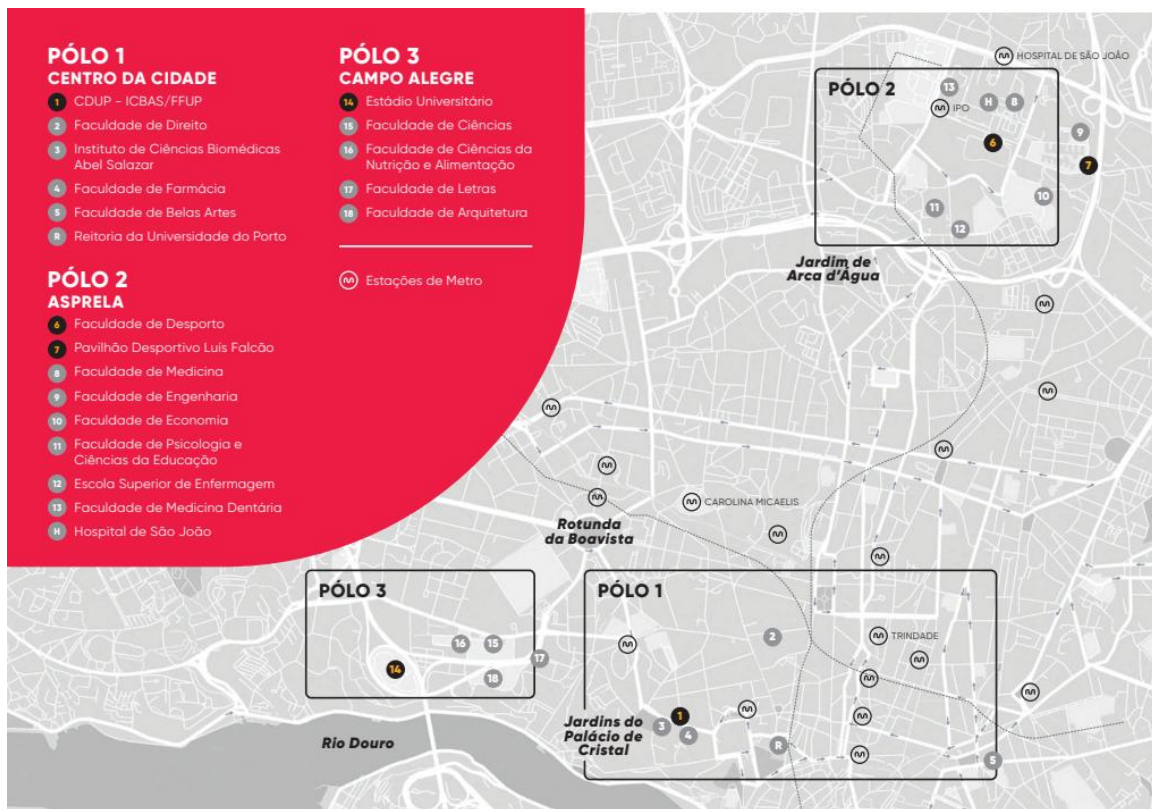


Figura 2 - Distribuição das instalações do CDUP



Figura 3 - Complexo desportivo principal do CDUP-UP

3.7 - Atividade Desportiva e Competitiva

O Centro de Desporto da Universidade do Porto desenvolve a sua atividade em diversas vertentes complementares como o desporto recreativo, desporto competitivo, organização de eventos e iniciativas formativas, assegurando uma resposta abrangente às necessidades e interesses da comunidade académica da Universidade do Porto, bem como da comunidade externa.

A vertente do desporto recreativo assume particular relevância na estratégia de atuação do CDUP-UP, uma vez que se encontra diretamente associada à promoção da saúde, do bem-estar e da qualidade de vida. Esta vertente integra programas regulares de atividade física e fitness, modalidades coletivas e atividades de manutenção, concebidos para públicos com diferentes níveis de experiência, idades e objetivos. A diversidade da oferta permite uma

participação inclusiva, favorecendo a adesão contínua à prática desportiva e a adoção de estilos de vida ativos. As atividades recreativas são desenvolvidas de forma sistemática ao longo do ano letivo, em diferentes horários e espaços, garantindo acessibilidade e flexibilidade aos utilizadores.

No âmbito do desporto competitivo, o CDUP-UP assume um papel central no acompanhamento e desenvolvimento de equipas universitárias e atletas individuais, representando a Universidade do Porto em competições de âmbito regional e nacional. Esta vertente envolve um trabalho estruturado de planeamento e organização dos treinos, acompanhamento técnico e pedagógico, bem como a gestão logística associada à participação em competições. O apoio prestado pelo CDUP-UP contribui para a criação de condições adequadas ao desenvolvimento do rendimento desportivo, ao mesmo tempo que promove valores como o compromisso, a disciplina, o espírito de equipa e a responsabilidade. A participação competitiva reforça ainda a visibilidade institucional da Universidade do Porto no panorama do desporto universitário, consolidando a sua presença em diferentes modalidades.

Complementarmente, o CDUP-UP desenvolve uma vertente orientada para a organização de eventos desportivos e ações formativas, desempenhando um papel dinamizador da vida académica. Esta área inclui a organização de torneios universitários internos, campeonatos entre faculdades, eventos pontuais e iniciativas abertas à comunidade, que promovem a socialização, a integração e a participação ativa dos estudantes. Adicionalmente, o CDUP-UP promove ações de formação, workshops e iniciativas de sensibilização relacionadas com a atividade física, a saúde e o desporto, contribuindo para a disseminação de conhecimento e para a valorização das boas práticas no contexto universitário.

4 - Plano de estágio

O plano delineado para o presente estágio teve como principal objetivo proporcionar uma experiência prática que complementasse a formação académica adquirida ao longo do Mestrado em Gestão Desportiva, permitindo a aplicação dos conhecimentos teóricos em contexto real de intervenção profissional. Concomitantemente, este estágio foi concebido como uma etapa fundamental de preparação para o exercício profissional, possibilitando o contacto direto com as dinâmicas, responsabilidades e desafios inerentes à atuação de um gestor desportivo. Neste sentido, o estágio procurou promover o desenvolvimento de competências técnicas e operacionais, nomeadamente ao nível do planeamento, organização e avaliação de atividades e eventos desportivos, bem como o reforço de competências transversais, tais como a capacidade de comunicação, o trabalho em equipa, a autonomia, a adaptação a contextos imprevistos e a tomada de decisão. Através desta experiência, pretendeu-se contribuir para a consolidação de uma identidade profissional sólida, alinhada com as exigências do mercado de trabalho e com os princípios de uma atuação ética e responsável no setor da gestão do desporto.

No que respeita às atividades que gostaria de desenvolver, o estágio foi idealizado de forma a abranger diferentes áreas de atuação do Centro de Desporto da Universidade do Porto. Em particular, manifestei interesse em participar ativamente em processos de planeamento e organização de eventos desportivos, tanto de carácter competitivo como de natureza lúdica e social. A realização de eventos como campeonatos universitários, torneios recreativos, atividades de *team building* e iniciativas de promoção da saúde constituiu uma oportunidade privilegiada para compreender os diferentes níveis de complexidade associados à gestão de eventos desportivos.

Outro eixo relevante do plano de estágio prende-se com a colaboração nos processos de planeamento estratégico e operacional, incluindo a gestão de recursos humanos, materiais e logísticos, bem como a articulação entre diferentes departamentos e parceiros institucionais. O contacto direto com estas dinâmicas

é essencial para compreender o funcionamento interno de uma organização desportiva de grande dimensão inserida no contexto universitário.

Relativamente às competências a adquirir e a desenvolver, o estágio teve como objetivo o reforço de competências técnicas na área da gestão e organização de eventos desportivos, da avaliação e controlo da qualidade dos serviços, da gestão do tempo e de recursos e da resolução de problemas em contexto real. Adicionalmente, foi dada importância ao desenvolvimento de competências transversais, tais como o trabalho em equipa, a comunicação interpessoal, a capacidade de adaptação e o sentido de responsabilidade profissional.

Por fim, o plano de estágio procurou contribuir para a consolidação da identidade profissional enquanto futuro gestor desportivo, permitindo o contacto direto com práticas profissionais e desafios organizacionais. Neste sentido, o estágio foi encarado não apenas como uma etapa curricular, mas como uma oportunidade de preparação para a inserção no mercado de trabalho, alinhando os interesses pessoais e académicos com as necessidades e objetivos da entidade acolhedora.

5 - Atividades desenvolvidas no estágio

A realização do estágio proporcionou a participação em diversas atividades e eventos, na Tabela 1 é mostrado o cronograma das atividades realizadas.

Tabela 1: Cronograma das atividades realizadas no estágio

Atividade/Evento	Data
Cliente Mistério	24 de outubro de 2025 a 21 de novembro de 2025
Campeonatos Nacionais Universitários de Desportos de Raquete	25 a 27 de novembro de 2025
<i>Team Building</i> UPdigital	5 de dezembro de 2025
VI Torneio de Voleibol 4x4 U.Porto	10 de dezembro de 2025
Caminhada Solidária de Natal da U.Porto	17 de dezembro de 2025
Festa de Natal da Reitoria	20 de dezembro de 2025
Mostra UP	19 a 22 de fevereiro de 2026
Corrida e Caminhada do Dia da Universidade do Porto - 115 anos	23 de março de 2026
U.Porto Games	22 de abril de 2026
VII Torneio de Voleibol 4x4 U.Porto	29 de abril de 2026
Campeonato Nacional Universitário de Futebol de 7 Feminino	11 a 13 de maio de 2026

5.1 - Cliente mistério

A primeira tarefa proposta no âmbito do estágio consistiu na execução da atividade designada por “cliente mistério”. De acordo com Wilson (1998), esta metodologia corresponde a uma técnica de avaliação da qualidade dos serviços, na qual um indivíduo é contratado para assumir o papel de cliente real, sem revelar a sua identidade, com o objetivo de observar, avaliar e relatar diversos aspetos do serviço prestado, nomeadamente o atendimento, as condições do espaço, os produtos e/ou serviços disponibilizados e o cumprimento dos padrões definidos pela organização.

No contexto desta atividade, foi proposto frequentar, durante um período de três semanas, as instalações do Centro de Desporto da Universidade do Porto (CDUP-UP), acessíveis através do plano UPFit, assumindo o papel de um utilizador comum, com o intuito de proceder à sua avaliação e apresentar propostas de melhoria. Este plano disponibiliza aulas de musculação e aulas de grupo em diferentes instalações da Universidade do Porto, nomeadamente na Faculdade de Desporto (FADEUP), no Instituto de Ciências Biomédicas Abel Salazar – Faculdade de Farmácia (ICBAS-FFUP) e no Centro de Desporto da Universidade do Porto (CDUP-UP), incluindo ainda aulas de natação realizadas na FADEUP.

Após o período de avaliação e em conjunto com os restantes dois colegas de estágio, foi realizada uma reunião com a direção da entidade acolhedora do estágio, com o objetivo de apresentar as observações e reflexões resultantes da execução desta tarefa.

Os tópicos avaliados foram classificados através de uma escala de Likert de 1 a 5.

A metodologia aplicada consistiu na elaboração de um questionário em formato de tabela, recorrendo à plataforma Microsoft Excel, em detrimento do questionário tradicional em papel, de forma a facilitar a recolha de dados e permitir uma posterior análise mais eficiente.

A Escala de Likert constitui um instrumento de medição amplamente utilizado em investigações de natureza quantitativa, sendo aplicada na avaliação

de atitudes, percepções, opiniões ou níveis de satisfação. Criada por Rensis Likert em 1932, esta escala baseia-se no pressuposto de que as atitudes podem ser mensuradas através de um conjunto de afirmações às quais os participantes indicam o seu grau de concordância ou discordância.

Habitualmente, a escala apresenta cinco ou sete pontos, variando entre uma resposta extremamente negativa e uma extremamente positiva. O seu principal objetivo consiste na quantificação de percepções subjetivas, transformando-as em dados mensuráveis e comparáveis. A Escala de Likert é valorizada pela sua simplicidade, fiabilidade e facilidade de análise estatística, sendo amplamente utilizada em estudos de satisfação dos utilizadores, avaliação da qualidade dos serviços, educação e gestão desportiva.

5.2 - Campeonatos Nacionais Universitários - Desportos de raquete

Após a realização da atividade de cliente mistério, teve início a primeira atividade operacional no âmbito do estágio, correspondente à realização dos Campeonatos Nacionais Universitários (CNUs) de desportos de raquete, abrangendo as modalidades de badminton, ténis de mesa e ténis.

Os campeonatos decorreram nas seguintes datas e locais:

- **Badminton**

Data: 25 de novembro de 2025

Local: Pavilhão do CDUP

- **Ténis de mesa**

Data: 25 de novembro de 2025

Local: Pavilhão do Centro Desportivo do Politécnico do Porto

- **Ténis**

Data: 26 e 27 de novembro de 2025

Local: Complexo Desportivo do Monte Aventino

Durante este evento, colaborei nos campeonatos de badminton e de ténis, prestando apoio logístico em diversas fases da organização. As tarefas desempenhadas incluíram a preparação, separação e entrega de equipamentos aos atletas da Universidade do Porto, a acreditação das equipas e atletas, a montagem dos campos de badminton, a colocação de material publicitário e promocional alusivo ao evento e à organização, a monitorização dos jogos e dos campos de ténis, bem como o acompanhamento das equipas e atletas para os respetivos jogos.

5.3 - *Team Building* UPdigital

No dia 5 de dezembro de 2025 realizou-se a primeira atividade diretamente associada ao projeto de estágio, consistindo na conceção e desenvolvimento de uma ação de *Team Building* destinada às equipas da UPDigital. Esta entidade solicitou ao CDUP-UP a organização de uma atividade com o objetivo de fortalecer o espírito de equipa, promover a cooperação e contribuir para o bem-estar dos seus colaboradores.

Em conjunto com os colegas de estágio, fui responsável pelo desenvolvimento de um plano de atividades destinado a cerca de oitenta participantes, a realizar num período aproximado de duas horas.

O evento foi estruturado segundo a seguinte sequência cronológica:

- Receção das equipas (*briefing*)
- Dinâmica de quebra-gelo
- Dinâmica de comunicação
- Divisão das equipas
- Início das atividades principais (seis atividades)
- Dinâmica final
- Apresentação de resultados e fotografia de grupo

Foram desenvolvidas atividades específicas para cada dinâmica, totalizando nove desafios. Contudo, devido ao atraso significativo de vários colaboradores da UPDigital, o início do evento sofreu constrangimentos, o que obrigou à implementação de um plano de contingência em tempo real. Assim, optou-se pela eliminação da dinâmica de comunicação e da dinâmica final, de forma a assegurar a realização das seis atividades principais dentro do período temporal estabelecido.

O evento envolveu treze colaboradores do CDUP-UP, incluindo estagiários, distribuídos por funções de coordenação, relações públicas, cobertura fotográfica e acompanhamento das atividades, sendo esta última a função na qual me inseri.

No pré-evento, colaborei no planeamento e desenvolvimento das atividades, incluindo a definição do plano, a seleção e descrição das atividades, a definição dos objetivos, o levantamento do material necessário, a distribuição das equipas pelas estações, a elaboração do croqui do espaço e a montagem e preparação das infraestruturas. No pós-evento, participei na desmontagem e arrumação do material utilizado.

5.4 - VI Torneio de Voleibol 4x4 U.Porto

O Torneio de Voleibol 4x4 da Universidade do Porto constitui um dos eventos recreativos mais emblemáticos do CDUP-UP, tendo como principal objetivo promover o convívio e a integração entre estudantes, docentes, funcionários e antigos alunos da instituição, através da prática desportiva. Para além da vertente competitiva, esta iniciativa procura incentivar a adoção de estilos de vida ativos e saudáveis, proporcionando um espaço de lazer e descontração.

A sexta edição do torneio realizou-se no dia 10 de dezembro de 2025, contando com a participação de mais de 120 participantes. Na Figura 4 podemos observar o cartaz público do evento.



Figura 4 - Cartaz publicitário do VI Torneio de Voleibol 4x4 U.Porto

Nesta edição, colaborei no pré-evento, nomeadamente na elaboração dos boletins de jogo, na recolha e organização das inscrições, na acreditação das equipas e árbitros, bem como na montagem dos campos e dos espaços destinados à realização do evento.

Durante o evento, fui responsável pela monitorização dos jogos, pelo registo e comunicação dos resultados à mesa da organização e pelo encaminhamento das equipas para os respetivos campos, tanto para a prática competitiva como para a arbitragem, a qual ficou a cargo dos próprios participantes.

Após o término do torneio, participei na desmontagem progressiva dos campos e na arrumação de todo o material utilizado.

5.5 - Festa de Natal da Reitoria da Universidade do Porto

A Festa de Natal da Reitoria da Universidade do Porto é um evento dirigido aos docentes da instituição e aos seus filhos, organizado regularmente pelo CDUP. A edição de 2025 realizou-se no dia 20 de dezembro, tendo a sua preparação sido iniciada com antecedência.

Relativamente a esta atividade, a minha participação ocorreu exclusivamente na fase de pré-evento, não tendo estado presente no dia da sua realização.

O planeamento do evento implicou a conceção de atividades lúdicas com temática natalícia, destinadas a pais e crianças, o que representou um desafio acrescido na sua preparação. Em conjunto com os colegas de estágio, colaborei na definição das atividades a desenvolver, na descrição dos respetivos objetivos, no levantamento do material necessário, na elaboração do croqui do espaço e na distribuição do staff responsável pelo acompanhamento das crianças ao longo da festa.

5.6 - Caminhada Solidária de Natal da U.Porto

A Caminhada Solidária de Natal da Universidade do Porto constitui uma iniciativa conjunta do CDUP-UP e do Programa de Promoção de Saúde Mental BAMBUP, assumindo um forte cariz solidário e comunitário. Cada participante foi convidado a entregar um brinquedo aquando da acreditação, o qual seria posteriormente doado a uma instituição de solidariedade social dedicada ao acolhimento de crianças.

A iniciativa consistiu numa caminhada de aproximadamente cinco quilómetros pela cidade do Porto, com início na Reitoria da Universidade do Porto

e término na Avenida dos Aliados, em frente à Câmara Municipal do Porto, passando por diversos locais emblemáticos da cidade.

Inicialmente agendada para o dia 15 de dezembro de 2025, a caminhada foi adiada para o dia 17 de dezembro de 2025 devido a condições meteorológicas adversas. Na Figura 5 podemos observar o respetivo cartaz e na Figura 6 o percurso da caminhada.



Figura 5 - Cartaz publicitário da Caminhada Solidária de Natal da U.Porto

A minha participação nesta atividade envolveu a montagem do espaço junto à Reitoria, incluindo a instalação da mesa de acreditação e recolha de doações, sistema de som, material publicitário e sinalética do percurso.

Figura 6 - Percurso da Caminhada Solidária de Natal da U.Porto

5.7 - Mostra da Universidade do Porto

Aproveitei a oportunidade de colaborar e acompanhar a participação na Mostra da Universidade do Porto (Mostra UP), um evento promovido pela Universidade do Porto com o objetivo de divulgar a sua oferta formativa junto de estudantes do ensino secundário e do público em geral.

A Mostra UP constitui uma das principais iniciativas de promoção institucional da Universidade do Porto, reunindo num único espaço as diversas faculdades e unidades orgânicas, que apresentam os seus cursos, projetos e atividades. O evento decorreu no Pavilhão Multiusos de Gondomar, entre os dias 19 e 22 de fevereiro de 2026.

No contexto da participação do CDUP-UP, foram desenvolvidas atividades de divulgação relacionadas com a prática desportiva universitária e com os serviços disponibilizados à comunidade académica.

Durante o evento, desempenhei funções de apoio ao *stand*, nomeadamente no contacto direto com os visitantes, na apresentação das atividades e serviços do CDUP-UP e no esclarecimento de questões colocadas pelos participantes. Esta interação permitiu desenvolver competências de comunicação e de atendimento ao público, bem como consolidar conhecimentos sobre a oferta desportiva da instituição.

A participação na Mostra UP revelou-se uma experiência relevante no contexto do estágio, permitindo compreender a importância da comunicação institucional e da promoção ativa junto de potenciais futuros estudantes, contribuindo para a valorização da imagem e da identidade da Universidade do Porto.

5.8 - Corrida e Caminhada do Dia da Universidade do Porto - 115 anos

No âmbito das atividades desenvolvidas durante o estágio, foi também possível acompanhar e colaborar na organização da Corrida e Caminhada do Dia da Universidade do Porto - 115 anos, uma iniciativa integrada nas comemorações do aniversário da Universidade do Porto, realizada no dia 23 de março de 2026.

Este evento apresenta uma natureza desportiva, comemorativa e turística, tendo como principal objetivo assinalar os 115 anos da instituição, promovendo simultaneamente a prática de atividade física, o convívio entre a comunidade académica e a população em geral e incluindo a passagem por pontos turísticos e zonas históricas da cidade do Porto. A iniciativa foi concebida de forma inclusiva, integrando duas vertentes distintas, uma corrida, de carácter mais competitivo, e uma caminhada, orientada para uma participação mais acessível e informal, permitindo envolver participantes com diferentes níveis de condição física.

A realização do evento implicou um conjunto de tarefas ao nível do planeamento e organização logística. Neste contexto, foram desenvolvidas ações de apoio à preparação da atividade, tanto antes como durante e após o evento, na articulação com os diferentes intervenientes envolvidos na organização e no acompanhamento dos participantes durante a atividade. Adicionalmente, o evento exigiu uma gestão cuidada dos recursos e do espaço, garantindo condições adequadas para a realização segura e eficiente da prova.

A participação neste evento permitiu consolidar competências ao nível da organização de eventos desportivos, da comunicação institucional e do trabalho em equipa, contribuindo para uma compreensão mais abrangente dos processos associados à promoção de atividades desportivas em contexto universitário.

Na Figura 7 podemos observar o cartaz publicitário do evento e o percurso da corrida na Figura 8.



Figura 7 - Cartaz publicitário da Corrida e Caminhada do Dia da Universidade do Porto - 115 anos

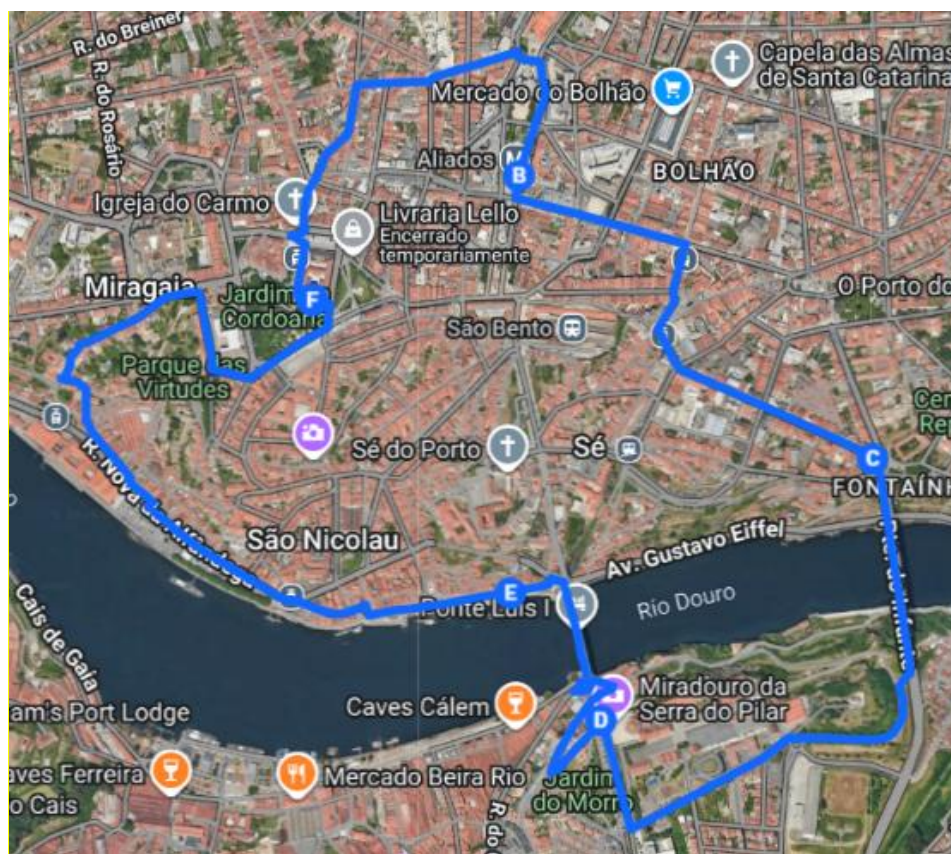


Figura 8 - Percurso da Corrida do Dia da Universidade do Porto - 115 anos

5.9 - UP Games

Participei ativamente no processo de organização e planeamento da edição pioneira do evento U.Porto Games, uma iniciativa dirigida aos estudantes da Universidade do Porto que tem como principal objetivo promover a prática desportiva e estimular o convívio entre estudantes de diferentes faculdades.

Pré-Evento

O processo de planeamento do evento teve início em janeiro, envolvendo várias fases de organização, articulação institucional e divulgação. Numa fase inicial, foi definido o modelo organizativo do evento, concebido como uma competição interfaculdades de carácter desportivo e recreativo, inspirada no conceito de “Jogos Sem Fronteiras”. Este modelo previa uma estrutura

competitiva organizada em duas fases distintas, permitindo uma ampla participação dos estudantes das diferentes faculdades da Universidade do Porto.

A primeira fase correspondia a uma fase de apuramento interna, a decorrer entre os dias 16 e 27 de março, no Estádio Universitário do Porto e no Pavilhão Luís Falcão. Durante este período, as equipas de cada faculdade competiriam entre si com o objetivo de apurar a equipa representante para a fase final. Cada faculdade poderia inscrever até oito equipas, sendo cada equipa composta por quatro a cinco estudantes da mesma unidade orgânica, mediante o pagamento de uma taxa de inscrição no valor de 25 euros. No final desta fase, a equipa com maior número de pontos seria declarada vencedora da respetiva faculdade, garantindo o apuramento para a fase final da competição.

A segunda fase corresponderia à Finalíssima, a realizar no dia 22 de abril, na qual participariam as quinze equipas vencedoras das respetivas faculdades da Universidade do Porto. A equipa com maior pontuação total após a realização de todos os desafios seria declarada vencedora do evento, estando previstos prémios para as três primeiras classificadas.

Este modelo organizativo foi apresentado às Associações de Estudantes das diferentes faculdades numa reunião realizada no dia 28 de janeiro, na qual foram divulgados os objetivos da iniciativa, o formato da competição e as formas de envolvimento dos estudantes. Para facilitar a compreensão do conceito do evento, foi adotada uma abordagem prática, na qual os representantes das Associações de Estudantes participaram em alguns dos jogos, permitindo uma perceção mais concreta da dinâmica prevista. Esta reunião constituiu um momento importante de articulação entre a organização e as estruturas representativas dos estudantes, possibilitando a recolha de sugestões e o reforço do envolvimento das faculdades no projeto.

Posteriormente, a partir do dia 10 de fevereiro, iniciou-se a fase de divulgação do evento, que incluiu a abertura das inscrições até ao dia 1 de março, bem como a promoção nas redes sociais e em diferentes meios de comunicação institucionais, com o objetivo de aumentar a visibilidade da iniciativa e incentivar a participação dos estudantes. Paralelamente, entre os dias 18 e 27 de fevereiro,

foram realizadas ações de promoção presencial nas várias faculdades da Universidade do Porto, com o objetivo de apresentar diretamente o evento, esclarecer dúvidas e incentivar as inscrições.

No dia 26 de fevereiro realizou-se uma reunião online com as Associações de Estudantes, com o objetivo de fazer um ponto de situação relativamente ao número de inscrições registadas. Durante esta reunião foram analisados os níveis de adesão ao evento e discutidos alguns constrangimentos identificados no processo de mobilização dos estudantes. Face à baixa adesão verificada, foi considerada necessária a introdução de ajustamentos ao modelo inicialmente previsto para os U.Porto Games, procurando adequar o formato da competição à realidade de participação.

Na sequência desta reunião, foi definido que o evento passaria a realizar-se apenas num único momento competitivo, correspondente à Finalíssima interfaculdades, a decorrer durante a tarde do dia 22 de abril. Adicionalmente, o prazo de inscrições foi alargado até ao dia 31 de março, com o objetivo de aumentar o número de equipas participantes. Foi também estabelecido que o número mínimo de equipas para a realização do evento seria de catorze, garantindo a representação das Associações de Estudantes, e um limite máximo de vinte e quatro equipas, com possibilidade de ajustamento mediante a procura. Relativamente à estratégia de comunicação, foi definida a divulgação de um cartaz geral do evento, ficando ao critério de cada Associação de Estudantes a adaptação da comunicação interna. Foram ainda estabelecidas três ideias-chave a transmitir em todas as ações de promoção: a realização do evento numa única tarde, o carácter lúdico e recreativo dos jogos, centrado no trabalho em equipa, e a existência de um prémio principal atrativo, correspondente a um Passe Geral para a Queima das Fitas.

Desde a abertura das inscrições, foram desenvolvidas diversas tarefas operacionais fundamentais para a concretização do evento. Neste âmbito, assegurei o contacto regular com as Associações de Estudantes, acompanhando a evolução das inscrições e garantindo o cumprimento dos prazos definidos. Participei na definição e estruturação das atividades e jogos a integrar no evento,

bem como na organização do modelo competitivo, nomeadamente através da elaboração das rotações dos jogos, definindo os confrontos entre equipas ao longo das diferentes estações.

Foram igualmente realizadas tarefas de comunicação direta com as equipas participantes, incluindo o envio de informações relevantes e a confirmação da presença no evento. Ao nível logístico, colaborei no contacto com fornecedores externos, nomeadamente com a empresa responsável pelo fornecimento de insufláveis necessários para a realização de alguns jogos. Adicionalmente, acompanhei a verificação dos pagamentos em articulação com as Associações de Estudantes, assegurando a validação das inscrições.

No que diz respeito à preparação documental e organizativa, estive envolvido na elaboração de diversos materiais essenciais, tais como a folha de acreditação para o dia do evento, o envio de comunicações por email às equipas, o *roadbook* (guia informativo) destinado aos participantes, o croqui do espaço com a disposição das atividades, bem como a folha de registo de resultados. Foi também assegurada a verificação e preparação de todo o material necessário à realização das atividades.

Importa referir que todas estas tarefas foram desenvolvidas e concluídas até uma semana antes da realização do evento, garantindo que todas as condições logísticas e organizativas estivessem devidamente asseguradas para o seu bom funcionamento. Na Figura 9 podemos observar o cartaz elaborado para a divulgação dos UP Games.



Figura 9 - Cartaz de divulgação dos UP Games

Dia da Realização do Evento

O dia de realização dos U.Porto Games correspondeu à fase de execução do evento, tendo decorrido no Estádio Universitário do Porto.

A primeira etapa consistiu na preparação do espaço durante toda a manhã, que incluiu a montagem das estações de jogos, insufláveis e restantes materiais desportivos, bem como a organização das áreas de competição e circulação das equipas, garantindo a correta estruturação do recinto.

Seguidamente, foi realizado o acolhimento das equipas e o processo de acreditação, onde se procedeu à confirmação de presenças, validação das inscrições e entrega de informações essenciais sobre o funcionamento do evento.

Durante o decorrer da competição, foi assegurada a monitorização contínua das atividades, acompanhando o funcionamento das estações, a gestão das rotações entre equipas e o apoio aos monitores responsáveis, garantindo o cumprimento das regras e da dinâmica prevista.

Na fase final do evento, procedeu-se ao tratamento dos resultados e à classificação das equipas, culminando na cerimónia de entrega de prémios às equipas vencedoras. Posteriormente, foi realizada a desmontagem de todo o equipamento e reorganização do espaço, assegurando a reposição das condições iniciais do recinto.

Pós-Evento

Após a realização do evento, foram desenvolvidas ações de avaliação e reflexão sobre o seu desenvolvimento. Neste sentido, foi enviado um formulário de satisfação aos participantes, com o objetivo de recolher *feedback* relativamente à experiência, organização e funcionamento das atividades.

Estas tarefas permitiram-me desenvolver competências ao nível da organização de eventos desportivos, comunicação institucional, gestão de participantes e trabalho em equipa.

Importa ainda referir que, apesar do modelo inicial definido, o processo de organização evidenciou desafios relacionados com a adesão dos estudantes, o que exigiu capacidade de adaptação e reformulação do evento, garantindo a sua viabilidade e sucesso.

5.10 - VII Torneio de Voleibol 4x4 U.Porto

Assim como a VI edição descrita acima no presente relatório, um novo torneio de Voleibol 4x4 da Universidade do Porto foi realizado a 29 de abril de 2026. Um evento que tem presença semestral no CDUP.UP.

Este evento alcançou o record de participantes, com um total de 32 equipas inscritas, cerca de 167 jogadores e 62 jogos.

Na Figura 10 podemos observar o cartaz público do evento.

Após o término do torneio, participei na desmontagem progressiva dos campos e na arrumação de todo o material utilizado.

5.11 - CNUs de Futebol de 7 Feminino

Participei no apoio à organização e desenvolvimento do Campeonato Nacional Universitário de Futebol de 7 Feminino, competição organizada pela Federação Académica do Desporto Universitário (FADU), que reuniu equipas universitárias femininas de diferentes instituições de ensino superior do país.

O torneio decorreu entre os dias 11 e 13 de maio de 2026 no Estádio Universitário do Porto, envolvendo uma estrutura organizativa exigente ao nível logístico e operacional.

No contexto da realização do evento, participei em diversas tarefas relacionadas com a preparação e acompanhamento da competição. Entre as principais funções desempenhadas destacam-se a montagem e preparação dos espaços de jogo, assegurando que os campos reuniam as condições necessárias para a realização dos encontros.

Adicionalmente, colaborei na colocação das publicidades e materiais institucionais da FADU, contribuindo para a imagem e identificação oficial do evento. Durante a competição, acompanhei e monitorizei o funcionamento dos campos, garantindo o apoio necessário ao desenrolar dos jogos.

6 – Projeto

No âmbito do estágio curricular descrito no presente relatório, foi proposta a realização de um projeto a desenvolver no contexto da entidade acolhedora. Após uma reunião inicial com o CDUP-UP e a identificação de necessidades específicas da organização, verificou-se a pertinência da criação de um manual que reunisse um conjunto diversificado de atividades de *team building*, área na qual a instituição desenvolve intervenção junto da comunidade da Universidade do Porto. Esta necessidade surgiu da importância crescente atribuída às dinâmicas de grupo enquanto ferramentas promotoras de cooperação, comunicação, integração e fortalecimento das relações interpessoais entre os participantes. Neste sentido, o projeto procurou responder à necessidade de estruturar e sistematizar atividades que pudessem ser utilizadas em diferentes contextos de intervenção, proporcionando à organização um recurso prático, organizado e adaptável às características dos diversos grupos com os quais trabalha.

Deste modo, o projeto teve como principal finalidade a conceção, organização e sistematização de um manual de atividades de *team building* (manual em anexos), orientado para contextos educativos, recreativos e organizacionais. A elaboração deste manual partiu da necessidade de reunir, estruturar e desenvolver um conjunto diversificado de dinâmicas capazes de promover competências interpessoais, fortalecer relações grupais e potenciar o desenvolvimento do trabalho em equipa através de experiências práticas, lúdicas e desafiantes.

Num contexto social e profissional cada vez mais marcado pela necessidade de cooperação, adaptação e comunicação eficaz, as atividades de *team building* assumem um papel relevante na promoção da coesão grupal e no desenvolvimento de competências humanas fundamentais. Mais do que simples momentos recreativos, estas dinâmicas constituem ferramentas pedagógicas e relacionais que permitem estimular capacidades como liderança, resolução de

problemas, criatividade, tomada de decisão, gestão emocional, confiança interpessoal e espírito de equipa.

O projeto consistiu na criação de um manual organizado por diferentes categorias de atividades, procurando responder a diversos objetivos e contextos de intervenção. Nesse sentido, foram desenvolvidas dinâmicas de quebra-gelo, atividades coletivas, desafios individuais, dinâmicas em dupla, atividades temáticas e dinâmicas finais de grande envolvimento grupal. Cada atividade foi estruturada de forma detalhada, incluindo objetivos, descrição da dinâmica, regras de funcionamento e materiais necessários, permitindo a sua aplicação.

A construção deste manual implicou não apenas a recolha e adaptação de atividades já existentes, mas também a criação de novas propostas originais ajustadas aos objetivos definidos para o projeto. Procurou-se privilegiar atividades dinâmicas, inclusivas e versáteis, capazes de serem adaptadas a diferentes idades, dimensões de grupo e espaços de realização.

Para além da vertente prática, este projeto procurou também fundamentar-se em princípios teóricos associados às dinâmicas de grupo, ao comportamento organizacional e ao desenvolvimento interpessoal. A elaboração do manual teve em consideração a importância das experiências cooperativas na promoção de relações interpessoais positivas, no fortalecimento do sentimento de pertença e na construção de ambientes grupais mais saudáveis e participativos.

Assim, o projeto desenvolvido durante o estágio procurou assumir-se simultaneamente como um recurso técnico de apoio à dinamização de atividades e como uma ferramenta promotora de desenvolvimento humano, valorizando a aprendizagem através da experiência, da interação e da cooperação entre os participantes.

6.1 – Metodologia

A metodologia utilizada no desenvolvimento deste projeto baseou-se numa abordagem predominantemente qualitativa, centrada na pesquisa, análise, adaptação e criação de atividades de *team building* adequadas aos objetivos definidos para o estágio. O processo metodológico desenvolveu-se de forma progressiva e estruturada, integrando diferentes fases de planeamento, observação, experimentação e organização dos conteúdos.

Numa fase inicial foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental sobre conceitos relacionados com *team building*, dinâmicas de grupo, cooperação, liderança e desenvolvimento interpessoal. Esta revisão permitiu compreender os principais fundamentos teóricos associados às atividades de grupo e identificar competências frequentemente trabalhadas através destas dinâmicas, tais como comunicação, confiança, resolução de problemas, coordenação motora, criatividade e tomada de decisão.

Posteriormente, procedeu-se à recolha e análise de diferentes exemplos de atividades utilizadas em contextos educativos, recreativos e organizacionais. Esta análise permitiu identificar modelos de organização, estruturas de jogo, metodologias de dinamização e formas de adaptação das atividades consoante o público-alvo e os objetivos pretendidos. Com base nessa informação, iniciou-se o processo de criação e adaptação das dinâmicas integradas no manual.

Ao longo do presente relatório são igualmente descritos eventos promovidos pela organização, nomeadamente o *Team Building* UP Digital e os UP Games, nos quais várias das atividades incluídas neste manual foram aplicadas em contexto real. A implementação prática destas dinâmicas permitiu não só observar o seu funcionamento junto de diferentes grupos, como também recolher *feedback* relativamente à sua organização, dinâmica, nível de envolvimento dos participantes e adequação aos objetivos pretendidos. Este processo revelou-se fundamental para validar a eficácia das atividades em contextos reais de intervenção, possibilitando ainda a identificação de aspetos passíveis de melhoria, adaptação e aperfeiçoamento futuro.

A elaboração das atividades procurou obedecer a uma estrutura uniforme, de modo a facilitar a compreensão e futura aplicação prática. Procurou-se criar propostas suficientemente flexíveis para poderem ser adaptadas a diferentes realidades e contextos de intervenção.

A metodologia incluiu também um processo contínuo de reformulação e aperfeiçoamento das atividades criadas. Muitas das dinâmicas inicialmente idealizadas foram alteradas, simplificadas ou enriquecidas ao longo do processo, de forma a torná-las mais dinâmicas, equilibradas e desafiantes. Este processo reflexivo revelou-se fundamental para melhorar a qualidade do manual e garantir maior coerência entre as diferentes propostas apresentadas.

Paralelamente, foi dada especial atenção à organização estrutural do manual, procurando distribuir as atividades por categorias específicas e criar uma sequência lógica de apresentação dos conteúdos. Esta organização teve como objetivo facilitar a consulta do documento e permitir uma utilização mais prática por parte de futuros utilizadores.

Por fim, importa referir que toda a construção do projeto procurou privilegiar uma perspetiva centrada na experiência dos participantes, valorizando atividades que estimulassem não apenas a componente física ou competitiva, mas também a interação social, a cooperação, a criatividade e o envolvimento emocional dos grupos.

6.2 - Resultados Esperados

Com a realização deste projeto espera-se, em primeiro lugar, disponibilizar um recurso prático e organizado que possa servir de apoio à dinamização de atividades de *team building* em diferentes contextos de intervenção.

Ao nível dos participantes, espera-se que as atividades propostas contribuam para o desenvolvimento de competências interpessoais e sociais fundamentais, promovendo uma melhoria da comunicação, da cooperação e da capacidade de trabalho em equipa. Através da realização de desafios coletivos, os participantes são incentivados a interagir, partilhar estratégias, tomar decisões em conjunto e adaptar-se às dificuldades encontradas durante as dinâmicas.

Outro dos resultados esperados prende-se com o fortalecimento das relações interpessoais dentro dos grupos. As experiências partilhadas ao longo das atividades tendem a favorecer o aumento da confiança entre os participantes, a redução de barreiras sociais e o desenvolvimento de um maior sentimento de pertença ao grupo. Neste sentido, o *team building* pode assumir um papel relevante na criação de ambientes mais positivos, colaborativos e motivadores.

Espera-se igualmente que as dinâmicas propostas contribuam para estimular competências individuais importantes, tais como criatividade, liderança, autonomia, resolução de problemas, capacidade de adaptação e controlo emocional. Muitas das atividades exigem raciocínio rápido, coordenação, comunicação sob pressão e tomada de decisão em contextos desafiantes, permitindo aos participantes desenvolver competências transferíveis para diferentes áreas da vida pessoal, académica e profissional.

Ao nível organizacional, prevê-se que a implementação destas dinâmicas possa contribuir para melhorar o funcionamento das equipas, aumentar os níveis de motivação e promover relações interpessoais mais saudáveis entre os elementos dos grupos. Em contextos educativos e recreativos, as atividades podem também funcionar como ferramentas promotoras de inclusão, participação ativa e aprendizagem através da experiência.

Relativamente ao próprio processo de estágio, espera-se que o desenvolvimento deste projeto tenha contribuído para o aprofundamento de

conhecimentos relacionados com organização de atividades, gestão de grupos, planeamento de sessões e adaptação de dinâmicas a diferentes contextos. O processo de criação do manual permitiu desenvolver competências de pesquisa, criatividade, análise crítica e estruturação de conteúdos, revelando-se igualmente importante para consolidar capacidades de liderança e intervenção prática.

De uma forma global, espera-se que este manual possa gerar impacto positivo tanto ao nível técnico como humano, proporcionando experiências significativas, fortalecendo relações interpessoais e contribuindo para a construção de grupos mais coesos, colaborativos e participativos.

7 – Reflexão crítica e competências adquiridas

Neste capítulo tenciono efetuar uma reflexão crítica de tudo aquilo que realizei neste estágio no Centro de Desporto da Universidade do Porto bem como todas as competências que adquiri ao longo das várias experiências proporcionadas. De realçar que todas elas mereceram total empenho e motivação da minha parte, de modo à obtenção do máximo proveito possível. O objetivo maior passou sempre pela troca de contribuições positivas entre ambas as partes, a entidade contribuir positivamente para o meu crescimento e eu contribuir também positivamente para o crescimento do CDUP-UP

A realização do estágio curricular constituiu uma experiência de elevada relevância para o meu desenvolvimento académico, profissional e pessoal, permitindo a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos ao longo do Mestrado em Gestão Desportiva. A integração num contexto organizacional real proporcionou uma compreensão mais aprofundada das dinâmicas associadas à gestão de instalações desportivas, organização de eventos e coordenação de equipas de trabalho, possibilitando o contacto direto com os desafios inerentes ao funcionamento diário de uma organização desportiva.

Ao longo do estágio, foi possível desenvolver competências técnicas relacionadas com o planeamento e operacionalização de eventos desportivos,

gestão logística, comunicação organizacional e apoio à coordenação de atividades desenvolvidas pelo CDUP-UP. A participação em iniciativas como competições universitárias, campos de férias e atividades de promoção desportiva permitiu compreender a importância do rigor organizacional, da capacidade de adaptação e da articulação entre diferentes intervenientes para o sucesso das atividades desenvolvidas.

Paralelamente, o estágio possibilitou o desenvolvimento de competências interpessoais e comportamentais fundamentais no contexto da gestão do desporto. A interação constante com colaboradores, técnicos, estudantes, atletas e participantes contribuiu para o reforço das capacidades de comunicação, trabalho em equipa, resolução de problemas e gestão de relações interpessoais. Neste contexto, tornou-se evidente que a eficácia organizacional depende não apenas de competências técnicas, mas também da capacidade de criar ambientes colaborativos e promover relações de confiança entre os diferentes elementos da organização.

A implementação do projeto de intervenção relacionado com o *team building* revelou-se particularmente importante para consolidar esta perspetiva. O desenvolvimento de um manual de atividades de *team building* permitiu compreender a relevância estratégica da gestão de recursos humanos e do fortalecimento das equipas em contextos organizacionais desportivos. A análise da literatura e a observação prática realizada ao longo do estágio evidenciaram que organizações que promovem a coesão, a comunicação e o compromisso coletivo tendem a apresentar melhores níveis de desempenho e maior capacidade de adaptação aos desafios organizacionais.

Do ponto de vista crítico, o estágio permitiu também identificar algumas dificuldades e limitações inerentes ao contexto organizacional. A gestão simultânea de múltiplas tarefas, a necessidade de responder rapidamente a imprevistos e a pressão associada à organização de eventos constituíram desafios constantes ao longo do processo. Estas situações evidenciaram a importância do planeamento antecipado, da comunicação interna eficaz e da definição clara de funções e responsabilidades.

Por outro lado, foi igualmente possível reconhecer a importância da liderança e da cultura organizacional no funcionamento das equipas. A observação das dinâmicas internas do CDUP-UP demonstrou que ambientes organizacionais assentes na colaboração, na confiança e no envolvimento dos colaboradores tendem a favorecer a motivação e o compromisso das equipas de trabalho.

Em termos globais, o estágio contribuiu significativamente para o desenvolvimento de competências profissionais essenciais para o exercício futuro da atividade na área da gestão do desporto. Para além da consolidação de conhecimentos técnicos, esta experiência permitiu desenvolver uma visão mais crítica, reflexiva e integrada sobre o funcionamento das organizações desportivas e sobre a importância da gestão dos seus colaboradores enquanto fator determinante para o sucesso organizacional.

8 – Considerações finais e perspectivas futuras

A realização do estágio curricular no Centro Desportivo da Universidade do Porto permitiu uma aproximação concreta à realidade profissional da gestão do desporto, possibilitando a aplicação prática de conhecimentos adquiridos ao longo da formação académica e o desenvolvimento de competências fundamentais para o exercício profissional.

A experiência desenvolvida ao longo do estágio evidenciou a complexidade inerente à gestão de organizações desportivas, particularmente em contextos associados à organização de eventos, gestão de instalações e coordenação de recursos humanos. Ficou evidente que o sucesso organizacional depende não apenas da eficiência operacional, mas também da capacidade de promover relações interpessoais positivas, ambientes colaborativos e equipas coesas.

Neste contexto, o projeto de intervenção desenvolvido assumiu particular relevância, ao procurar contribuir para o fortalecimento das dinâmicas de grupo e melhoria do funcionamento das equipas através da criação de um manual de atividades de *team building* adaptado ao contexto do CDUP-UP. A elaboração deste recurso procurou responder à necessidade de promover estratégias organizacionais centradas no desenvolvimento humano, valorizando competências como a comunicação, a cooperação, a confiança e o compromisso coletivo.

A revisão da literatura permitiu compreender que o *team building* constitui uma ferramenta relevante no âmbito da gestão de recursos humanos, contribuindo para o aumento da coesão, melhoria da comunicação e desenvolvimento do desempenho coletivo. Simultaneamente, a experiência prática desenvolvida durante o estágio demonstrou que estas dimensões assumem particular importância em organizações desportivas, caracterizadas por ambientes dinâmicos, multidisciplinares e frequentemente sujeitos a elevados níveis de exigência operacional.

Para além dos resultados obtidos, considero que o projeto desenvolvido poderá apresentar potencial de continuidade e adaptação futura no contexto do

CDUP-UP. A implementação prática das atividades propostas, bem como a sua avaliação junto das equipas de trabalho, poderá constituir uma oportunidade para aprofundar o impacto das estratégias de *team building* no contexto organizacional desportivo.

Como perspetiva futura, considera-se igualmente pertinente o desenvolvimento de estudos ou intervenções que relacionem o *team building* com variáveis como motivação organizacional, satisfação dos colaboradores, liderança e cultura organizacional em contextos desportivos. A crescente profissionalização do setor desportivo torna cada vez mais relevante a adoção de práticas de gestão centradas nas pessoas e no desenvolvimento das equipas.

Em suma, o estágio constituiu uma experiência enriquecedora e determinante para o percurso académico e profissional, permitindo consolidar conhecimentos, desenvolver competências e compreender de forma mais aprofundada os desafios e exigências associados à gestão do desporto contemporâneo.

Referências

Andreff, W. (2015). *European versus American model of sports*. In E. Emrich, C. Pierdzioch, & M-P. Buch (Eds.), *Europäische Sportmodelle. Gemeinsamkeiten und Differenzen in international vergleichender Perspektive* (Sportökonomie, Bd. 13, pp. 115–124). Hofmann.

Araújo, J. (2008). *Gerir é treinar: A alta competição no desporto e nos negócios*. Lisboa: Edições Sílabo.

Araújo, J. (2014). *Tudo se treina*. Lisboa: Edições Sílabo.

Araújo, J. (2024). *O treino do comportamento*. Lisboa: Edições Sílabo.

Carron, A. V., & Eys, M. A. (2012). *Group dynamics in sport* (4th ed.). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.

Centro de Desporto da Universidade do Porto. (s.d.). *CDUP-UP: Cronologia*. Universidade do Porto

Centro de Desporto da Universidade do Porto. (2026). *Mapa de instalações*. Universidade do Porto.

Centro de Desporto da Universidade do Porto (CDUP). (2016). *Regulamento Orgânico n.º 1/2016*. Universidade do Porto.

Chiavenato, I. (2020). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (5ª ed.). São Paulo: Atlas.

Council of Europe. (1992). *European Sports Charter*. Strasbourg: Council of Europe.

Coutinho, C. P. (2018). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: Teoria e prática*. Coimbra: Almedina.

Drucker, P. F. (1993). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. HarperBusiness.

Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. London: Sir Isaac Pitman & Sons.

Friesen, A. (2012). Book review: Group dynamics in sport (4th ed.). *Journal of Sports Sciences*, 30(10), 1073.

Instituto Português do Desporto e Juventude [IPDJ]. (2014). *Gestão do Desporto*. Cadernos de Formação IPDJ. Lisboa: IPDJ.

Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1999). *Learning together and alone: Cooperative, competitive, and individualistic learning* (5th ed.). Allyn & Bacon.

Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). The discipline of teams. *Harvard Business Review*, 71(2), 113–122.

Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2015). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. New York, NY: HarperBusiness.

Lencioni, P. (2002). *The five dysfunctions of a team: A leadership fable*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Likert, R. (1932). *A technique for the measurement of attitudes*. *Archives of Psychology*, 22(140), 1–55.

Martins, L. M., Oliveira, R., & Batista, V. (2020). *Dinâmicas de grupo com confiança: Tudo o que precisas de saber para motivar a tua equipa*. Lisboa: Pactor.

Moscovici, F. (2003). *Desenvolvimento interpessoal: Treinamento em grupo* (12.^a ed.). José Olympio.

Pires, G. (2007). *Agôn: Gestão do desporto, o jogo de Zeus*. Porto: Campo das Letras.

Pires, G., & Sarmiento, J. (2001). Conceito de gestão do desporto: Novos desafios, diferentes soluções. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 1(1), 88–103.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational behavior* (18th ed.). Boston, MA: Pearson.

Salas, E., Rozell, D., Mullen, B., & Driskell, J. E. (1999). The effect of team building on performance: An integration. *Small Group Research*, 30(3), 309–329

Sarmiento, J. P. (2017). Gestão do desporto. In Manual de Curso de Treinadores de Desporto//Grau III.

Sarmiento, J., Pinto, A., Silva, C., & Pedroso, C. (2011). O evento desportivo: etapas, fases e operações. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 1(2), 78–96.

Sarmiento, P. & Pires, G. (2001). Conceitos de Gestão do Desporto: Novos desafios, diferentes soluções. *Revista Portuguesa de Ciência do Desporto*, I, Nº1, 88-103.

Sarmiento, P., & Pinto, A. (2014). Gestão de eventos desportivos. In M. Arraya & M. N. G. Silva (Eds.), *Tendências contemporâneas da gestão do desporto*. Lisboa: Visão e Contextos, Edições e Representações, Lda.

Slack, T., & Parent, M. M. (2006). *Understanding Sport Organizations* (2nd ed.). Human Kinetics.

Teixeira, S. (2019). *Gestão das organizações* (3.^a ed.). Escolar Editora.

Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399.

West, M. A. (2012). *Effective teamwork: Practical lessons from organizational research* (3rd ed.). London: BPS Blackwell.

Wilson, A. M. (1998). The use of mystery shopping in the measurement of service delivery. *The Service Industries Journal*, 18(3), 148–163.

Wright, R. K., & Gillis, L. (2011). Internationalisation of the Sport Management Curriculum. *Journal of Studies in International Education*, 15(5), 450–473.

Anexos



Manual Team Building - 101 Atividades de Team Building para equipes.pdf