A Gestão na Escola de Ginástica de Gaia

Relatório de Estágio Profissionalizante apresentado à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão Desportiva, ao abrigo do Decreto-Lei nº 74/2006, de 24 de março, na redação atual dada pelo Decreto-Lei nº 65/2018 de 16 de agosto, e pelo Decreto-Lei nº 27/2021, de 21 de abril.

Orientador: Professor Carlos Resende

Entidade Acolhedora do Estágio: Escola de Ginástica de Gaia

Sílvia Bencini Cruz

Porto, 14 de outubro de 2026

Ficha de Catalogação

Cruz, S. B. (2026). *A Gestão na Escola de Ginástica de Gaia*. Porto: S. Cruz. Relatório de estágio profissionalizante, para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Desportiva, apresentado à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

PALAVRAS-CHAVE: Estágio Profissionalizante; Gestão do Desporto; Impacto económico de Eventos Desportivos; Ginástica artística; Escola de Ginástica de Gaia

Índice Geral

Resumo IX

Abstract X

1. Introdução 11

1.1 Objetivos Gerais do Estágio 11

1.2 Expectativas da Realização do Estágio 12

2. Enquadramento da Prática Profissional 14

2.1 Contexto legal, institucional e de natureza funcional 14

2.1.1 História, Localização, Missão e Valores 14

2.1.2 Instalações 14

2.1.3 Classes 17

2.1.4 Eventos 18

2.1.5 Estrutura organizacional e recursos humanos 19

2.1.6 Comunicação e Redes Sociais 20

2.2 Revisão da Literatura 21

2.2.1 Gestão do Desporto 21

2.2.2 Organizações Desportivas 22

2.2.3 Competências de um gestor desportivo 23

2.2.4 Gestão Administrativa 25

2.2.5 Atendimento ao público 26

2.2.6 Gestão de Eventos Desportivos 27

3. Realização da Prática Profissional 33

3.1 Descrição e análise das tarefas desenvolvidas 33

3.1.1 Gestão Administrativa e Financeira 34

3.1.2 Gestão de Clientes e Atendimento ao Público 35

3.1.3 Gestão de Operações Desportivas 37

3.1.4 Comunicação e Marketing 39

3.1.5 Gestão de Recursos e Logística 39

3.1.6 Gestão de Eventos 41

3.2 Propostas de Melhoria 55

3.3 Competências adquiridas 59

4. Estudo Científico: "Impacto Económico do *Gaia International Tournament*" 60

4.1 Organização das atividades 60

4.2 Problemática e objetivo do estudo 61

4.3 Metodologia 62

4.3.1 Tipo de estudo 62

4.3.2 População e amostra 62

4.3.3 Instrumento de recolha de dados 62

4.3.4 Procedimentos de recolha de dados 63

4.3.5. Tratamento e análise dos dados 63

4.4 Resultados 64

4.4.1 Caracterização dos participantes 64

4.4.2 Estimativa do impacto económico do evento 65

4.5 Discussão dos resultados 67

4.5.1 Limitações do estudo 68

4.6 Conclusões 69

5. Conclusão e Perspetivas para o futuro 71

6. Referências Bibliográficas 73

7. Anexos LXXVI

Índice de Figuras

Figura 1. Pavilhão de Ginástica Artística 15
Figura 2. Edge Fitness Studio 15
Figura 3. Receção 15
Figura 4. Bar 16
Figura 5. Sala de Reuniões 16
Figura 6. Zona de massagens 17
Figura 7. Organograma da EGG 20
Figura 8. Instagram da EGG 20
Figura 9. Facebook da EGG 21
Figura 10. Noite da Ginástica 2025 43
Figura 11. Halloween na EGG 44
Figura 12. Carnaval na EGG 44
Figura 13. Jogos lúdicos com a família 45
Figura 14. Coreografia de grupo 45
Figura 15. Foto com os pais 46
Figura 16. Exercício físico com os pais 47
Figura 17. Jogos lúdicos 47
Figura 18. Padel 48
Figura 19. Prova de solo 48
Figura 20. Prova de paralelas 49
Figura 21. Mesa dos prémios e medalhas 50
Figura 22. Entrega de medalhas 50
Figura 23. Preparação dos materiais 52
Figura 24. Montagem dos equipamentos 52
Figura 25. Apoio operacional no GAIAIT 54

Índice de Tabelas

Tabela 1. Eventos na EGG na época desportiva 2025-2026 18
Tabela 2. Orgãos sociais da EGG 19
Tabela 3. Tarefas do Pré-evento 51
Tabela 4. Tarefas do GAIAIT 53
Tabela 5. Tarefas do Pós-Evento 54
Tabela 6. Fases do Estudo Científico 61
Tabela 7. Custo total com o GAIAIT 65
Tabela 8. Gastos médios dos participantes 65
Tabela 9. Amostra e população 66
Tabela 10. Benefícios gerados pelo GAIAIT 67

Índice de Anexos

Anexo 1. Questionário sobre o impacto económico do GAIAIT LXXVI
Anexo 2. Credenciais, diplomas e cartaz do GAIAIT LXXXIII
Anexo 3. Layout da organização do GAIAIT LXXXV
Anexo 4. Cartazes dos eventos internos organizados pela EGG LXXXV

Lista de abreviaturas

EGG – *Escola de Ginástica de Gaia*

GAIAIT – *Gaia International Tournament*

FPG – *Federação Portuguesa de Ginástica*

FADEUP - *Faculdade de Desporto da Universidade do Porto*

Resumo

O presente relatório descreve o estágio profissionalizante realizado na Escola de Ginástica de Gaia, no âmbito do Mestrado em Gestão Desportiva. O estágio permitiu consolidar conhecimentos adquiridos durante a formação académica e desenvolver diversas competências técnicas e interpessoais, associadas às áreas de gestão administrativa e financeira, atendimento ao público, gestão de operações desportivas e organização de eventos. Para além das diversas funções realizadas, destaca-se a participação na organização do *Gaia International Tournament,* um dos principais eventos internacionais de ginástica artística feminina em Portugal, contribuindo para uma compreensão aprofundada dos processos associados à gestão de eventos desportivos. Deste modo, foi desenvolvido um estudo científico com o objetivo de analisar o impacto económico do *Gaia International Tournament* na cidade de Vila Nova de Gaia. Foi utilizada uma metodologia quantitativa de análise custo-benefício, baseada na recolha de dados através de um questionário e na análise de informação financeira disponibilizada pela organização, com o intuito de estimar os benefícios económicos gerados para a cidade. Os resultados indicaram que o evento gerou benefícios económicos estimados em 84.839 €, apresentando uma relação benefício-custo de 4,85 €, o que significa que, para cada euro investido por parte das autarquias locais, foi gerada uma receita estimada de 4,85 € para a cidade. Estes benefícios resultaram das despesas efetuadas pelos participantes não residentes, evidenciando a importância do turismo desportivo para o desenvolvimento económico local.

Palavras-chave: Estágio Profissionalizante; Gestão do Desporto; Impacto económico de eventos desportivos; Ginástica artística; Escola de Ginástica de Gaia

Abstract

This report describes the professional internship carried out at the Escola de Ginástica de Gaia as part of the Master's Degree in Sport Management. The internship provided an opportunity to consolidate the knowledge acquired throughout the academic programme and to develop a range of technical and interpersonal skills related to administrative and financial management, customer service, sport operations management, and event organisation. In addition to the various responsibilities undertaken, particular emphasis is given to participation in the organisation of the Gaia International Tournament, one of the leading international women's artistic gymnastics events in Portugal. This experience contributed to a comprehensive understanding of the processes involved in the management of sporting events. Furthermore, a scientific study was conducted with the aim of analysing the economic impact of the Gaia International Tournament on the city of Vila Nova de Gaia. A quantitative cost–benefit analysis methodology was employed, based on data collected through a questionnaire and on financial information provided by the organisation, with the purpose of estimating the economic benefits generated for the city. The results indicated that the event generated estimated economic benefits of 84,839 euros, with a benefit-cost ratio of 4.85 euros, meaning that for every euro invested by local authorities, an estimated revenue of 4.85 euros was generated for the city. These benefits stemmed from expenditure by non-resident participants, highlighting the importance of sports tourism for local economic development.

Keywords: Professional Internship; Sport Management; Economic Impact of Sporting Events; Artistic gymnastics; Escola de Ginástica de Gaia

1. Introdução

No âmbito da conclusão do Mestrado em Gestão Desportiva, foi realizado o presente relatório de estágio, desenvolvido sob a orientação do Professor Carlos Resende e com supervisão institucional do Presidente da Direção da Escola de Ginástica de Gaia.

O estágio foi estruturado de forma a assegurar o cumprimento das 540 horas, bem como garantir uma adequada gestão do tempo e respeito pelo prazo de entrega do presente relatório. Desta forma, a sua realização decorreu entre 17 de setembro de 2025 e 25 de abril de 2026, correspondendo a um período total de sete meses.

Relativamente ao horário, o estágio foi realizado quatro dias por semana, entre as 15h e as 20h, com exceção das quartas-feiras, em que era realizado entre as 14h e as 19h. No entanto, em algumas situações específicas, como feriados ou eventos desportivos, ocorriam ajustes no horário.

Ao longo do estágio, foram desempenhadas diversas funções no balcão da secretaria, relacionadas com a gestão administrativa e organizacional da escola, bem como com o apoio à organização e gestão de eventos desportivos.

Inicialmente serão apresentados os objetivos e as expectativas da realização do estágio. De seguida, será desenvolvida a revisão da literatura, bem como o enquadramento legal, institucional e funcional da organização. Será descrita a prática profissional, focando na reflexão crítica das principais atividades, funções e competências desenvolvidas. Será apresentado o estudo realizado com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento e melhoria da instituição. Finalmente, serão apresentadas as principais conclusões, bem como as perspetivas e considerações para o futuro.

1.1 Objetivos Gerais do Estágio

O principal objetivo do Estágio consistiu no desenvolvimento de competências na área da Gestão do Desporto, através da integração dos conhecimentos obtidos nas diferentes unidades curriculares do Mestrado em Gestão do Desporto no contexto real de uma organização desportiva.

Desta forma, o estágio constituiu uma oportunidade para colocar em prática conhecimentos previamente adquiridos, desenvolver novas competências, aprofundar a capacidade de reflexão sobre as diversas situações experienciadas e reforçar a capacidade

de resolução de problemas e desafios que possam surgir. Com efeito, foram efetuados o registo e a reflexão das experiências e aprendizagens adquiridas.

Para além do objetivo de conclusão do mestrado, foram definidos outros objetivos complementares, nomeadamente o estabelecimento e reforço de contactos profissionais relevantes para o futuro, bem como a oportunidade de aprofundar a ligação à instituição enquanto profissional.

Pretendia-se perceber o funcionamento de um clube de ginástica desta dimensão, tanto ao nível das atividades do quotidiano, como no que se refere à gestão de eventos ao longo da época desportiva.

Ao nível do desenvolvimento de competências, foi estabelecido como principal objetivo o aprimoramento de competências interpessoais, nomeadamente no atendimento ao público. Simultaneamente, pretendeu-se melhorar a capacidade de gestão de risco e de resposta rápida a eventuais imprevistos, competências fundamentais em qualquer organização.

1.2 Expectativas da Realização do Estágio

Relativamente às expectativas iniciais, estas eram bastante positivas, uma vez que o estágio seria realizado numa instituição de referência na ginástica artística feminina em Portugal, não só a nível competitivo, como também a nível da formação de pessoas e atletas.

Ao nível das aprendizagens, pretendia perceber, através da interação com os vários profissionais envolvidos, quais as melhores estratégias de gestão de uma escola de ginástica. Assim, no que diz respeito à direção da escola, procurava compreender quais as principais responsabilidades associadas à gestão de uma organização desta natureza e quais as competências necessárias para lidar com os desafios inerentes a esta função.

Relativamente às funções associadas à receção e ao atendimento ao público, pretendia desenvolver competências relacionadas com a gestão de diferentes situações no contacto direto com clientes, bem como a organização e atualização constante de documentação administrativa.

Além disso, tinha a expectativa de entender como os treinadores gerem a dimensão competitiva ou desportiva com a dimensão pessoal dos atletas, bem como a gestão dos treinos e das instalações. Deste modo, pretendia observar o funcionamento

interno de uma organização com a qual já me relacionei enquanto atleta e com a qual mantenho uma boa relação.

Ao nível do desenvolvimento pessoal e profissional, tinha a intenção de aprimorar competências de liderança e de comunicação interpessoal, com o intuito de estabelecer relações positivas no contexto organizacional. Além disso, pretendia aprimorar a capacidade de adaptação rápida a diferentes contextos e situações. Tinha igualmente como intenção fortalecer as minhas competências de trabalho em equipa, de forma a absorver ideias e metodologias de trabalho diferentes.

Ao nível de atividades a realizar, tinha a expectativa de participar na organização de torneios e eventos desportivos, uma vez que a Escola de Ginástica de Gaia, doravante EGG, é reconhecida pela realização deste tipo de iniciativas. Pretendia compreender os diversos procedimentos envolvidos nas várias fases dos eventos e perceber como estes devem ser estruturados de forma a proporcionar experiências positivas e memoráveis para os atletas, treinadores, juízes e espectadores.

Acreditava que seria uma experiência enriquecedora, que me iria proporcionar ferramentas fundamentais não só para o meu desenvolvimento enquanto profissional da área de Gestão do Desporto, como também a nível pessoal.

2. Enquadramento da Prática Profissional

2.1 Contexto legal, institucional e de natureza funcional

2.1.1 História, Localização, Missão e Valores

A Escola de Ginástica de Gaia (EGG) foi fundada no dia 25 de maio de 2015. É uma entidade sem fins lucrativos, com utilidade pública, filiada na Federação de Ginástica de Portugal e associada à Associação de Ginástica do Norte. A primeira sede situava-se no Pavilhão Municipal Professor Miranda de Carvalho, em Vilar do Andorinho. Após quatro anos de atividade, passou a sediar-se no Pavilhão H, na Zona Industrial dos Arcos do Sardão, em Vila Nova de Gaia, onde se localiza atualmente.

A EGG tem como objetivo promover a prática de ginástica para toda a comunidade, através de uma abordagem pedagógica que se adapta às diferentes fases de desenvolvimento dos praticantes, desde a primeira infância até à idade adulta. A visão da escola é tornar-se uma referência na comunidade ao nível do desenvolvimento dos indivíduos a nível global (desportivo, lúdico, social e cognitivo), com o intuito de melhorar a qualidade de vida. Os valores que defende são integridade, ética, entusiasmo, empreendedorismo e inovação.

2.1.2 Instalações

As instalações da Escola de Ginástica de Gaia são constituídas por dois espaços desportivos principais: um pavilhão de ginástica artística (Figura 1), e um estúdio de fitness (Figura 2). Na entrada encontra-se uma receção (Figura 3), dois balneários, uma casa de banho adaptada a pessoas com mobilidade reduzida e uma sala para os treinadores. O primeiro piso dispõe de um bar (Figura 4), enquanto o segundo piso possui um escritório que funciona como sala de reuniões e zona para massagens (Figuras 5 e 6). A escola possui também um parque de estacionamento para os treinadores e colaboradores.



Figura 1. Pavilhão de Ginástica Artística

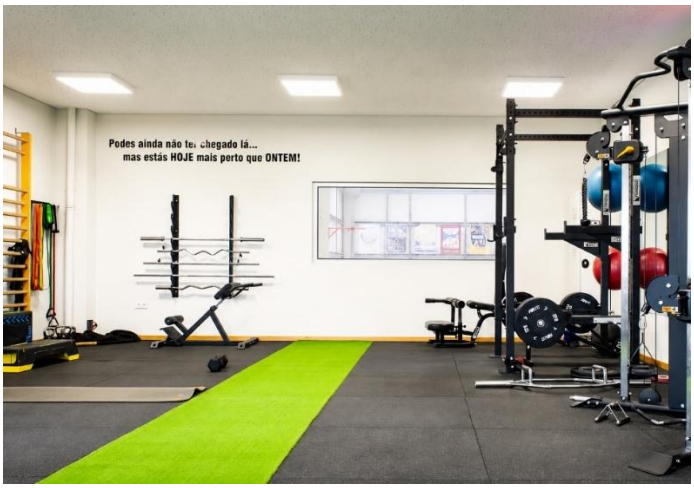


Figura 2. Edge Fitness Studio

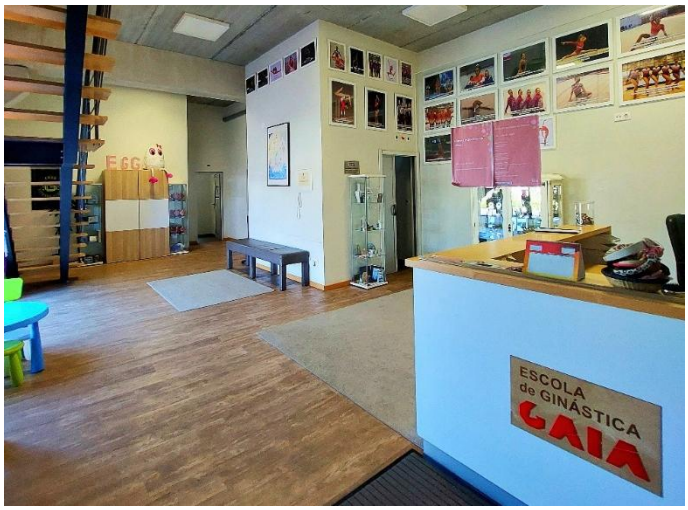


Figura 3. Receção



Figura 4. Bar

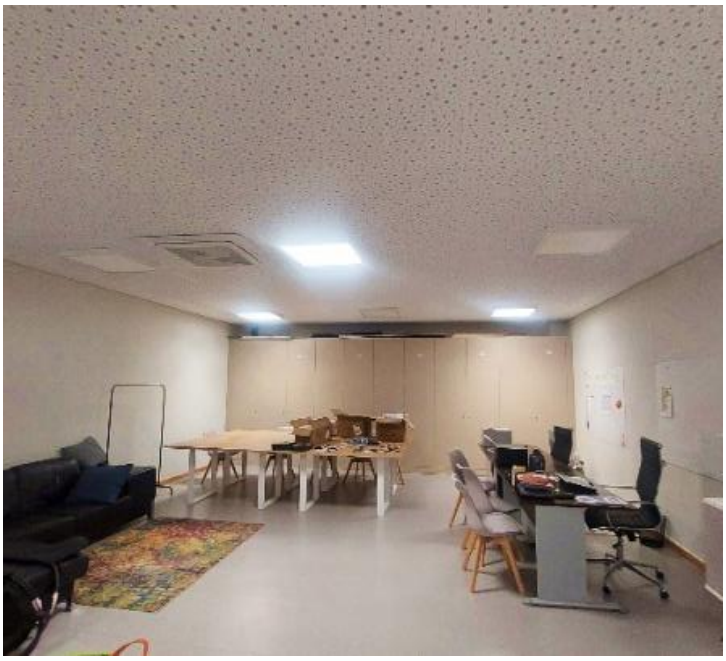


Figura 5. Sala de Reuniões



Figura 6. Zona de massagens

2.1.3 Classes

Nesta escola, existem diversas classes de ginástica, consoante as faixas etárias e os objetivos de treino de cada indivíduo:

- **Classe dos 0 aos 2 anos:** destina-se a crianças que, com o apoio de um adulto, exploram os vários tipos de movimento.
- **Classe dos 3 aos 5 anos:** inicia-se uma prática mais autónoma, centrada no desenvolvimento das capacidades motoras fundamentais.
- **Classe de níveis:** destina-se a crianças a partir dos 6 anos e consiste num percurso de 14 níveis progressivos, permitindo uma evolução técnica individualizada nos vários aparelhos.
- **Classe dos adultos:** focada na melhoria da condição física, com ênfase na força, flexibilidade e no trabalho específico nos vários aparelhos.
- **Classe de competição:** destina-se a alunos com aptidão e motivação para integrar equipas que participam em competições distritais, nacionais e internacionais.
- **Porta H**: classe de representação que combina dança com elementos de ginástica, enquadrando-se na modalidade Ginástica para Todos.

A escola também disponibiliza aulas direcionadas para a preparação dos pré-requisitos (ensino superior), que por norma são realizadas na classe de níveis no horário das 19h30.

2.1.4 Eventos

Para além das aulas, a EGG realiza vários eventos, desde atividades mais internas até eventos competitivos internacionais, conforme enunciado na Tabela 1.

Tabela 1. Eventos na EGG na época desportiva 2025-2026

Mês	**Evento Desportivo**
Setembro	-
Outubro	Dia 11 - Noite da Ginástica
Novembro	Dias 15 e 16 - GAIAIT
Dezembro	Dias 6 e 13 - Festa de Natal
Janeiro a Março	-
Abril	Dias 7 a 10 - Férias da Páscoa; Dia 25 - Torneio de Níveis
Maio	Dia 9 – Festa das Flores
Junho	Dia 14 – Gala Anual
Julho a Agosto	Dias 29/07 a 07/08 – Férias de Verão

A Noite da Ginástica é um evento com carácter lúdico, em que os alunos passam a noite no pavilhão e realizam diversas atividades.

O Gaia International Tournament (GAIAIT) é um dos maiores torneios de ginástica artística feminina realizado em Portugal. Trata-se de um evento competitivo, organizado pela EGG e que conta com a participação de atletas de diversos países.

A Festa de Natal, por sua vez, constitui um momento em que os alunos realizam a aula com pais e familiares e, no final, apresentam uma pequena coreografia.

As Férias da Páscoa e as Férias de Verão consistem em semanas em que os alunos realizam uma série de atividades desportivas e lúdicas, com uma maior vertente social.

O Torneio do dia 25 de abril é um torneio interno, em que os alunos das classes de formação (níveis) têm uma avaliação das competências e mostram a evolução que tiveram ao longo da época desportiva.

A Festa das Flores, tal como a Noite da ginástica, é um evento com carácter lúdico e social, em que os alunos passam a noite no pavilhão e realizam várias atividades com a temática das flores, uma vez que é uma festa associada à chegada da Primavera.

A Gala Anual é um evento realizado para celebrar o final da época desportiva. Todos os alunos da escola participam, realizando várias exibições consoante a classe que frequentam.

Para além destas atividades e eventos, a EGG organiza também festas de aniversário com atividades de ginástica e lanche.

2.1.5 Estrutura organizacional e recursos humanos

A EGG é constituída por profissionais qualificados, competentes e motivados em desenvolver a modalidade e as capacidades de cada indivíduo. Na Tabela 2 é possível observar os órgãos sociais da EGG. Por sua vez, e para a visualização da estrutura organizacional, elaborou-se um organograma, que está representado na Figura 7.

Tabela 2. Orgãos sociais da EGG

Assembleia Geral – Presidente e Vice-Presidente
Direção - Presidente
Conselho Fiscal - Presidente

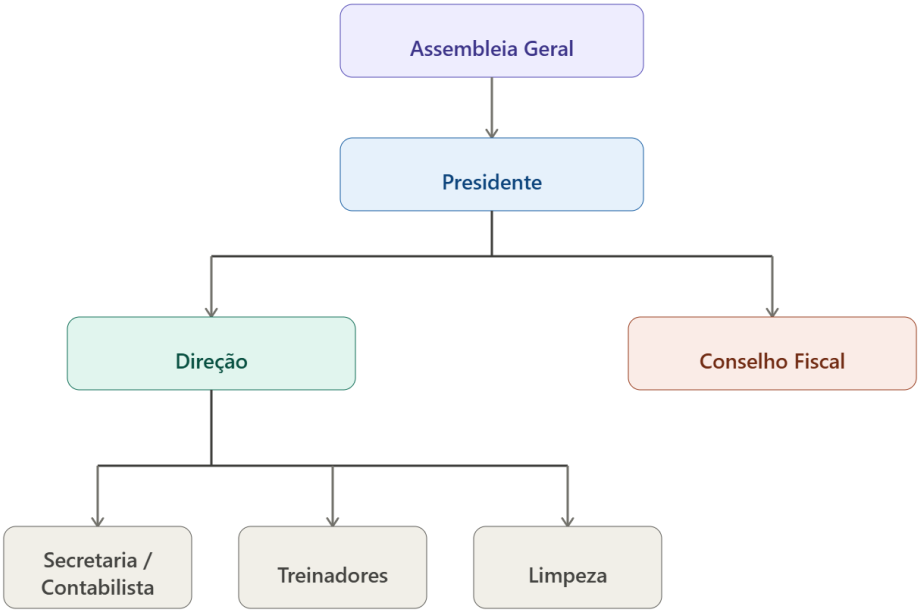


Figura 7. Organograma da EGG

2.1.6 Comunicação e Redes Sociais

As redes sociais são uma ferramenta essencial para aumentar a visibilidade, o relacionamento dos clubes com a comunidade e a promoção de eventos e atividades. Neste momento, a EGG combina a utilização do Instagram (Figura 8) e do Facebook (Figura 9) de forma a criar mais conexão com o público-alvo. A utilização do Instagram permite um maior foco no conteúdo visual, atraindo o público mais jovem e permitindo uma maior interação com as publicações. Por sua vez, o Facebook tem um maior alcance de utilizadores de diferentes faixas etárias, atraindo mais facilmente pais, familiares e treinadores.



Figura 8. Instagram da EGG



Figura 9. Facebook da EGG

2.2 Revisão da Literatura

2.2.1 Gestão do Desporto

O desporto constitui um setor de grande relevância a nível global, sendo praticado e acompanhado por uma parte significativa da população. Embora, numa fase inicial, se apresentasse sobretudo como uma atividade de caráter amador, foi evoluindo gradualmente para um setor economicamente rentável (Pereira et al., 2021; Sarmento, 2017).

Este crescimento contribuiu para o aparecimento da Gestão do Desporto na América do Norte, com o objetivo de organizar e gerir os desportos profissionais segundo uma lógica empresarial. Por sua vez, na Europa, a Gestão do Desporto apareceu associada aos programas de "Desporto para todos", desenvolvidos principalmente pelas autarquias (Pires, 2007; Sarmento, 2017).

Em Portugal, ao longo do século XX, existiram diversos autores, como José Pontes, Eurico Serra e Manuel Sérgio, que justificaram a necessidade e a importância da gestão no ramo desportivo (Pires, 2007). Posteriormente, e já na atualidade, José Sarmento e Gustavo Pires continuaram a desenvolver a área da Gestão do Desporto.

De uma forma geral, a Gestão do Desporto é uma ramificação da área da Gestão, pelo que, possui características em comum com a mesma. De facto, a Gestão pode ser entendida como o processo de criação de um ambiente em que os indivíduos, de forma coletiva ou individual, consigam atingir os objetivos estabelecidos de maneira eficaz (Ferreira, Santos, Reis, & Marques, 2010). Ao nível organizacional, esta área permite reunir e coordenar os recursos disponíveis para alcançar um propósito, tornando-se, desta forma, um dos principais fatores para a performance das instituições (Cântara, 2025).

Assim, a área da Gestão do Desporto constitui-se como uma área relevante associada à tomada de decisões, ao estabelecimento de soluções e à utilização de ferramentas de gestão no âmbito da complexidade e multidisciplinaridade do desporto (Sarmento, 2017). É uma área que está constantemente presente dentro dos clubes desportivos, estando associada não só à direção, mas também à secretaria e serviços administrativos, à gestão de atletas por parte dos treinadores, à gestão operacional e à gestão de eventos desportivos. Com efeito, é uma área que deve ser desenvolvida através de profissionais especializados, de forma a elevar as organizações deste setor.

2.2.2 Organizações Desportivas

Segundo Sarmento (2017), as organizações podem ser vistas como sistemas que relacionam pessoas, funções e tarefas com o intuito de atingir objetivos previamente delineados. Por sua vez, Luís (2011) enfatiza a importância dos indivíduos, da cooperação e do trabalho de equipa para as organizações, fatores que potenciam o alcance de objetivos que dificilmente seriam atingidos de forma individual. Numa perspetiva mais clássica, Chiavenato (1999) refere que uma organização só se torna viável quando existem pessoas dispostas a comunicar e a colaborar para alcançar um objetivo comum, indo ao encontro das abordagens anteriores.

Assim, uma organização desportiva reúne pessoas, tarefas e objetivos associados à prática desportiva, sendo que a articulação entre todos é o que potencia o sucesso da mesma. Neste sentido, e sendo o Desporto um setor em constante desenvolvimento, com novas formas de consumo e de prática desportiva, é fundamental a preparação e a atualização das organizações face às exigências e à mudanças que vão ocorrendo no mercado (Pereira et al., 2021; Gomes et al., 2014). Portanto, o desempenho das instituições não está apenas relacionado com a qualidade da gestão dos serviços, mas também com a dimensão de inovação (Cântara, 2025). Além disso, conforme referido por Sarmento (2017), Luís (2011) e Chiavenato (1999), a gestão dos recursos humanos nas instituições revela-se fundamental para alcançar os objetivos delineados.

Tendo em conta estas características e necessidades organizacionais, quais são as principais dificuldades atuais na integração de gestores nas organizações desportivas em Portugal?

De facto, atualmente, ainda se verifica alguma resistência à integração de gestores desportivos devido às limitações financeiras das instituições. Apesar de existirem

exemplos que evidenciam as vantagens da presença deste tipo de profissionais nas organizações desportivas, ainda é frequente o recurso a voluntários, treinadores e outros agentes para o desempenho de funções de gestão (Sarmento, 2017).

Desta forma, é importante que, através do desenvolvimento do conhecimento na área da Gestão do Desporto, comece a existir uma maior abertura, por parte das organizações, acerca da inserção destes técnicos de forma a atingirem os objetivos mais rapidamente. Até porque, desta forma, os restantes agentes desportivos que, por norma, são obrigados a executar estas funções, se podem focar mais em funções para os quais têm uma formação mais especializada.

2.2.3 Competências de um gestor desportivo

As competências fundamentais associadas à Gestão do Desporto têm sido amplamente analisadas por diversos autores, evidenciando um acompanhamento das transformações da sociedade e, consequentemente, das exigências da indústria do desporto (Santos et al., 2025).

Sarmento (2017) e Santos et al. (2025) convergem na ideia de que o gestor desportivo deve possuir conhecimentos em diversas áreas, de forma a assegurar um desempenho eficaz dentro das organizações, no entanto divergem nas prioridades que estabelecem. Enquanto Sarmento centra a sua visão em competências clássicas - como a comunicação, coordenação e atualização constante face à evolução do setor - , Santos et al. avançam para dimensões mais contemporâneas, ao nível da inovação, da sustentabilidade e da responsabilidade ambiental. Além disso, estes últimos referem que o gestor deve possuir a capacidade de tomar decisões de forma rápida e eficaz, principalmente em contextos em que a rapidez e a precisão podem influenciar diretamente o sucesso da organização.

No caso da maioria dos clubes desportivos, a sustentabilidade financeira assenta nas classes de formação, existindo variações de dinamismo ao longo do ano, devido ao calendário escolar, e, consequentemente, cenários de pressão elevada. Perante estas flutuações, o gestor deverá ter uma capacidade de resposta rápida, sem comprometer, todavia, os objetivos a longo prazo. Neste sentido, será que esta ênfase na velocidade de tomada de decisões entra em tensão com a gestão sustentável defendida por Santos et al. (2025)? Ou será o gestor alguém capaz de pensar a longo prazo e, simultaneamente, decidir de forma rápida e inovadora face à situação em que se encontra?

Neste âmbito, torna-se relevante estes profissionais possuirem competências de gestão e de resolução de conflitos, bem como competências associadas à gestão de recursos humanos, de forma a criarem condições que conciliem os objetivos pessoais dos colaboradores e restantes *stakeholders* com os objetivos globais da organização (Santos et al., 2025).

Esta perspetiva é determinante no contexto da secretaria e do atendimento ao público nos clubes desportivos, devido à maior probabilidade de existirem conflitos com atletas, encarregados de educação ou treinadores. Quando estas situações ocorrem, os gestores devem ser capazes de detetar as causas subjacentes e implementar soluções que satisfaçam todas as partes envolvidas, de forma a manter o equilíbrio e a harmonia, sem comprometer os objetivos da própria organização.

Para uma gestão de conflitos eficaz, é fundamental que estes profissionais se comuniquem de forma eficaz (Sarmento, 2017). Por sua vez, Santos et al. (2025) acrescentam que, para além da comunicação, a escuta ativa também é importante. Assim, ambas as perspetivas abordam vertentes de comunicação diferentes, que devem ser coordenadas consoante o situação em questão.

No que diz respeito às competências de liderança, Sarmento (2017) adota uma definição clássica, centrada na capacidade do líder para influenciar um grupo ou organização com o intuito de alcançar os objetivos previamente estabelecidos – uma visão que pressupõe que a liderança reside nas competências e características do próprio líder. Por sua vez, Billsberry et al. (2018) propõem uma rutura conceptual, defendendo que a liderança é um fenómeno psicológico e socialmente construído, determinado pelas expectativas dos liderados face ao seu líder. Com efeito, a existência desta tensão no contexto desportivo, permite ponderar na possibilidade do gestor optar pela imposição de uma visão clara e unidirecional dentro da organização ou pela adaptação face às necessidades dos diferentes colaboradores.

Num âmbito diferente, Gomes et al (2014) introduzem uma ideia associada à importância da formação especializada para a gestão das organizações, sugerindo que os técnicos de exercício físico poderão ter vantagens na área da Gestão do Desporto, pela capacidade de articularem conhecimento técnico-desportivo com competências administrativas. Esta perspetiva contrasta subtilmente com a de Santos et al. (2025), que tende a valorizar competências de gestão mais universais.

Em suma, um gestor deve possuir diversas competências no âmbito da gestão como fenómeno global, bem como em vertentes mais específicas como a gestão de recursos humanos, através da escuta ativa e da comunicação, de forma que os colaboradores se sintam compreendidos e satisfeitos. No contexto de um clube desportivo, pode ser importante possuir alguns conhecimentos técnicos com o intuito de desenvolver soluções mais eficazes e que satisfaçam todos os envolvidos.

2.2.4 Gestão Administrativa

A primeira tentativa de analisar a área da gestão administrativa constituiu a administração científica. Esta ideologia, fundada por Taylor, focava-se na racionalização do trabalho dentro das fábricas e no desenvolvimento de princípios que pudessem ser replicados noutras empresas. Mintzberg (1979) também possuiu um papel fundamental ao nível da definição da estrutura organizacional. Gradualmente, foram desenvolvidas outras teorias com diferentes abordagens ao nível desta área administrativa: clássica, estruturalista, comportamental, sistémica e contingencial (Chiavenato, 1999).

A gestão administrativa constitui uma área transversal a qualquer organização, na medida em que cada empresa possui uma multiplicidade de dimensões e desafios que exigem um planeamento e estrutura adequados. No contexto específico do desporto, que abrange não só a dimensão competitiva, mas também ao nível da saúde e do lazer, é fundamental que os clubes desportivos adotem uma gestão administrativa sólida e eficiente, associada a um conjunto específico de condicionantes legais, normativas e regulamentares.

Assim, tendo em conta as profundas mudanças tecnológicas, sociais e económicas que estão a ocorrer no mundo atualmente, a administração de clubes desportivos deve adotar modelos de gestão capazes de responder de forma rápida e eficaz às mesmas.

De facto, a "segunda era das máquinas", caracterizada pelo desenvolvimento exponencial da tecnologia digital, introduz novos desafios à gestão, nomeadamente a coexistência entre o aumento da produtividade e da eficácia dos processos com a intensificação das desigualdades sociais (Brynjolfsson & McAfee, 2016). Assim, a Gestão do Desporto deve aproveitar este fenómeno de desenvolvimento tecnológico, sem negligenciar os impactos sociais que dele derivam.

É precisamente nesta articulação entre eficácia e responsabilidade que se insere a *Triple Bottom Line* proposta por Elkington (1999). Esta abordagem destaca que o sucesso

das organizações não deve apenas ser avaliado por fatores financeiros, mas também por fatores sociais e ambientais. Complementando a preocupação de Brynjolfsson e McAfee (2016) face às desigualdades geradas pelo desenvolvimento tecnológico, esta perspetiva é relevante no contexto desportivo devido ao papel que as organizações desempenham na promoção de valores de inclusão e no desenvolvimento da comunidade. Adicionalmente, o surgimento da inteligência artificial vem reforçar e ampliar as tendências identificadas pelos autores anteriores.

Em suma, nos clubes desportivos esta componente da gestão está presente principalmente ao nível da secretaria e dos serviços administrativos. Assim, os profissionais responsáveis por estas funções devem otimizar a articulação entre aspetos relacionados com o fator humano e o fator tecnológico, de forma a criar soluções para melhorar os processos dos clubes e a satisfação dos clientes.

2.2.5 Atendimento ao público

O atendimento ao público é uma área que, em qualquer empresa, assume um papel fundamental, constituindo o principal ponto de contacto entre o cliente e a própria empresa. No contexto da gestão de um clube desportivo, esta dimensão revela-se essencial para moldar a perceção da organização aos olhos do cliente e, consequentemente, aumentar o nível de fidelização.

Sarmento (2017) refere que, num contexto desportivo, um membro da escola deve sentir-se pertencente à estrutura do clube, sendo que, para isso, é necessário um tratamento de acolhimento inclusivo. Contudo, importa questionar até que ponto este conceito de pertença, normalmente associado à identidade organizacional interna, é transferível para a relação com o cliente externo. Com efeito, este fenómeno de pertença pressupõe uma identificação profunda com os valores e missão da organização, o que dificilmente equivale ao objetivo do cliente que procura um serviço de qualidade.

Pereira (2012) oferece uma perspetiva complementar, encarando o acolhimento não como um fim em si mesmo, mas como um instrumento de construção de relações baseadas na confiança e no envolvimento, tanto com os clientes como com as equipas de trabalho. Esta visão é reforçada por Aguiar et al., (2025), que confirmam que um atendimento de qualidade leva o cliente a associar a entidade a valores de confiança e profissionalismo. Apesar da convergência entre ambos os autores, Pereira (2012) visualiza o acolhimento numa dimensão a longo prazo, enquanto Aguiar et al. (2025)

tendem a enfatizar a perceção imediata que o cliente constrói a partir do atendimento. Assim, o impacto do acolhimento pode ser decisivo numa primeira fase, mas insuficiente, por si só, para garantir a fidelização dos clientes a longo prazo.

A empatia surge, deste modo, como um fator determinante para que o cliente se sinta verdadeiramente acolhido. Segundo Martins (2024), a empatia pode ser entendida como a capacidade de nos colocarmos na posição dos outros e, por compreendermos o que o outro está a sentir, agirmos, consequentemente, de forma mais gentil e acolhedora. Por sua vez, a falta de empatia pode fazer com que o cliente se sinta desvalorizado, impactando de forma significativa a reputação da organização (Aguiar et al., 2025).

Numa era com um elevado desenvolvimento tecnológico, o fator da humanização das empresas torna-se cada vez mais essencial, principalmente ao nível do atendimento ao público. Assim, o acolhimento pode promover uma relação mais próxima com o cliente, resultando num serviço mais humanizado e preocupado com o seu bem-estar (Pereira, 2012).

No entanto, e tendo em conta que as organizações devem estar associadas a valores sólidos, é importante que esses valores sejam defendidos pelos profissionais para atingir os objetivos da própria empresa. E é precisamente neste enquadramento que se torna indispensável a preparação dos profissionais em lidar de forma assertiva com reclamações e situações de confronto, dado que estas situações influenciam diretamente a qualidade do serviço e a conexão estabelecida com os clientes (Aguiar et al., 2025).

Resumindo, o atendimento ao público constitui um elemento estratégico na construção de uma relação duradoura com os clientes. O acolhimento inclusivo, a postura empática e a comunicação assertiva são fatores que, em conjunto, determinam a qualidade percecionada pelo cliente e, consequentemente, a sua fidelização. Tendo em conta o desenvolvimento tecnológico, a humanização do atendimento é um fator que os clubes e organizações desportivas devem investir para se poderem diferenciar em relação à concorrência.

2.2.6 Gestão de Eventos Desportivos

A gestão de eventos desportivos assume um papel cada vez mais relevante no contexto desportivo. Para além de constituir uma oportunidade de promoção das várias modalidades, revela-se um meio de gerar recursos financeiros, envolver a comunidade e reforçar a identidade dos próprios clubes.

Com efeito, surge como uma vertente estratégica para as organizações que pretendam crescer e afirmar-se no panorama desportivo nacional, gerando, consequentemente, interesse por parte de empresas, patrocinadores e autarquias no clube.

Esta maior visibilidade do clube face a outras instituições pode ser benéfica para possíveis parcerias e apoios que não seriam viáveis caso não se organizassem eventos desportivos.

2.2.6.1 Definição e teorias sobre eventos desportivos

Os acontecimentos afetam a forma como as pessoas pensam, sentem e agem. Assim, nas organizações os eventos podem surgir, provocar mudanças no funcionamento organizacional e desencadear outros acontecimentos (Morgeson, 2015).

Floyd Allport (1940, 1954, 1967) foi um dos pioneiros ao nível da definição de "evento", descrevendo-o como o momento em que ocorrem encontros momentâneos entre entidades, no tempo e no espaço, e que se diferenciam dos elementos habituais e constantes do ambiente organizacional. Por sua vez, este pensamento deu origem a outros pontos de vista, nomeadamente à Teoria do Sistema Aberto (Katz & Kahn, 1978). Esta teoria refere que as organizações acumulam e transformam energia do ambiente, devolvendo-a sob a forma de resultados, através de mecanismos dinâmicos de autorregulação. Mais recentemente, surgiu a Teoria dos Eventos (Event System Theory, EST), que se foca na capacidade de mudança e de influência dos eventos ao nível dos comportamentos e das características das organizações ao longo do tempo, através da força, do espaço e do tempo em que se realizam (Morgeson, 2015).

De uma forma geral, o evento desportivo pode ser definido como "um acontecimento planeado no qual ocorrem atividades desportivas, num determinado tempo e lugar, que visa promover uma relação positiva entre a organização e o seu público-alvo, com vista ao alcance de determinados objetivos" (Ribeiro & Correia, 2020, p.13). É, por natureza, uma experiência subjetiva e difícil de medir, onde todos os *stakeholders* fazem parte do próprio evento. Além disso, pode ser encarado como uma festa, onde se cruzam emoções, adrenalina, vitória e abandono (Correia, 2001).

2.2.6.2 Tipologia de eventos desportivos

O evento desportivo possui as características gerais de um evento, no entanto possui algumas particularidades, nomeadamente fenómenos como o confronto e a imprevisibilidade dos resultados. Além disso, devido ao avanço tecnológico e aos meios

de comunicação, adquiriu uma dimensão global, permitindo a sua difusão e participação numa escala mundial (Sarmento, 2011).

Neste contexto, existem vários tipos de eventos e várias formas de os categorizar, sendo que, consoante o tipo e a categoria em que se enquadram, estes podem ter impactos diferentes na sociedade.

Gratton et al. (2000) possuem uma abordagem principalmente económica e mediática, organizando os eventos em quatro tipos consoante o impacto financeiro e a regularidade. Os eventos do "tipo A" são eventos internacionais únicos e de grande dimensão, como os Jogos Olímpicos; os do "tipo B" são eventos de grande dimensão que ocorrem anualmente, com impacto económico significativo e interesse mediático; os do "tipo C" são eventos internacionais de grande dimensão com uma elevada dimensão competitiva, que ocorrem de forma irregular, mas com um menor impacto económico, como por exemplo Campeonatos Europeus; os do "tipo D" são eventos competitivos a nível nacional, com impacto económico reduzido. Esta perspetiva, ao privilegiar o impacto económico, pode negligenciar outras dimensões relevantes, como o legado dos eventos ao nível social, cultural ou desportivo. Além disso, a fronteira entre os vários tipos pode ser ambígua em algumas situações, colocando em causa a robustez do modelo.

Segundo Sarmento (2002), os eventos desportivos podem ser considerados megaeventos, quando têm uma dimensão internacional e uma duração superior a oito dias; grandes eventos, quando possuem uma dimensão internacional com milhares de atletas e espectadores; pequenos eventos, nacionais ou internacionais com duração limitada e com participação de poucos atletas e espectadores; e micro eventos que correspondem a eventos de menor relevância competitiva. Tal como a abordagem de Gratton et al. (2000), esta perspetiva também carece de limites entre as várias tipologias de eventos, tornando a classificação subjetiva.

Por sua vez, Parent e Smith-Swan (2013) defendem que os eventos desportivos possuem três categorias principais: pequenos eventos, grandes eventos (megaeventos, eventos de larga escala e eventos marcantes) e festivais. Esta abordagem reconhece a natureza híbrida de alguns eventos, que combinam a dimensão desportiva competitiva com a dimensão cultural e de entretenimento, contribuindo para uma melhor compreensão deste fenómeno.

Noutra perspetiva mais prática e operacional, Taks, Chalip e Green (2015) efetuam a distinção entre "megaeventos desportivos" e "eventos desportivos não mega". No entanto, esta perspetiva parece representar um retrocesso face à complexidade das propostas anteriores, ignorando a diversidade dos eventos desportivos.

É precisamente neste ponto que Parent e Chappelet (2015) surgem com uma visão mais abrangente e sofisticada. Ao incorporarem critérios como a dimensão, as características espaciais, temporais e desportivas e o propósito financeiro, superam as abordagens unidimensionais que caracterizam a maioria da literatura anterior. Todavia, esta abordagem pode comprometer e dificultar a sua operacionalização em contextos práticos.

Em suma, a análise comparativa dos diversos autores evidencia uma tensão recorrente entre a simplicidade operacional e a complexidade inerente aos eventos. No entanto, a classificação de eventos é determinante no contexto desportivo, uma vez que modalidades como o futebol ou a ginástica realizam eventos com características muito diferentes, como por exemplo a visibilidade e os impactos económicos. Assim, é necessário criar uma abordagem integradora, que concilie a operacionalidade com a multidimensionalidade dos eventos.

2.2.6.3 Fases dos eventos desportivos

O elemento central de qualquer tipo de evento é a existência de um objetivo sólido que justifique a sua realização. Por ser um fenómeno que necessita da intervenção de várias pessoas, é indispensável que tenha uma finalidade bem definida, levando ao compromisso e ao esforço por parte de todos, o que dificilmente aconteceria se o evento não agregasse valor, benefícios ou não tivesse um propósito concreto (Watt, 1998).

Assim, segundo Sarmento (2017), para a realização de um evento de forma eficaz, é necessário seguir 4 etapas principais. Inicialmente, a primeira preocupação deve ser a identificação de uma solução para um determinado problema, recorrendo a diversos cenários hipotéticos. Este processo envolve a estruturação de sequências de ações de forma a promover a criação de novas ideias que serão analisadas posteriormente através de diversos critérios.

A etapa seguinte corresponde à conceção e planeamento. A partir da ideia original, procede-se ao desenvolvimento de um modelo viável, tendo em conta os recursos e meios disponíveis. Nesta fase torna-se importante ponderar diversos fatores, nomeadamente, a

data, o local, a duração, o orçamento e os apoios, bem como antecipar possíveis riscos associados, como as condições meteorológicas, atrasos, logística de transporte, entre outros.

A terceira etapa corresponde à concretização do evento. É essencial que os processos se realizem com rigor e conforme planeado. No entanto, caso ocorram imprevistos, estes devem ser geridos de forma eficaz e com o menor impacto possível. Com efeito, é imprescindível que a equipa esteja preparada para lidar com este tipo de situações.

A última etapa corresponde à avaliação do evento, permitindo a análise dos resultados obtidos e a identificação de oportunidades de melhoria (Sarmento , 2017).

Além disso, existem 3 fases essenciais para assegurar a eficácia de um projeto: pré-evento, evento e pós-evento. O pré-evento tem como principal objetivo gerar expectativa, através de processos de comunicação. O evento é o ponto alto. O pós-evento visa prolongar o impacto e a memória de toda a experiência (Sarmento, 2017).

Em conclusão, a complexidade dos eventos desportivos tem contribuído para justificar as diversas fases e recursos necessários à sua organização (Sarmento, 2017). Neste sentido, torna-se indispensável a existência de um gestor do desporto, responsável pela conceção, planeamento e avaliação do evento, bem como pela gestão de todos os intervenientes. É ele também que identifica os parceiros do evento, procurando conjugar as suas necessidades, expectativas e interesses, de forma a garantir os recursos necessários para a sua realização (Ribeiro & Correia, 2020).

2.2.6.4 Impacto dos eventos desportivos

A compreensão do impacto económico dos eventos desportivos é fundamental para justificar os investimentos por parte das empresas e autarquias, bem como para refletir se existe uma gestão eficiente dos recursos disponíveis e maximizar os benefícios gerados, seja para a organização, seja para a comunidade.

O impacto económico dos megaeventos tem sido amplamente estudado, devido à sua influência considerável para as cidades e países anfitriões (He, 2024). Este pode ser direto ou indireto. O impacto direto diz respeito aos efeitos associados à preparação e à realização do evento, enquanto o impacto indireto se refere às repercussões geradas na

economia local resultantes do aumento da atividade das diversas empresas envolvidas, bem como do consumo dos trabalhadores contratados (Proni et al., 2014).

Os principais estudos utilizados para antecipar o impacto económico de megaeventos desportivos assentam em estimativas relacionadas com o número de visitantes esperados, o período médio de permanência no local e o valor médio de despesa por visitante. Por sua vez, a estimativa dos impactos indiretos constitui um desafio maior no que diz respeito à análise prévia dos potenciais resultados económicos (Proni et al., 2014).

Assim, o turismo é visto como o principal catalisador do desenvolvimento económico através dos eventos, aumentando a expectativa de que estes gerem resultados financeiros positivos (Wallstam & Kronenberg, 2022). No entanto, segundo Proni et al (2014), os impactos dos megaeventos desportivos são insatisfatórios. Além disso, Preuss (2004), que se dedicou ao estudo e à comparação de várias edições dos Jogos Olímpicos, sublinha a ambiguidade dos benefícios económicos deste tipo de eventos e refere que a criação de alguns empregos pode não ser suficiente para o aumento do rendimento.

Neste sentido, tem-se verificado um maior interesse por eventos de menores dimensões, que, apesar de apresentarem um menor impacto económico, exigem investimentos mais reduzidos e continuam a possibilitar o desenvolvimento das comunidades locais.

2.2.6.5 Eventos de menores dimensões e desenvolvimento local

Nos últimos anos, tem-se verificado uma transição do foco dos megaeventos desportivos para eventos internacionais de menor dimensão, devido à maior capacidade deste tipo de eventos envolverem as comunidades locais e impulsionarem o desenvolvimento regional.

Segundo Raso e Cherubini (2023), os eventos de pequena dimensão favorecem a criação de um ambiente mais acolhedor e orientado para a comunidade. Além disso, por não exigirem a criação de infraestruturas próprias, em comparação com os megaeventos, dependem mais de recursos e parcerias locais, tornando-se um método mais sustentável para o desenvolvimento regional (Taks, Green et al., 2014).

Os eventos de menor escala podem produzir efeitos sociais e culturais relevantes para a população, oferecendo, simultaneamente, oportunidades aos atletas de competição e de aperfeiçoamento de habilidades (Gibson et al., 2003). Além disso, este tipo de eventos

pode gerar um impacto considerável no turismo e economia local. Mais recentemente, Mourfoulaki et al. (2023) concluíram que o turismo desportivo resultante de eventos de menor dimensão desempenha um papel importante na construção de uma identidade territorial diferenciada. Por sua vez, Raso e Cherubini (2023) referem que os benefícios não se devem somente ao aumento do turismo, mas também devido à criação de empregos e de receitas para as empresas locais.

Ao nível de eventos desportivos internacionais de pequena escala, Duglio & Beltramo (2017) sublinham que estes têm o potencial de melhorar a reputação da região e de gerar, consequentemente, benefícios económicos para a comunidade local. No entanto, estes autores referem também a possibilidade de este tipo de eventos desviar a atenção de outros setores com maior capacidade de gerar valor económico de forma mais consistente e duradoura a longo prazo. Neste contexto, Gibson et al. (2003) também alertam para a possibilidade dos benefícios locais nem sempre serem significativos, podendo registar-se fenómenos de "fuga" económica, nos quais os rendimentos gerados acabem por sair da região.

De uma forma geral, tanto eventos de grande dimensão como eventos de pequena dimensão podem influenciar significativamente a economia de uma região, existindo efeitos positivos e negativos associados à realização dos mesmos. No entanto, a maior parte dos estudos foca-se no impacto económico de eventos de grande dimensão e de modalidades com maior retorno financeiro. Neste contexto, e face ao crescente interesse por eventos de menores dimensões como um meio de desenvolvimento regional, através de investimentos mais reduzidos, é fundamental aprofundar o impacto económico deste tipo de eventos.

3. Realização da Prática Profissional

3.1 Descrição e análise das tarefas desenvolvidas

Ao longo do estágio, foram realizadas diversas tarefas no âmbito de diferentes áreas da Gestão do Desporto, permitindo uma experiência multidisciplinar. Entre estas, destacam-se a Gestão Administrativa e Financeira, o Atendimento ao Público e a Gestão de Eventos Desportivos, áreas nas quais foi despendida a maior parte do tempo. Além disso, foram também assumidas responsabilidades ao nível das operações desportivas, logística diária dentro da EGG e comunicação e marketing.

3.1.1 Gestão Administrativa e Financeira

A Gestão Administrativa e Financeira constituiu uma das principais áreas de intervenção ao longo do estágio. Esta foi a área da gestão em que possuía menos experiência, pelo que, numa fase inicial, se revelou a mais desafiante.

As principais tarefas desenvolvidas envolveram a gestão de pagamentos e faturação, bem como o controlo, organização e análise de dados, implicando uma articulação entre os sistemas informáticos internos, da própria organização, e os registos em folhas Excel.

Devido ao elevado grau de responsabilidade associado, procurei, desde o início, esclarecer todas as dúvidas através da realização de várias questões, com o objetivo de compreender os procedimentos necessários e minimizar a ocorrência de erros.

a) Gestão e controlo de dados e pagamentos

Na EGG, os pagamentos eram efetuados através de três modalidades: transferência bancária, MB Way ou presencialmente, neste último caso em numerário ou com cartão bancário. A diversidade de modalidades de pagamento constituía um aspeto positivo, uma vez que aumentava a acessibilidade e a comodidade para os encarregados de educação. Além disso, quando o pagamento era realizado através do TPA, era arquivada uma cópia para, no final do dia, verificar se o valor do montante total dos pagamentos coincidia com o valor indicado no recibo de fecho do TPA. Estas estratégias são fundamentais para uma melhor organização e minimização de possíveis erros.

Após a receção dos pagamentos, procedia-se ao registo da informação em duas folhas Excel: uma destinada ao controlo das mensalidades de cada aluno e outra correspondente à folha de caixa, onde se discriminava a forma de pagamento utilizada (numerário ou transferência bancária).

O controlo de dados e pagamentos era então assegurado através da articulação entre o sistema informático interno e uma folha de Excel de controlo de mensalidades, demonstrando uma lógica de gestão híbrida de informação. Esta dinâmica permitia uma maior flexibilidade operacional, mas implicava também um aumento da complexidade da gestão administrativa e do risco de eventuais incongruências na atualização da informação.

Assim, a verificação cruzada mensal entre os dois sistemas funcionava como um mecanismo de controlo interno, de forma a garantir a atualização dos registos financeiros e a coerência dos dados dos praticantes. No entanto, esta dependência de processos manuais evidencia limitações operacionais que confirmam a perspetiva de Brynjolfsson e McAfee (2016) relativamente ao impacto da transformação digital nas organizações. Assim, torna-se importante adotar novas medidas que permitam a escalabilidade dos procedimentos administrativos de forma a manter a qualidade e eficácia dos serviços perante o crescimento do número de alunos.

A análise de dados era realizada em situações específicas, geralmente a pedido do presidente da EGG. Contudo, estas análises eram realizadas pontualmente, existindo potencial para um acompanhamento mais regular e sistemático. Este reforço poderia contribuir para uma monitorização mais consistente da evolução do clube, para a identificação de áreas com potencial de melhoria e, consequentemente, para processos de tomada de decisão mais informados e estratégicos.

b) Faturação

A faturação constituiu uma das tarefas mais frequentes durante o período de estágio. Numa fase inicial, foi necessário perceber o funcionamento do sistema de faturação utilizado, uma vez que ainda não estava familiarizada com os procedimentos associados à emissão de faturas e de faturas-recibo.

O processo era realizado através do *software* TOConline, no qual eram inseridos os dados pessoais de cada aluno, bem como os serviços usufruídos, como por exemplo as mensalidades. A indicação do mês a que estava associado o pagamento e o envio automático da fatura para o email eram funcionalidades que contribuíam para uma melhor organização e facilitavam a gestão familiar e da própria organização. Todavia, com o aumento do número de alunos, a inserção manual de dados de cada aluno neste *software* tende a ser um processo repetitivo e demorado, pelo que poderá ser um aspeto de melhoria.

3.1.2 Gestão de Clientes e Atendimento ao Público

a) Atendimento ao público

O atendimento ao público representou uma componente central no estágio, sendo realizado de forma presencial, telefónica e digital. Numa fase inicial, exigiu uma

adaptação às diferentes solicitações apresentadas pelos encarregados de educação e alunos, bem como às formas de interação e comunicação mais indicadas neste contexto organizacional.

Apesar de serem os alunos os principais beneficiários dos serviços prestados, a satisfação dos encarregados de educação constituía um papel determinante na fidelização dos mesmos. Assim, era fundamental estabelecer uma relação de proximidade logo desde o início. No entanto, em alguns momentos, a gestão da relação com os pais revelou-se desafiante, uma vez que existiam tentativas de contornar as normas de funcionamento da escola em benefício próprio ou dos filhos. Neste sentido, tornou-se fundamental adotar uma postura equilibrada, conciliando uma atitude de apoio, disponibilidade e escuta ativa, conforme defendido por Sarmento (2017), Pereira (2012) e Aguiar et al. (2025), com uma comunicação assertiva.

Com o decorrer do estágio e a consequente aquisição de experiência, foi possível adquirir maior confiança na transmissão de informações relacionadas com inscrições, horários, pagamentos e funcionamento geral da instituição.

b) Gestão de conflitos e comunicação organizacional

Ao longo do estágio, foram identificados períodos com maior incidência de conflitos, tanto ao nível interno como externo à organização.

Internamente, verificava-se, por vezes, falta de comunicação entre treinadores, bem como entre estes e a direção, o que implicava a intervenção dos serviços administrativos como elemento mediador de forma a melhorar a coesão organizacional. A importância desta articulação interna para o desempenho da EGG vai ao encontro do que Chiavenato (1999), Sarmento (2017) e Luís (2011) defendiam acerca da cooperação e do trabalho em equipa para uma organização. No entanto, revela também a existência de oportunidades de melhoria ao nível da estrutura comunicacional interna, de forma a não sobrecarregar o departamento administrativo a longo prazo.

Ao nível externo, nomeadamente na relação com outras empresas, surgiam, por vezes, situações de incumprimento de pagamentos. Nestes casos, era necessário adotar uma postura mais assertiva e direta, através de contacto telefónico, de forma a proceder com a regularização dos valores em atraso.

Também ao nível da relação com os encarregados de educação, conforme mencionado anteriormente, existiam certas situações de conflito, não só associadas à falta de comunicação dos mesmos com os treinadores, mas também à não leitura de informações previamente enviadas (como emails e avisos institucionais) e à resistência na realização de pagamentos.

Perante estas situações, e através de uma escuta ativa, procurava-se compreender as preocupações manifestadas, desde questões financeiras a questões pessoais, assegurando, contudo, o cumprimento das obrigações estabelecidas e reforçando as normas de funcionamento da instituição. Além disso, procedia-se à articulação direta com os treinadores para a resolução imediata dos problemas.

3.1.3 Gestão de Operações Desportivas

a) Aulas experimentais

A marcação das aulas experimentais revelou-se, numa fase inicial, um processo desafiante, sobretudo devido ao período de adaptação ao sistema interno da EGG e ao elevado volume de aulas experimentais e de tarefas operacionais no início da época desportiva. A verificação do número de vagas disponíveis em cada turma não era ainda um processo automático, tornando o processo mais lento.

Os pedidos de aulas experimentais eram recebidos através de diversos canais de comunicação (atendimento presencial e telefónico, WhatsApp e email), aumentando a complexidade da gestão diária. Por sua vez, na marcação destas aulas, privilegiavam-se horários com maior disponibilidade de vagas, principalmente às 16h30 e às 19h30. Esta organização visava não só proporcionar melhores condições de aproveitamento aos alunos, como também facilitar a gestão das turmas por parte dos treinadores.

No dia da aula experimental, forneciam-se informações aos encarregados de educação relativamente às normas de funcionamento da escola, bem como os custos associados. Após a apresentação das instalações, os encarregados de educação eram encaminhados para a varanda que dava acesso ao pavilhão, onde podiam assistir à aula experimental ao vivo. Este acolhimento representava uma mais-valia para o estabelecimento de uma relação de proximidade com os encarregados de educação, conforme defende Pereira (2012).

b) Gestão de Inscrições e listas de espera

As inscrições podiam ser realizadas de forma online (através de um formulário) ou presencial. No caso das inscrições online, os encarregados de educação ou alunos preenchiam um formulário e entravam em contacto através do email ou por mensagem, indicando os horários pretendidos. Em seguida, era efetuada a verificação de vagas, negociando opções que conciliassem as preferências dos alunos com a organização das turmas e a gestão dos treinadores e eram comunicados os valores e custos associados.

Por um lado, esta dinâmica acabava por ser vantajosa para a gestão familiar dos alunos, uma vez que a comunicação era eficiente. Por outro lado, a gestão dos horários e as múltiplas trocas de mensagens para verificação das disponibilidades geravam uma maior sobrecarga dos serviços administrativos, tornando o processo mais lento e podendo levar também a falhas ou perdas de informação.

Relativamente às inscrições realizadas presencialmente, todo o processo era conduzido diretamente pela secretaria, incluindo o preenchimento de dados dos alunos e os horários pretendidos. O pagamento era realizado no momento, ficando o aluno imediatamente inscrito e ativo no sistema. Esta dinâmica revelava-se mais vantajosa para a secretaria, já que a inscrição ficava totalmente concluída. Todavia, no início da época, o elevado volume de inscrições pode sobrecarregar este serviço.

Em situações em que os alunos tinham disponibilidade para frequentar as aulas apenas nos horários lotados, estes eram colocados em lista de espera. Logo que se libertava uma vaga, contactava-se o encarregado de educação para realizar a troca de horário. Com efeito, os encarregados de educação ficavam muito satisfeitos e agradecidos, demonstrando que esta atenção contribuía positivamente para a imagem do clube.

Todavia, a gestão da lista de espera possui também uma oportunidade de melhoria, uma vez que a gestão era realizada manualmente, através de apontamentos num caderno, o que aumentava a probabilidade de ocorrência de erros, nomeadamente ao nível de registos incorretos.

c) Filiação e inscrição de atletas em competições

Após a realização da inscrição, procedia-se à filiação dos alunos Federação de Ginástica de Portugal, através da plataforma Gymbase, bem como à ativação do seguro

desportivo. Este processo estava dependente dos requisitos formais da FPG e consistia na inserção dos dados requeridos e na ativação do seguro.

A inscrição de atletas em competições também era realizada através da plataforma Gymbase e de um ficheiro Excel fornecido pela FGP. No Gymbase, procedia-se à seleção do evento competitivo e inserção dos dados dos atletas. Era necessário também proceder ao preenchimento de um ficheiro Excel com a informação detalhada dos atletas e dos treinadores, que era enviado para o email da federação. Posteriormente, a EGG procedia ao pagamento das inscrições, formalizando a participação dos atletas nas mesmas.

A gestão das datas dos eventos competitivos e das datas-limite para a inscrição nos mesmos era realizada também através de um caderno, garantindo tempo suficiente para recolher dados dos treinadores, efetuar pagamentos e validar inscrições. No entanto, este calendário podia ser digital e possuir automatizações de forma a permitir notificações e alertas, facilitando a gestão das datas.

3.1.4 Comunicação e Marketing

O desenvolvimento de materiais promocionais, principalmente associados a eventos realizados na EGG, era realizado pelo departamento de imagem, o que permitia assegurar uma coerência visual da comunicação dos eventos associada à identidade institucional. A divulgação dos eventos era realizada através da distribuição de *flyers* e cartazes, envio de emails informativos, comunicação direta na secretaria e publicação de conteúdos nas redes sociais, permitindo a divulgação eficaz das atividades e adaptando a comunicação aos diferentes perfis de utilizadores e encarregados de educação.

A preparação operacional dos materiais, como *flyers* e cartazes, encontrava-se maioritariamente sob minha responsabilidade. Assim, procedia à impressão, corte e, sempre que necessário, à plastificação e à distribuição destes materiais.

3.1.5 Gestão de Recursos e Logística

a) Gestão de *stock* e equipamentos

Ao longo do estágio, foi assumida a responsabilidade pela organização e gestão dos equipamentos para venda, nomeadamente, fatos de treino, *maillots* (fatos de ginástica), *t-shirts*, mochilas, entre outros.

Para além destas tarefas de organização, sempre que alguém estava interessado em comprar algum equipamento, competia-me acompanhar todo o processo de venda,

desde o aconselhamento relativamente ao tamanho mais adequado até à efetuação do pagamento. Este acompanhamento personalizado permitia a realização de um serviço mais próximo e individualizado, confirmando a importância da humanização dos serviços defendida por Pereira (2012). Devido à experiência previamente adquirida nesta área, a adaptação e execução desta tarefa revelou-se mais natural e eficiente.

Por sua vez, a gestão de *stock* era realizada na secretaria, através de uma folha de Excel, onde eram registados os itens vendidos e os respetivos tamanhos. Este controlo permitia monitorizar os níveis de *stock*, compreender os padrões de procura (tamanhos e modelos mais requisitados) e identificar a necessidade de reposição de material atempadamente. No entanto, o facto de ser um processo manual, aumentava o risco de erro, de desatualização da informação e dificuldades no acompanhamento em tempo real.

Além disso, verificavam-se alguns atrasos por parte da empresa fornecedora de equipamentos, o que exigia uma comunicação transparente com os encarregados de educação, solicitando compreensão e paciência. Internamente, eram estabelecidos vários contactos com a empresa para agilizar o processo de entrega. Esta elevada dependência da empresa fornecedora, originava atrasos e, consequentemente, poderia originar situações de insatisfação por parte dos encarregados de educação.

b) Apoio à organização interna

A secretaria constituía a primeira linha de contacto entre a escola, os alunos e os encarregados de educação, assumindo um papel determinante na construção e na manutenção de uma imagem positiva da instituição. Assim, tornava-se fundamental estabelecer, desde o início, uma relação de confiança e proximidade com todos os intervenientes.

A promoção de uma relação positiva passava, numa primeira fase, pela transmissão clara e eficaz de todas as informações institucionais, contribuindo pela minimização de dúvidas que, mais tarde, poderiam evoluir para situações de conflito. Além disso, eram assegurados diversos apoios aos alunos, como a disponibilização de materiais para desenho antes e após as aulas, a guarda de pertences pessoais, o auxílio quando se magoavam e o empréstimo de equipamentos em situações de esquecimento.

Neste sentido, a secretaria era responsável, também, pela gestão dos "Perdidos e Achados", bem como pela supervisão dos alunos que permaneciam nas instalações

enquanto aguardavam pelos encarregados de educação, garantindo a sua segurança. Realizava também algumas tarefas de apoio, como a reposição de materiais nas casas de banho, o apoio aos treinadores na resolução de situações dentro do pavilhão e a encomenda de materiais necessários para a escola.

Estas elevadas capacidades de resposta perante situações inesperadas constituíam pontos positivos, uma vez que garantiam o normal funcionamento das atividades do clube. Por outro lado, verificava-se uma elevada concentração destas funções na secretaria, podendo originar sobrecarga de trabalho, principalmente em períodos de maior atividade.

3.1.6 Gestão de Eventos

a) Planeamento e organização de eventos

O planeamento dos eventos era maioritariamente assegurado pela direção, treinadores e serviços administrativos. No início da época desportiva, era realizada uma reunião sobre os eventos que iriam ser realizados e o cronograma dos mesmos. Esta reunião era fundamental para uma organização estruturada das várias atividades.

Após esta reunião, as diferentes tarefas eram executadas de forma articulada entre as várias áreas e seguindo a ordem estabelecida previamente, sendo que, sempre que necessário, eram realizadas reuniões adicionais com o objetivo de acompanhar o progresso de cada atividade e identificar elementos ainda por concretizar.

De uma forma geral, os treinadores eram responsáveis pela organização dos atletas e pela preparação das provas ou exibições. Por sua vez, a secretaria assegurava a gestão das inscrições, o recebimento de pagamentos, o atendimento ao público e a administração e contabilidade.

Em situações que exigiam a junção de diferentes áreas, os colaboradores reuniam-se e trabalhavam em conjunto, garantindo uma melhor comunicação e, consequentemente, uma maior eficácia e minimização de erros. Contudo, importa também referir que a distribuição de tarefas entre várias pessoas podia por vezes originar situações de sobreposição de funções ou falhas de comunicação, principalmente em períodos de maior pressão.

Nos eventos internos, a gestão das inscrições era realizada pela secretaria, sendo disponibilizado um documento físico, organizado com várias tabelas, onde eram

registados os nomes dos alunos inscritos e o estado dos respetivos pagamentos. Posteriormente, quando as inscrições estavam confirmadas, transferiam-se os vários dados para um Excel, permitindo a preparação de diplomas e outros documentos necessários. Este tipo de organização possuía pontos positivos, como o facto das inscrições serem realizadas de forma mais rápida para os encarregados de educação, uma vez que era apenas colocar o nome no horário pretendido e proceder à realização do pagamento. Contudo, este processo gerava uma maior sobrecarga nos dias antes dos eventos, em que se tinham de transpor os dados de um documento para o outro, aumentando a probabilidade de ocorrência de erros e perda de dados.

Nos eventos externos, como é o caso do GAIAIT, caracterizados por uma componente competitiva, a inscrição era realizada através de formulários preenchidos pelas equipas, tornando o processo mais rápido, eficiente e estruturado.

No dia do evento, a secretaria desempenhava também funções de receção e apoio ao público, acolhendo os encarregados de educação e assegurando o controlo dos pagamentos. Consoante a dimensão e complexidade do evento, a coordenação geral das atividades ficava a cargo da direção e/ou dos treinadores.

Devido à diversidade de eventos organizados pela EGG, as funções de cada um variavam consoante as necessidades específicas de cada atividade. Esta dinâmica permitia uma maior articulação entre os vários elementos da equipa, promovendo uma distribuição das tarefas mais eficiente.

b) Apoio à execução (GAIAIT, torneios, atividades internas)

Durante a realização dos eventos, era prestado apoio contínuo à sua execução, abrangendo tanto tarefas de natureza mais técnica como tarefas operacionais, antes, durante e após os eventos.

Nos eventos internos, juntamente com outra colega, eram assegurados o controlo de pagamentos e a gestão de entradas dos alunos. Além disso, era prestado apoio ao público, fornecendo informações a qualquer encarregado de educação ou aluno e contribuindo, consequentemente para uma experiência mais positiva e organizada para todos.

Nos eventos externos, a existência de um maior número de colaboradores permitia uma distribuição mais equilibrada das tarefas e responsabilidades, reduzindo a sobrecarga

individual. Consequentemente, a exigência de cada tarefa era mais reduzida, aumentando a capacidade de resposta durante o evento.

3.1.6.1 Eventos organizados pela EGG

a) Internos

Noite da Ginástica / Noite das Flores – 11 de outubro de 2025 e 9 de maio de 2026

A "Noite da Ginástica" e a "Noite das Flores" consistiram em atividades internas de carácter recreativo e de convívio, cujo principal objetivo era proporcionar aos alunos noites com atividades lúdicas dentro das instalações da EGG (Figura 10).



Figura 10. Noite da Ginástica 2025

Assim, os programas incluíram a receção dos participantes, atividades de ginástica ou criação de colares e tiaras de flores, jantar, *disco party*, sessão de cinema e pernoita no ginásio. No dia seguinte, após o pequeno-almoço, era efetuada a entrega aos encarregados de educação.

Nestes eventos, as minhas principais responsabilidades centraram-se na gestão administrativa das inscrições e dos pagamentos, durante as três semanas anteriores. Durante o evento, a supervisão dos alunos ficou a cargo das treinadoras.

Dia do Halloween e Carnaval – 31 de outubro de 2025 e 13/14 de fevereiro de 2026

As celebrações do Halloween e do Carnaval tiveram como principal objetivo proporcionar momentos de animação aos alunos, através da dinamização de atividades temáticas e de um ambiente mais lúdico nos treinos (Figuras 11 e 12).



Figura 11. Halloween na EGG



Figura 12. Carnaval na EGG

Apesar de não serem eventos com uma estrutura organizacional complexa, implicaram adaptações no funcionamento habitual das aulas. Assim, todos os colaboradores participaram ativamente na dinamização do ambiente festivo através do uso de fantasias, incluindo os elementos dos serviços administrativos.

Festa de Natal – 6 e 13 de dezembro de 2025

A Festa de Natal foi um dos principais eventos internos da EGG, exigindo um maior nível de planeamento e organização. O objetivo consistiu em promover momentos de convívio entre os alunos e famílias.

Esta atividade foi estruturada em formato de aula aberta, através da participação dos pais e irmãos em exercícios e jogos nos diferentes aparelhos de ginástica, num contexto mais lúdico e acessível (Figura 13). No final da aula, os alunos apresentaram uma coreografia previamente preparada durante os treinos (Figura 14), terminando com uma fotografia de grupo e um discurso de encerramento por parte do presidente da EGG.



Figura 13. Jogos lúdicos com a família



Figura 14. Coreografia de grupo

Assim, as minhas funções consistiram na gestão de inscrições e pagamentos nas semanas anteriores ao evento.

Neste caso, os horários dos alunos foram previamente definidos consoante a idade, o que constituiu uma vantagem ao nível da organização e distribuição dos participantes. No entanto, apresentou algumas limitações, nomeadamente ao nível da realização de pagamentos das inscrições. Como os alunos já estavam inseridos num horário, os encarregados de educação demonstraram menor urgência na regularização do pagamento, o que acabou por atrasar a confirmação final das inscrições.

Além disso, nos dias do evento, era da minha responsabilidade o controlo de pagamentos, gestão de entradas dos alunos, bem como pelo apoio operacional necessário.

Dia do Pai – 19 de março de 2026

No Dia do Pai, foi organizada uma atividade que promoveu a interação entre pais e alunos, através do exercício físico. Assim, a dinâmica consistiu na utilização de uma roleta com diferentes exercícios e na realização dos mesmos (Figura 16). No final, os pais e filhos tiveram a possibilidade de tirar uma fotografia num cenário temático alusivo à data (Figura 15).



Figura 15. Foto com os pais



Figura 16. Exercício físico com os pais

As minhas principais responsabilidades foram a dinamização das atividades, gestão dos participantes e promoção de um ambiente positivo, conciliando simultaneamente com as tarefas administrativas habituais.

Férias da Páscoa – 7 a 10 de abril de 2026

Durante o período das férias da Páscoa, a EGG promoveu um programa de atividades destinado aos alunos, que incluiu tanto atividades recreativas como desportivas (Figuras 17 e 18).



Figura 17. Jogos lúdicos



Figura 18. Padel

As minhas funções centraram-se maioritariamente na gestão administrativa das inscrições e pagamentos nas semanas anteriores ao início do programa. Durante a execução das atividades, o acompanhamento dos alunos e dinamização ficaram a cargo das treinadoras da classe de níveis.

Torneio 25 de abril – 25 de abril de 2026

O torneio 25 de abril foi uma competição interna, cujo objetivo consistiu em demonstrar a evolução técnica e o desenvolvimento dos alunos ao longo da época desportiva (Figuras 19).



Figura 19. Prova de solo

Este evento apresentou uma estrutura organizacional mais exigente, uma vez que implicou a avaliação dos alunos em diferentes aparelhos e níveis técnicos, exigindo um

planeamento mais rigoroso relativamente à distribuição dos mesmos e organização das provas.

Os horários foram escolhidos pelos encarregados de educação, verificando-se uma maior flexibilidade e adaptação às necessidades das famílias. Por sua vez, o facto de a atribuição dos horários ser por ordem de chegada, incentivou os encarregados de educação a efetuarem o pagamento o mais rápido possível, com o intuito de garantirem os melhores horários. Ao nível organizacional, esta dinâmica implicou uma maior exigência ao nível da gestão dos horários por parte da secretaria.

Perante isto, a minha função consistiu na gestão administrativa associada a inscrições, pagamentos, distribuição de horários e criação das tabelas finais com os níveis de cada aluno. No dia do torneio, as minhas responsabilidades foram o controlo das entradas, verificação dos pagamentos, apoio operacional e entrega de medalhas.

Relativamente à dinâmica do próprio evento, após as formalidades iniciais, os treinadores distribuíram os atletas por grupos e por aparelhos, sendo as juízas responsáveis pela indicação do início das provas (Figura 20).



Figura 20. Prova de paralelas

A troca de aparelhos foi realizada através de um sinal sonoro, após o final da prova de todos os elementos dos grupos. No final da competição, procedeu-se à entrega de medalhas e à realização de fotos de grupo, com um discurso de encerramento por parte do presidente (Figuras 21 e 22).



Figura 21. Mesa dos prémios e medalhas



Figura 22. Entrega de medalhas

b) Externos

Organização do GAIAIT

A organização do GAIAIT envolveu um planeamento e uma execução das tarefas de forma mais estruturada e eficiente comparativamente aos eventos e atividades internas da EGG.

No planeamento deste evento, foram distribuídas diversas responsabilidades pelos vários elementos da equipa, tendo sido realizadas algumas reuniões de acompanhamento, com o objetivo de avaliar o ponto de situação e assegurar a coordenação e articulação entre os diversos departamentos. A presença nestas reuniões permitiu uma melhor compreensão das várias fases do evento identificadas por Sarmento (2017), adquirindo

uma visão global e prática da sua organização. Na tabela 3, apresentam-se, de forma mais detalhada, as diversas tarefas na fase do Pré-evento.

Tabela 3. Tarefas do Pré-evento

Área	**Principais Tarefas**	**Período**
Divulgação do evento	Envio do email informativo e promocional do evento.	Janeiro
Inscrições e Gestão de Participantes	Inscrição de equipas; organização das delegações.	Janeiro – setembro
Realização da Circular	Depois do fecho das inscrições, envia-se a circular da prova, com o cronograma e horários das provas.	Setembro - outubro
Agendamento do espaço e hotelaria	Agendamento do pavilhão e pré-reserva da hotelaria.	Setembro - outubro
Tesouraria	Controlo de pagamentos das inscrições, alojamento, alimentação e *transfers*; registo financeiro das equipas participantes.	Julho - outubro
Logística e Materiais	Planeamento da montagem dos aparelhos; inventário e encomenda dos materiais necessários; impressão, corte e plastificação de diplomas, credenciais, placas das delegações e QR *codes* das senhas de alimentação.	Outubro - novembro
Refeições e alojamento	Organização das refeições; criação das senhas de alimentação e gestão do alojamento.	Outubro - novembro
Transporte	Planeamento e coordenação dos *transfers* do aeroporto até aos locais de alojamento.	Outubro - novembro
Montagens e testagem dos materiais informáticos	Montagem dos aparelhos e restantes materiais (pódio, bandeiras, mesas, lonas, cartazes...); testagem dos computadores, dos ecrãs, do som.	13 e 14 de novembro
Apoio às equipas	Receção das equipas, acompanhamento dos treinos de adaptação aos aparelhos.	13 e 14 de novembro

Fiquei também responsável pela produção e preparação de materiais destinados às várias delegações, nomeadamente a impressão, o recorte e a plastificação dos diplomas, credenciais, placas identificativas das delegações e códigos QR associados às senhas de alimentação (Figura 23), bem como na montagem dos aparelhos e na receção das equipas e acompanhamento dos treinos, assegurando todo o apoio que fosse necessário (Figura 24).



Figura 23. Preparação dos materiais



Figura 24. Montagem dos equipamentos

O planeamento do GAIAIT foi um processo prolongado e exigente, que implicou a coordenação constante entre todos os envolvidos, de forma a tornar a fase operacional do evento mais eficiente. Deste modo, na Tabela 4, apresentam-se as várias tarefas associadas a esta fase mais operacional.

Tabela 4. Tarefas do GAIAIT

Área	**Principais Tarefas**	**Período**
Coordenação geral	Reunião com juízes; esclarecimento de dúvidas sobre o funcionamento do evento.	15 e 16 de novembro
Entradas e credenciamento	Controlo das entradas no pavilhão; credenciamento e boas-vindas às delegações.	15 e 16 de novembro
Gestão da competição	Organização dos alinhamentos iniciais; controlo dos tempos de aquecimento e da rotação entre aparelhos; e cerimónias de entrega de medalhas.	15 e 16 de novembro
Mesa Central	Apoio à competição e gestão das músicas de Solo.	15 e 16 de novembro
Alimentação	Controlo das refeições através da leitura dos códigos QR.	15 e 16 de novembro
Passeio Cultural	Passeio pela cidade do Porto com as várias delegações.	16 de novembro
Social e *Networking*	Organização do Jantar de Gala: decorações, apresentação multimédia, música e animação.	16 de novembro
Transporte	Transporte das equipas pela cidade.	16 de novembro

Nesta fase, estive envolvida no apoio à gestão operacional do evento (Figura 26) e nas decorações do Jantar de Gala. Além disso, aproveitei alguns momentos para distribuir o questionário do estudo "Impacto Económico do *Gaia International Tournament*".



Figura 25. Apoio operacional no GAIAIT

O pós-evento, apesar de apresentar uma menor exigência ao nível operacional, revelou-se desafiante ao nível da execução das tarefas, sobretudo devido ao desgaste físico e mental acumulado ao longo do evento. Neste momento, era necessário realizar as desmontagens e o encerramento, exigindo foco e eficiência na organização de forma que no ano seguinte fosse possível reaproveitar alguns materiais e evitar desperdícios. Assim, na tabela 5, é possível observar as tarefas finais do GAIAIT.

Tabela 5. Tarefas do Pós-Evento

Área	**Principais Tarefas**	**Período**
Encerramento	Desmontagem dos aparelhos, pódio, decorações e materiais técnicos; organização e arrumação do material.	17 e 18 de novembro
Transporte	Transporte das equipas para o aeroporto.	17 e 18 de novembro
Briefing final	Avaliação final do evento: pontos positivos e aspetos a melhorar.	17 e 18 de novembro
Contabilidade	Verificação final das contas do evento; ajustes financeiros; verificação dos pagamentos e despesas.	Final de novembro

A participação na organização do GAIAIT permitiu-me refletir sobre diversos aspetos fundamentais associados à gestão de eventos. Tornou-se evidente que a realização de um evento desta dimensão exige uma equipa numerosa, não só na fase de planeamento, mas também durante os dias do evento. Além disso, compreendi a importância de definir claramente as funções e responsabilidades de cada elemento, de forma a garantir a eficácia na execução das tarefas. As reuniões durante o planeamento também se revelaram importantes para garantir a coordenação de todos os elementos.

Entendi que é fundamental ter uma lista de contactos úteis para a resolução de imprevistos, bem como dispor de materiais de escritório (tesouras, fita cola,…) para apoiar a nível logístico. Apesar de todos estarem cansados no final do evento, é importante definir previamente quem irá ajudar a desmontar todos os materiais, pelo que fazer também uma reunião nos dias pós-evento pode ser interessante para perceber os principais aspetos positivos e os aspetos a melhorar no futuro.

Considerando que este evento se realiza há vários anos e que conta com o apoio das autarquias locais, torna-se fundamental analisar o impacto económico do GAIAIT na cidade de Gaia. A EGG beneficia de informação concreta sobre o impacto deste evento, reforçando a sua visibilidade e o seu papel no desenvolvimento desportivo local e a sua capacidade de atrair novos praticantes. Assim, os resultados obtidos através deste projeto poderão ajudar a apoiar futuras decisões por parte das autarquias relativamente ao investimento em eventos futuros realizados pela EGG.

3.2 Propostas de Melhoria

Ao longo do estágio, foram identificadas diversas oportunidades de melhoria ao nível da gestão administrativa, financeira, operacional e organizacional da EGG. Importa, contudo, salientar que muitas das limitações observadas não resultam de falhas estruturais, mas sim do crescimento natural do clube e da complexidade acrescida associada à gestão do mesmo.

Neste sentido, as propostas apresentadas foram desenvolvidas numa perspetiva estratégica associada à sustentabilidade, fator defendido por Santos et al. (2025), considerando diferentes cenários de investimento e de adaptação da própria organização. Conforme mencionado por Sarmento (2017), o estabelecimento de soluções e, consequentemente, a tomada de decisões são fundamentais para a Gestão do Desporto. Assim, apresentam-se algumas soluções tanto num contexto com maior disponibilidade

de recursos financeiros, como em cenários mais limitados, através da otimização dos recursos já existentes e da reorganização de processos.

3.2.1 Gestão Administrativa e Financeira

Cenário 1 – Ideal Com Elevado Investimento

Num cenário mais favorável, poderia ser interessante centralizar toda a gestão administrativa e financeira numa única plataforma de Gestão do Desporto, como por exemplo a Bsport. Assim, a integração de processos – como as inscrições, pagamentos, faturações, controlo de mensalidades, alertas automáticos, gestão de horários e comunicação com os encarregados de educação – iria permitir uma redução significativa da carga administrativa e, consequentemente, uma melhoria global da eficiência da organização.

Além disso, poderia promover um melhor acompanhamento financeiro, uma diminuição de erros administrativos e uma maior rapidez e eficiência no atendimento, resultando numa melhor experiência para os encarregados de educação.

Cenário 2 - Otimização Dos Recursos Existentes Com Baixo Investimento

Reconhecendo que o cenário 1 pode representar um investimento significativo, considera-se o cenário 2, cujo objetivo é maximizar os recursos já existentes.

Assim, as propostas incluem:

- A automatização avançada do Excel, de forma a reduzir tarefas manuais e alertar pagamentos em atraso;
- A utilização de "avenças" no TOConline, para automatizar a faturação recorrente;
- A inclusão de alertas automáticos de mensalidades, de forma a melhorar a organização financeira da família e o controlo por parte da secretaria;
- Inclusão de uma nota no formulário, na parte das observações, para que os encarregados de educação ou alunos coloquem as preferências de horários;
- Digitalização da lista de espera para uma melhor organização.

Com efeito, a inclusão de alguns automatismos com menor investimento financeiro poderá melhorar a eficácia no atendimento, facilitando o trabalho dos serviços administrativos.

3.2.2 Gestão de Recursos Humanos e Comunicação Interna

Conforme vimos anteriormente, existem oportunidades de melhoria ao nível da comunicação e articulação interna, bem como do envolvimento e sentimento de pertença dos colaboradores face à organização. Tal como refere Santos et al. (2025), é fundamental a criação de condições que conciliem objetivos pessoais com os organizacionais.

Portanto, propõe-se:

- Criação de sistemas de reconhecimento e de valorização dos colaboradores, para além da remuneração, de forma a aumentar a motivação e o compromisso dos mesmos;
- Realização de reuniões mensais em que se define atempadamente quem fica responsável por cada atividade.

Para a secretaria estas soluções seriam vantajosas, reduzindo a mediação entre a direção e os treinadores.

3.2.3 Comunicação e Marketing

Tendo em conta que o departamento de imagem da EGG está em constante melhoria para reforçar a imagem institucional e a consistência da comunicação, estabeleceram-se as seguintes propostas com o intuito de reduzir a carga operacional:

Prioridade elevada

- Atualização do website da EGG;
- Agendamento de conteúdos para redes sociais e padronização dos *templates* consoante o tipo de conteúdo (resultados competitivos, eventos, atividades, etc.);
- Centralização da comunicação com encarregados de educação (através da plataforma referida no cenário 1 do ponto 3.2.1).

Prioridade média

- Monitorização regular de métricas digitais (alcance, interações, conversões, …), através de ferramentas de análise de comunicação.

3.2.4 Gestão de *Stock* e Equipamentos

Quanto à gestão de *stock* e equipamentos, apesar de não ser um processo tão exigente ao nível administrativo, pode ser otimizado de forma diminuir risco de rutura de *stock* e melhorar o controlo dos materiais.

Prioridade Elevada

- Sistemas automatizados de gestão de stock com alertas automáticos de reposição.

Prioridade Média

- Fornecedores alternativos;
- Catálogo digital no *website* da escola.

3.2.5 Relação com Alunos e Encarregados de Educação

A relação com alunos e encarregados de educação é uma das prioridades do clube, sendo que todas as decisões são tomadas de forma a facilitar a gestão familiar dos mesmos. As seguintes propostas, apesar de não serem de prioridade elevada, seriam vantajosas para melhorar o atendimento em situações de conflito:

- Protocolos internos para situações recorrentes;
- Registo digital de ocorrências;
- Questionários de satisfação.

3.2.6 Gestão de Eventos

Quanto à gestão de eventos, as propostas de melhoria encontram-se divididas consoante cada fase:

Planeamento e Organização

- *Checklists* operacionais;
- Reuniões pós-evento em todos os eventos e não apenas no GAIAIT;
- Documentos orientadores para futuras edições, de forma a não repetir sempre as mesmas ideias.

Gestão de inscrições e logística

- Formulários online com limitação automática de vagas por horário, através de ferramentas como o *Google Forms* integrado com Excel.

Execução operacional dos eventos

- QR *Codes* e *check-in* digital;
- Distribuição equilibrada de tarefas.

3.2.7 Resumo

Em suma, as propostas apresentadas procuram responder às necessidades identificadas ao longo do estágio, sendo que muitas destas soluções podem ser implementadas de forma gradual e adaptada à realidade financeira da EGG. Neste sentido, recomenda-se a automatização de processos e a adoção de algumas medidas, de forma progressiva e estratégica e, posteriormente, o investimento em *softwares* mais completos.

3.3 Competências adquiridas

A realização do estágio profissionalizante na EGG permitiu o desenvolvimento e a consolidação de diversas competências técnicas, organizacionais e pessoais.

Ao nível de competências técnicas, destaca-se a aquisição de conhecimentos associados à gestão administrativa e financeira de uma organização desportiva, principalmente ao nível da faturação e do controlo de pagamentos. Além disso, a utilização de *softwares* diferentes como o TOConline, o sistema interno da EGG e ferramentas de Excel permitiu desenvolver competências ao nível da utilização de sistemas informáticos.

Por sua vez, a participação em processos relacionados com as inscrições, lista de espera e organização de competições, possibilitou uma melhor compreensão da complexidade associada à gestão diária de um clube, exigindo capacidades de planeamento e gestão de tempo. O apoio na organização das várias atividades contribuiu para o desenvolvimento de competências de logística e operações, essenciais para a área de gestão de eventos. Ao nível da comunicação e *marketing*, tive também a oportunidade de perceber melhor a importância da divulgação das atividades e da produção de materiais promocionais.

O contacto diário com diferentes perfis de *stakeholders* permitiu melhorar significativamente as capacidades de comunicação, escuta ativa, empatia, assertividade e

gestão de relações interpessoais. Além disso, possibilitou a consolidação de capacidades de trabalho em equipa e de adaptação rápida face a situações inesperadas. Esta gestão de várias tarefas em simultâneo contribuiu para o desenvolvimento de autonomia e gestão do stress, aumentando a maturidade profissional.

Através desta experiência, foi possível desenvolver uma visão mais crítica e estratégica relativamente aos processos organizacionais da EGG, fundamental para as propostas de melhoria apresentadas ao longo deste relatório.

Por sua vez, a realização do estudo científico sobre o impacto económico do GAIAIT contribuiu para o aprofundamento de conhecimentos na área da investigação aplicada ao desporto, nomeadamente ao nível de competências metodológicas e analíticas.

Em suma, o estágio resultou numa experiência enriquecedora, não só pela consolidação de conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico, mas também pelo desenvolvimento de competências práticas e pessoais essenciais para a área da Gestão do Desporto.

4. Estudo Científico: "Impacto Económico do *Gaia International Tournament*"

4.1 Organização das atividades

No âmbito do estágio profissionalizante realizado na Escola de Ginástica de Gaia, foi desenvolvido o seguinte projeto com o intuito de acrescentar valor à organização de acolhimento. Com efeito, foi realizado um cronograma para uma melhor organização e gestão das atividades, como se pode ver na tabela 6.

Tabela 6. Fases do Estudo Científico

Fase	Atividades	Período
Projeto	• Revisão da Literatura • Definição dos objetivos e da metodologia adotada • Elaboração dos questionários e pré-testes • Aplicação dos questionários (durante e após o evento) e monitorização da taxa de resposta • Recolha e tratamento dos dados dos questionários e dos dados financeiros (Escola de Ginástica de Gaia) • Cálculo da razão custo-benefício • Discussão dos resultados e conclusão	Outubro Início novembro 13-20 novembro Janeiro Janeiro – fevereiro Fevereiro

4.2 Problemática e objetivo do estudo

Os eventos desportivos têm vindo a assumir um papel importante nas estratégias de desenvolvimento das comunidades que os organizam, uma vez que existe a crença de que contribuem positivamente tanto ao nível económico como social.

A maioria dos estudos (Arnegger & Herz, 2016; Garbacz, 2013; Yushan, 2024). analisa o impacto económico de eventos de maiores dimensões e em modalidades com maior retorno económico. Assim, torna-se essencial aumentar o conhecimento ao nível de eventos de diferentes modalidades desportivas, nomeadamente a ginástica artística.

Neste sentido, no âmbito do estágio profissionalizante realizado na EGG, o presente estudo tem como objetivo analisar o impacto económico do GAIAIT na cidade de Vila Nova de Gaia.

Com efeito, pretende-se contribuir para o aumento do conhecimento sobre o impacto económico de eventos de diferentes modalidades desportivas em Portugal, nomeadamente da ginástica artística.

Os resultados obtidos poderão contribuir para decisões futuras por parte das autarquias, no que diz respeito ao investimento no desporto. Além disso, a EGG pode ter

dados em concreto sobre o impacto do GAIAIT para a cidade em que está sediada, tendo uma maior visibilidade e contribuindo para a captação de novos praticantes e de apoios e subsídios futuros.

4.3 Metodologia

4.3.1 Tipo de estudo

Este estudo apresenta uma natureza quantitativa, uma vez que se baseia na recolha e análise de dados numéricos relativos às despesas e receitas associadas ao evento. Estes dados permitem a realização de cálculos financeiros, com o intuito de estimar o impacto económico do GAIAIT.

4.3.2 População e amostra

A população-alvo deste estudo é constituída por todos os intervenientes do GAIAIT, estimando-se um total de cerca de 400 participantes. Destes, cerca de 280 correspondem a pessoas diretamente relacionadas com a competição (atletas, treinadores e juízes), cerca de 30 são voluntários, cerca de 60 correspondem a acompanhantes e familiares, 2 pessoas estão associadas à área da comunicação e cerca de 30 são espectadores que assistem ao evento por interesse na modalidade. Esta estimativa foi realizada através de dados fornecidos pela EGG.

A amostra é constituída pelos diferentes intervenientes do evento, nomeadamente atletas, treinadores, organizadores e espectadores presentes no GAIAIT. Os participantes deste estudo apresentam idades compreendidas entre os 18 e os 62 anos. Foram obtidas 142 respostas válidas, representando cerca de 36% da população estimada. A amostragem utilizada é não probabilística, do tipo por conveniência.

4.3.3 Instrumento de recolha de dados

O questionário é um dos métodos de recolha de dados mais convenientes e utilizados, uma vez que permite abranger um número elevado de participantes, num curto período, permitindo que se expressem de maneira mais aberta sem receio de críticas por parte de outras pessoas (Nikolaou et al., 2023).

Existem três tipos de questionários principais: estruturados (fechados), semiestruturados (mistos) e não estruturados (abertos). Os questionários estruturados pressupõem perguntas com respostas pré-definidas (através de escalas ou de opções, por exemplo), permitindo a comparação de resultados através de análises estatísticas. Os

questionários semiestruturados combinam questões fechadas e abertas. Por sua vez, os questionários não estruturados permitem respostas mais abertas e livres (Carmo & Ferreira, 2008; Quivy & Van Campenhoudt, 2017).

Neste estudo, foi aplicado um questionário estruturado (fechado) aos diferentes intervenientes do evento, nomeadamente atletas, treinadores, organizadores e espectadores (anexos 1). Os questionários foram criados tendo por base as investigações de Garbacz (2013) e Pérez-González et al. (2013), adaptando as perguntas ao contexto em questão. Foram produzidos através do *Microsoft Forms* e o principal objetivo consistiu na recolha de dados primários acerca das principais despesas associadas à participação no evento (alojamento, alimentação, transporte, turismo e compras).

Adicionalmente, foram utilizados dados secundários fornecidos pela Escola de Ginástica, com informação relacionada com o número de participantes e com os fluxos financeiros associados à organização do evento, com o objetivo de tornar a análise do impacto económico mais rigorosa e fundamentada.

4.3.4 Procedimentos de recolha de dados

Os questionários foram aplicados de forma presencial e *online*, apenas a participantes com idade igual ou superior a 18 anos, durante a realização do evento e uma a duas semanas após. A aplicação presencial ocorreu no local do evento, através de uma abordagem direta aos intervenientes e da afixação de códigos QR em locais estratégicos, como entradas e corredores do pavilhão. A vertente *online*, por sua vez, consistiu na divulgação do questionário nas redes sociais da EGG (Instagram e Facebook) e de grupos internos da organização, com o intuito de aumentar a taxa de respostas.

A recolha dos dados foi realizada com os vários intervenientes do GAIAIT, segundo uma lógica de acessibilidade, coerente com a amostragem não probabilística por conveniência adotada no estudo. Todos os participantes foram previamente informados acerca dos objetivos do estudo e da garantia de confidencialidade e anonimato das respostas, tendo sido obtido também o consentimento informado.

4.3.5. Tratamento e análise dos dados

Existem várias metodologias usadas para estudar o impacto económico de eventos desportivos, sendo as mais comuns as seguintes: modelos *input-output*, modelos de equilíbrio geral computável e análises custo-benefício (Arnegger & Herz, 2016). Os

modelos *input-output* fornecem uma abordagem macroeconómica a nível nacional ou regional, através da criação de modelos económicos complexos que simulam o impacto económico em vários contextos (Pedrosa & Salvador, 2003). Os modelos de equilíbrio geral computável são utilizados principalmente nas áreas das finanças públicas e do comércio internacional e utilizam equações para representar a economia (Blake, Sinclair, & Sugiyarto, 2003). As análises custo-benefício têm como objetivo calcular a razão custo/benefício gerado por um evento numa dada região ou país (Jiménez-Naranjo et al., 2016).

Neste projeto, foi utilizada a metodologia de análise custo-benefício, uma vez que permite calcular claramente os custos e os benefícios resultantes do evento, dando a conhecer aos *stakeholders* o impacto económico do evento e facilitando a tomada de decisões relativamente a investimentos futuros (Hurtado et al., 2007). Além disso, o facto de ser um método flexível, permite analisar os indicadores em separado e as respetivas relações entre eles, facilitando o controlo destes indicadores em eventos futuros. Assim, adaptaram-se os procedimentos utilizados por Jiménez-Naranjo et al. (2016), para analisar a razão custo-benefício deste caso em análise.

Os dados serão analisados através do *software* Excel, sendo utilizados cálculos matemáticos, para quantificar as principais despesas e receitas da cidade de Gaia com a organização do GAIAIT, com o intuito de, posteriormente, calcular a razão custo-benefício.

4.4 Resultados

4.4.1 Caracterização dos participantes

Os participantes do estudo apresentam idades compreendidas entre os 18 e os 62 anos e possuem diversas funções no evento: atletas, treinadores, organizadores e espectadores. Apesar de exercerem funções diferentes, têm gastos semelhantes durante o evento, nomeadamente em áreas como o alojamento, refeições, transportes, compras e turismo.

De forma a realizar uma análise mais aprofundada, a amostra foi dividida consoante o perfil dos participantes, distinguindo-se entre residentes e não residentes. Esta opção justifica-se pelo facto de o impacto económico diferir entre participantes que necessitam de estadia e apresentam maiores despesas associadas à alimentação e a outros

consumos, e aqueles que residem na cidade, cujas despesas associadas ao evento tendem a ser mais reduzidas.

4.4.2 Estimativa do impacto económico do evento

A análise de custo-benefício (ACB) é realizada através da estimativa dos custos e benefícios gerados por este evento desportivo na cidade de Vila Nova de Gaia. Assim, apesar de estarem envolvidos diversos *stakeholders*, apenas serão considerados os custos e benefícios gerados, de forma a averiguar o impacto económico deste evento a nível urbano.

Custos estimados (com a organização do GAIAIT)

Através de informações fornecidas pela EGG, estima-se um custo global de 17.500€. Este valor inclui apoios e subsídios municipais que auxiliaram a realização deste evento desportivo. O torneio foi realizado nas instalações do Centro de Alto Rendimento de Gaia, pelo que os órgãos públicos não tiveram de investir em novas infraestruturas para este evento.

Assim, conforme se verifica na Tabela 7, estima-se que o custo total foi de 17.500€.

Tabela 7. Custo total com o GAIAIT

Custo total com o GAIAIT	
Apoios/Subsídios	17 500 €

Benefícios estimados

Para estimar os benefícios para a cidade de Gaia, é necessário considerar todos os benefícios que foram gerados com a organização do GAIAIT.

Assim, conforme a Tabela 8, o gasto médio de um participante residente ronda os 32€ nos dois dias do evento, enquanto o gasto médio de um participante não residente durante a estadia é cerca de 496€.

Tabela 8. Gastos médios dos participantes

Gastos Médios	**Residentes**	**Não Residentes**

Alojamento	Não se aplica	269,38 €
Refeições	9,68 €	71,74 €
Transportes	7,88 €	54,35 €
Compras	10,10 €	52,70 €
Turismo	4,68 €	47,76 €
Total	32,34 €	495,93 €

A maior despesa dos participantes não residentes é no setor do alojamento, seguida pelo setor da alimentação. Por sua vez, a maior despesa dos participantes residentes é com o setor do comércio, seguida também pelo setor da alimentação.

Com estes dados, podemos tirar algumas conclusões relativamente ao impacto económico que o GAIAIT teve na cidade de Vila Nova de Gaia.

Na Tabela 9, podemos ver a divisão da população e da amostra estudada. Sabendo que os participantes residentes representam 64,79% da amostra e estimando o valor para a mesma proporção da população total (estimativa de 400 pessoas), a despesa eleva-se para 8.408,40€. Este valor resulta da multiplicação da despesa média (32,34€) pelo número de participantes residentes (260 pessoas). Por sua vez, seguindo a mesma linha de pensamento e multiplicando a despesa média (495,93€) por participante não residente (140 pessoas) temos um valor de 69.430,20€. Assim, os participantes não residentes trazem para a cidade 69.430,20€.

Tabela 9. Amostra e população

Amostra: 142 pessoas (100%)	População: 400 pessoas (100%)
• 92 residentes (64,79%) • 50 não residentes (35,21%)	• 260 residentes (64,79%) • 140 não residentes (35,21%)

Para além das receitas geradas com o turismo, há outras receitas para a cidade de Gaia que devem ser consideradas. A divulgação do evento através de anúncios *outdoors*, cartazes e redes sociais gerou um montante de 1.500€. O programa cultural, que diz respeito a atividades culturais desenvolvidas e ao banquete final, gerou uma receita de

2.000€. Por sua vez, a logística dos transportes gerou uma receita de 3.500€ para a cidade de Gaia.

Na Tabela 10, podemos estimar os benefícios totais gerados pelo GAIAIT, através da soma de todos os valores.

Tabela 10. Benefícios gerados pelo GAIAIT

Divulgação	1 500 €
Programa cultural	2 000 €
Transportes	3 500 €
Alojam, refeições,transportes, compras, turismo - residentes	8 408,40 €
Alojam, refeições,transportes, compras, turismo - não residentes	69 430,20 €
Total	84 839 €

Obtenção da relação benefício/custo

O custo estimado total do GAIAIT é de 17.500€ e os benefícios gerados são de 84.839€.

Assim, a relação benefício-custo do GAIAIT é de 4,85 euros, o que significa que cada euro investido no evento pelas instituições públicas tem uma receita de 4.85€. O contributo de cada instituição para cidade de Gaia pode ser calculado multiplicando a sua contribuição por este valor.

4.5 Discussão dos resultados

A análise de custo-benefício do GAIAIT para a cidade de Vila Nova de Gaia, permitiu perceber que por cada euro investido no evento, houve um retorno económico de 4,85€ para a cidade. Este método facilita a tomada de decisões relativamente a investimentos futuros (Hurtado et al., 2007).

Os benefícios económicos resultam principalmente das despesas dos participantes durante o evento, sendo que os participantes não residentes geraram 69.430,20€ para a cidade de Gaia, enquanto os residentes geraram 8.408,40€. Assim, tal como Wallstam & Kronenberg (2022) referem, o turismo é um fator determinante para o desenvolvimento económico de uma cidade. Neste caso, o alojamento foi o maior item de despesa dos participantes não residentes, pelo que se pode concluir que existe uma relação entre o

GAIAIT e o turismo. Isto faz com que a realização deste tipo de eventos possa ser uma estratégia utilizada para complementar a sazonalidade do turismo, conforme referem Jiménez-Naranjo et al. (2016), para, num curto período, promover o desenvolvimento económico de uma cidade como Vila Nova de Gaia.

Por não exigir a criação de infraestruturas próprias, em comparação com eventos de maiores dimensões, a organização do GAIAIT dependeu de recursos e parcerias locais, nomeadamente através de apoios e subsídios pelas autarquias. Por esses motivos, e indo de encontro ao que Taks, Green et al. (2014) também referem, este tipo de eventos torna-se um método sustentável para o desenvolvimento regional.

Tal como no estudo realizado por Jiménez-Naranjo et al. (2016), foi identificado um impacto económico positivo associado à organização do GAIAIT, confirmando-se a importância dos gastos públicos para a realização de eventos desportivos.

Este estudo contribui para o aumento do conhecimento científico sobre o impacto económico de eventos de ginástica artística em Portugal. Com efeito, a EGG pode ter dados consistentes sobre o impacto do GAIAIT para a cidade, potenciando a imagem da escola como instituição de referência na promoção da ginástica artística e contribuindo para a captação de novos praticantes. Com estes resultados, organizações, como a Federação de Ginástica de Portugal, poderão ter evidências sobre o impacto deste tipo de eventos para a promoção da modalidade e, consequentemente, para a captação de novos praticantes, incentivando à organização de eventos semelhantes por parte de outros clubes. Os resultados obtidos poderão também contribuir para decisões futuras por parte das autarquias locais, no que diz respeito ao investimento no desporto e, consequentemente, na qualidade de vida da comunidade local.

4.5.1 Limitações do estudo

As principais limitações do estudo, ao nível metodológico, relacionam-se com a taxa de resposta obtida e com as restrições de tempo decorrentes da logística do evento. De forma a minimizar estes constrangimentos, foi dada prioridade à recolha presencial dos questionários no momento de abordagem dos participantes, aproveitando os períodos de descanso e de lazer. Além disso, conforme foi referido anteriormente, o questionário foi divulgado nas redes sociais da EGG e nas paredes do pavilhão, com o intuito de aumentar a taxa de resposta.

Verificou-se alguma falta de coerência em determinadas respostas, o que levou, por sua vez, à sua exclusão da análise, resultando numa redução do número inicial de respostas obtidas.

A taxa de respostas obtida corresponde a 35,5 % da população estimada (142 respostas em 400 participantes), valor inferior ao recomendado para um nível de confiança de 95%. Esta limitação está associada à elevada presença de atletas menores de idade em competição, tendo-se optado, por razões logísticas e éticas, por não abordar diretamente estes participantes, de modo a não interferir com o normal decorrer da competição. Esta decisão constitui uma limitação do estudo, embora tenha sido considerada a mais adequada no contexto do evento.

No entanto, visto que foram abordados familiares e acompanhantes dessas atletas, foi possível, de forma indireta, estimar os gastos associados à sua participação no GAIAIT.

4.6 Conclusões

O presente estudo teve como principal objetivo estimar o impacto económico do evento desportivo GAIAIT na cidade de Vila Nova de Gaia, através de uma metodologia de análise custo-benefício. Os resultados obtidos permitem concluir que este evento gerou um impacto económico positivo para a cidade, uma vez que a relação benefício-custo foi de 4,85€. Este resultado reforça a importância do investimento por parte das autarquias na organização de eventos desportivos de menor dimensão, com o intuito de promover o desenvolvimento económico local.

Os principais benefícios económicos resultaram das despesas efetuadas pelos participantes, principalmente pelos não residentes. Estes resultados confirmam o papel determinante do turismo associado a eventos desportivos, defendido também por diversos autores.

De uma forma geral, este estudo contribui para aumentar o conhecimento já existente acerca do impacto económico de eventos desportivos numa cidade, fornecendo dados essenciais para decisões futuras por parte das entidades organizadoras, federações e autarquias.

Apesar das limitações identificadas, considera-se que os objetivos do estudo foram cumpridos, sendo possível concluir que o GAIAIT teve um impacto económico positivo para a cidade de Vila Nova de Gaia.

5. Conclusão e Perspetivas para o futuro

A realização do estágio profissionalizante na EGG constituiu uma etapa importante no processo de formação académica e profissional, permitindo consolidar conhecimentos previamente adquiridos no 1º ano do Mestrado em Gestão do Desporto. Deste modo, foi possível interligar os conteúdos desenvolvidos nas diferentes unidades curriculares com a realidade prática de um clube desportivo de ginástica.

O contacto direto com várias áreas da Gestão do Desporto, nomeadamente a gestão administrativa e financeira, o atendimento ao público, a organização de eventos e a gestão operacional e logística, possibilitou uma melhor compreensão da complexidade associada à gestão de organizações desportivas. Além disso, contribuiu para o desenvolvimento de competências técnicas, organizacionais e interpessoais essenciais para esta área, atingindo os objetivos delineados inicialmente.

A participação na organização do GAIAIT e a realização do estudo sobre o seu impacto económico constituíram oportunidades para o aprofundamento de conhecimentos na área de gestão de eventos e da investigação aplicada ao desporto. Estas experiências reforçaram a importância do planeamento, do trabalho em equipa, da articulação entre os vários departamentos e da capacidade de adaptação face a imprevistos em cenários com elevada pressão.

Ao longo do estágio, foi possível identificar oportunidades de melhoria na EGG e estabelecer propostas orientadas para o aumento da eficácia operacional, a melhoria da comunicação interna e a otimização dos recursos disponíveis. Este processo contribuiu para o desenvolvimento de uma visão mais crítica e estratégica sobre a gestão dos clubes desportivos.

O contacto com especialistas de diferentes áreas permitiu alargar a rede profissional e compreender melhor as exigências e oportunidades existentes no setor desportivo. Adicionalmente, esta experiência permitiu reforçar competências como a autonomia, a comunicação, a capacidade de adaptação e a gestão do tempo em contextos dinâmicos.

A nível pessoal, esta experiência traduziu-se num crescimento significativo em termos de autonomia e confiança profissional. A dinâmica operacional intensa diária melhorou significativamente o ritmo e a eficácia do trabalho desenvolvido.

Relativamente às perspetivas futuras, as competências adquiridas ao longo deste percurso poderão contribuir para o desenvolvimento de novos projetos na área da Gestão do Desporto. Da mesma forma, a experiência adquirida na organização do GAIAIT e na realização da investigação aplicada poderá revelar-se uma mais-valia para futuras oportunidades profissionais em entidades como federações, autarquias ou empresas de organização de eventos desportivos.

Em suma, o estágio profissionalizante na EGG representou um período determinante para a minha formação, permitindo consolidar conhecimentos ao nível da Gestão do Desporto e desenvolver novas competências, tanto ao nível profissional, como ao nível pessoal.

6. Referências Bibliográficas

Arnegger, J., & Herz, M. (2016). Economic and destination image impacts of mega-events in emerging tourist destinations. *Journal of Destination Marketing & Management, 5*(2), 76–85. https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2015.11.007

Billsberry, J., Mueller, J., Skinner, J., Swanson, S., Corbett, B., & Ferkins, L. (2018). Reimagining leadership in sport management: Lessons from the social construction of leadership. *Journal of Sport Management, 32*(2), 170–182. https://doi.org/10.1123/jsm.2017-0210

Chiavenato, I. (1999). *Administração de recursos humanos: Fundamentos básicos* (4.ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.

Ferreira, M., Santos, J., Reis, N., & Marques, T. (2010). *Gestão empresarial* (3.ª ed.). Lisboa: Lidel.

Garbacz, J., Ribeiro, J. C., & Mourão, P. R. (2017). Discussing the posthosting evaluation of a mega sporting event: The perception of Warsaw residents toward UEFA EURO 2012. *Tourism and Hospitality Research, 17*(4), 392–410. https://doi.org/10.1177/1467358416642009

Gibson, H. J., Willming, C., & Holdnak, A. (2003). Small-scale event sport tourism: Fans as tourists. *Tourism Management, 24*(2), 181–190. https://doi.org/10.1016/S0261-5177(02)00058-4

Gomes, J., Sarmento, J., & Pedroso, C. A. M. Q. (2014). Competências, perfil e formação do gestor desportivo de uma academia de ginástica: Uma revisão. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva, 4*(1), 99–112.

Luís, J. S. L. O. (2011). *Associação de Ginástica do Norte – Estágio curricular na AGN: Atividades realizadas e compreensão da associação como uma organização sem fins lucrativos*. Porto: J. S. L. O. Luís. Relatório de estágio de mestrado apresentado à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Mintzberg, H. (1979). *Estrutura e dinâmica das organizações*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Miranda, Y. H. B., Barros Filho, M. A., Silva, V. H. R., Figueirêdo, J. M. C., & Pedroso, C. A. M. Q. (2017). Análise acerca das competências necessárias para a atuação profissional do gestor esportivo. *Pensar a Prática, 20*(3), 593–603. https://doi.org/10.5216/rpp.v20i3.44154

Morfoulaki, M., Myrovali, G., Kotoula, K.-M., Karagiorgos, T., & Alexandris, K. (2023). Sport tourism as driving force for destinations' sustainability. *Sustainability, 15*(3), Artigo 2445. https://doi.org/10.3390/su15032445

Parent, M., & Chappelet, J.-L. (2015). *Routledge handbook of sports event management*. (1.ª ed.). Londres: Routledge.

Pereira, J., Almeida, N., & Teixeira, M. (2021). *Direção e gestão de health & fitness clubs: Análise das estratégias de gestão do negócio e serviços dos clubes de fitness*. Beau Bassin: Novas Edições Académicas.

Pereira, R. A. (2012). Importância da qualidade no atendimento ao público. *Exacta, 10*(3), 349–355. https://doi.org/10.5585/exata.v10n3.3921

Pérez-González, B., Gómez-Carmona, J. L., León-Quismondo, J., Burillo, P., Teva-Villén, R., & Fernández-Luna, Á. (2021). Impacto económico, valoración de evento y recuerdo de patrocinio en un maratón popular. *Cultura, Ciencia y Deporte, 16*(50), 617–630. https://doi.org/10.12800/ccd.v16i50.1616

Preuss, H. (2004). *The economics of staging the Olympics: A comparison of the games 1972–2008*. Cheltenham: Edward Elgar.

Proni, M., Faustino, R., & Silva, L. O. (2014). *Impacto econômico de megaeventos esportivos*. Belo Horizonte: Casa da Educação Física.

Raso, G., & Cherubini, D. (2023). The sport tourism and regional economic development: A systematic review. *Scientific Journal of Sport and Performance, 3*(1), 108–121. https://doi.org/10.55860/JKWX7277

Ribeiro, T., & Correia, A. (2022). *Gestão de eventos de desporto: Um guia para a gestão*. Faro: Sílabas & Desafios. https://doi.org/10.34623/pwxr-vj93

Santos, K., Bastos, F., & Moraes, I. (2025). As competências essenciais dos gestores esportivos para a gestão eficaz de clubes associativos. *Movimento, 31*, e31001. https://doi.org/10.22456/1982-8918.144383

Sarmento, J. P. (2002). *Gestão de eventos desportivos*. Relatório da disciplina de Organização e Gestão do Desporto, apresentado no âmbito de concurso público para professor associado. Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física, Universidade do Porto.

Yushan, H. (2024). The socioeconomic impact of mega sporting events: A cross-cultural analysis. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, 24*(94), 198–221. https://doi.org/10.15366/rimcafd2024.94.014

7. Anexos

Anexo 1. Questionário sobre o impacto económico do GAIAIT

IMPACTO ECONÓMICO DO *GAIA INTERNATIONAL TOURNAMENT (GAIAIT)*

No âmbito do Mestrado em Gestão Desportiva, na Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, este questionário tem como objetivo analisar o impacto económico da 6ªedição do GAIAIT na cidade de Vila Nova de Gaia. É anónimo e os dados recolhidos serão tratados como confidenciais. Agradecemos o seu esforço no preenchimento do questionário. Caso tenha alguma questão, poderá contactar-nos através dos seguintes meios: Sílvia Cruz (up202106456@fade.up.pt); Carlos Resende (cresende@fade.up.pt) e Thiago Santos (thiagosantos@fade.up.pt). (As part of the Master's Degree in Sports Management at the Faculty of Sport, University of Porto, this questionnaire aims to analyse the economic impact of the 6th edition of GAIAIT on the city of Vila Nova de Gaia. The questionnaire is anonymous, and all collected data will be treated as confidential. We appreciate your time and effort in completing it. Should you have any questions, please feel free to contact us through the following means: Sílvia Cruz (up202106456@fade.up.pt); Carlos Resende (cresende@fade.up.pt) e Thiago Santos (thiagosantos@fade.up.pt).)

* Obrigatória

Consentimento Informado (Informed Consent)

1. Encontra-se com idade igual ou superior a 18 anos? (Are you 18 years of age or older?) *

- ◯ Sim (Yes)
- ◯ Não (No)

2. Concorda em participar neste estudo? (Do you agree to participate in this study?) *

- ◯ Sim (Yes)
- ◯ Não (No)

Caracterização dos Participantes (Participant characterization)

3. Sexo (Sex) *

- ◯ Masculino (Male)
- ◯ Feminino (Female)

4. Idade (Age) *

- ◯ 18
- ◯ 19
- ◯ 20
- ◯ 21
- ◯ 22
- ◯ 23
- ◯ 24
- ◯ 25
- ◯ 26
- ◯ 27
- ◯ 28
- ◯ 29
- ◯ 30
- ◯ 31
- ◯ 32
- ◯ 33
- ◯ 34
- ◯ 35
- ◯ 36
- ◯ 37
- ◯ 38
- ◯ 39
- ◯ 40
- ◯ 41
- ◯ 42
- ◯ 43
- ◯ 44
- ◯ 45
- ◯ 46
- ◯ 47

- ◯ 48
- ◯ 49
- ◯ 50
- ◯ 51
- ◯ 52
- ◯ 53
- ◯ 54
- ◯ 55
- ◯ 56
- ◯ 57
- ◯ 58
- ◯ 59
- ◯ 60
- ◯ 61
- ◯ 62
- ◯ 63
- ◯ 64
- ◯ 65

5. Reside no distrito do Porto? (Do you live in Porto?) *

- ◯ Sim (Yes)
- ◯ Não (No)

6. Nacionalidade (Nationality) *

7. Nível de envolvimento no GAIAIT (Level of involvement in GAIAIT) *

- ◯ Participante (atleta, equipa técnica, juiz, familiar,...) (Participant - athlete, technical team, referee, ...)
- ◯ Voluntário (Volunteer)
- ◯ Staff da Organização (Organization Staff)
- ◯ Espectador (Spectator)
- ◯ Outro (Other)

Estimativa das despesas associadas ao GAIAIT (Estimated costs associated with GAIAIT)

Deve indicar o total de dinheiro (€) gasto **por DIA** nos diferentes setores. (You must indicate the total amount of money (€) spent **per DAY** in the different sectors.)

8. Quantos dias vai permanecer no Porto? (How many days will you be in Porto?) *

- ◯ 1
- ◯ 2
- ◯ 3
- ◯ 4
- ◯ 5
- ◯ 6
- ◯ 7
- ◯ 8
- ◯ 9
- ◯ 10
- ◯ Não se aplica

9. Valor gasto (ou previsto) com o **ALOJAMENTO** durante o evento (Amount spent (or expected) on **ACCOMMODATION** during the event): *

- ◯ 10-50€ por dia (10-50€ per day)
- ◯ 60-100€ por dia (60-100€ per day)
- ◯ 100-200€ por dia (100-200€ per day)
- ◯ 200-300€ por dia (200-300€ per day)
- ◯ Mais de 300€ por dia (More than €300 per day)
- ◯ Não se aplica (Not Applicable)

10. Valor gasto (ou previsto) com as **REFEIÇÕES** durante o evento (Amount spent (or expected) on **MEALS** during the event): *

- ◯ Menos de 10€ por dia (Less than 10€ per day)
- ◯ 10-15€ por dia (10-15€ per day)
- ◯ 15-20€ por dia (15-20€ per day)
- ◯ 20-30€ por dia (20-30€ per day)
- ◯ 30-40€ por dia (30-40€ per day)
- ◯ Mais de 40€ por dia (More than 40€ per day)
- ◯ Não se aplica (Not Applicable)

11. Valor gasto (ou previsto) com o **TRANSPORTE** durante o evento (Amount spent (or expected) on **TRANSPORTATION** during the event): *

- ◯ Menos de 10€ por dia (Less than 10€ per day)
- ◯ 10-15€ por dia (10-15€ per day)
- ◯ 15-20€ por dia (15-20€ per day)
- ◯ 20-30€ por dia (20-30€ per day)
- ◯ 30-40€ por dia (30-40€ per day)
- ◯ Mais de 40€ por dia (More than 40€ per day)
- ◯ Não se aplica (Not Applicable)

12. Valor gasto (ou previsto) com **COMPRAS** (roupa, equipamentos, souvenirs,...) durante o evento (Amount spent (or expected) on **SHOPPING** (Clothing, equipment, souvenirs,...) during the event): *

- ◯ Menos de 10€ por dia (Less than 10€ per day)
- ◯ 10-15€ por dia (10-15€ per day)
- ◯ 15-20€ por dia (15-20€ per day)
- ◯ 20-30€ por dia (20-30€ per day)
- ◯ 30-40€ por dia (30-40€ per day)
- ◯ Mais de 40€ por dia (More than 40€ per day)
- ◯ Não se aplica (Not Applicable)

13. Valor gasto (ou previsto) com **ATIVIDADES TURÍSTICAS** durante a sua estadia (Amount spent (or expected) on **TURISTIC ACTIVITIES** during your stay) *

- ◯ Menos de 10€ por dia (Less than 10€ per day)
- ◯ 10-15€ por dia (10-15€ per day)
- ◯ 15-20€ por dia (15-20€ per day)
- ◯ 20-30€ por dia (20-30€ per day)
- ◯ 30-40€ por dia (30-40€ per day)
- ◯ Mais de 40€ por dia (More than 40€ per day)
- ◯ Não se aplica (Not Applicable)

Opinião sobre o evento (Opinion on the event)

14. Indique a sua opinião acerca do GAIAIT numa escala de 1 a 5 (1-Discordo totalmente e 5-Concordo totalmente) (Please rate your opinion of GAIAIT on a scale of 1 to 5 (1-Strongly disagree and 5-Strongly agree)): *

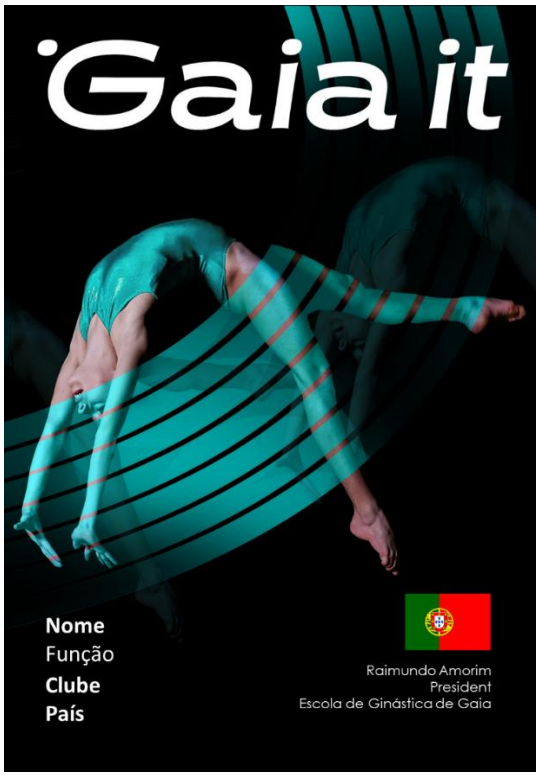
	1. Discordo totalmente (Completely disagree)	2. Discordo (Disagree)	3. Indiferente (Indifferent)	4. Concordo (Agree)	5. Concordo totalmente (Completely agree)
Aumenta o reconhecimento e a promoção da cidade de Gaia. (Increases recognition and promotion of the city of Gaia.)	○	○	○	○	○
Representa um elemento de orgulho para a cidade de Gaia. (It is a source of pride for the city of Gaia.)	○	○	○	○	○
Altera o ritmo habitual e prejudica outras atividades. (It disrupts the usual rhythm of the city and interferes with other activities.)	○	○	○	○	○
Provoca um aumento do turismo durante e após o evento. (It causes an increase in tourism during and after the event.)	○	○	○	○	○
Aumenta a empregabilidade. (Increases employability.)	○	○	○	○	○
Apoios públicos são necessários para organizar este tipo de eventos. (Public support is necessary to organize this type of event.)	○	○	○	○	○
Faz com que mais gente queira voltar para a cidade. (It makes more people want to return to the city.)	○	○	○	○	○
É uma oportunidade para aumentar a marca de Gaia como uma cidade relacionada com o desporto. (It is an opportunity to enhance Gaia's brand as a city associated with sports)	○	○	○	○	○

15. Indique a probabilidade de adotar os seguintes comportamentos em relação ao GAIAIT.
(Indicate the probability of exhibiting the following behaviors in relation to GAIAIT.) *

	1. Nada Provável (Not at all likely)	2.	3.	4.	5. Extremamente Provável (Extremely likely)
Se pudesse voltar atrás, voltaria a participar no GAIAIT? (If you could go back, would you choose to participate in GAIAIT again?)	○	○	○	○	○
No futuro, pretendo voltar novamente ao GAIAIT. (In the future, I intend to return to GAIAIT.)	○	○	○	○	○
Sempre que possível, vou falar bem do GAIAIT para as outras pessoas. (Whenever possible, I will speak positively about GAIAIT to others.)	○	○	○	○	○

Anexo 2. Credenciais, diplomas e cartaz do GAIAIT




Gaia it
Nome
Função
Clube
País
Raimundo Amorim
President
Escola de Ginástica de Gaia


Gaia it
ESCOLA
de GINÁSTICA
GAIA
NOV.
15 - 16
PAVILHÃO
MUNICIPAL
DE GAIA

Anexo 3. Layout da organização do GAIAIT

NUMBER	NAME	TEAM	TEAM - NAME	COUNTRY		LEVEL	AGE	EMAIL	PHONE
					GYMNAST				
					GYMNAST				
					GYMNAST				
					GYMNAST				
					GYMNAST				
					GYMNAST				
					GYMNAST				
					GYMNAST				
					HEAD DELEGATION				
					COACH				
					COACH				

REGISTRATION						
TEAM	GYMNASTS	COACH	JUDGE	FEES	FEES	JUDGE	TOTAL

ACCOMMODATION										
TEAM	GYMNASTS	COACH	JUDGE	PERSONS	DAYS	SINGLE	DOUBLE	TRIPLE	TOTAL	HOTEL
	Voo	Dia	Hora	Local			**Banquet Party**		**TOTAL**	
	Chegada								0,00 €	
	Partida									

Anexo 4. Cartazes dos eventos internos organizados pela EGG




Férias Desportivas da Páscoa
De 7 a 10 de Abril
dia 7 | 08h30 - 17h00
Jogos de cooperação
Pinturas faciais
Patins
Padel
dia 8 | 08h30 - 17h00
Ginástica
Jogos Tradicionais
Visita ao Parque Biológico
dia 9 | 08h30 - 17h00
Visita ao Quartel dos Bombeiros Sapadores de Gaia
Hangar
Treino Funcional
dia 10 | 08h30 - 17h00
Coreografias TikTok
Caminhada no Parque da Lavandeira
Cinema
ESCOLA
de GINÁSTICA
GAIA


Torneio 25 de Abril
Escola de Ginástica de Gaia
Torneio de Níveis
25 de abril de 2026
Horário das provas
08h30 | 10H00 | 11H30 | 14H30
16H00 | 17H30
ESCOLA
de GINÁSTICA
GAIA
secretaria@eggaia.pt


Festa das Flores
na Escola de Ginástica de Gaia
9 de maio
19h00
19h00 - Recepção dos participantes
19h15 - Criação de colares e tiaras de flores
20h30 - Jantar
21h30 - Disco Party
22h30 - Cinema
23h30 - Dormir no Ginásio
8h30 - Pequeno-almoço
10h00 - Entrega aos pais