



Universidade de Lisboa
Faculdade de Motricidade Humana

Relatório do estágio curricular realizado no Departamento de Basquetebol da
Sociedade de Instrução Musical e Escolar Cruz Quebradense

Mestrado em Gestão do Desporto

Orientador:

Professor Doutor Thiago de Oliveira Santos

Júri

Presidente: Professor Doutor Abel Hermínio Lourenço Correia

Vogal: Professor Doutor Nuno Miguel da Silva Januário

Vogal: Professor Doutor Thiago de Oliveira Santos

João André Sousa Gonçalves

2020

Agradecimentos

Antes de mais é importante referir que a realização do presente relatório de estágio curricular, no departamento de basquetebol da SIMECQ, contempla a conclusão da minha vida académica. A juntar a isto, o presente documento representa também o culminar de dois anos de aprendizagem e de esforço, tendo em vista o desejo e a ambição de um futuro risonho, recheado de sucessos, a nível pessoal e profissional, nesta área.

Deste modo, torna-se absolutamente indispensável fazer alguns agradecimentos. Em primeiro lugar, agradecer à minha família, em especial aos meus pais, João e Isabel, e à minha irmã, Inês, que apesar de todos os obstáculos e dificuldades que foram surgindo ao longo destes últimos dois anos, criaram todas as condições para que nada me faltasse, e para que pudesse desenvolver o meu trabalho da melhor forma possível, acreditando sempre no meu valor e potencial.

Em segundo lugar, agradecer à minha namorada, Carla, por todo o apoio que sempre me prestou, em todos os momentos, em especial nos momentos menos bons, o que me deu ainda maior motivação para prosseguir o meu rumo.

De seguida, agradecer a todos os docentes do mestrado de Gestão do Desporto, na Faculdade de Motricidade Humana, que me transmitiram os conhecimentos e competências, que serão indispensáveis para o futuro, sendo que cada um deles me marcou de diferentes formas.

Agradecer também ao meu orientador do estágio, professor Thiago Santos, por toda a disponibilidade, abertura e atenção prestadas, bem como pelos feedbacks e sugestões, que se assumiram como decisivos para a conclusão do presente relatório.

Por fim, e não menos relevante, agradecer à SIMECQ, bem como à respetiva direção, por me terem aberto as portas e recebido de braços abertos, proporcionando-me a primeira experiência na área da Gestão do Desporto, em especial ao diretor responsável pelo departamento de basquetebol. Ao clube desejo as maiores felicidades para o futuro, e que continue a trilhar o seu caminho no sentido do sucesso.

Índice

Agradecimentos.....	I
Índice.....	II
Índice de figuras.....	III
Lista de abreviaturas.....	IV
Resumo.....	V
Abstract.....	VI
1. Introdução.....	1
1.1. Descrição geral do relatório.....	2
1.2. Principais objetivos do estágio.....	2
2. Enquadramento da prática profissional.....	4
2.1. Macro contexto.....	4
2.2. Contexto legal.....	17
2.3. Contexto institucional.....	19
2.4. Contexto de natureza funcional.....	20
3. Realização da prática profissional.....	25
3.1. Conceção, funções e tarefas.....	25
3.2. Problemas nas áreas de intervenção.....	41
3.3. Dificuldades, resoluções e contextualização de acordo com as temáticas da gestão do desporto.....	42
3.4. Estratégias e atividades de formação propostas pelo estagiário.....	43
3.5. Sistema de avaliação e controlo do trabalho desenvolvido pelo estagiário.....	44
4. Conclusões, limitações e perspetivas.....	45
4.1. Principais conclusões.....	45
4.2. Análise dos efeitos e das consequências da intervenção.....	48
4.3. Apresentação das limitações.....	52
4.4. Perspetivas e sugestões de melhoria.....	52
Referências.....	54
Anexo A: Requisitos para inscrição no departamento de basquetebol da SIMECQ.....	56
Anexo B: Regulamento Interno do departamento de basquetebol da SIMECQ.....	57
Anexo C: Mapa de treinos semanal.....	58
Anexo D: Resultados desportivos das equipas de basquetebol da SIMECQ.....	59
Anexo E: Base de Dados 2019/2020.....	60
Anexo F: Orçamento e Plano de Atividades 2019/2020.....	61

Índice de figuras

Figura 1. Pavilhão Carlos Alberto Carvalho	22
Figura 2. Pavilhão dos Esteiros	22
Figura 3. Pavilhão Hermínio Barreto.....	23
Figura 4. Pavilhão da escola secundária Amélia Rey Colaço	23
Figura 5. Lista de jogos.....	29
Figura 6. Contrapartidas de patrocínio.....	30

Lista de abreviaturas

ABL – Associação de Basquetebol de Lisboa

FMH – Faculdade de Motricidade Humana

FPB – Federação Portuguesa de Basquetebol

LBAFD – Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto

SIMECQ – Sociedade de Instrução Musical e Escolar Cruz Quebradense

Resumo

A Sociedade de Instrução Musical e Escolar Cruz Quebradense (SIMECQ) é uma coletividade histórica, que foi fundada a 9 de outubro de 1880, ou seja, tem quase 140 anos de história, sendo uma referência na sua região. A juntar a isto, a SIMECQ desenvolve diversas atividades, de âmbito cultural, desportivo, lúdico e recreativo. Neste contexto, a modalidade de basquetebol, bem como o respetivo departamento contemplam uma das atividades chave da instituição, o que justifica uma das motivações na escolha do local para a realização do estágio curricular, no âmbito do mestrado em Gestão do Desporto, na Faculdade de Motricidade Humana. O presente relatório explicita o conjunto de tarefas e atividades desenvolvidas ao longo do estágio, sendo que este contempla como principais objetivos: o contacto com uma realidade concreta, bem como a respetiva análise; a formulação de um conjunto de medidas com vista à melhoria da gestão do departamento de basquetebol da SIMECQ; a preparação da entrada no mercado de trabalho na área. O relatório, numa primeira fase, contempla o enquadramento da prática profissional. Posteriormente, é realizada a descrição e explicitação das tarefas desenvolvidas. Por fim, o relatório inclui as principais conclusões, bem como um conjunto de perspetivas e sugestões futuras.

Palavras-chave: Gestão do Desporto; Receitas; Custos, Planeamento; Parcerias; Formação; Recursos.

Abstract

Sociedade de Instrução Musical e Escolar Cruz Quebradense (SIMECQ) is a historical collectivity, which was founded on October 9th of 1880, that is, it has almost 140 years of history, being a reference in its region. In addition, *SIMECQ* develops various cultural, sporting and recreational activities. In this context, the basketball modality, as well as the respective department, contemplates one of the institution's key activities, which justifies one of the motivations in choosing the location for the curricular internship, within the scope of the master's degree in Sports Management, at the *Faculdade de Motricidade Humana*. This report explains the set of tasks and activities developed during the internship, it contemplates as main goals: contact with a concrete reality, such as the respective analysis; the formulation of a group of measures aimed at improving the *SIMECQ* basketball department's management; preparing the integration in the sports management's labor market. The report, in a first phase, covers the professional practice's framework; Subsequently, it describes and explains the developed tasks; Finally, it includes the main conclusions, as well as a set of perspectives and future suggestions.

Keywords: Sports Management; Revenues; Costs; Planning; Partnerships; Formation; Resources

1. Introdução

Em primeiro lugar importa referir que o desporto corresponde a uma atividade que ocupa uma parte considerável do quotidiano das diversas populações, um pouco por todo o mundo. Neste contexto, a maioria das atividades de carácter desportivo são organizadas e realizadas com base em clubes de desporto autónomos (Bradbury, Mitchell, & Thorn, 2020).

Os clubes de desporto sem fins lucrativos são os principais fornecedores, no que diz respeito à oferta, implementação e realização de produtos e serviços de desporto, e caracterizam-se pela capacidade de garantir a existência de tais atividades aos seus membros, de forma voluntária (Lang, Ströbel, & Nagel, 2019). Nesse sentido, para uma esmagadora maioria deste tipo de organização de desporto, o principal foco passa por fornecer um conjunto de produtos, serviços e atividades desportivas para a comunidade e ambiente envolventes (Musso, Richelieu, & Francioni, 2016).

O presente relatório tem por base o estágio curricular, no âmbito do mestrado em gestão do Desporto, realizado no departamento de basquetebol da Sociedade de Instrução Musical e Escolar Cruz Quebradense (SIMECQ). Deste modo, o relatório abrange diversas áreas ligadas à gestão do desporto, nomeadamente a gestão económico-financeira e a gestão corrente/operacional do departamento de basquetebol do clube, sendo que a escolha do local de realização do estágio teve por base as seguintes motivações:

- Acesso à gestão de um departamento de uma instituição de referência na sua região, bem como na modalidade;
- Contacto direto com a estrutura diretiva do principal departamento do clube.

A SIMECQ é uma instituição que foi fundada a 9 de outubro de 1880, ou seja, tem quase 140 anos de existência, e tem uma forte ligação à sua comunidade. Os principais valores da instituição são: serviço à comunidade; solidariedade e apoio; participação cívica; sã competição. O clube desenvolve diversas atividades culturais, lúdicas, desportivas e recreativas, tais como o basquetebol, o karaté, a banda de música, o grupo de teatro, o atelier de artes, entre outras. Falando de forma mais concreta sobre a modalidade de basquetebol, esta é considerada uma atividade chave e absolutamente fulcral para o desenvolvimento da instituição, contemplando uma vasta gama de equipas, que abrangem todas as faixas etárias, bem como os géneros feminino e masculino. Para além disso, a SIMECQ é reconhecida pela Federação Portuguesa de Basquetebol como uma entidade formadora ímpar, o que pode ser

justificado pelas frequentes chamadas de diversos jovens atletas do clube aos trabalhos das seleções nacionais e/ou distritais, nos mais variados escalões de formação.

1.1. Descrição geral do relatório

Em relação à estrutura do relatório, este pretende descrever detalhadamente as atividades desenvolvidas durante o estágio curricular, realizado no departamento de basquetebol da SIMECQ, no âmbito do mestrado em gestão do desporto, na Faculdade de Motricidade Humana. Nesse sentido, o presente documento inclui quatro grandes pontos:

1. É feita a introdução ao relatório, onde são mencionadas as principais motivações relativas à escolha do local do estágio, bem como a descrição detalhada dos objetivos definidos e da estrutura geral do documento;
2. É realizado o enquadramento da prática profissional, sendo que este ponto terá por base o macro contexto, que por seu turno abrange um conjunto de conteúdos, conceitos e temáticas, retirados de publicações de referência na área, e que estejam relacionados com as atividades e tarefas desenvolvidas. Este ponto do relatório inclui igualmente a contextualização da entidade onde o estágio se realizou, ao nível institucional, legal e de natureza funcional;
3. Neste ponto, são detalhadas, ao pormenor, o conjunto de atividades e tarefas desenvolvidas ao longo do estágio, bem como as limitações, dificuldades e soluções que foram surgindo;
4. Por fim, o último ponto do presente relatório contempla uma reflexão final do estágio, onde são expressas as principais conclusões decorrentes da prática profissional, bem como as perspetivas e sugestões de melhoria futura.

1.2. Principais objetivos do estágio

Após a conclusão de todas as unidades curriculares integradas no curso de mestrado em gestão do desporto, na Faculdade de Motricidade Humana, a realização de um estágio curricular, numa instituição de âmbito desportivo adquiriu especial importância, no sentido de colocar em prática muitos dos conhecimentos e competências que fui adquirindo ao longo do curso. Neste contexto, a integração no mercado de trabalho, bem como o enquadramento na

prática profissional contemplam dois fatores absolutamente fulcrais para a consolidação do processo de formação académica, sendo que esta foi a primeira experiência na gestão de uma entidade desportiva.

Já em relação aos objetivos propriamente ditos, estes passam essencialmente por:

- Análise de uma realidade concreta, no âmbito da gestão do desporto, tendo por base a cultura, estrutura e atividades da instituição;
- Formulação de um conjunto de medidas e/ou soluções, propostas ao departamento, com vista à melhoria da sua gestão, no futuro;
- Preparação da entrada no mercado de trabalho na área, sendo que este é o primeiro contacto direto com a gestão de uma entidade desportiva.

2.Enquadramento da prática profissional

Neste ponto do relatório é realizada uma contextualização teórica da prática profissional, sendo que são apresentados o macro contexto, o contexto institucional, o contexto legal e o contexto de natureza funcional.

As constantes mudanças e alterações nos ambientes social e económico, bem como o constante aumento da concorrência têm um forte impacto na sustentabilidade financeira das organizações de desporto amadoras, onde se incluem os clubes de desporto (Bradbury et al., 2020). Nesse sentido, torna-se absolutamente indispensável que o departamento de basquetebol da SIMECQ, sendo um clube de desporto, tenha a capacidade de fazer uma análise rigorosa e aprofundada ao seu contexto envolvente, no sentido de minimizar potenciais impactos negativos daí decorrentes.

Este fenómeno contempla um conjunto de desafios e obstáculos ao crescimento e/ou desenvolvimento deste tipo de organização de desporto, pelo que se torna necessário encontrar diferentes soluções estratégicas, no sentido de os ultrapassar (Peachey, Cohen, Shin & Fusaro, 2018).

Este fator representa um dos pontos chave da gestão do departamento de basquetebol da SIMECQ, o que acarreta redobrados desafios, por via da limitação dos recursos disponíveis, nomeadamente humanos e financeiros.

2.1. Macro contexto

Notas introdutórias sobre a gestão dos clubes de desporto

Diversos autores e académicos descrevem, nos seus estudos de investigação, um conjunto de preocupações devido ao crescente comercialismo do setor do desporto, o que naturalmente tem impacto nos diversos processos de gestão (Gammelsæter, 2020). Apesar de a gestão estar diretamente ligada aos conceitos de negócio e indústria, não se limita somente a isso. Nesse sentido, esta ideia mais generalizada foi-se difundindo, promovendo a orientação e coordenação de um conjunto de reformas generalistas no setor público, o que por sua vez influenciou a gestão do setor terciário, onde se inclui o desporto voluntário (Gammelsæter, 2020). Deste modo, sem atletas e sem comunidades de praticantes, a diferentes níveis, não existiriam externalidades, indústria desportiva, política desportiva, etc. (Gammelsæter, 2020).

O setor do desporto assume especial importância ao nível económico, social e profissional, sendo que se encontra em constante e permanente crescimento. As organizações sem fins lucrativos, nomeadamente os clubes de desporto caracterizam-se por: associação voluntária, orientação dos objetivos para os interesses dos membros organizacionais; autonomia e liberdade de decisão; carácter solidário; heterogeneidade; entre outros (Escamilla-Fajardo, Núñez-Pomar, & Parra-Camacho, 2019).

Normalmente, as responsabilidades inerentes aos departamentos de gestão dos clubes de desporto incluem: orçamento; recursos; planeamento estratégico; coordenação de treino; comunicação; planeamento logístico; entre outros (Lower & Czekanski, 2019). Nesse sentido, a formação e a avaliação regular dos órgãos diretivos dessas entidades contemplam um ponto chave para o desempenho e eficácia organizacional. Apesar disso, por vezes, este processo de avaliação é complexo, devido à natureza voluntária dos cargos, à sobreposição de responsabilidades e funções, e à imprecisão/indefinição de objetivos (Lower & Czekanski, 2019).

Apesar de existir uma compreensão generalizada relativamente às características das organizações de desporto sem fins lucrativos, a eficácia da sua gestão merece e requer uma investigação mais aprofundada (Lower & Czekanski, 2019). Importa então referir que a eficácia de uma organização pode ser definida como a capacidade de cumprir os objetivos inerentes à sua atividade (Lower & Czekanski, 2019).

Para a maioria deste tipo de organização de desporto, o seu principal foco passa por fornecer serviços e produtos desportivos, sendo que tal foco é absolutamente independente da busca do lucro, estando diretamente relacionados com a paixão pelo desporto, bem como o prazer de promover a prática desportiva (Musso et al., 2016). Porém, estas organizações estão frequentemente expostas ao risco de perder determinadas fontes de financiamento, com especial destaque para os patrocínios, e para a volatilidade do contexto económico, o que as poderá levar a reduzir os respetivos serviços e programas, fornecidos aos seus membros (Musso et al., 2016). Neste sentido, a perfeita compreensão do contexto que envolve as organizações de desporto sem fins lucrativos é um ponto chave para a identificação de certas características específicas dos clubes de desporto. De entre essas características, destacam-se a independência, a afiliação voluntária, a democracia nos processos de tomada de decisão e a orientação para os associados (Musso et al., 2016).

A influência do contexto na gestão dos clubes de desporto

As diversas alterações e mudanças decorrentes do ambiente/contexto envolvente às diversas organizações de desporto incluem o aumento das despesas gerais de associação devido aos custos associados às infraestruturas, alterações demográficas, o aumento das expectativas dos membros, a crescente concorrência do mercado, e a disponibilidade de instalações de qualidade (Bradbury et al., 2020).

Os fatores enumerados acima relativamente às alterações contextuais levam as organizações de desporto a sentirem a necessidade de alterar e/ou adaptar os seus modelos de negócio, bem como reconfigurar as suas atividades e serviços, de forma a manterem a sua competitividade intacta (Antoldi, Capelletti, & Capelli, 2016). No entanto, Bradbury et al. (2020) referem igualmente que muitos clubes de desporto falham no processo de alteração do respetivo modelo de negócio, no sentido de fazer face às alterações contextuais acima descritas, o que origina o aumento significativo da sua insustentabilidade financeira e vulnerabilidade económica. Também Svensson and Hambrick (2016) sugerem que as organizações de desporto sem fins lucrativos são, muitas vezes, incapazes de facilitar, alterar ou implementar novas práticas e processos, na ausência de estruturas e processos organizacionais suficientes, sustentados e consistentes. Nesse contexto, cada vez mais, nos dias de hoje, as diversas organizações de desporto estão inseridas num ambiente dinâmico, complexo e competitivo, o que as leva a enfrentar um conjunto de exigências relativamente à adaptação das suas estratégias, de forma a ajustá-las o mais possível à sua realidade (Petkovic, Jasinskas, & Jesevičiūtė-Ufartienė, 2016). Deste modo, os gestores de desporto devem deter a capacidade de competir, da forma mais eficaz e eficiente no mercado, alcançando assim os objetivos organizacionais mais rapidamente, e com menos custos associados (Petkovic et al., 2016). Para que este fenómeno se possa verificar, os processos de gestão devem incluir determinadas práticas diretamente ligadas ao planeamento estratégico tais como: determinação, missão, visão, objetivos reais, análise contextual, análise das forças e fraquezas organizacionais, planos detalhados, controlo frequente e avaliação (Petkovic et al., 2016).

O planeamento estratégico

Cada tipo de estratégia define a relação entre as despesas organizacionais e os ganhos/benefícios obtidos pelas respetivas atividades, o que está fortemente dependente dos

processos de liderança. Assim, de acordo com Petkovic et al. (2016), os tipos de estratégia podem ser divididos da seguinte forma:

- Estratégia de defesa, onde a organização opta por não introduzir processos inovadores na respetiva gestão, e tem por base a redução de custos associados à sua laboração;
- Estratégia inovadora, onde a organização opta por seguir uma linha estratégica com mais riscos associados, mas que poderá originar maiores lucros, criando diferentes oportunidades com vista à diversificação das fontes de receita;
- Estratégia do analisador, onde a organização opta por analisar os seus erros e posteriormente os corrigir em conformidade;
- Estratégia do reator, onde a organização só promove alterações quando surgem mudanças significativas no ambiente envolvente.

No entanto, em múltiplos clubes de desporto, onde prevalece a atividade e colaboração voluntárias, estes são confrontados com uma escassez de colaboradores, bem como de recursos financeiros, o que naturalmente limita consideravelmente a implementação de estratégias e de programas sustentáveis de qualidade (Lower & Czekanski, 2019). Desta forma, estes fatores inibidores podem impedir que os clubes consigam atingir os resultados previamente definidos, bem como a respetiva operação eficaz e eficiente, o que reforça a ideia de que os gestores de desporto têm de ter total conhecimento do contexto envolvente, para que tenham a capacidade de ajustar a estrutura, bem como as práticas e operações, no sentido de não colocar em causa a sustentabilidade futura (Lower & Czekanski, 2019). Assim, os clubes devem ter sempre em linha de conta os recursos à disposição, de forma a garantir o cumprimento da sua missão, bem como dos seus objetivos (Miragaia, Brito, & Ferreira, 2016).

Os desafios do desenvolvimento e implementação do planeamento estratégico em clubes de desporto

Musso et al. (2016) identifica e descreve cinco grandes dimensões, que devem ser tidas em linha de conta na gestão dos clubes de desporto:

- Recursos humanos, que estão relacionados com a capacidade de organizar e coordenar o capital humano, no seio da organização, utilizando em simultâneo, colaboradores remunerados e voluntários. Os voluntários assumem um papel fundamental nos clubes de desporto, uma vez que, sem estes, a maioria não conseguiria sobreviver;

- Capacidade financeira, que contempla um conjunto de desafios e obstáculos para os clubes de desporto. Porém, essas entidades têm a capacidade de alcançar a estabilidade e sustentabilidade financeira, devido ao elevado nível de flexibilidade, bem como uma elevada diversificação de receitas, como por exemplo, taxas de associação, acordos de patrocínio, etc. Deste modo, para fazer face à vulnerabilidade financeira, os clubes de desporto devem recorrer menos a financiamento externo, e fomentar o crescimento das receitas de associação, diminuindo assim o montante da dívida e controlando as despesas;
- Infraestruturas e capacidade dos processos, que constituem, em conjunto, um recurso absolutamente crítico e decisivo para a gestão operacional dos clubes;
- Planeamento e desenvolvimento contemplam a capacidade de criar estratégias e planos, sendo o planeamento estratégico um dos principais impulsionadores da eficácia e eficiência dos clubes de desporto, o que, no entanto, não é visível em todas as instituições;
- Por fim, o relacionamento e capacidade de rede, que se relacionam com a criação de relações interpessoais e institucionais com os mais diversos stakeholders do clube, como atletas, colaboradores, voluntários, treinadores, patrocinadores, entre outros. Este é um ponto extremamente relevante, uma vez que a gestão deste tipo de relação pode originar impactos positivos, ao nível dos recursos arrecadados pela organização, nomeadamente recursos financeiros e conhecimentos técnicos, permitindo assim alcançar públicos relevantes, bem como construir uma comunidade coesa.

Porém, o desenvolvimento e implementação de planos estratégicos contemplam um dos pontos mais problemáticos e complexos que os gestores dos clubes de desporto têm de enfrentar, uma vez que as suas decisões, por vezes, concentram-se em questões relacionadas com a sua sobrevivência imediata, em detrimento da estratégia pensada a médio e longo prazo (Miragaia et al., 2016).

Nos clubes de desporto, o trabalho voluntário corresponde ao recurso mais valioso para a produção de serviços de desporto, acessíveis aos seus membros e *stakeholders* (Klenk, Egli, & Schlesinger, 2017). Os colaboradores voluntários são, muitas vezes, a pedra basilar para o funcionamento dos diversos sistemas desportivos, e uma das principais razões pelas quais clubes de desporto operam e laboram de uma forma económica (Swierzy, Wicker, & Breuer, 2018). De um ponto de vista mais teórico, o comportamento individual voluntário, no âmbito

da gestão de um clube de desporto, não é somente afetado por comportamentos individuais, mas também por um conjunto de características organizacionais, como por exemplo a cultura e as práticas relacionadas com os recursos humanos (Swierzy et al., 2018).

Existe um conjunto de preocupações relacionados com a viabilidade financeira dos clubes de desporto. Nesse sentido, a posse e conseqüente manutenção de infraestruturas desportivas, tais como campos de jogos, pavilhões, piscinas, etc. podem esgotar os recursos financeiros à disposição desses clubes (Bradbury et al., 2020). Adicionalmente, essas instituições enfrentam um conjunto de dificuldades em recrutar jovens membros que tragam novas ideias para a respetiva gestão, falta de financiamento, falta de voluntários qualificados, incapacidade de desenvolver estruturas sustentáveis, equipamentos insuficientes, entre outras (Bradbury et al., 2020). Neste contexto, os clubes de desporto dependem sobretudo dos subsídios provenientes de entidades públicas, bem como de receitas originadas por acordos de patrocínio (Lang et al., 2019). No entanto, estas entidades seguem igualmente a opção de oferecer produtos e serviços de cariz comercial no sentido de financiar a sua missão e o seu propósito. (Lang et al., 2019).

A sustentabilidade financeira dos clubes de desporto constitui um dos principais desafios para a respetiva gestão. Neste contexto, a estabilidade de receitas e despesas, a existência de fontes de receita alternativas, orçamentos equilibrados, e a responsabilidade fiscal são fatores que, em conjunto, permitem garantir a sustentabilidade financeira destas instituições (Lower & Czekanski, 2019). A diversificação de receitas, que são solicitadas pelos clubes de desporto inclui taxas de associação, taxas de admissão, subsídios públicos, contratos de patrocínio, publicidade, e eventos comerciais. Uma vez que, em geral, as despesas correntes dos clubes excedem as receitas correntes, estes sentem a necessidade de adquirir e captar recursos financeiros e não financeiros (equipamentos, instalações, conhecimentos, etc.), externamente (Lower & Czekanski, 2019). Deste modo, para que os clubes sejam financeiramente estáveis e sustentáveis, as despesas devem ser moderadas e responsáveis, para que os orçamentos permaneçam equilibrados e viáveis, e para que a dívida possa ser gerida. Relativamente à vertente das despesas dos clubes, estas incluem: os custos de manutenção das instalações e equipamentos; taxas de licenciamento; seguros; impostos; organização de eventos desportivos (Lower & Czekanski, 2019).

Os clubes de desporto sem fins lucrativos enfrentam igualmente inúmeras dificuldades no processo de recrutamento e manutenção de membros voluntários, uma vez que estes, muitas vezes, não estão dispostos a assumirem compromissos de longo prazo (Lang et al., 2019). A

juntar a este facto, estas entidades estão expostas a um número crescente de requisitos organizacionais ao nível da qualidade do serviço interno, bem como do serviço externo, como por exemplo ocorre no caso dos patrocinadores (Lang et al., 2019). Nesse sentido, a existência de potenciais conflitos entre colaboradores voluntários e remunerados, por via de diferentes motivações e valores para o trabalho, poderá afastar novos voluntários (Swierzy et al., 2018). Também a dimensão dos clubes, em termos de número de associados pode ter influência no processo de recrutamento de novos voluntários. Desta forma, a gestão voluntária de clubes de maior dimensão, onde existem mais e melhores recursos, melhor estrutura, e formalização, faz aumentar significativamente a probabilidade do surgimento de novos elementos voluntários (Swierzy et al., 2018).

Relativamente à capacidade financeira, os clubes de desporto que se encontrem numa situação mais saudável, em geral, sentem menos problemas com o recrutamento de novos voluntários, uma vez que podem ser levados a cabo melhores programas desportivos. No entanto, em determinadas situações em que se verifique a existência de problemas de ordem financeira, bem como orçamentos desequilibrados, podem vir a aumentar o envolvimento voluntário, uma vez que esses indivíduos temem perder os seus benefícios associados à respetiva filiação ao clube (Swierzy et al., 2018). Por fim, os recursos financeiros afetam o espaço de ação relativamente à coordenação dos voluntários, sendo que a restrição dos fundos disponíveis para tal coordenação, a estabilidade das receitas e despesas, e uma gestão financeira credível e ajustada, têm um impacto positivo no processo de recrutamento de novos voluntários (Swierzy et al., 2018).

O impacto das parcerias para os clubes de desporto

De forma a dar resposta a todas estas condicionantes e desafios, diversos estudos de investigação têm procurado examinar a relevância do impacto das parcerias, bem como de outros acordos de colaboração entre diferentes entidades. Essas parcerias devem ser vistas como um fator absolutamente essencial para o desenvolvimento das organizações de desporto, nomeadamente para garantir financiamento, bem como implementar, monitorizar e avaliar o seu modelo de negócio (Peachey et al., 2018). As parcerias devem centrar-se essencialmente nas prioridades sociais, políticas e institucionais, que em conjunto garantem a sustentabilidade do processo de mudança organizacional (Kitchin, 2017). Kitchin (2017) refere também que, quando o processo de mudança está em curso, o respetivo impacto pode seguir dois caminhos distintos: em primeiro lugar, os valores já existentes perdem legitimidade e posteriormente são

substituídos por novos valores; em segundo lugar, os valores emergentes decorrentes do processo de mudança podem ser incorporados e adaptados à estrutura de valores já existente.

Na mesma direção, Bradbury et al. (2020) procura explorar de que forma é que as parcerias estratégicas podem apoiar os clubes de desporto a superar questões relacionadas com a sustentabilidade financeira, de forma a minimizar o impacto das mudanças provenientes do ambiente externo. Estas parcerias estratégicas tornaram-se mais visíveis no seio do setor do desporto devido essencialmente ao aumento da concorrência, uma vez que estas possibilitam que os clubes de desporto tenham a capacidade de fornecer programas económicos, que lhes permitam ser mais competitivos em relação aos operadores comerciais (Bradbury et al., 2020). Nesse sentido, Bradbury et al. (2020) defendem que as alianças estratégicas são mais adequadas para as organizações que tenham carência de recursos ou habilidades, que outras organizações possuam. Podem também ser estabelecidas e desenvolvidas parcerias e alianças com vista a obter novos recursos, integrar novos mercados e reduzir drasticamente a instabilidade financeira (Bradbury et al., 2020).

No entanto, no âmbito das parcerias surgem, por vezes, diversas tensões e desafios relacionados com questões de confiança, filosofia, alinhamento, estilos e formas de tomada de decisão, construção do relacionamento, entre outras (Peachey et al., 2018). Porém, essas tensões não são devidamente acauteladas e antecipadas, para que se possam tornar sustentáveis os acordos de parceria, que aparentem ser mais complexos (Peachey et al., 2018).

Neste contexto, existem diversas soluções estratégicas eficazes e eficientes, que podem ser levadas a cabo no sentido de ultrapassar as tensões e obstáculos acima referidos. Em primeiro lugar, importa realizar uma seleção criteriosa dos parceiros, de forma a analisar a viabilidade e/ou compatibilidade destes acordos. Em segundo lugar é igualmente fundamental a existência de uma gestão cuidada e rigorosa dos processos de comunicação, formal e informal, desde o início do acordo de parceria, de forma a reduzir consideravelmente os custos originadas pelas falhas de comunicação na última fase deste processo (Peachey et al., 2018).

Os principais resultados verificados no seguimento destas parcerias estratégicas foram a estabilidade, o aumento da eficácia e da legitimidade. Focando agora na sustentabilidade dessas parcerias, Peachey et al. (2018) constataram que a partilha de conhecimentos e/ou recursos, o estabelecimento de linhas de responsabilidade e de comunicação, e a inexistência de lutas de poder contemplam estratégias relevantes e decisivas para a construção de parcerias sustentadas e consistentes.

Os apoios públicos a clubes de desporto

Outra estratégia capaz de fazer face à escassez de recursos à disposição dos clubes de desporto prende-se com os apoios provenientes das entidades públicas e governamentais. Nesse sentido, em muitos países, os clubes de desporto são os principais beneficiários de subsídios públicos (Elmose-Østerlund & Iversen, 2020).

A implementação de políticas públicas envolve o governo, bem como todas as restantes entidades públicas, e têm por base determinadas metas e objetivos bem definidos, e são operacionalizadas pelas diferentes organizações de desporto (Kitchin, Peile, & Lowther, 2019).

Nesse contexto, diferentes objetivos de carácter político são muitas vezes associados à concessão de subsídios públicos a clubes de desporto. Porém, existem diferenças significativas ao nível do financiamento público, em função dos diferentes municípios, o que faz com que os clubes de desporto recebam diferentes condições estruturais municipais, através das quais gerem as suas atividades operacionais (Elmose-Østerlund & Iversen, 2020).

As condições estruturais concedidas aos clubes de desporto consistem essencialmente em subsídios públicos, que podem ser divididos em duas categorias distintas: em primeiro lugar, os subsídios diretos, que são concedidos diretamente aos clubes, geralmente com a finalidade de manter os custos de acesso a essas entidades num nível baixo; em segundo lugar, surgem os subsídios indiretos, que contemplam gastos públicos com o propósito de apoiar e facilitar a gestão e atividade operacional dos clubes (Elmose-Østerlund & Iversen, 2020).

Como resultado, Elmose-Østerlund & Iversen (2020) referem que a manutenção das infraestruturas desempenha um papel central na criação de oportunidades, bem como na melhoria das condições disponíveis aos clubes. Nos casos em que essa manutenção seja insuficiente e inadequada às necessidades dos clubes, a sua capacidade de fornecer e promover atividades desportivas seria potencialmente mais reduzida (Elmose-Østerlund & Iversen, 2020).

Importa igualmente referenciar que os subsídios indiretos contemplam uma maior fatia no que diz respeito ao financiamento público dos clubes, quando comparado com os subsídios diretos (Elmose-Østerlund & Iversen, 2020).

Consequentemente, os orçamentos dos clubes de desporto contemplam um elevado peso de fundos oriundos de instituições públicas (Ivašković & Čater, 2018).

A importância da profissionalização dos clubes de desporto

Geralmente, as organizações de desporto sem fins lucrativos, onde se incluem os clubes de desporto, são vistas como entidades menos formalizadas e especializadas, onde prevalece uma maior ambiguidade relativamente a questões de estruturas de *governance*, e menos eficientes, quando comparadas com as organizações de desporto com fins lucrativos (Lang et al., 2019). No entanto, este fenómeno não implica que as organizações sem fins lucrativos não possam gerar lucros ou excedentes, tendo nesses casos de reinvestir esses montantes na própria organização (Lang et al., 2019). Muitas vezes, as organizações com fins lucrativos e as organizações sem fins lucrativos coexistem e interagem no mesmo mercado, seja porque as primeiras iniciaram algum negócio num domínio sem fins lucrativos, seja porque as segundas passem a incluir determinadas atividades comerciais no seu modelo de gestão (Lang et al., 2019).

Nos tempos mais recentes, diversos estudos identificaram um conjunto de mudanças, como a globalização do setor do desporto, bem como o respetivo processo de profissionalização. Para as organizações de desporto sem fins lucrativos, este processo é muito mais desafiante, sobretudo devido à sua estrutura organizacional, bem como à sua vulnerabilidade e volatilidade financeira (Musso et al., 2016). Nesse sentido, o facto de muitas vezes, nestas instituições se verificar uma indefinição de objetivos explícitos, bem como uma incongruência de poder e competência profissional, pode dificultar significativamente o processo de tomada de decisão, e conseqüentemente o desenvolvimento organizacional (Musso et al., 2016).

A profissionalização das organizações de desporto contempla o emprego de pessoal remunerado, bem como as alterações provocadas por esse processo, como por exemplo o desenvolvimento estratégico ou a implementação de conceitos formais. As diferentes formas de profissionalização, segundo Lang et al. (2019), podem ser divididas em três dimensões:

1. Estratégias e atividades, que diferem de acordo com a orientação da organização (orientação para o resultado; orientação para a qualidade; orientação para a eficiência; etc.);
2. Estruturas e processos, que diferem ao nível do tipo de função, e incluem áreas como a gestão de recursos humanos, gestão financeira, formas de comunicação e informação, tomada de decisão, entre outros;
3. Pessoas e posições.

As organizações de desporto sem fins lucrativos têm sentido, cada vez mais, um conjunto de pressões no sentido de se profissionalizarem. Dessa forma, quanto maior for a proporção de colaboradores remunerados num determinado clube de desporto, maior será a dimensão desse mesmo clube, e conseqüentemente, maior capacidade para gerar benefícios terá (Lang et al., 2019). No entanto, a remuneração de certos colaboradores pode originar determinados conflitos entre esses colaboradores e os colaboradores voluntários, o que naturalmente poderá afetar, de forma negativa, o desempenho organizacional, ao nível da satisfação dos seus membros, da eficácia, do comprometimento, etc. (Lang et al., 2019).

No contexto do desporto sem fins lucrativos, a capacidade organizacional pode ser abordada segundo dois pilares distintos: em primeiro lugar, procura-se determinar as diversas dimensões da capacidade organizacional, bem como o seu relacionamento com a capacidade que a organização tem de atingir e concretizar os seus objetivos; em segundo lugar, analisa-se de que forma é que as organizações dão resposta e gerem potenciais lacunas e obstáculos nessas dimensões (Kitchin et al., 2019). Desta forma, existem três dimensões distintas da capacidade organizacional de uma organização de desporto sem fins lucrativos, sendo que todas elas estão intimamente interligadas com o sucesso organizacional: humana, financeira e estrutural (Kitchin et al., 2019). Para que seja possível atingir o sucesso, dentro e fora do campo de jogo, as diversas organizações de desporto devem possuir um conjunto diferenciado de capacidades organizacionais. Essas capacidades, por seu lado, contemplam diferentes categorias como a gestão financeira, a gestão de eventos, a relação com os meios de comunicação social, com os atletas e com as variadas equipas operacionais (Popp, Jenses, McEvoy, & Weiner, 2020).

As organizações de desporto sem fins lucrativos, tal como já referido anteriormente, enfrentam diversos desafios, incluindo o recrutamento de elementos voluntários, a diversificação de receitas, o planeamento estratégico, e as pressões para promover a respetiva profissionalização. Todos esses desafios contemplam limitações na capacidade organizacional, sendo que uma das principais metas do processo de capacitação é minimizar o impacto dessas limitações, de forma a permitir formular e alcançar os objetivos, e conseqüentemente mobilizar e alavancar as diversas dimensões da capacidade organizacional (Millar & Doherty, 2016).

Para que seja possível otimizar a capacidade organizacional, é importante dar prioridade à identificação dos principais pontos e atributos que possam influenciar, de forma direta ou indireta, o cumprimento dos objetivos organizacionais. Para além disso, devido à natureza multidimensional dos clubes de desporto, torna-se essencial a coordenação entre os

stakeholders internos e externos, de maneira a ser possível compreender a contribuição de cada uma dessas partes interessadas no cumprimento dos objetivos (Miragaia et al., 2016).

Tem-se verificado igualmente uma crescente preocupação com as temáticas da inovação e do empreendedorismo, o que por sua vez originou um conjunto de novos desafios ao setor do desporto, relacionados com a sua realidade, potenciais ameaças/obstáculos, identificação de novas oportunidades, etc. (Núñez-Pomar, Escamilla-Fajardo & Prado-Gascó, 2020). Neste sentido, a inovação e o empreendedorismo são vistos como potenciais promotores de processos de gestão mais eficientes, rentáveis e sustentáveis a longo prazo, no seio de um setor que se caracteriza por ser heterogéneo e competitivo (Núñez-Pomar et al., 2020).

A ligação à comunidade

As organizações de desporto que tenham uma forte ligação à sua comunidade são agentes potencialmente relevantes para promover o desenvolvimento comunitário, nomeadamente nos seus setores mais carenciados (Jones, Edwards, Bocarro, Bunds & Smith, 2018). Nesse sentido, apesar das inúmeras diferenças e variedade de pessoas, condições e circunstâncias no seio de determinada comunidade, um ponto absolutamente fundamental é o empoderamento das comunidades locais, ou seja, estas devem estar totalmente envolvidas no processo de desenvolvimento organizacional (Jones et al., 2018). Porém, este processo é, por vezes, esquecido, quer na prática, quer no campo de pesquisa, na medida em que as organizações de desporto com forte ligação à sua comunidade concentram-se somente nas manifestações individuais de problemas sociais. Os eventos e as atividades desportivas são alavancados como os principais agentes de mudança, e a eficácia organizacional depende fortemente dos benefícios e vantagens decorrentes da participação desportiva, caracterizados pelos traços físicos, sociais e psicológicos dos indivíduos da comunidade (Jones et al., 2018).

Diversas abordagens enfatizam um processo de baixo para cima, de forma a envolver todas as partes interessadas da comunidade no planeamento, desenvolvimento e implementação do modelo de negócio das organizações de desporto. Numa primeira fase deste processo é importante desenvolver um conjunto de capacidades da comunidade, nomeadamente ao nível do capital humano e social, que em conjunto com diversos recursos organizacionais, permitem resolver e solucionar deferentes problemas, o que conseqüentemente promove a melhoria do bem-estar da comunidade em geral (Jones et al., 2018). Neste contexto, as comunidades que possuem mais capacidades têm obviamente maior probabilidade de mobilizar recursos, alavancar diversas conexões sociais e criar um conjunto de estruturas de apoio institucionais

(Jones et al., 2018). Por outro lado, as comunidades que apresentem mais carências enfrentam múltiplas dificuldades para atingir as metas definidas, sobretudo devido à falta de capital humano qualificado, infraestruturas desadequadas, influência política limitada ou reduzida, e relações sociais fragmentadas. Este fator pode originar diferentes lacunas nas principais áreas de investimento (Jones et al., 2018). Deste modo, o desenvolvimento sustentável da comunidade depende da composição das estruturas institucionais, e não só da respetiva presença ou ausência no seio dessa mesma comunidade (Jones et al., 2018).

Jones et al. (2018) argumentam igualmente que o desenvolvimento e a implementação de um conjunto de estratégias e práticas de gestão, lideradas pela comunidade, no sentido de oferecer programas desportivos, as organizações de desporto de âmbito local podem melhorar, de forma considerável, determinadas habilidades e conhecimentos, como a liderança, de maneira a abrir caminho a novas conexões com outras instituições da comunidade, bem como criar estruturas de diálogo comunitário.

Os líderes e gestores das organizações de desporto locais, em geral, devem possuir um conjunto de características como a confiança e a credibilidade, que podem ser utilizados para galvanizar e mobilizar todas as partes interessadas da comunidade. Para além disto, os modelos e processos de liderança contemporâneos, no seio desse tipo de organização contemplam um conjunto de estratégias e métodos, que fornecem uma maior flexibilidade e adaptabilidade às diversas necessidades da comunidade (Jones et al., 2018). Nesse sentido, os resultados obtidos por Jones et al. (2018) sugerem que as organizações de desporto locais têm um impacto positivo nas mais diversas dimensões da capacidade das comunidades, o que lhes permitiu alavancar determinadas parcerias comunitárias, com vista à melhoria dos recursos físicos, nomeadamente ao nível das infraestruturas e equipamentos desportivos. Outra conclusão relevante obtida por Jones et al. (2018) prende-se com a contribuição das organizações de desporto locais para a natureza das relações sociais, tendo por base a programação de atividades desportivas específicas.

Nos últimos tempos, o fenómeno da inclusão tornou-se numa das principais prioridades dos gestores de desporto. Neste contexto, têm sido desenvolvidas e levadas a cabo diversas políticas e estratégias destinadas a tornar o desporto num setor cada vez mais inclusivo, acolhedor e acessível a todos os seus participantes, de forma a promover a igualdade de oportunidades (Jeanes et al., 2018). No entanto, ainda não é muito visível o papel desempenhado pelos clubes de desporto nesse processo de inclusão. Por esse motivo, Jeanes et al. (2018) procurou explorar de que forma é que os diversos clubes de desporto, com forte

ligação à sua comunidade local abordam a temática da inclusão sustentada de jovens com deficiências e/ou carências. Tradicionalmente, os grupos de indivíduos com mais carências contemplam um conjunto de oportunidades de participação desportiva. Nesse sentido, nas últimas décadas, os gestores de desporto têm procurado, de forma progressiva, promover a integração e a inclusão de jovens mais carenciados em atividades desportivas, garantindo assim novas oportunidades para a construção de um sistema desportivo mais coordenado e inclusivo (Jeanes et al., 2018).

2.2. Contexto legal

Em primeiro lugar importa referir que a SIMECQ, tal como todas as organizações de âmbito desportivo em Portugal, tem de seguir à risca um conjunto de regras e normas, tendo sempre por base determinados documentos legais.

Neste contexto, e uma vez que a SIMECQ corresponde a uma entidade com o estatuto de utilidade pública, o seu enquadramento legal é abrangido pelo artigo 19º da Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto, de 16 de janeiro de 2007, correspondente a tal estatuto.

O departamento de basquetebol da SIMECQ é um clube desportivo, pelo que o seu enquadramento jurídico consta na lei de Bases da Atividade Física e do Desporto, na secção III, referente aos clubes e sociedades de desporto, do capítulo referente ao associativismo desportivo. Nesse sentido, o artigo 26º, que diz respeito especificamente aos clubes de desporto, no seu número 1, define de forma clara e sucinta este tipo de organização de desporto, sendo que correspondem a pessoas coletivas, isto é, detêm personalidade jurídica, de direito privado, tendo por base uma associação sem fins lucrativos, que tenham como principal finalidade o fomento, a promoção e a prática de diversas modalidades desportivas.

Sendo que uma parte muito significativa dos funcionários e/ou colaboradores do departamento de basquetebol da SIMECQ contempla indivíduos voluntários, o artigo 38º da LBAFD, de 2007 abrange igualmente a atividade e gestão desta entidade. Nesse sentido, o artigo realça os diversos apoios aos agentes desportivos voluntários, sendo que o Estado deve reconhecer o papel essencial desses mesmos agentes, que sejam responsáveis pela promoção da atividade física e do desporto, de forma a garantir-lhes todas as condições necessárias para a realização dos objetivos socialmente importantes, que têm a seu cargo.

Também o artigo 40º da LBAFD, de acordo com o seu número 1, norteia a gestão do departamento de basquetebol da SIMECQ, na medida em que refere que o acesso a qualquer

prática desportiva, organizada e regulada pelas federações desportivas, onde se incluem as diversas equipas do departamento, requer um conjunto de provas e requisitos, relativamente à saúde e/ou aptidão física dos diversos praticantes desportivos, tendo por base a certificação através da realização de um exame médico.

O artigo 42º da LBAFD assume igualmente particular relevância na gestão e atividade do departamento de basquetebol da SIMECQ, uma vez que diz respeito ao seguro desportivo. Nesse sentido, o número 1 do referido artigo refere claramente a garantia da institucionalização de um sistema de seguro obrigatório, para todos os agentes desportivos que se encontrem inscritos, nas federações desportivas, de forma a cobrir os potenciais riscos aos quais estão sujeitos. Por seu turno, o número 2 do artigo 42º refere que, de forma a garantir a proteção dos agentes desportivos que não se encontrem devidamente inscritos nas federações desportivas, é garantida a institucionalização de um sistema de seguro obrigatório para infraestruturas desportivas abertas ao público, bem como provas ou manifestações desportivas.

O artigo 43º da LBAFD refere um conjunto de obrigações e regras que as entidades promotoras de serviços e atividades desportivas, bem como as que exploram instalações desportivas abertas ao público têm de seguir, no sentido de promover a saúde e segurança dos mais diversos agentes desportivos, a diferentes níveis: ao nível dos requisitos das instalações e equipamentos desportivos; ao nível da formação mínima obrigatória dos recursos humanos enquadrados nas atividades desportivas e/ou nas instalações; ao nível da exigência da existência de seguros relativamente a acidentes e doenças originadas pela prática desportiva.

O artigo 46º da LBAFD contempla os apoios financeiros, que as entidades públicas concedem às associações desportivas, bem como aos eventos desportivos de interesse público. Por outro lado, o presente artigo, no seu número 4 refere claramente que as entidades desportivas que sejam beneficiárias de tais apoios públicos, estão sujeitas a rigorosos processos de fiscalização, bem como à obrigação de certificar as suas contas, quando os montantes concedidos suplantarem os limites definidos pela lei. Por fim, o número 7 do artigo 46º refere que as entidades que se encontrem em situações de incumprimento para com o fisco e/ou Segurança Social perderão o direito de aceder a tais apoios, pelo que a SIMECQ tem de cumprir com todas as suas obrigações para não perder uma das principais fontes de receita. Este artigo da LBAFD está diretamente ligado com o artigo 79º, nº 2 da Constituição da República Portuguesa, que refere que é da responsabilidade do Estado, juntamente com outras entidades, como as associações e coletividades desportivas, a promoção, estimulação, orientação e apoio da prática desportiva e do desporto, bem como prevenir a violência neste setor.

2.3. Contexto institucional

A SIMECQ foi fundada a 9 de outubro de 1880, por grupo de doze trabalhadores de uma fábrica de curtumes, que se dedicavam ao desenvolvimento de atividades de âmbito cultural, sendo que a sua denominação inicial era Solidó. (Sociedade de Instrução Musical e Escolar Cruz Quebradense, 2020).

A partir do ano de 1924, começou a funcionar, nas instalações da SIMECQ, uma escola primária que era frequentada por mais de 200 crianças, tendo-se mantido em atividade contínua até ao ano de 1990, ano em que foram cortados os apoios aos estabelecimentos de ensino que não pertenciam à rede pública (Sociedade de Instrução Musical e Escolar Cruz Quebradense, 2020).

No ano de 1953, surgiu, de forma oficial, a secção desportiva, sendo que foi construído, em terreno adjacente à sede, um campo de basquetebol designado por campo Jorge Rocha de Almeida (Sociedade de Instrução Musical e Escolar Cruz Quebradense, 2020).

Por fim, a 10 de maio de 1997, foi inaugurado o pavilhão Gino-desportivo, bem como o edifício da sede. Importa referir igualmente que esta obra foi financiada pela Câmara Municipal de Oeiras. Mais recentemente, a modalidade de basquetebol assumiu um papel fundamental, sendo uma das atividades chave da instituição, com especial destaque para o basquetebol feminino, que contempla vários títulos de Campeão Nacional (Sociedade de Instrução Musical e Escolar Cruz Quebradense, 2020).

Nos dias de hoje, importa mencionar que a SIMECQ é uma associação desportiva com uma forte ligação à sua comunidade, sendo que um dos seus principais propósitos passa por servir essa comunidade, com especial destaque para as gerações mais jovens. Nesse sentido, os valores pelos quais a SIMECQ se rege e baseia são o serviço à comunidade envolvente, a solidariedade, a participação cívica e a sã competição. Para cumprir o seu propósito, o clube promove e oferece um conjunto diversificado de atividades de carácter lúdico, desportivo, cultural e recreativo, sendo que se podem destacar algumas, tais como a banda musical, a escola de música, ou o basquetebol (Sociedade de Instrução Musical e Escolar Cruz Quebradense, 2020).

Relativamente ao departamento de basquetebol, que corresponde ao ponto central do presente relatório, uma vez que o estágio foi realizado neste departamento, este regula a atividade chave do clube. Neste contexto, a SIMECQ apresenta equipas em todos os escalões da modalidade, abrangendo atletas de todas as faixas etárias, do género feminino e masculino, que vai desde o mini-basket até aos veteranos. A juntar a isto, atualmente, a SIMECQ tem o reconhecimento de ser uma entidade formadora ímpar, por parte da Federação Portuguesa de Basquetebol, o que vai de encontro a uma das metas do clube, que se prende com a formação de jovens atletas, com vista à futura integração nas suas equipas seniores. Este reconhecimento também é justificado pelas frequentes e constantes chamadas de jovens atletas da SIMECQ, aos trabalhos das seleções nacionais e/ou distritais, nos mais variados escalões de formação (Sociedade de Instrução Musical e Escolar Cruz Quebradense, 2020).

Já em relação ao ambiente/contexto externo à instituição, pode-se fazer uma análise tendo por base duas vertentes distintas. Em primeiro lugar, a comunidade envolvente à SIMECQ é caracterizada por um conjunto de dificuldades socioeconómicas, o que exige do clube um forte sentido de responsabilidade social e cívica, através do fomento e promoção de um processo de integração social, baseado na oferta de atividades e serviços desportivos que abranjam todos os estratos sociais, com vista ao estabelecimento de uma ligação cada vez mais forte e consistente com a sua comunidade. Em segundo lugar, urge igualmente analisar os clubes potencialmente concorrentes da SIMECQ, sendo que aqui surgem determinadas dificuldades e obstáculos ao desenvolvimento e crescimento do clube, nos mais variados níveis. Por exemplo, o facto de a SIMECQ apenas possuir uma instalação desportiva para sua utilização exclusiva, ao contrário do que acontece com outros clubes da região, o que acaba por afastar alguns atletas cuja qualidade e características poderiam promover a melhoria dos resultados desportivos a curto, médio e longo prazo, por via das melhores condições que tais clubes têm capacidade de oferecer. Consequentemente, este fator pode originar uma perda de receitas, geradas no momento de inscrição, bem como nas mensalidades ao longo da época.

2.4. Contexto de natureza funcional

O departamento de basquetebol da SIMECQ contempla uma das atividades chave da instituição, uma vez que assume um peso muito significativo, a todos os níveis, nomeadamente desportivo e financeiro. Na época desportiva 2019/2020, o departamento de basquetebol teve um total de 172 atletas inscritos e devidamente registados, distribuindo-se pelos diversos

escalões e equipas do clube, que por sua vez participam em diferentes competições de cariz oficial, organizadas e reguladas pela Associação de Basquetebol de Lisboa e/ou Federação Portuguesa de Basquetebol:

- As equipas referentes ao escalão de minibasquete (mini 8, mini 10, e mini 12) participaram em diversos convívios organizados pela ABL, o que promove o contacto com crianças de outras regiões, bem como o gosto e paixão pela modalidade;
- O escalão de sub13 participou no campeonato distrital de Lisboa;
- O escalão de sub14 feminino competiu inicialmente no campeonato distrital de Lisboa, tendo-se apurado posteriormente para o campeonato nacional da categoria, dando origem a um dos principais e mais relevantes resultados desportivos da época;
- O escalão de sub14 masculino disputou, numa fase inicial, o campeonato distrital de Lisboa, tendo mais tarde disputado a taça distrital;
- O escalão de sub16 feminino competiu inicialmente no campeonato distrital de Lisboa, tendo posteriormente competido na taça nacional da categoria;
- O escalão sub16 masculino disputou o campeonato distrital de Lisboa, tendo posteriormente competido na taça distrital;
- O escalão de sub18 masculino disputou o campeonato distrital de Lisboa, tendo competido posteriormente na taça distrital da categoria;
- O escalão de sub19 feminino competiu, numa primeira fase, no campeonato distrital de Lisboa, tendo posteriormente competido na taça distrital da categoria;
- O escalão de seniores feminino competiu no campeonato nacional da 1ª Divisão, e também na Taça de Portugal;
- O escalão de seniores masculino competiu no campeonato nacional da 2ª Divisão, na Taça Nacional de seniores, e na Taça de Portugal;
- Por fim, o escalão de veteranos disputou as competições organizadas pelo INATEL.

Importa realçar que todas as competições acima mencionadas foram suspensas, devido à pandemia originada pelo covid-19, no mês de março.

Relativamente aos quadros técnicos, o departamento de basquetebol da SIMECQ tem um total de 21 treinadores e um coordenador do Minibasquete, sendo que importa defini-los de acordo com o respetivo grau profissional: um treinador tem o grau 3; três treinadores têm o grau

2; um treinador é estagiário do grau 2; cinco treinadores têm o grau 1; quatro treinadores são estagiários do grau 1; quatro treinadores são monitores; os restantes são estagiários no clube.

Já em relação aos espaços e/ou infraestruturas à disposição do departamento de basquetebol da SIMECQ, existem quatro pavilhões que podem ser utilizados, sendo que apenas um é de uso exclusivo do clube:

- O pavilhão Carlos Alberto Carvalho, na SIMECQ, que é o único espaço que pode ser utilizado exclusivamente pelo departamento (ver Figura 1);
- O pavilhão dos Esteiros, que pertence à Faculdade de Motricidade Humana (ver Figura 2);
- O pavilhão Hermínio Barreto/Lord, igualmente pertencente à faculdade de Motricidade Humana (ver Figura 3);
- O pavilhão da Escola Secundária Amélia Rey Colaço (ver Figura 4).



Figura 1. Pavilhão Carlos Alberto Carvalho



Figura 2. Pavilhão dos Esteiros



Figura 3. Pavilhão Hermínio Barreto



Figura 4. Pavilhão da escola secundária Amélia Rey Colaço

Igualmente ao nível de infraestruturas, na época que findou, finalmente foi concretizado o desejo de substituir o marcador eletrónico, com o apoio da Câmara Municipal de Oeiras, sendo que já era reclamado há muito, quer pelas diversas equipas de arbitragem, quer pelos oficiais de mesa presentes nos jogos realizados no pavilhão da SIMECQ. Para além disto, foi igualmente substituída a iluminação do pavilhão, o que naturalmente proporcionou a melhoria das condições de treinos e jogos, bem como poupanças significativas nos gastos com eletricidade, uma vez que se trata de luzes led. Por fim, o pavilhão sofreu outras alterações

como a respetiva limpeza, pintura e implementação/instalação de elementos identitários do clube.

Por fim, o departamento de basquetebol da SIMECQ está inserido num contexto amador, onde uma parcela muito significativa dos seus funcionários e/ou colaboradores são voluntários, movendo-se pela paixão pelo clube e pela modalidade. No entanto, de forma a fazer face à escassez de recursos, nomeadamente a nível financeiro, e tendo em conta o contexto descrito anteriormente, o departamento de basquetebol da SIMECQ procura aproximar-se, o mais possível, do nível profissional, sobretudo em termos de gestão, dando prioridade, dentro das suas possibilidades, ao planeamento atempado e criterioso, com base nas metas e objetivos definidos, a busca de soluções e estratégias para os atingir, e a análise/avaliação de potenciais erros, com vista à sua posterior correção e/ou eliminação.

3. Realização da prática profissional

Neste ponto do presente relatório serão enumeradas e explicitadas todas as tarefas e atividades desenvolvidas ao longo do estágio curricular no departamento de basquetebol da SIMECQ, no âmbito do mestrado em gestão do desporto, na FMH.

Neste contexto, o presente ponto contempla igualmente as limitações e dificuldades, bem como as potenciais soluções e estratégias, com vista à respetiva resolução. Nesse sentido, foi necessário realizar uma análise à gestão do departamento nas suas mais variadas vertentes, incluindo a gestão operacional, logística, económico-financeira, entre outras, de forma a ter uma noção exata da realidade do clube, os recursos disponíveis, as respetivas forças e fraquezas, bem como as oportunidades de crescimento e/ou desenvolvimento.

3.1. Conceção, funções e tarefas

O grande objetivo do estágio passou pelo acompanhamento, de perto, de uma realidade concreta, ao nível da gestão do desporto, numa instituição de referência, quer na sua região, quer na modalidade.

Nesse sentido, a presente secção do relatório abrange três focos de ação distintos: numa primeira fase, o apoio na gestão operacional do departamento, que inclui as atividades e tarefas do quotidiano do clube; numa segunda fase, o acesso, análise e explicitação de um conjunto de documentos essenciais à gestão do departamento; por fim, numa terceira fase, o estágio contemplou o acompanhamento da situação após a suspensão da atividade do clube, provocada pela pandemia do covid-19, bem como dos potenciais impactos na sua gestão. Posteriormente a esta análise, foi formulado um conjunto de medidas e estratégias, com vista à melhoria da gestão futura, devidamente apresentadas ao departamento.

Importa referir igualmente que todas as atividades e tarefas realizadas ao longo do estágio foram acompanhadas e supervisionadas pelo diretor responsável do departamento de basquetebol da SIMECQ.

Apoia à gestão do departamento de basquetebol da SIMECQ

Começando então pelo primeiro foco de ação do estágio, a gestão corrente/operacional do departamento de basquetebol da SIMECQ engloba uma multiplicidade de tarefas e atividades. Deste modo, durante o período afeto ao estágio, podem ser destacadas as seguintes:

- A alteração, reagendamento ou cancelamento de unidades de treino das mais diversas equipas do departamento, sobretudo devido à indisponibilidade de pavilhão, por via da realização de jogos de carácter oficial nos horários estabelecidos para os referidos treinos, cujas condicionantes irão ser explicadas mais à frente. Importa referir também que tais alterações deverão ser devidamente comunicadas aos treinadores, com a necessária antecedência;
- A receção, por e-mail, dos calendários das competições onde as equipas de basquetebol da SIMECQ participam, seja da parte da ABL, seja da parte da FPB, em função da natureza da competição (nacional ou distrital). Posteriormente, essa calendarização é reencaminhada para os treinadores, para que estes possam planear e preparar as respetivas equipas para a competição futura;
- A receção, por e-mail, das convocatórias dos atletas da SIMECQ aos trabalhos da seleções nacionais e/ou distritais, nos mais variados escalões de formação, e posterior comunicação aos respetivos treinadores e atletas;
- A preparação de um conjunto de reuniões para discussão de questões relacionadas com a modalidade de basquetebol, com as entidades responsáveis e reguladoras (ABL e FPB), o que inclui a apresentação e explicitação das ideias e visões do clube para a modalidade, no sentido de promover a sua sustentabilidade futura, bem como o aumento de competitividade e qualidade das respetivas competições. Por exemplo, numa dessas reuniões, foram debatidos determinados temas relacionados com a proteção dos clubes formadores, a existência de equipas B, determinadas exigências regulamentares, entre outros. Nesse sentido, a posição do departamento de basquetebol da SIMECQ tinha por base as seguintes propostas:
 1. A não sobreposição do basquetebol de recrutamento face ao basquetebol de formação, de forma a proteger os clubes formadores (onde a SIMECQ se integra), de potenciais aliciamentos e raias nas respetivas equipas, o que naturalmente pode colocar em causa a sua sustentabilidade futura, bem como a competitividade das diversas competições. Assim, a SIMECQ propôs duas

ideias de forma a minimizar esta problemática: a limitação do número de atletas a transferirem-se para o mesmo clube; a existência de uma compensação financeira direta ao clube formador na transferência, mesmo sendo entre épocas desportivas diferentes;

2. Limitar o acesso das equipas B aos grupos que irão definir as competições nacionais, nas três primeiras fases dos campeonatos distritais, de forma a evitar ao máximo o enviesamento das competições;
 3. Impor um número mínimo de atletas por equipa, para a abertura das equipas B;
 4. Criação de campeonatos distritais de seniores, de forma a permitir que muitos atletas não se percam na transição dos escalões de formação para o escalão sénior, bem como evitar que muitos clubes sem capacidade financeira para competir ao nível nacional, possam fazê-lo ao nível distrital;
 5. Redução dos custos associados às arbitragens dos jogos oficiais, sendo suportados pelos clubes, o que, muitas vezes, representa uma fatia considerável nos respetivos orçamentos.
- O planeamento logístico dos jogos e/ou outros eventos em que a SIMECQ seja parte interessada, com especial destaque para aqueles que implicam deslocações mais longas, e consequentemente transporte para os atletas, treinadores e seccionistas. Neste ponto, torna-se indispensável referir que a SIMECQ, tal como acontece com outras instituições da região, tem à sua disposição oito deslocações, por cada ano civil, em regime de pagamento das horas de trabalho dos motoristas, fornecidas pela Câmara Municipal de Oeiras. Para além disso, o clube pode igualmente solicitar transportes camarários, mediante o pagamento do combustível e portagens. Por fim, quando tal não é possível, seja pela indisponibilidade de meios de transporte camarários, seja por esgotamento das oito deslocações disponibilizadas, o departamento tem de recorrer a potenciais apoios de determinadas empresas de transporte, ou ao aluguer de carrinhas de 9 lugares, de forma a reduzir ao máximo os custos associados a tais deslocações;
 - A alteração, reagendamento e cancelamento de jogos de cariz oficial, por via de solicitações feitas por equipas adversárias, seja por via de pedidos feitos pela própria SIMECQ. Importa realçar que tais alterações se devem essencialmente à indisponibilidade de pavilhão, sendo necessário o consentimento e autorização

por parte da entidade reguladora e organizadora do evento desportivo em questão;

- A preparação, atualização e adaptação de um conjunto de documentos, absolutamente essenciais à gestão do departamento, documentos esses que irei analisar e explicitar mais à frente no presente relatório.

Acesso, análise e explicitação de documentos essenciais à gestão do departamento

Passando agora ao segundo foco de ação do estágio, este contempla o acesso, análise e explicitação de documentos críticos para a gestão do departamento de basquetebol da SIMECQ, a vários níveis.

O primeiro documento diz respeito à lista de jogos e/ou outros eventos desportivos que se vão realizar na semana em questão, e nos quais as diversas equipas do departamento de basquetebol da SIMECQ irão participar e competir (ver Figura 5). Nesse sentido, todas as semanas ao longo da época desportiva, é entregue o presente documento ao provedor do sócio da SIMECQ, para que este possa partilhá-la com os restantes associados do clube, bem como potenciais interessados, através da respetiva afixação no bar e/ou outros espaços de convívio, no sentido de alcançar o maior número de pessoas possível. Importa referir igualmente que, no início da semana posterior à realização dos jogos já referidos, o departamento de basquetebol disponibiliza, novamente ao provedor do sócio, a lista dos resultados, para que todos os associados e interessados possam acompanhar a performance desportiva do clube, nos seus mais variados escalões. Por fim, é importante realçar que estes documentos são também devidamente publicados nas redes sociais afetas ao clube, nomeadamente no Facebook e no Instagram. Estes documentos assumem especial relevância, na medida em que permitem e promovem uma maior aproximação entre o departamento de basquetebol e os associados do clube, bem como potenciais interessadas na respetiva atividade e gestão, o que inclui patrocinadores ou outros tipos de apoios, que poderão contemplar fatores absolutamente decisivos para o desenvolvimento e crescimento, a todos os níveis, do departamento.

	
DEPARTAMENTO DE BASQUETEBOL AGENDA SEMANA 23	
<hr style="border: 1px solid green;"/>	
QUARTA 04 MARÇO CB QUEFLUZ-B vs SIMECQ S18M 21:00 – Pavilhão Municipal de Casal de Cambra – TD F5G2-B	
<hr style="border: 1px solid green;"/>	
QUINTA 05 MARÇO SIMECQ SnF vs CAR JAMOR 21:00 – Pavilhão Herminio Barreto BANCO DE PORTUGAL vs SIMECQ VetF 21:00 – Pavilhão INATEL – INATEL SIMECQ VetM vs MILLENIUM BCP 21:45 – Pavilhão Carlos Alberto Carvalho – INATEL	
<hr style="border: 1px solid green;"/>	
SÁBADO 07 MARÇO UDR ZONA ALTA vs SIMECQ S16F 14:15 – Pavilhão Escola Arlur Gonçalves – TN IFZ5A SIMECQ S19F vs CF BELENENSES 18:30 – Pavilhão Carlos Alberto Carvalho – TD F5G1-A	
<hr style="border: 1px solid green;"/>	
DOMINGO 08 MARÇO SIMECQ S13 vs RACING 11:00 – Pavilhão Carlos Alberto Carvalho – CD F2G3 LOBOS MALVEIRA vs SIMECQ S14M 09:30 – Pavilhão Municipal Engº Ministro dos Santos – TD F5G1-B ODISSEIA BC vs SIMECQ S16M 09:30 – Pavilhão Escola Secundária Eça de Queirós – TD F5G1-B IMORTAL BC vs SIMECQ S14F 14:30 – Pavilhão Imortal RC – CN F7SC CARNIDE-B vs SIMECQ S18M 14:30 – Pavilhão Municipal RR Padre Cruz – TD F5G2-R	

Figura 5. Lista de jogos

Como se sabe, os clubes e associações de âmbito desportivo correspondem a organizações que não têm como principal meta a obtenção de lucros, e onde prevalece o trabalho, colaboração e participação voluntária. Neste contexto, estas instituições, onde se inclui a SIMECQ, muitas vezes, enfrentam um conjunto de dificuldades e obstáculos no que diz respeito à captação de recursos, com especial destaque para os recursos financeiros.

Deste modo, o segundo documento analisado assume capital importância para a gestão do departamento de basquetebol da SIMECQ, uma vez que contempla a procura de novos patrocinadores, no sentido de promover o aumento e/ou diversificação das fontes de receita, o que num contexto amador corresponde a um fator extremamente relevante, e por vezes decisivo no desempenho organizacional, o que vai de encontro aos conteúdos previamente apresentados no ponto 2 do presente relatório.

Passando então à explicitação concreta e objetiva do documento, numa primeira fase, procura sensibilizar as empresas e coletividades locais a apoiarem as diversas equipas da SIMECQ, uma vez que a visão do clube defende a criação de sinergias positivas entre instituições da mesma comunidade origina um conjunto de ganhos e benefícios, que são transversais a todas as partes interessadas. Nesse sentido, é feita uma breve apresentação do

clube, vincando de forma clara a sua responsabilidade social, com vista ao desenvolvimento e inclusão da comunidade local.

Numa segunda fase, são apresentados um conjunto de argumentos válidos de forma a atrair novos patrocinadores. Um desses argumentos prende-se com os serviços desportivos que o departamento de basquetebol da SIMECQ tem capacidade de oferecer, o que inclui uma vasta gama de escalões e equipas (femininas e masculinas), abrangendo quase 200 atletas. Um outro argumento utilizado refere-se à visibilidade que um potencial acordo de patrocínio e/ou parceria pode proporcionar para as marcas potencialmente interessadas, sobretudo devido ao elevado número de jogos e eventos desportivos nas quais as diferentes equipas de basquetebol da SIMECQ participam, numa área que abrange muitos milhares de pessoas, como é a Área Metropolitana de Lisboa.

Numa terceira fase, o documento contempla um conjunto de potenciais contrapartidas que os apoios prestados ao clube podem gerar, em benefício das marcas interessadas (ver Figura 6). Entre essas contrapartidas, podem-se destacar a presença destacada das marcas nas plataformas digitais do clube; presença das marcas nos diferentes pontos de publicidade fixa no pavilhão; presença das marcas nos equipamentos do clube; entre outras.

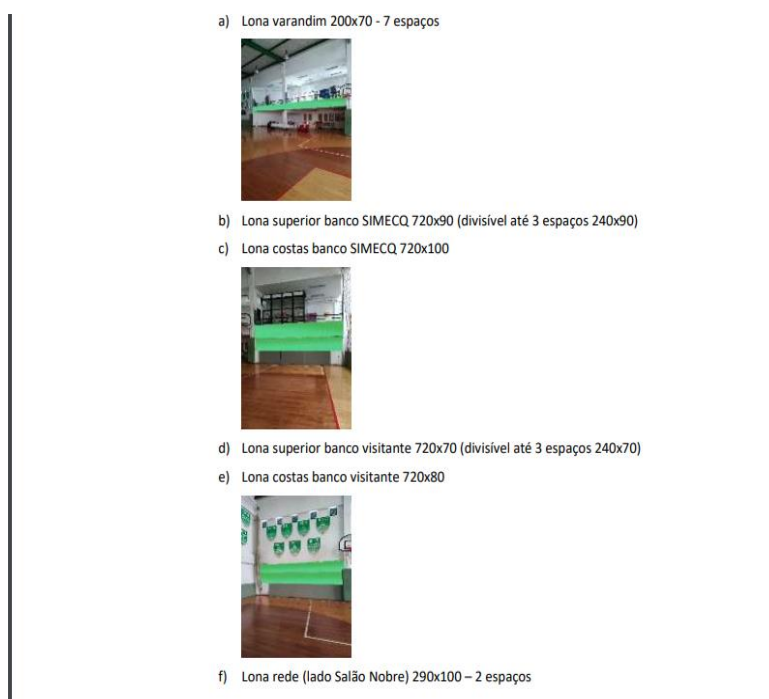


Figura 6. Contrapartidas de patrocínio

O terceiro documento analisado contempla um conjunto de condições, que são necessárias e exigidas para a participação desportiva dos atletas em atividades organizados pelo departamento de basquetebol, na época 2019/2020, e inclui 13 pontos distintos (consultar anexo A):

1. Descrição do âmbito, sendo que todos os atletas do clube, à exceção dos seniores masculinos e femininos são abrangidos por tais condições e regras;
2. Período de atividade do departamento, sendo que teve início a 02/09/2019, e terminaria a 30/06/2020, se não tivesse ocorrido a suspensão da atividade, por via da pandemia do covi-19;
3. Preçário definido pelo departamento, incluindo os valores de inscrição, renovação, diferentes mensalidades em função do escalão, exame médico, quotas de atletas menores e maiores de 18 anos, quotas dos encarregados de educação e camisolas de treino.
4. Obrigatoriedade de todos os atletas e respetivos encarregados de educação serem sócios do clube, estando devidamente definidos os preços do cartão e quotas mensais;
5. Diferentes formas/modelos de pagamento para a regularização da situação dos atletas no clube;
6. Descontos e isenções no valor das mensalidades, para atletas que tenham irmãos inscritos, definidos pela direção do clube;
7. Critérios de suspensão de atividade, por via do atraso/incumprimento do pagamento das mensalidades;
8. Seguro desportivo, em caso de acidentes desportivos, sendo que esse seguro é adjudicado pela FPB, cujas condições envolvem o pagamento de 100 euros de franquia por acidente/pessoa, que naturalmente serão assumidos pelo segurado;
9. Garantia de acesso dos atletas a serviços de fisioterapia, fornecidos pelo clube;
10. Obrigatoriedade da realização do exame médico, em datas previamente definidas, nas instalações do clube ou em determinada clínica, sendo que os atletas devem apresentar a ficha médica devidamente preenchida e assinada;
11. Documentos necessários ao processo de inscrição dos atletas, sendo que devem ser apresentados, devidamente preenchidos e assinados na secretaria do clube;

12. Possibilidade de aquisição de equipamento de jogo personalizado, por encomenda, e em condições previamente definidas;
13. Cumprimento obrigatório e rigoroso das regras e linhas orientadoras presentes no Regulamento Interno do clube, e ao qual todos os elementos estão vinculados a partir do momento de assinatura da ficha de inscrição.

O quarto documento analisado é o Regulamento Interno do departamento de basquetebol da SIMECQ, que contempla cinco grandes pilares, sobre os quais todos os elementos e agentes do clube se devem reger e fazer cumprir (consultar anexo B):

1. Introdução do documento, sendo que a sua principal finalidade se prende com a regularização de toda a atividade do departamento, no sentido de defender e cumprir os princípios e valores do clube;
2. Missão do departamento, que contempla a promoção e desenvolvimento da modalidade de basquetebol, tendo por base um conjunto de valores como a ética, o desportivismo, a solidariedade, o respeito e a autoestima;
3. Visão do departamento para o futuro, que assenta essencialmente na conquista de uma posição de referência a nível nacional, sobretudo no que diz respeito à formação de jovens atletas. Para além disto, o departamento pretende ser um modelo de referência em termos organizativos, o comprometimento total e absoluto com a melhoria da qualidade da formação desportiva e humana, ser sustentável do ponto de vista financeiro, social e ambiental, ser um clube atrativo, dinâmico e unido, e, por fim, ser socialmente responsável;
4. Descrição dos valores afetos ao clube;
5. Regras e deveres propriamente ditos, que todos os elementos do departamento têm de cumprir e respeitar.

O quinto documento contempla uma das principais tarefas da gestão corrente/operacional do departamento de basquetebol da SIMECQ, e prende-se com o planeamento logístico dos treinos e/ou jogos de todas as equipas da secção, em cada semana de atividade (consultar Anexo C). No entanto, existem determinados fatores que podem alterar este planeamento, destacando-se a possibilidade de ocorrência de jogos de carácter oficial a meio da semana, o que naturalmente implica um conjunto de mudanças no que concerne a horários de treinos de certas equipas, bem como cancelamentos ou alterações de local. Por outro lado, importa mencionar que a realização de jogos oficiais a meio da semana têm de obedecer a certas regras e procedimentos. Por exemplo, no caso de se realizarem dois jogos consecutivos

no mesmo dia, o último desses jogos teria de ser marcado, no máximo, para as 22h15. Já no caso de se realizar somente um jogo, o horário limite para o respetivo início é às 21h30. Com estas limitações e condicionantes relativamente aos horários dos jogos oficiais, realizados a meio da semana, pretende-se que a vertente desportiva do quotidiano dos atletas não tenha interferência com as respetivas vertentes social e académica, uma vez que, no dia seguinte à realização dos referidos jogos, terão de cumprir as suas obrigações e horários escolares. A realização dos referidos jogos prende-se com a necessidade de que diversos clubes, onde obviamente se pode incluir a SIMECQ, têm na gestão de atletas e/ou treinadores, que possam atuar por mais do que uma equipa. Um outro fator que pode contribuir para este fenómeno prende-se com um conjunto de pressões, por parte da ABL ou FPB, bem como da disponibilidade das equipas de arbitragem nomeadas para tais jogos. A juntar a tudo isto, no início da época 2019/2020, foi definido que a equipa de veteranos da SIMECQ iria realizar os seus jogos no pavilhão do clube, sendo que estes realizam-se durante a semana, o que naturalmente também implica frequentes alterações no mapa de treinos, bem como na sua gestão.

Tal como já referi anteriormente, o departamento de basquetebol da SIMECQ tem à sua disposição um total de quatro pavilhões, sendo que apenas o pavilhão Carlos Alberto Carvalho, na SIMECQ, é de uso exclusivo do clube. Em geral, no caso de não existirem fatores que impliquem a alteração no planeamento, conforme descrevi acima, as equipas do departamento treinam nos seguintes horários e locais:

- O escalão de baby-basket tem um treino por semana, realizado aos sábados, entre as 11h30 e as 12h15, no pavilhão Carlos Alberto Carvalho, na SIMECQ;
- Os escalões de mini8 e mini10 têm três treinos, em simultâneo, por semana à terça e quinta, entre as 17h45 e as 19h15, e aos sábados entre as 10h15 e as 11h45, todos eles realizados no pavilhão Carlos Alberto Carvalho, na SIMECQ;
- O escalão de mini12 tem quatro treinos por semana, realizados à segunda, quarta e sexta, entre as 17h45 e as 19h15, e ao sábado, entre as 9h00 e as 10h30, todos no pavilhão Carlos Alberto Carvalho, na SIMECQ;
- A equipa de sub14 feminina tem três treinos por semana, entre as 19h00 e as 20h30, sendo que à segunda e sexta são realizados no pavilhão Carlos Alberto Carvalho, e à quinta no pavilhão dos Esteiros, pertencente à Faculdade de Motricidade Humana (FMH);

- A equipa de sub14 masculina tem igualmente três treinos por semana, entre as 19h00 e as 20h30, sendo que à segunda realiza-se no pavilhão dos Esteiros da FMH, e à quarta e quinta no pavilhão Carlos Alberto Carvalho, na SIMECQ;
- A equipa de sub16 feminina realiza três treinos por semana, sendo que têm lugar à terça entre as 19h00 e as 20h30, no pavilhão Carlos Alberto Carvalho, na SIMECQ; à quinta entre as 19h00 e as 20h30, no pavilhão dos Esteiros da FMH; à sexta, entre as 20h15 e as 21h45n no pavilhão Carlos Alberto Carvalho, na SIMECQ;
- A equipa de sub16 masculina tem três treinos por semana, sendo que são realizados, à terça e quarta, entre as 20h15 e as 21h45, no pavilhão Carlos Alberto Carvalho, na SIMECQ, e à sexta, entre as 19h00 e as 20h30, no pavilhão dos Esteiros da FMH;
- A equipa de sub19 feminina treina três vezes por semana, sendo que à segunda o treino realiza-se no pavilhão Carlos Alberto Carvalho, na SIMECQ, entre as 20h15 e as 21h45; à quarta o treino realiza-se no pavilhão dos Esteiros da FMH, entre as 19h00 e as 20h30; por fim, à sexta o treino realiza-se no pavilhão da Escola Secundária Amélia Rey Colaço, entre as 20h30 e as 22h00;
- A equipa de sub18 masculina realiza três treinos, sendo que à terça tem lugar no pavilhão dos Esteiros da FMH, entre as 19h00 e as 20h30; à quarta realiza-se no pavilhão Carlos Alberto Carvalho, na SIMECQ, entre as 20h15 e as 21h45; por fim, à sexta realiza-se entre as 21h45 e as 23h15, no pavilhão da Escola Secundária Amélia Rey Colaço;
- A equipa sénior feminina treina três vezes por semana, entre as 21h30 e as 23h00, sendo que à terça e quinta, os treinos realizam-se no pavilhão Carlos Alberto Carvalho, na SIMECQ, e à sexta tanto se podem realizar na SIMECQ, como no pavilhão Hermínio Barreto/Lord, igualmente pertencente à FMH;
- Finalmente, a equipa sénior masculina treina também três vezes por semana, entre as 21h30 e as 23h00, sendo que à segunda e quarta, os treinos realizam-se no pavilhão Carlos Alberto Carvalho, na SIMECQ, e à sexta tanto se podem realizar na SIMECQ, como no pavilhão Hermínio Barreto/Lord, dependendo do local de treino da equipa sénior feminina.

O sexto documento analisado diz respeito à performance e desempenho desportivo das diversas equipas do departamento de basquetebol, ao nível de formação competitiva (dos sub13

até aos sub19), bem como das equipas seniores, nos meses onde se realizaram jogos oficiais, durante a época desportiva 2019/2020 (consultar Anexo D).

Durante o mês de outubro, que contempla o primeiro mês de competição oficial, as equipas da SIMECQ disputaram um total de 38 jogos, tendo obtido 27 vitórias (14 em casa e 13 fora), correspondentes a cerca de 71% do total de jogos realizados, e 11 derrotas. Relativamente aos jogos afetos aos diversos escalões de formação, foram realizados 28 jogos, tendo sido verificadas 20 vitórias.

Durante o mês de novembro, realizou-se igualmente um total de 38 jogos, tendo sido conquistadas 12 vitórias (7 em casa e 5 fora), correspondentes a cerca de 31,6% do total de jogos, e 26 derrotas. Relativamente aos jogos da formação, foram realizados 28 jogos, tendo sido obtidas 7 vitórias.

No mês de dezembro realizaram-se 20 jogos oficiais, tendo sido conquistadas 10 vitórias (7 em casa e 3 fora), correspondentes a 50% do total de jogos, e 10 derrotas. Já em relação aos jogos da formação, realizaram-se 15 jogos, tendo sido obtidas 7 vitórias.

Durante o mês de janeiro, realizaram-se 36 jogos oficiais, tendo-se verificado 22 vitórias (10 em casa e 12 fora), correspondentes a cerca de 61% do total de jogos realizados, e 14 derrotas. Relativamente aos jogos da formação, realizaram-se 29 jogos, tendo sido conquistadas 19 vitórias.

No mês de fevereiro foi realizado um total de 29 jogos oficiais, sendo que foram ganhos 12 jogos (7 em casa e 5 fora), correspondentes a cerca de 41,4% do total dos jogos. Já em relação aos escalões de formação, foram realizados 22 jogos, tendo sido obtidas 8 vitórias.

Por fim, no mês de março, que corresponde ao último mês de competição da época desportiva 2019/2020, devido à paragem forçada das competições da modalidade em função da pandemia da covid-19, foram realizados 13 jogos, tendo sido conquistadas 8 vitórias (3 em casa e 5 fora), correspondentes a cerca de 61,5% do total. Já em relação aos jogos da formação, realizaram-se 11 jogos, tendo-se verificado 7 vitórias.

Depois de analisados todos estes dados, e tendo em conta os resultados e classificações à data da suspensão/interrupção de toda a atividade desportiva, podem-se retirar diferentes conclusões relativamente ao desempenho e performance das equipas do departamento de basquetebol da SIMECQ:

- De uma forma global, a época desportiva 2019/2020 pode ser avaliada como positiva, sendo que três equipas atingiram as fases finais das respetivas competições distritais (sub14 feminina, sub16 feminina e sub19 feminina), tendo

duas destas equipas (sub14 e sub16) atingido mesmo o acesso a competições nacionais da categoria;

- Foram chamados, de forma frequente, diversos atletas, de diferentes escalões de formação aos trabalhos da seleção nacional, o que combinando com os resultados desportivos acima referidos, demonstram de forma clara e inequívoca o bom trabalho que tem vindo a ser desenvolvido pelas diferentes estruturas técnicas do departamento, bem como pelos atletas;
- A SIMECQ, no contexto de formação competitiva, e ao nível distrital, será o clube que apresenta melhores resultados desportivos, tendo em conta o nível de receitas. A juntar a isso, a SIMECQ é um dos clubes, que se encontra a disputar os lugares cimeiros das competições onde se insere, com maior número de atletas da própria formação, sem recorrer a “transferências”;
- Uma esmagadora maioria das equipas da SIMECQ estaria numa classificação, à data da interrupção da atividade competitiva, melhor do que a obtida na época anterior, o que originaria subidas nos rankings, e conseqüentemente, iria permitir a presença das dessas equipas em grupos mais competitivos, o que seria extremamente positivo para o crescimento dos atletas;
- A equipa sénior feminina, aquando da interrupção da competição, encontrava-se no 8º lugar na fase regular do campeonato nacional da 1ª Divisão, lugar este que poderia ainda ser melhorado, abrindo a possibilidade de acesso ao play-off de subida. Já na taça de Portugal, foi eliminada na 3ª eliminatória. Por fim, a equipa participou igualmente na disputa do troféu de Abertura da ABL/Troféu Lúcia Santos, troféu este que conquistou;
- A equipa sénior masculina terminou em 5º lugar na fase regular do campeonato nacional da 2ª Divisão, tendo falhado por muito pouco o acesso à segunda fase, tendo-se optado por continuar a época na Taça Nacional, na qual se disputou somente um jogo antes da interrupção competitiva. A equipa participou igualmente na taça de Portugal, onde foi eliminada na 1ª eliminatória.

Relativamente ao sétimo documento analisado, este corresponde um pilar absolutamente basilar para a gestão corrente, desportiva e financeira do departamento de basquetebol da SIMECQ, uma vez que contempla a base de dados relativa a todos os atletas, de todos os escalões, incluindo um conjunto de informações extremamente relevantes e pertinentes (consultar Anexo E).

Essas informações são: nome do atleta; o escalão correspondente a cada atleta na época desportiva 2019/2020; o género do atleta; confirmação da entrega da ficha de inscrição na Federação Portuguesa de Basquetebol, devidamente entregue e assinada; o número da guia de cada atleta; a confirmação da inscrição do atleta na época 2019/2020; a situação de cumprimento ou incumprimento relativamente aos pagamentos do valor da inscrição, bem como dos equipamentos de treino, obrigatoriamente adquiridos no ato da inscrição; a existência ou não de algum tipo de isenção e/ou descontos previamente definidos, e em caso afirmativo, a identificação desse tipo de apoio; a confirmação de que todos os documentos necessários à regularização da inscrição do atleta estão devidamente preenchidos, assinados e entregues; a confirmação da realização do exame médico exigido; a confirmação de que o cartão, bem como as vinhetas de cada atleta já se encontram disponíveis; por fim, a confirmação ou não do pagamento das mensalidades necessárias à manutenção nas atividades desportivas desenvolvidas pelo departamento de basquetebol da SIMECQ.

Importa referenciar igualmente que a base de dados do departamento de basquetebol da SIMECQ inclui 172 atletas, sendo que 5 pertencem ao escalão de baby-basket, 15 pertencem ao escalão de mini 8, 18 estão incluídos no escalão de mini 10, 21 pertencem ao escalão de mini 12, 30 atletas pertencem ao escalão de sub14, 27 pertencem ao escalão de sub16, 17 pertencem ao escalão de sub18, 10 atletas pertencem ao escalão de sub19, e por fim 29 atletas pertencem ao escalão de seniores.

Para além disto, a base de dados também indica que existem 11 atletas que são beneficiários de isenções/descontos no que diz respeito ao pagamento da inscrição e/ou mensalidade, sendo que estão incluídos isenções a atletas que sejam, simultaneamente, treinadores do clube, isenção de pagamento para atletas que sejam filhos de treinadores do clube, e por fim a isenção, parcial ou total, de pagamento devido a dificuldades/debilidades económico-financeiras, em situações pontuais.

Por fim, o oitavo documento analisado norteia e orienta todas as atividades relacionadas com a gestão financeira, e consequentemente a gestão desportiva, do departamento de basquetebol da SIMECQ, que é o orçamento e plano de atividades do clube, para o ano de 2020 (consultar Anexo F). Este documento abrange a previsão de todas as despesas e receitas, quer ao nível das atividades desportivas, que contemplam as modalidades do clube (basquetebol, atletismo, artes marciais e ginástica, quer ao nível de atividades culturais, onde se incluem a música, o teatro, a dança e o atelier de artes. Por fim, o orçamento engloba igualmente a previsão de receitas e despesas relacionados com a administração do clube.

Relativamente à previsão de receitas, estas totalizam 115300 €, sendo que a modalidade de basquetebol é a componente com maior peso nesta rubrica, sendo que são previstos proveitos na ordem dos 76570 €, correspondentes a cerca de 66% do total das receitas, ou seja, relativamente dois terços. Essas receitas dizem respeito sobretudo aos proveitos e benefícios ligados à atividade do departamento, nomeadamente o valor afeto à inscrição e mensalidades dos atletas (cerca de 52%); fundos e apoios financeiros públicos provenientes da Câmara Municipal de Oeiras (cerca de 33%); donativos e acordos de patrocínio (cerca de 14%).

Por outro lado, em relação à rubrica das despesas, estas totalizam 115025 €, sendo que mais uma vez, é a modalidade desportiva de basquetebol que representa a maior fatia, estando previstas para este departamento despesas na ordem dos 74056 €, correspondente a cerca de 64% do total. As componentes que mais contribuem de forma mais visível para a despesa total são os custos associados às inscrições de atletas e/ou treinadores na Federação Portuguesa de Basquetebol e/ou Associação de Basquetebol de Lisboa (cerca de 24%); os custos relacionados com os recursos humanos, nomeadamente as remunerações dos treinadores (cerca de 21%); as ajudas de custo (cerca de 15%); os gastos associados à eletricidade (cerca de 10%); os custos ligados ao aluguer de espaços de treino (cerca de 10%); as deslocações e estadias das diversas equipas do departamento (cerca de 7%); as restantes rubricas assumem pesos no total despesa relativamente residuais (despesas médicas, água, gás, higiene, seguros, comunicação, troféus e medalhas, equipamentos, etc.).

Por fim importa mencionar que o saldo orçamental previsto para o presente ano da SIMECQ é de 275 €, sendo que é o departamento de basquetebol que mais contribuiu para a obtenção deste saldo positivo, sendo que é previsto um resultado positivo de 2514 €.

Uma das principais conclusões decorrentes da análise do orçamento e plano de atividades da SIMECQ para o ano de 2020, nas suas mais diversas áreas de intervenção prende-se com o facto departamento de basquetebol representar uma parte significativa das receitas e custos previstos, o que conseqüentemente permite afirmar, de forma clara e perentória, que este departamento abrange e contempla as atividades chave, assumindo o papel fulcral na sobrevivência e sustentabilidade futura do clube.

Com o surgimento da pandemia, estes valores deverão ser sujeitos a fortes alterações.

Relativamente aos objetivos e/ou visão para a modalidade de basquetebol para o ano de 2020, a SIMECQ pretende:

- Manter todos os escalões de formação, femininos e masculinos, no sentido de dar continuidade à evolução e crescimento dos jovens atletas do clube, para que

a médio e longo prazo possam alcançar um lugar nas equipas seniores, o que corresponde a um dos grandes objetivos de carácter desportivo;

- Manter o plano e quantidade de treinos, promovendo a manutenção dos protocolos celebrados com instituições como a Faculdade de Motricidade Humana;
- Manter, e se possível aumentar o número de jovens atletas convocados aos trabalhos das seleções nacionais e distritais;
- Promover um conjunto de atividades e ações com vista ao desenvolvimento da modalidade e dos atletas, com especial destaque para a organização de torneios.

Acompanhamento da situação após a suspensão da atividade do clube

Finalmente, o terceiro foco de ação associado às atividades e tarefas desenvolvidas ao longo do estágio prende-se com a análise e acompanhamento do impacto que a pandemia do covid-19 teve na gestão do departamento de basquetebol, que provocou a suspensão quase completa das atividades do clube, a partir do dia 11 de março, nomeadamente ao nível de treinos e competições, o que naturalmente faz levantar um conjunto de questões e incertezas relativamente ao futuro do clube, e da modalidade em geral.

Este fenómeno coloca em causa o planeamento e a preparação da época desportiva 2020/2021, devido à forte incerteza relativamente ao regresso dos treinos e/ou competições, às dificuldades financeiras que esta situação irá provocar, o que conseqüentemente poderá levar à desistência de vários atletas, diminuindo assim as receitas do clube, entre outras questões que levantam inúmeras dúvidas no que diz respeito ao futuro.

Nesse sentido, e face a esta incerteza em relação ao regresso da competição e da atividade desportiva do departamento de basquetebol, foi proposto à estrutura técnica a realização de determinados programas de treino e exercícios físicos, para que os atletas se mantivessem ativos e aptos para o regresso. Na mesma linha, para fazer face à possibilidade de alguns atletas deixarem de cumprir com o pagamento das mensalidades, foi comunicado aos encarregados de educação que esses pagamentos seriam facultativos, enquanto esta situação se mantiver, sendo que alguns responderam de forma afirmativa, garantindo que iriam continuar a pagar.

Relativamente à gestão financeira do departamento, esta situação única e inusitada provocada pela pandemia do covid-19 sugere a necessidade de uma redução acentuada nos custos associados à atividade, de forma a cativar as receitas ainda existentes, nomeadamente

provenientes dos apoios e fundos da Câmara Municipal de Oeiras, para que o clube se encontre numa posição minimamente consistente e fortalecida no momento da retoma à normalidade. No entanto, esta estratégia pode originar um conjunto de riscos a médio e longo prazo, uma vez que se podem perder determinados recursos humanos, geradores de receita (sobretudo treinadores e atletas).

Desta forma, e uma vez que, de uma forma geral, é extremamente difícil e complexo fazer mais com menos, nomeadamente em contexto de formação, sendo que são estes os escalões geradores de receita proveniente das mensalidades e/ou inscrições dos atletas, as decisões mais relevantes deverão ser tomadas no âmbito das equipas seniores. Nesse sentido, tendo por base os custos conhecidos e experimentados em épocas anteriores, estão montados diferentes cenários:

1. Fazer com que a equipa sénior feminina dispute o torneio de subida à liga, o que naturalmente terá de passar por uma decisão da FPB. No entanto, este cenário não traria grandes vantagens para a SIMECQ devido aos elevados montantes de recursos que teriam de ser canalizados para a participação numa competição, onde realisticamente o clube não tem condições de competir;
2. Manter as equipas seniores, feminina e masculina, nos escalões onde competiram na época 2019/2020, o que manteria o status quo;
3. Fazer com que a equipa sénior feminina baixasse para o campeonato nacional da 2ª Divisão, sem penalizações, o que obviamente teria de ter por base uma decisão na FPB, o que poderia originar uma poupança residual para a SIMECQ;
4. Por fim, o cenário mais drástico, que passaria pela abolição/suspensão as equipas seniores da SIMECQ. Este cenário seria doloroso, mas, no entanto, poderia fazer a transição de uma situação estimada de resultados financeiros nulos ou até ligeiramente negativos para um cenário de resultados positivos, o que permitia ao clube estabilizar-se, precaver-se de potenciais obstáculos e surpresas futuras, e acima de tudo consolidar e desenvolver a sua formação. Deste modo, a SIMECQ teria mais recursos e meios para formar mais e melhores atletas, e consequentemente gerar mais receitas, para que a médio prazo fosse possível reativar e fazer regressar os escalões seniores, representados maioritariamente por esses mesmos atletas provenientes dos escalões de formação do clube.

3.2. Problemas nas áreas de intervenção

Desafios e oportunidades no âmbito da gestão de um clube de desporto

Em primeiro lugar importa referir que esta temática foi amplamente abordada e/ou analisada no ponto afeto ao macro contexto do presente relatório, na medida em que contempla um dos pontos chave no processo de gestão das organizações de desporto, nomeadamente as que não têm como principal finalidade a obtenção de lucros, como é o caso dos clubes de desporto.

Tal fenómeno verifica-se devido essencialmente à escassez de recursos à disposição deste tipo de organização de desporto, nomeadamente ao nível de recursos financeiros, humanos e físicos, o que naturalmente origina um conjunto de desafios e obstáculos ao processo de gestão de tais entidades, por via das dificuldades na formulação de objetivos, no planeamento estratégico a médio e longo prazo, e, conseqüentemente, no crescimento e/ou desenvolvimento organizacional.

Deste modo, estas organizações de desporto sentem uma forte necessidade em aumentar e diversificar as respetivas fontes de receita, de forma a angariarem os recursos indispensáveis ao desenvolvimento da sua atividade, com especial destaque para a produção e organização de diversos serviços de desporto, no sentido de ir de encontro aos interesses dos seus stakeholders.

Assim, os clubes de desporto têm necessariamente de executar uma gestão cada vez mais eficaz e eficiente dos seus recursos, bem como desenvolver e promover um conjunto de medidas e estratégias que permitam garantir cada vez mais fundos e meios que sustentem a sua atividade, com vista ao respetivo desenvolvimento.

Recorrendo ao caso concreto do departamento de basquetebol da SIMECQ, torna-se absolutamente indispensável que este tenha a capacidade de canalizar parte dos seus esforços no sentido de diversificar as suas fontes de receita, de modo a conseguir angariar os recursos financeiros necessários ao desenvolvimento da sua atividade, promovendo o seu desenvolvimento e/ou crescimento, e honrando sempre os seus compromissos. Desta forma, o departamento de basquetebol da SIMECQ deve procurar novas formas de se financiar, por exemplo através de parceiras e/ou alianças estratégicas com outras instituições, apoios e/ou donativos, entre outras. Assim, poderiam ser angariados mais recursos financeiros, que, por seu turno, seriam canalizados para a realização de investimentos estratégicos, com vista a alavancar

e otimizar os restantes recursos (humanos e infraestruturas), bem como os serviços fornecidos pelo clube.

3.3. Dificuldades, resoluções e contextualização de acordo com as temáticas da gestão do desporto

Relativamente às dificuldades e limitações decorrentes da realização do estágio curricular no departamento de basquetebol da SIMECQ, existe um que se destaca claramente: a suspensão e/ou interrupção de todas as atividades do clube, devido à pandemia do covid-19.

Este fenómeno absolutamente inesperado e singular impediu que o estágio chegasse, na sua plenitude, ao fim, apesar de ter tido alguma continuidade à distância, o que naturalmente limita, de forma considerável, a ação, bem como as atividades e tarefas que estavam previstas ser realizadas. Para além disso, a suspensão quase total das atividades do clube, bem como da respetiva gestão, condicionou forte e negativamente determinadas tarefas que iriam assumir um papel central para o estágio, nomeadamente a preparação da época desportiva 2020/2021. Aquando da interrupção da atividade, o departamento de basquetebol da SIMECQ, na pessoa do seu diretor responsável, estava a dar início a tal preparação, sobretudo ao nível da definição dos quadros técnicos para as diversas equipas do clube, bem como na identificação de determinados atletas, considerados essenciais para o projeto de formação da SIMECQ, tendo em vista a respetiva continuidade no clube. A juntar a isto, tinha acabado de ser preparado um documento, que iria ser entregue a diversas instituições e organizações da comunidade envolvente ao clube, e através do qual a SIMECQ propunha a celebração de parcerias e/ou patrocínios, para que fosse possível diversificar e aumentar as suas fontes de receita, e assim garantir fundos e apoios fundamentais ao seu desenvolvimento e crescimento sustentável, documento esses que é explicitado no ponto 3.1 do presente relatório.

Uma outra limitação, que foi bem visível ao longo do estágio prende-se com a elevada escassez de recursos à disposição do departamento de basquetebol da SIMECQ, nomeadamente recursos financeiros, algo que acaba por ser transversal a praticamente todos os clubes e entidades desportivas, cuja atividade é predominantemente amadora e/ou voluntária. Essa escassez de recursos financeiros dificulta fortemente a visão e o planeamento a médio e longo prazo, fator absolutamente fundamental para o crescimento, desenvolvimento e sustentabilidade futura do clube, e que abrange pontos chave tais como: a definição de objetivos concretos; o recrutamento e/ou alocação de recursos necessários à concretização de tais

objetivos; a formulação e implementaão de estratégias, transversais a todo o clube, capazes de fomentar e promover o seu desenvolvimento.

Por fim, uma outra dificuldade decorrente do estágio realizado no departamento de basquetebol da SIMECQ prende-se com o reduzido número de colaboradores e/ou funcionários, sejam eles remunerados ou voluntários, o que coloca um peso excessivo em cima dos colaboradores atuais, dada a elevada quantidade e diversidade de atividades, tarefas e problemas associados à gestão do departamento, o que naturalmente dificulta a definiao, adoao e implementaao de potenciais soluoes e estratégias, de forma a fazer face às dificuldades acima descritas.

Nesse sentido, uma das grandes preocupaoes do estágio passou pela definiao e formulaao de determinadas estratégias e potenciais soluoes, com vista a tornar a gestão do departamento de basquetebol da SIMECQ mais eficiente e eficaz, e conseqüentemente mais sustentável a médio e longo prazo, sendo que tais propostas foram entregues ao departamento no final do estágio, e irão ser apresentadas e explicitadas no ponto 4 do presente relatório.

3.4. Estratégias e atividades de formaao propostas pelo estagiário

Relativamente às estratégias e/ou atividades de formaao, que foram propostas ao clube, ao longo da vigência do estágio, importa mencionar que a duraao reduzida do estágio, bem como todas as condicionantes e dificuldades provocadas pela pandemia do covid-19, o que levou à suspensão quase total das atividades do clube, não permitiu que tal fosse desenvolvido pelo estagiário.

A juntar a isto, também não foi realizada qualquer formaao no clube, ao longo do período afeto ao estágio curricular, no âmbito do mestrado em Gestão do Desporto, na Faculdade de Motricidade Humana.

Porém, ao longo do período afeto ao estágio curricular, foi realizado um acompanhamento, de perto, de todas as atividades e processos de gestão do departamento de basquetebol da SIMECQ, englobando a respetiva gestão corrente, logística, financeira e desportiva. Nesse sentido, o presente estágio permitiu o acesso e conseqüente análise de um conjunto de documentos absolutamente essenciais para a gestão do departamento, nas suas mais variadas vertentes. Conseqüentemente, a análise e acompanhamento de toda a gestão do departamento de basquetebol da SIMECQ, bem como dos respetivos contextos interno e externo permitiu a formulaao de um conjunto de medidas e estratégias, que foram devidamente

apresentadas ao diretor responsável do departamento, com vista à gestão mais eficiente e eficaz dos recursos disponíveis, bem como a diversificação das fontes de receita. Importa mencionar que essas medidas serão explicitadas no ponto 4.2 do presente relatório, que contempla a análise dos efeitos e das consequências da intervenção.

3.5. Sistema de avaliação e controlo do trabalho desenvolvido pelo estagiário

Relativamente ao sistema de avaliação e controlo do trabalho desenvolvido ao longo do estágio curricular desenvolvido no departamento de basquetebol da SIMECQ, importa referir que não existia qualquer mecanismo de controlo formal, sendo que o acompanhamento do estágio foi realizado pelo diretor responsável do departamento, de uma forma mais informal. A juntar a isto, o facto de o estágio ter tido uma duração consideravelmente reduzida, dificultou a criação de um sistema de controlo e avaliação próprio, por parte do estagiário.

No entanto, no futuro, a criação de um sistema de controlo e avaliação do trabalho realizado pelos diversos membros e colaboradores da instituição poderia ser um fator relevante para a melhoria do desempenho e performance organizacional, nos mais variados níveis.

4. Conclusões, limitações e perspectivas

Em primeiro lugar importa referir que os principais objetivos do presente estágio curricular passavam pelo acompanhamento, de perto, de uma realidade concreta no âmbito da gestão do desporto; a formulação de um conjunto de propostas com vista à melhoria da gestão da instituição; a preparação da entrada no mercado de trabalho nesta área. Após a conclusão do estágio curricular, realizado no departamento de basquetebol da SIMECQ, fica a sensação de orgulho e dever cumprido.

A realização do presente estágio contemplou um desafio extremamente aliciante, na medida em que permitiu conhecer, e contactar de perto, com uma realidade concreta, no âmbito da gestão de uma instituição desportiva, com todas as suas virtudes, valências, limitações, dificuldades e problemáticas.

A juntar a isto, a integração e acompanhamento da estrutura diretiva de um departamento acarretou um conjunto de responsabilidades, bem como uma excelente oportunidade para evoluir pessoal e profissionalmente.

Deste modo, pode-se concluir que os principais objetivos definidos para o presente estágio curricular foram concretizados, na medida em que permitiu e promoveu o contacto com uma realidade complexa e de múltiplas dificuldades e obstáculos, o que por sua vez contempla um conjunto de conhecimentos e competências que, no futuro, serão, sem qualquer dúvida, úteis para a integração no mercado de trabalho na área da gestão do desporto.

4.1. Principais conclusões

Em primeiro lugar importa relembrar a questão relativamente à problemática central do presente estágio curricular, e que se prende essencialmente com os desafios e oportunidades associados à gestão de uma organização de desporto sem fins lucrativos, sobretudo ao nível da escassez de recursos disponíveis, bem como às potenciais estratégias com vista à minimização dessas dificuldades.

Os clubes de desporto de menor dimensão, são frequentemente confrontados com uma escassez de recursos, nomeadamente humanos (sobretudo colaboradores voluntários) e financeiros, o que de forma natural acaba por limitar e condicionar a implementação de certas estratégias, bem como de programas sustentáveis de qualidade (Lower & Czekanski, 2019).

Petkovic et al. (2016) afirmam que as organizações de desporto de menor dimensão, onde se inserem os clubes de desporto, possuem determinadas características muito próprias, que constituem obstáculos ao planeamento estratégico, tais como a falta de recursos, contexto instável, ou barreiras internas à implementação. Neste contexto, a capacidade de determinar os recursos necessários, bem como a origem desses mesmos recursos, contempla um ponto chave na gestão dos clubes de desporto, no que diz respeito à definição da respetiva estratégia organizacional (Petkovic et al., 2016).

Deste modo, manter os fundos financeiramente saudáveis e seguros torna-se igualmente indispensável para a promoção e realização das atividades e serviços disponibilizados pelos clubes de desporto, e consequentemente para atingir os respetivos objetivos desportivos, sociais e financeiros (Lower & Czekanski, 2019).

As diversas mudanças/alterações contextuais, que influenciam, direta ou indiretamente os clubes de desporto, e onde se verifica uma intensa luta por recursos escassos e limitados, implica a urgência de se encontrarem novas soluções, com vista a aumentar e/ou diversificar as fontes de receita dessas entidades. Nesse sentido, surgem as parcerias estratégicas, que contemplam um conjunto de relações entre duas ou mais organizações, compatíveis entre si, e que estabelecem objetivos de realização mais facilitada, de forma a promover uma maior viabilidade económica e sustentabilidade financeira (Bradbury et al., 2020).

Estas parcerias estratégicas tornaram-se mais comuns no seio do setor do desporto devido ao aumento da concorrência, uma vez que estas possibilitam que os clubes de desporto consigam fornecer programas e serviços que lhes permitam ser mais competitivos (Bradbury et al., 2020). O principal motivo que leva os clubes de desporto a firmar parcerias com outras entidades é a escassez de recursos disponíveis, nomeadamente ao nível dos elevados custos associados à manutenção das infraestruturas e declínio das associações (Bradbury et al., 2020). Os clubes de desporto que não detenham instalações e infraestruturas próprias podem alugar e/ou adquirir espaços como escolas, no sentido de os transformar em espaços desportivos ou academias, e assim melhorar a sua performance desportiva, e consequentemente financeira (Bradbury et al., 2020).

O impacto das alterações contextuais nos clubes de desporto é extremamente volátil e complexo. Neste contexto, os acordos de parceria estabelecidos pelos clubes promovem o repensar das respetivas estratégias e dos seus modelos de negócio, de forma a desenvolver um conjunto de medidas e de soluções inovadoras e viáveis, que permitam alavancar as suas

principais capacidades e recursos, no sentido de atingir a sustentabilidade futura (Bradbury et al., 2020).

Importa igualmente mencionar que a esmagadora maioria desses colaboradores são voluntários, sendo que aquilo que os move é somente a enorme paixão pelo clube e pela modalidade, o que vai de encontro ao que Musso et al. (2016) defendem relativamente ao papel essencial que os colaboradores voluntários assumem nos clubes de desporto sem fins lucrativos, uma vez que sem estes, os clubes podem nem conseguir sobreviver.

Nesse sentido, o departamento de basquetebol da SIMECQ detém nos seus quadros um conjunto de colaboradores, que todos os dias trabalham e se dedicam em prol do clube, no sentido de encontrar as soluções possíveis, para fazer face a todos os condicionalismos aos quais o clube está constantemente sujeito, permitindo que este tenha a capacidade de cumprir com as suas obrigações e de seguir o seu trilha, de forma natural.

Um outro ponto que se pode retirar do estágio curricular realizado no departamento de basquetebol da SIMECQ prende-se com a forte ligação que o clube pretende estabelecer com a sua comunidade envolvente, para que esta se possa sentir representada, bem como olhar para o clube como sendo um ponto essencial nas suas vidas. Este fator vai de encontro às conclusões obtidas por Jones et al. (2018), que sugere que as entidades desportivas com fortes ligações à respetiva comunidade promovem a alavancagem de parcerias comunitárias, com vista à melhoria dos recursos físicos, nomeadamente ao nível das infraestruturas e equipamentos desportivos, pelo que tais entidades devem fomentar a ligação com a comunidade envolvente.

Este estágio permitiu também concluir que um gestor, muitas vezes, tem de colocar de parte o seu lado mais emocional, sendo que este nunca se deve sobrepor ao lado racional, para que tenha a capacidade e o discernimento necessários para tomar as melhores decisões, por mais difíceis e duras que possam ser, bem como adotar as melhores estratégias, com vista ao desenvolvimento da respetiva organização. Nesse sentido, um gestor tem de fazer uma análise profunda e permanente à respetiva organização, nomeadamente ao nível dos recursos disponíveis, bem como o seu contexto externo para que, numa fase posterior, possa estabelecer objetivos tangíveis e realistas, e as estratégias e soluções para os concretizar. Nesse sentido, Bradbury et al. (2020) argumenta que os clubes de desporto, de forma a conseguirem sobreviver num contexto caracterizado por uma profunda vulnerabilidade e complexidade, devem adaptar e refinar continuamente os seus processos de gestão.

Por fim, o estágio colocou em cima da mesa a importância capital assumida pela diversificação das fontes de receita para que o departamento de basquetebol da SIMECQ tenha

a capacidade de reunir os recursos financeiros necessários ao financiamento da sua atividade, bem com à realização de potenciais investimentos em áreas estratégicas, no sentido de alavancar a sua posição para um nível superior, e assim obter o retorno esperado de tais investimentos. Este fator vai de encontro aos argumentos de Peachey et al. (2018), que defende que o estabelecimento de acordos de parcerias estratégicas, no seio dos clubes de desporto, deve ser visto como um ponto chave na gestão e crescimento destas entidades, nomeadamente para garantir o financiamento da sua atividade.

4.2. Análise dos efeitos e das consequências da intervenção

Relativamente aos efeitos e consequências do estágio realizado no departamento de basquetebol da SIMECQ, a sua principal intervenção passou pelo acompanhamento, de perto, junto do diretor responsável do departamento, de todas as atividades e tarefas associadas à respetiva gestão, nas suas mais diversas vertentes, nomeadamente desportiva e financeira. Nesse sentido, foi prestado todo o apoio necessários, tendo por base um conjunto de opiniões e/ou sugestões com vista à melhoria da gestão do departamento.

Para além disto, e após a realização da análise à realidade do clube, quer a nível interno, quer a nível externo, o presente estágio contemplou igualmente a formulação de um conjunto de medidas e potenciais soluções, no sentido de tornar a gestão do departamento de basquetebol mais eficaz e eficiente, tendo por base uma visão a médio/longo prazo, e o planeamento estratégico, com vista à sustentabilidade futura do clube. Posteriormente, tais medidas foram devidamente apresentadas e propostas ao responsável do departamento, para que estas possam ser analisadas e/ou implementadas no futuro, pelo que os efeitos práticos da intervenção ainda não são bem visíveis, também por força da forte incerteza e condicionalismos provocados pela pandemia do covid-19, e consequente suspensão quase total da atividade e gestão do clube.

Neste contexto, as medidas propostas foram as seguintes:

- Intensificar cada vez mais os contactos com entidades e instituições locais, no sentido de estabelecer novas parcerias, desde que estas sejam capazes de gerar ganhos e benefícios para todas as partes interessadas, e assim criar uma identidade e ligação cada vez mais fortes junto da comunidade. Para isso, determinados elementos/colaboradores afetos ao clube poderiam deslocar-se a tais instituições, no sentido de apresentar o projeto do clube, bem como as suas visões, ambições e metas futuras. Deste modo, aumentaria significativamente a

probabilidade do surgimento de novos patrocínios e/ou doações, que contemplam um dos fatores chave e necessários para o crescimento e desenvolvimento do clube a todos os níveis;

- Promover visitas de atletas seniores da SIMECQ a instituições de ensino da região, para que estes possam transmitir aos meus jovens, os valores do clube, bem como o significado de a representar. Desta forma, poder-se-ia atrair mais jovens atletas potencialmente interessados em representar a SIMECQ, o que obviamente poderia gerar um aumento do volume de receitas, por via das mensalidades e quotização;
- Canalizar um determinado montante de fundos e recursos financeiros, sobretudo provenientes da Câmara Municipal de Oeiras, uma vez que contemplam um montante fixo de receita, para o aluguer e/ou aquisição de um novo espaço desportivo, para uso exclusivo do departamento de basquetebol da SIMECQ. Assim, iriam ser criadas mais e melhores condições de treino para os atletas e treinadores, uma vez que com mais um espaço disponível para uso exclusivo do clube, seria possível realizar mais treinos por semana, não havendo a necessidade de duas equipas treinarem simultaneamente no mesmo espaço, o que naturalmente poderia ser um fator de melhoria da performance desportiva, bem como de evolução dos atletas. Consequentemente, esta melhoria das condições de treino e/ou trabalho poderia atrair cada vez mais atletas e treinadores, e assim aumentar as receitas do clube, por vias das mensalidades, inscrições e quotização;
- Aquisição de uma carrinha para o clube, em parceria com outra entidade/instituição, sendo que esta também poderia utilizar o veículo. Assim, eram minimizados os custos associados à aquisição, bem como os gastos com a manutenção/reparação. Esta medida traria diversos ganhos e benefícios a médio/longo prazo para a SIMECQ, uma vez que desta forma não haveria a necessidade de alugar transportes, quase semanalmente, para as diversas deslocações realizados pelas diferentes equipas do departamento de basquetebol, o que eliminaria os custos associados a esse aluguer. Para além disso, as equipas teriam outro conforto nessas deslocações, e eliminar-se-iam potenciais barreiras/dificuldades logísticas por via da indisponibilidade de meios de

transporto para aluguer, ou do esgotamento das viagens fornecidas pela Câmara Municipal de Oeiras;

- Estabelecer um protocolo com uma instituição de ensino superior de referência no âmbito do desporto, como a FMH, de forma a promover estágios, nas áreas de treino desportivo e/ou gestão do desporto, para alunos que procurem a primeira experiência profissional, bem como o primeiro contacto com uma realidade concreta no setor. Esta parceria traria benefícios para todas as partes interessadas: por um lado, a FMH teria a oportunidade de oferecer estágios, numa instituição de referência na região, aos seus alunos; por outro lado, a SIMECQ teria a oportunidade de integrar nos seus quadros recursos humanos devidamente qualificados, sejam treinadores, sejam colaboradores para a gestão do departamento. Este fator iria permitir o crescimento e evolução dos atletas, e consequentemente mais e melhores resultados desportivos. Para além disso, iria promover o surgimento de soluções e medidas estratégicas, que fossem capazes de tornar a gestão do departamento mais sustentável;
- Criação de um departamento de observação, que permitisse por um lado identificar jovens atletas com potencial e que pudessem ingressar nas equipas de basquetebol da SIMECQ, no sentido de elevarem a sua qualidade, e por outro lado observar determinados adversários antes de jogos importantes ou decisivos. Esta medida acarretaria mais custos, que, no entanto, poderiam ser suplantados pelas receitas obtidas por via da inscrição e mensalidade desses atletas observados, já para não falar da potencial melhoria da performance desportiva do departamento;
- Definir determinados descontos para atletas que consigam atrair amigos e/ou familiares para a SIMECQ, o que naturalmente poderia proporcionar um aumento das receitas, bem como o aumento dos atletas registados e inscritos no clube. Para além destes descontos, poderiam ser definidos outros para atletas que fossem frequentemente selecionados para os trabalhos das seleções nacionais e/ou distritais, nos mais variados escalões de formação, de forma a reter ao máximo os jovens com mais potencial e possibilidades de, a médio prazo, atingir o escalão sénior do clube, que contempla um dos principais objetivos desportivos do departamento;

- Definição de um modelo de formação de jovens atletas, bem estruturado e fundamentado, indo de encontro a uma das principais pretensões, objetivos e cultura do clube, que se prende com a aposta na qualidade dos seus escalões de formação. Importa referir igualmente que os treinadores das mais diversas equipas e escalões do departamento teriam total liberdade para adaptar e conceptualizar os seus modelos de treino e jogo, em função do escalão que treinam, bem como pelas características dos atletas à disposição. Deste modo, e uma vez que a política desportiva do departamento de basquetebol da SIMECQ assenta na formação de jovens atletas com vista à sua futura integração nas equipas seniores, esta medida permitiria que todos os atletas do clube estivessem mais preparados para, a médio ou longo prazo, integrarem esses plantéis;
- Definir uma linha estratégica, que passasse pela promoção dos jovens atletas com maior potencial para escalões acima do seu, para que estes possam ser integrados num contexto de maior exigência, que contemple novos desafios e dificuldades, com vista a acelerar e sustentar a sua evolução, bem como o seu crescimento enquanto atletas, e assim estarem mais preparados para, a médio prazo, atingirem a equipa sénior. Esta medida, tal como a anterior, teria de ir ao encontro das pretensões dos treinadores, mas, no entanto, esta seria uma prática comum e estratégica a todo o clube;
- Devido às consequências provocadas pela pandemia do covid-19, nomeadamente a nível económico-financeiro, as famílias passaram a ter menos rendimento disponível para despender em atividades de lazer, como é o caso da atividade desportiva. Nesse sentido, e para que não haja uma quebra significativa no número de atletas inscritos no departamento de basquetebol da SIMECQ, poderia ser pensado e planeado um decréscimo no valor associado à inscrição e/mensalidade pago pelos atletas, para a próxima época desportiva. No entanto, importa destacar também que essa redução não deverá colocar em causa a sustentabilidade e equilíbrio financeiro do clube, por via de uma quebra acentuada do volume de receitas, já que esta é uma rubrica que representa a maior fatia de rendimento do departamento.

4.3. Apresentação das limitações

Já em relação às limitações e dificuldades associados ao estágio curricular realizado no departamento de basquetebol da SIMECQ, estas fizeram-se sentir de uma forma intensa a partir do início do mês de março, uma vez que a pandemia provocado pelo vírus do covid-19 originou a suspensão quase integral das atividades do departamento, o que naturalmente colocou em causa as tarefas que estavam prestes a ser executadas, nomeadamente ao nível da preparação da época desportiva 2020/2021, por via da forte incerteza relativamente ao futuro próximo, sobretudo pelo facto de não ser possível mensurar, com total clareza, o impacto real que toda esta situação terá na atividade e gestão do clube, na medida em que não existe a noção do número de atletas que estarão inscritos, do número de treinadores, dos recursos financeiros e infraestruturas à disposição do departamento, etc.

Outra dificuldade associada ao estágio prende-se com a escassez de recursos, sobretudo de ordem financeira, o que dificulta consideravelmente o planeamento estratégico a médio e longo prazo, bem como a implementação de determinadas medidas e soluções formuladas e propostas no âmbito da intervenção decorrente do estágio.

4.4. Perspetivas e sugestões de melhoria

Relativamente às sugestões de melhoria futura, em primeiro lugar é importante que a SIMECQ tenha a capacidade de construir uma visão a médio/longo prazo, não olhando somente para o presente e futuro próximo. Esta visão terá de ter por base a definição de objetivos realistas e tangíveis, que andem de braço dado com a cultura e política do clube, que serão alcançados, mediante a formulação de estratégias adequadas ao contexto e realidade organizacional, bem como aos recursos disponíveis.

Em segundo lugar, sendo a SIMECQ um clube de dimensão mais reduzida, onde os recursos financeiros não abundam, torna-se absolutamente indispensável que este tenha a capacidade de diversificar, cada vez mais, as suas fontes de receita, sobretudo por via da celebração de acordos de patrocínio ou outro tipo de parceria, que permitam à SIMECQ realizar um conjunto de investimentos estratégicos, que não devem ser vistos como meros gastos ou custos, em infraestruturas e/ou equipamentos que possam, no futuro, gerar mais receitas ao clube, e deste modo, consolidar e equilibrar as suas contas.

Em terceiro lugar, a aposta e investimento na formação terá de ser cada vez mais consistente e sustentada, uma vez que a SIMECQ, por via da escassez de recursos financeiros à sua disposição, não tem capacidade de adquirir ativos e atletas de outros clubes para as suas equipas seniores, pelo que uma fatia significativa desses plantéis terá de ser constituída por elementos provenientes dos seus diversos escalões de formação, e que tão bons resultados têm tido, conforme foi bem visível na época desportiva 2019/2020. Assim, é igualmente importante que a SIMECQ consiga reunir nos seus quadros técnicos, treinadores devidamente qualificados, com capacidade para fazer evoluir e crescer os jovens atletas do clube. Para além disso, a SIMECQ deverá continuar a vincar a sua posição junto das entidades reguladoras da modalidade de basquetebol (ABL e FPB), no sentido de promover a criação de regras e regulamentos que protejam os clubes formadores.

Por fim, e não menos relevante, o departamento de basquetebol da SIMECQ poderá organizar cada vez mais eventos e convívios no âmbito da respetiva modalidade, de forma a atrair cada vez mais membros da sua comunidade, seja para se tornarem novos atletas do clube, seja para se tornarem colaboradores, o que por sua vez, iria permitir aumentar e/ou atualizar a estrutura do departamento, e, em simultâneo, reforçar a ligação à comunidade.

Referências

- Antoldi, F., Capelletti, E., & Capelli, C. (2016). Reconsidering the multi-sports club business model: designing effective new strategies in the face of environmental changes. *Measuring Business Excellence*, 20(4), 10-27.
- Bradbury, T., Mitchell, R., & Thorn, K. (2020). Moving forward: Business model solutions for amateur sport clubs. *Managing Sport and Leisure*, 2, 1-17.
- Elmose-Østerlund, K., Iversen, E. B. (2020). Do public subsidies and facility coverage matter for voluntary sports clubs? *Sport Management Review*, 23, 315-329.
- Escamilla-Fajardo, P., Núñez-Pomar, J., & Parra-Camacho, D. (2019). Does the organizational climate predict the innovation in sports clubs? *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 8(1), 103-121.
- Gammelsæter, H. (2020). Sport is not industry: bringing sport back to sport management. *European Sport Management Quarterly*, doi: 10.1080/16184742.2020.1741013.
- Ivašković, I., & Čater, T. (2018). The influence of public funding on the strategies and performance of non-profit basketball clubs from South-Eastern Europe. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 31(1), 796-810.
- Jeanes, R., Spaaij, R., Magee, J., Farquharson, K., Gorman, S., & Lusher, D. (2018). 'Yes we are inclusive': Examining provision for young people with disabilities in community sport clubs. *Sport Management Review*, 21, 38-50.
- Jones, J. J., Edwards, M. B., Bocarro, J. N., Bunds, K. S., & Smith, J. W. (2018). Leveraging community sport organizations to promote community capacity: Strategic outcomes, challenges, and theoretical considerations. *Sport Management Review*, 21, 279-292.
- Kitchin, P. J. (2017). Using a dual-sited organizational ethnography to examine change within and between community sport organizations. *Managing Sport and Leisure*, 22(3), 181-196.
- Kitchin, P. J., Peile, C., & Lowther, J. (2019). Mobilizing capacity to achieve the mainstreaming of disability sport. *Managing Sport and Leisure*, 24(6), 424-444.
- Klenk, C., Egli, B., & Schlesinger, T. (2017). Exploring how voluntary sports clubs implement external advisory inputs. *Managing Sport and Leisure*, 22(1), 70-90.
- Lang, G., Ströbel, T., & Nagel, S. (2019). Professionalization forms in mixed sport industries: is it time to rethink the stereotypes of non-profit and for-profit sport organizations? *Managing Sport and Leisure*, 24(4), 208-225.
- Lower, L. M., & Czekanski, W. A. (2019). Effective management of scarce resources: A case study of American collegiate sport clubs. *Managing Sport and Leisure*, 24(1-3), 119-140.
- Millar, P., & Doherty, A. (2016). Capacity building in nonprofit sport organizations: Development of a process model. *Sport Management Review*, 19, 365-377.

- Miragaia, D., Brito, M., & Ferreira, J. (2016). The role of stakeholders in the efficiency of nonprofit sports clubs. *Nonprofit Management & Leadership*, 27(1), 113-134.
- Musso, F., Richelieu, A., & Francioni, B. (2016). Making small sports clubs manageable and economically sustainable – a study on clay target shooting in Italy. *Managing Sport and Leisure*, 21(5), 283-299.
- Núñez-Pomar, J. M., Escamilla-Fajardo, P., & Prado-Gascó, V. (2020). Relationship between entrepreneurial orientation and social performance in Spanish sports clubs. The effect of the type of funding and the level of competition. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(3), 981-999.
- Peachey, J. W., Cohen, A., Shin, N., & Fusaro, B. (2018). Challenges and strategies of building and sustaining inter-organizational partnerships in sport for development and peace. *Sport Management Review*, 21, 160-175.
- Petkovic, J., Jasinskas, E., & Jesevičiūtė-Ufartienė, L. (2016). Significance of strategic planning for results of sport organization. *Ekonomika a management*, 19(4), 56-72.
- Popp, N., Jensen, J. A., McEvoy, C. D., & Weiner, J. F. (2020). An examination of the effects of outsourcing ticket sales force management. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 21(2), 205-223.
- Sociedade de Instrução Musical e Escolar Cruz Quebradense. História. Retirado de: <https://www.simecq.pt/historia/> (acesso em maio de 2020).
- Svensson, P. G., & Hambrick, M. E. (2016). “Pick and choose our battles” – Understanding organizational capacity in a sport for development and peace organization. *Sport Management Review*, 19, 120-132.
- Swierzy, P., Wicker, P., & Breuer, C. (2018). The impact of organizational capacity on voluntary engagement in sports clubs: A multi-level analysis. *Sport Management Review*, 21, 307-320.

Anexo A: Requisitos para inscrição no departamento de basquetebol da SIMECQ



DEPARTAMENTO DE BASQUETEBOL DA SIMECQ

CONDIÇÕES DE PARTICIPAÇÃO DOS ATLETAS NAS ATIVIDADES DO DEPARTAMENTO DE BASQUETEBOL DA SIMECQ ÉPOCA DE 2019/2020

1. Âmbito

Estão abrangidos por estas condições todos os atletas de Babybasket, Minibasquete (Mini 8, Mini 10 e Mini 12) e Basquetebol de Formação Competitiva (S14, S16 e S18/19).

2. Atividade

Início da atividade/época será a 02/09/2019 e o encerramento a 30/06/2020

3. Preçário

- Renovação Inscrição: 20,00 €
- 1ª Inscrição (novo atleta) : 30,00 €
- Mensalidade Babybasket: 11,00 €
- Mensalidade Minibasquete (Mini 8 | Mini 10 | Mini 12) : 27,50 €
- Mensalidade Basquetebol (Sub 14 | Sub 16 | Sub 18/19) : 32,50 €
- Exame médico: 12,00 €
- Quota Atleta <18: 10,00 €

Anexo B: Regulamento Interno do departamento de basquetebol da SIMECQ

5. REGULAMENTO INTERNO

ARTIGO 1. INTRODUÇÃO

O presente regulamento procura definir as normas pelas quais se deverão reger todos quantos integram e interagem no **Departamento de Basquetebol da SIMECQ**, no sentido de lhes proporcionar o melhor enquadramento dentro do Clube.

ARTIGO 2. VINCULAÇÃO

1. A todos os Atletas, Pais e/ou Tutores/Encarregados de Educação, Diretores, Treinadores, Seccionistas e restantes colaboradores do Clube, será dado conhecimento deste regulamento, ficando a ele vinculados após leitura e mediante assinatura da ficha de inscrição e/ou termo de aceitação;
2. O presente regulamento estará disponível para consulta na secretaria da **SIMECQ**.

ARTIGO 3. CONSIDERAÇÕES GERAIS

1. A frequência nas actividades do **Departamento de Basquetebol da SIMECQ** far-se-á de harmonia com o presente regulamento;
2. A metodologia e conteúdos a aplicar são da inteira responsabilidade da dos Coordenadores do **Departamento de Basquetebol da SIMECQ** e dos respectivos Técnicos;
3. A admissão nas actividades do **Departamento de Basquetebol da SIMECQ** é da exclusiva responsabilidade e critério dos Treinadores, Coordenação, Direcção do **Departamento de Basquetebol da SIMECQ** e Direcção da SIMECQ;
4. O Seguro Desportivo é efectuado a partir do momento em que o Atleta se encontre inscrito na Federação Portuguesa de Basquetebol (FPB) e/ou Associação de Basquetebol de Lisboa (ABL), com as excepções previstas e nos termos dos regulamentos aplicáveis;
5. É obrigatório o Atleta ou o Encarregado de Educação no caso de ser menor, ser sócio e ter as quotas em dia para poder praticar Basquetebol no **Departamento de Basquetebol da SIMECQ**;
6. É obrigatório o Atleta ter as prestações mensais acordadas na inscrição em dia para poder praticar Basquetebol no **Departamento de Basquetebol da SIMECQ**;
7. O pagamento deverá ser realizado de acordo com o estabelecido pelo Clube, conforme constante no preçário do ano desportivo em causa;
8. O não pagamento, dentro do prazo estabelecido, poderá implicar um período de

Anexo C: Mapa de treinos semanal

	seg	ter	qua	qui	sex	sab
BB						11.30 – 12.15 SIMECCQ
M8		17.45 – 19.15 SIMECCQ		17.45 – 19.15 SIMECCQ		10.15 – 11.45 SIMECCQ
M10		17.45 – 19.15 SIMECCQ		17.45 – 19.15 SIMECCQ		10.15 – 11.45 SIMECCQ
M12	17.45 – 19.15 SIMECCQ		17.45 – 19.15 SIMECCQ		17.45 – 19.15 SIMECCQ	09.00 – 10.30 SIMECCQ
S14F	19.00 – 20.30 SIMECCQ			19.00 – 20.30 ESTEIRO	19.00 – 20.30 SIMECCQ	
S14M	19.00 – 20.30 ESTEIRO		19.00 – 20.30 SIMECCQ	19.00 – 20.30 SIMECCQ		
S16F		19.00 – 20.30 SIMECCQ		19.00 – 20.30 ESTEIRO	20.15 – 21.45 SIMECCQ	
S16M		20.15 – 21.45 SIMECCQ	20.15 – 21.45 SIMECCQ		19.00 – 20.30 ESTEIRO	
S19F	20.15 – 21.45 SIMECCQ		19.00 – 20.30 ESTEIRO		20.30 – 22.00 AMÉLIA	
S18M		19.00 – 20.30 ESTEIRO		20.15 – 21.45 SIMECCQ	21.45 – 23.15 AMÉLIA	
SnF		21.30 – 23.00 SIMECCQ		21.30 – 23.00 SIMECCQ	21.30 – 23.00 SIMECCQ/LORD	
SnM	21.30 – 23.00 SIMECCQ		21.30 – 23.00 SIMECCQ		21.30 – 23.00 SIMECCQ/LORD	

seg	ter	qua	qui	sex	sab
17.45 – 19.15 SIMECCQ M12	17.45 – 19.15 SIMECCQ M8/M10	17.45 – 19.15 SIMECCQ M12	17.45 – 19.15 SIMECCQ M8/M10	17.45 – 19.15 SIMECCQ M12	09.00 – 10.30 SIMECCQ M12
19.00 – 20.30 SIMECCQ S14F	19.00 – 20.30 SIMECCQ S16F	19.00 – 20.30 SIMECCQ S14M	19.00 – 20.30 SIMECCQ S14M	19.00 – 20.30 SIMECCQ S14F	10.15 – 11.45 SIMECCQ M8/M10
19.00 – 20.30 ESTEIRO S14M	19.00 – 20.30 ESTEIRO S18M	19.00 – 20.30 ESTEIRO S19F	19.00 – 20.30 ESTEIRO S14F/S16F	19.00 – 20.30 ESTEIRO S16M	11.30 – 12.15 SIMECCQ BB
20.15 – 21.45 SIMECCQ S19F	20.15 – 21.45 SIMECCQ S16M	20.15 – 21.45 SIMECCQ S16M	20.15 – 21.45 SIMECCQ S18M	20.15 – 21.45 SIMECCQ S16F	
				20.30 – 20.00 AMÉLIA S19F	
21.30 – 23.00 SIMECCQ SnM	21.30 – 23.00 SIMECCQ SnF	21.30 – 23.00 SIMECCQ SnM	21.30 – 23.00 SIMECCQ SnF	21.30 – 23.00 SIMECCQ/LORD SnF	
				21.30 – 23.00 SIMECCQ/LORD SnM	
				21.45 – 23.15 AMÉLIA S18M	

Anexo D: Resultados desportivos das equipas de basquetebol da SIMECCQ

ÉPOCA	01/06/2020	Jogos	V/J	%V	Casa V/J	%VC	Fora V/J	%VF	Vitórias	Derrotas	Marcados	Sofridos	Dif	KM	Jg F	58,38%	17,92%	16,88%	51,49%	25,00%
																I/C Arb	I/S Arb	I/S A C	V/C Arb	V/S Arb
SIMECCQ	173	91/173	52,60%	48/77	62,34%	43/96	44,79%	91	82	10455	9635	820	16285,8	132	101	31	13	52	18	
S13F	0	0/0	#DIV/0!	0/0	#DIV/0!	0/0	#DIV/0!	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
S13M	9	2/9	22,22%	2/4	50,00%	0/5	0,00%	2	7	305	468	-163	112,2	9	0	9	4	0	2	
S14F	21	14/21	66,67%	7/8	87,50%	7/13	53,85%	14	7	1337	1016	321	873	21	19	2	3	11	2	
S14M	17	13/17	76,47%	6/8	75,00%	7/9	77,78%	13	4	1394	830	564	339,8	17	8	9	4	5	8	
S16F	21	12/21	57,14%	5/9	55,56%	7/12	58,33%	12	9	1278	1168	110	1524,4	21	21	0	0	12	0	
S16M	20	9/20	45,00%	6/10	60,00%	3/10	30,00%	9	11	1079	1140	-61	478,4	20	16	4	1	7	2	
S19F	23	11/23	47,83%	6/8	75,00%	5/15	33,33%	11	12	1183	1364	-181	491,6	23	21	2	0	9	2	
S18M	21	10/21	47,62%	6/12	50,00%	4/9	44,44%	10	11	1265	1177	88	558,4	21	16	5	1	8	2	
SnF	24	11/24	45,83%	6/10	60,00%	5/14	35,71%	11	13	1485	1439	46	10079,4	0	0	0	0	0	0	
SnM	17	9/17	52,94%	4/8	50,00%	5/9	55,56%	9	8	1129	1033	96	1828,6	0	0	0	0	0	0	
																52,63%	21,05%	27,78%	70,00%	33,33%
OUTUBRO	01/06/2020	Jogos	V/J	%V	Casa V/J	%VC	Fora V/J	%VF	Vitórias	Derrotas	Marcados	Sofridos	Dif	KM	Jg F	I/C Arb	I/S Arb	I/S A C	V/C Arb	V/S Arb
SIMECCQ	38	27/38	71,05%	14/18	77,78%	13/20	65,00%	27	11	2567	1868	699	1546	28	20	8	5	14	6	
S13F	0	0/0	#DIV/0!	0/0	#DIV/0!	0/0	#DIV/0!	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
S13M	0	0/0	#DIV/0!	0/0	#DIV/0!	0/0	#DIV/0!	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
S14F	5	4/5	80,00%	2/2	100,00%	2/3	66,67%	4	1	321	237	84	87,4	5	3	2	2	2	2	
S14M	5	5/5	100,00%	2/2	100,00%	3/3	100,00%	5	0	512	172	340	128,4	5	1	4	2	1	4	
S16F	4	4/4	100,00%	3/3	100,00%	1/1	100,00%	4	0	341	156	185	4	4	4	0	0	4	0	
S16M	5	2/5	40,00%	1/2	50,00%	1/3	33,33%	2	3	170	257	-87	203,6	5	5	0	0	1	0	
S19F	4	3/4	75,00%	1/1	100,00%	2/3	66,67%	3	1	217	174	43	133,8	4	4	0	0	3	0	
S18M	5	2/5	40,00%	1/3	33,33%	1/2	50,00%	2	3	305	301	4	136,6	5	3	2	1	3	0	
SnF	5	3/5	60,00%	2/3	66,67%	1/2	50,00%	3	2	347	278	69	692,4	0	0	0	0	0	0	
SnM	5	4/5	80,00%	2/2	100,00%	2/3	66,67%	4	1	354	293	61	159,8	0	0	0	0	0	0	
																52,63%	10,53%	5,88%	40,00%	5,56%
NOVEMBRO	01/06/2020	Jogos	V/J	%V	Casa V/J	%VC	Fora V/J	%VF	Vitórias	Derrotas	Marcados	Sofridos	Dif	KM	Jg F	I/C Arb	I/S Arb	I/S A C	V/C Arb	V/S Arb
SIMECCQ	38	12/38	31,58%	7/17	41,18%	5/21	23,81%	12	26	2100	2310	-210	8758,2	28	20	4	1	8	1	
S13F	0	0/0	#DIV/0!	0/0	#DIV/0!	0/0	#DIV/0!	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
S13M	1	0/1	0,00%	0/1	0,00%	0/0	#DIV/0!	0	1	15	78	-63	0	1	0	1	0	0	0	
S14F	4	3/4	75,00%	2/2	100,00%	1/2	50,00%	3	1	293	168	125	119,6	4	4	0	1	2	0	
S14M	4	1/4	25,00%	1/2	50,00%	0/2	0,00%	1	3	265	237	28	19,8	4	2	1	0	1	0	
S16F	5	0/5	0,00%	0/2	0,00%	0/3	0,00%	0	5	218	430	-212	73,8	5	5	0	0	0	0	
S16M	5	2/5	40,00%	2/3	66,67%	0/2	0,00%	2	3	314	330	-16	60	5	3	2	0	3	0	
S19F	5	4/5	80,00%	2/2	100,00%	2/3	66,67%	4	1	257	246	11	185,8	5	3	0	0	2	1	
S18M	4	1/4	25,00%	0/2	0,00%	1/2	50,00%	1	3	204	215	-11	202,8	4	3	0	0	0	0	
SnF	7	1/7	14,29%	0/2	0,00%	1/5	20,00%	1	6	370	408	-38	6958,4	0	0	0	0	0	0	
SnM	3	0/3	0,00%	0/1	0,00%	0/2	0,00%	0	3	164	198	-34	1138	0	0	0	0	0	0	
																60,00%	35,00%	40,00%	33,33%	62,50%
DEZEMBRO	01/06/2020	Jogos	V/J	%V	Casa V/J	%VC	Fora V/J	%VF	Vitórias	Derrotas	Marcados	Sofridos	Dif	KM	Jg F	I/C Arb	I/S Arb	I/S A C	V/C Arb	V/S Arb
SIMECCQ	20	10/20	50,00%	7/10	70,00%	3/10	30,00%	10	10	1236	1236	0	943,2	15	12	7	4	4	5	
S13F	0	0/0	#DIV/0!	0/0	#DIV/0!	0/0	#DIV/0!	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
S13M	2	0/2	0,00%	0/0	#DIV/0!	0/2	0,00%	0	2	78	114	-36	65,8	2	0	2	1	0	0	
S14F	2	0/2	0,00%	0/0	#DIV/0!	0/2	0,00%	0	2	110	134	-24	20,6	2	2	0	0	1	0	
S14M	2	1/2	50,00%	1/2	50,00%	0/0	#DIV/0!	1	1	171	137	34	0	2	1	2	2	-1	2	
S16F	2	2/2	100,00%	1/1	100,00%	1/1	100,00%	2	0	146	99	47	7,8	2	2	0	0	2	0	

Anexo E: Base de Dados 2019/2020

nome	matrícula 19-20	Genero	FTB	Grau	Insc 19-20	Insc Pago 19-20	EQ Pago	Insção 19-20	Tipo Insção 19-20	Documentos	Exame	Emçado	Cartão	Votaba	Insção	0	10	11	12	1	2	3	4	5	6	Al.
M10	F	N			S	S	S			S	N				S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	
BB	MI	N			S	S	X			S	S				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	7	
BB	F	N	2409		S	X				S	S	S	N	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	5	
BB	F	N			S	X				S	S				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	4	
BB	MI	N	2339		S	S				S	S			N	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	5	
BB	MI	N			S	X				S	N				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	4	
ZB	MI	N			S	X				S	N				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	2	
M0B	MI	N		Svj.	S	S				S	S				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	7	
M0B	MI	N			S	S				S	N	N	N	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	2	
M0B	F	S	1322		S	S	S			S	S				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	8	
M0B	MI	S	961		S	S				S	S				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	6	
M0B	MI	S	2811		S	S				S	S				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	7	
M0B	MI	S	1306		S	S				S	S	S			S	X	S	S	S	S	S	S	S	S	3	
M0B	MI	S	1921		S	S	S			S	S				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	9	
M0B	MI	S	1921		S	S	S			N	S				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	8	
M0B	F	S	1126		S	S	S			S	S				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	6	
M0B	MI	S	2811		S	S				S	S				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	5	
M0B	F	S	1125		S	S				S	S	N	N	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	7	
M0B	MI	S	1921		S	S	S			S	S				S	X	S	S	S	S	S	S	S	S	6	
M0B	F	S	1458		S	S	S		S	Fam Trein	S	S			S	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9	
M10	F	S	1560		S	S				S	S				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	7	
M10	MI	N			S	S				S	S				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	5	
M10	MI	S	1123		S	S				S	S				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	8	
M10	MI	S	1120		S	S				S	S	S	S	S	S	S	D	D	D	D	D	D	D	D	2	
M0B	F	N			S	S				S	N				S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	
M10	MI	S	1120		S	S				S	S				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	8	
M10	MI	S	1123		S	S				S	S				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	8	
M10	MI	S	1809		S	S	S		S	Fam Extr	S	S			S	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0	
M10	F	S	26		S	S				S	S				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	6	
M10	MI	S	5 numero		S	S				S	S				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	6	
M10	MI	N			S	S				N	S	N	N	N	S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	
M10	MI	S	1123		S	S				S	S				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	7	
M10	MI	S	1298		N	S				S	S				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	9	
M10	F	S	5 numero		S	S				S	S	S			S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	5	
M10	F	S	1234		S	S				S	X				S	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0	
M10	MI	S	1123		S	S			S	Fam Trein	S	S			S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	9	
M10	F	S	1428		S	S				S	S				S	X	S	S	S	S	S	S	S	S	6	
M10	MI	S	1123		S	S				S	S				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	8	
M10	MI	S	1123		S	S				S	S				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	9	
M12	F	S			S	S				S	N				S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	
M12	MI	S	965		S	S				S	S				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	1	
M12	F	S	266		S	S				S	S				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	6	
M12	MI	S	965		S	S				S	S				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	9	
M12	MI	S	965		S	S				S	S	P			S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	7	
M12	MI	S			S	S				S	N				S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
M12	MI	S	965		S	S				S	S				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	6	
M12	MI	S	1461		S	S				S	S				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	6	
M12	MI	S	965		S	S				S	S				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	4	
M12	MI	S	965		S	S				S	S	S			S	S	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
M12	MI	S	965		S	S				S	S				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	9	
M12	MI	S	965		S	S				S	S				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	10	
M12	MI	S	964		S	S				S	S	N			S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	2	
M12	MI	S	965		S	S				S	S				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	8	
M12	MI	S	1627		S	S			S	Fam Extr	S	N			S	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0	
M12	F	S	286		S	S				S	S				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	9	
M12	MI	S	965		S	S				S	S				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	9	
M12	MI	S	965		S	S				S	S				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	8	
M12	MI	S	965		S	S				S	S				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	8	
M12	MI	S	965		S	S				S	S				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	8	
M12	MI	S	965		S	S				S	S				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	8	
M12	MI	S	965		S	S				S	S				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	8	
M12	MI	S	965		S	S				S	S				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	8	
M12	MI	S	965		S	S				S	S				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	8	
M12	MI	S	965		S	S				S	S				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	8	
M12	MI	S	965		S	S				S	S				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	8	
M12	MI	S	965		S	S				S	S				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	8	
M12	MI	S	965		S	S				S	S				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	8	
M12	MI	S	965		S	S				S	S				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	8	
M12	MI	S	965		S	S				S	S				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	8	
M12	MI	S	965		S	S				S	S				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	8	
M12	MI	S	965		S	S				S	S				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	8	
M12	MI	S	965		S	S				S	S				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	8	
M12	MI	S	965		S	S				S	S				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	8	
M12	MI	S	965		S	S				S	S				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	8	
M12	MI	S	965		S	S				S	S				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	8	
M12	MI	S	965		S	S				S	S				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	8	
M12	MI	S	965		S	S				S	S				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	8	
M12	MI	S	965		S	S				S	S				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	8	
M12	MI	S	965		S	S				S	S				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	8	
M12	MI	S	965		S	S				S	S				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	8	
M12	MI	S	965		S	S				S	S				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	8	
M12	MI	S	965		S	S				S	S				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	8	
M12	MI	S	965		S	S				S	S				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	8	
M12	MI	S	965		S	S				S	S				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	8	
M12	MI	S	965		S	S				S	S				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	8	
M12	MI	S	965		S	S				S	S				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	8	
M12	MI	S	965		S	S				S	S				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	8	
M12	MI	S	965		S	S				S	S				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	8	
M12	MI	S	965		S	S				S	S				S	S	S	S	S							

Anexo F: Orçamento e Plano de Atividades 2019/2020

140^{anos} SIMVEDO

ORÇAMENTO 2020

RECEITAS	ADIMINIST	ACTIVIDADES DESPORTIVAS				ACTIVIDADES CULTURAIS				TOTAL
		BASQUETEBOL	ATLETISMO	ARTES MARCIAIS	GINASTICA	MUSICA	TEATRO	ATELIER	DANÇA	
Quotização + joias + cartões	11 000,00 €									11 000,00 €
Proveitos de Actividade		40 000,00 €	1 200,00 €	2 000,00 €	900,00 €	2 000,00 €		2 100,00 €	1 200,00 €	49 400,00 €
Aposos Estados e Outras E. Publicas	600,00 €	25 650,00 €	2 250,00 €			2 400,00 €	1 200,00 €	1 200,00 €		33 300,00 €
Donativos e Patrocinios	9 680,00 €	10 920,00 €								20 600,00 €
Outros Proveitos Atividade	1 000,00 €									1 000,00 €
total receitas	22 280,00 €	76 570,00 €	3 450,00 €	2 000,00 €	900,00 €	4 400,00 €	1 200,00 €	3 300,00 €	1 200,00 €	115 300,00 €
DESPESAS										
Trabalhos especializados	1 000,00 €									1 000,00 €
Honorarios	2 660,00 €									2 660,00 €
Conservação e Reparções	2 000,00 €									2 000,00 €
Inscrições, Arbitragens e Outros		17 500,00 €	1 000,00 €							18 500,00 €
Despesas Medicas		950,00 €								950,00 €
Ferramentas e Utencilios de Des Rapie	100,00 €	750,00 €								850,00 €
Material de Escritorio	1 800,00 €									1 800,00 €
Equipamentos		1 200,00 €								1 200,00 €
Trofeus Medalhas e Outros	1 500,00 €	500,00 €	550,00 €							2 550,00 €
Electricidade	3 000,00 €	7 500,00 €		240,00 €	240,00 €	240,00 €	240,00 €	600,00 €	240,00 €	12 300,00 €
Gas	775,00 €	1 950,00 €		60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	120,00 €	60,00 €	3 145,00 €
Agua	1 100,00 €	2 800,00 €		90,00 €	90,00 €	90,00 €	90,00 €	90,00 €	90,00 €	4 440,00 €
Deslocações e Estadas		5 500,00 €				1 000,00 €				6 500,00 €
Ajudas de Custo		11 100,00 €				7 200,00 €				18 300,00 €
Alugueres Espaços Treino		7 500,00 €								7 500,00 €
Comunicação	300,00 €	600,00 €		30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	1 080,00 €
Seguros	50,00 €	150,00 €				150,00 €				350,00 €
Limpeza e Higiene	300,00 €	756,00 €		24,00 €	24,00 €	24,00 €	24,00 €	24,00 €	24,00 €	1 200,00 €
Custo RH	5 400,00 €	15 300,00 €		500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	23 700,00 €
FUNDO DE RESERVA	5 000,00 €									5 000,00 €
total despesas	24 985,00 €	74 056,00 €	1 550,00 €	944,00 €	944,00 €	9 294,00 €	944,00 €	1 364,00 €	944,00 €	115 025,00 €
Saldo	- 2 705,00 €	2 514,00 €	1 900,00 €	1 056,00 €	- 44,00 €	- 4 894,00 €	256,00 €	1 936,00 €	256,00 €	275,00 €

ORÇAMENTO