



## Gestão Desportiva Municipal

### *Sport Management in Municipalities*

### *Gestión Deportiva Municipal*

Gonçalo Dias 

Universidade de Coimbra – [goncalodias@fcdef.uc.pt](mailto:goncalodias@fcdef.uc.pt)

#### Resumo

O papel fundamental de um Município é promover a melhoria das condições de vida dos seus cidadãos. Neste sentido, consideramos que não basta aos Municípios terem em conta os domínios tradicionais das infraestruturas desportivas enquanto visão redutora. Nesta ótica, urge promover uma estratégia centrada em todos os segmentos da população, que tenha uma visão alargada do futuro, de forma a proporcionar a prática desportiva a todos os munícipes. Assim, nos dias de hoje, em matéria de gestão desportiva, as decisões políticas municipais devem ser fundamentadas na realidade em que vivemos. Face ao exposto, o objetivo deste estudo é enquadrar a gestão desportiva municipal no âmbito do trabalho realizado pelas autarquias, descrevendo-se, com base na literatura da especialidade, o papel do gestor desportivo em várias vertentes. Conclui-se que a gestão desportiva dos municípios deve ser consubstanciada num planeamento e estratégia de futuro, que permita uma orientação concreta da vida das pessoas e das organizações públicas ou privadas. Recomenda-se a realização de mais estudos que permitam contextualizar melhor as estratégias municipais do ponto de vista da gestão desportiva e dos seus principais intervenientes.

**Palavras-chave:** Gestão desportiva; Cidadãos; Qualidade de vida; Desporto.

#### Abstract

The fundamental role of a Municipality is to promote the improvement of the living conditions of its citizens. In this sense, we believe that it is not enough for Municipalities to take into account the traditional domains of sports infrastructures as a minimalist vision. Therefore, it is urgent to promote a vision centered on all segments of the population, which has a broader strategy for the future, in order to increase the practice of sports for all citizens. Thus, nowadays, in terms of sports planning and management, the municipal political decisions must be based on concrete knowledge in the reality in which we live. Given the above, this study aims to analyze the municipal sports management, describing, based on the literature of the specialty, the role of the municipal sports manager in several aspects. It is concluded that the sports management of the municipalities must be substantiated in a planning and strategy for the future, which allows a concrete orientation of the lives of people and public or private organizations. In view of the above, further studies are recommended to better contextualize municipal strategies from the point of view of sports management and its main actors..

**Keywords:** Sport Management; Citizens; Quality of life; Practice of sports.

#### Resumén

El papel fundamental de un Municipio es promover la mejora de las condiciones de vida de sus ciudadanos. En este sentido, creemos que no basta con que los Municipios tengan en cuenta los dominios tradicionales de la infraestructura deportiva como una visión reductora. En esta perspectiva, es urgente impulsar una estrategia centrada en todos los segmentos de la población, que tenga una visión amplia de futuro. Así, hoy en día, en materia de gestión deportiva, las decisiones políticas municipales deben basarse en la realidad en la que vivimos. Dado lo anterior, el objetivo de este estudio es enmarcar la gestión deportiva municipal, en el ámbito del trabajo que realizan los municipios, describiendo, con base en la literatura especializada, el rol del gestor deportivo en diversos aspectos. Se concluye que la gestión deportiva de los municipios debe sustentarse en una planificación y estrategia de futuro, que permita una orientación concreta de la vida de las



personas y organismos públicos o privados. Teniendo en cuenta lo anterior, se recomiendan nuevos estudios para contextualizar mejor las estrategias municipales desde el punto de vista de la gestión deportiva y sus principales grupos de interés.

**Palabras Clave:** Gestión deportiva; Los ciudadanos; Calidad de vida; Deporte.

## Introdução

A gestão desportiva municipal, através da constituição de sinergias, no âmbito da articulação profissional, ao nível de recursos humanos, físicos e materiais, deve procurar atingir, de forma eficiente, determinados objetivos, que facultem respostas exequíveis à população em geral (Rocha & Bastos, 2011). Nesta ótica, o gestor desportivo municipal desempenha funções relevantes, que contribuem para o desenvolvimento de uma política desportiva municipal, sustentada em programas de atividade física e de desenvolvimento desportivo (Gallardo, 2002; Gómez-Tafalla, 2013; Batista Joaquim, & Carvalho, 2016).

No que concerne à política desportiva em geral, as opções municipais devem ir ao encontro das expectativas de todos os cidadãos, promovendo atividades que visem a generalização e democratização da prática desportiva em diversas áreas de intervenção (Milheiro, 2007; Januário, 2011; Sousa, 2013). Por exemplo, no denominado “*Desporto para Todos*”, os cidadãos assumem uma participação ativa neste contexto (Lança, 2003), tornando-se, assim, incumbência dos municípios apoiar e desenvolver a prática desportiva regular (Sousa 2013).

No que diz respeito à política desportiva local, esta pode ser direcionada para todos os segmentos da população, em harmonia com um planeamento eficaz, que considere aspetos de índole económico, social, entre outros (Mezzadri, Santos-Lise, Maoski, Castro, Starepravo, & Santos 2020). Neste caso, pode ser relevante efetuar uma abordagem por processos de decisão, usando *marketing* estratégico; análise *SWOT*; avaliação do risco; condições de segurança do evento; *task forces*; balanço e gestão do capital envolvido no evento e, finalmente, o retorno financeiro e a avaliação da satisfação dos clientes (Correia, Ferrand, Monteiro, Madaíl, Mata et al., 2001).

Os municípios são organizações dinâmicas que assumem a promoção e o desenvolvimento da prática desportiva, mais próxima dos clientes (Martinez-Moreno, 2016). Logo, o desenvolvimento das opções políticas são desencadeados por via de iniciativas, ações, projetos e programas que visam alcançar os objetivos previamente estabelecidos junto das populações concelhias (Sousa, 2013). Tendo em conta a legislação vigente, em termos de política municipal, especial atenção deve ser dada aos modelos da prática desportiva, acompanhando a evolução das mentalidades culturais e sociais e aos sinais do aparecimento de novas tendências desportivas (Constantino, 1999).

Embora tenha existido uma evolução significativa e segmentação das práticas de atividade física e desportiva, através do crescimento da intervenção municipal, ainda subsistem alguns modelos de gestão autárquica que tendem a manter práticas obsoletas. É certo que, nos últimos quarenta anos, o nosso país viu emergir instalações desportivas mais modernas e técnicos superiores em maior número e com qualificações mais adequadas às exigências dos serviços municipais. No entanto, a rede integrada de infraestruturas desportivas e espaços para o desporto ainda pode ser otimizada, de modo a servir melhor as organizações desportivas e a população em geral (Sousa, 2013; Contreras, 2012).

Em suma, os modelos de intervenção política variam muito de município para município, o que torna crucial uma análise e interpretação criteriosa da missão municipal em matéria desportiva. Nesta ótica, talvez fosse pertinente estabelecer sinergias intermunicipais e partilhar responsabilidades entre entidades, rumo a uma melhor promoção de atividades desportivas na sua circunscrição territorial (Tavares et al., 2017).

Face ao exposto, o objetivo deste estudo é enquadrar a gestão desportiva municipal no âmbito do trabalho realizado pelas autarquias, descrevendo, com base na literatura da especialidade, o papel do gestor desportivo em várias vertentes.

## **Revisão de literatura**

### ***Gestão desportiva***

A gestão desportiva pode ser definida como a aplicação dos princípios de gestão a determinadas entidades, como é caso das autarquias, através da constituição de sinergias no âmbito da articulação profissional ao nível de recursos humanos, físicos e materiais, para atingir, de forma eficiente, determinados objetivos. Trata-se de uma área de investigação académica relativamente recente, onde, a partir da década de 80, começaram a surgir trabalhos mais rigorosos, do ponto de vista científico, com a sua publicação a ser operacionalizada em periódicos específicos da área. Neste caso, o aumento da intervenção profissional de gestores desportivos motivou o desenvolvimento da gestão do desporto enquanto área académica (Rocha & Bastos, 2011; Mezzadri et al., 2020).

Neste seguimento, para Rocha e Bastos (2011), o crescimento da área de gestão do desporto, em termos académicos, começou a ser consolidada, a partir de 2010, através da Aliança Intercontinental de Gestão do Desporto – AIGD, e a emergir, em termos de publicação, em revistas científicas, como é o caso do “*Journal of Sport Management*”, que teve o seu primeiro volume, editado em 1987. Este periódico é o meio de divulgação oficial da NASSM (*North American Society for Sport Management*). Além deste, o “*Sport Marketing Quarterly*”, o “*International Journal of Sport Management*” e o “*European Sport Management Quarterly*”, que é a revista científica mais conceituada e com maior rigor nesta vertente, ganharam, paulatinamente, o seu espaço neste campo de investigação.

### ***Gestor desportivo***

Do ponto de vista institucional, dependendo da autonomia que tem, regra geral, o gestor desportivo assume funções de planeamento, organização, execução e controlo, dentro de uma determinada entidade (p. ex. autarquia) ou organização desportiva (p. ex. clube). Neste sentido, deve possuir um leque de competências operacionais que abarquem as áreas do planeamento de eventos, comunicação, *marketing* estratégico, relações interpessoais, liderança e conhecimentos ao nível da legislação desportiva. Além disso, deve ser capaz de conceber linhas orientadoras de políticas desportivas municipais, inovadoras, mensuráveis e realistas (Gallardo, 2002).

Face ao exposto, o planeamento de atividades é uma das funções mais importantes que caracteriza o gestor desportivo. Nesta ótica, deve conseguir efetuar uma gestão abrangente e competente das instalações desportivas; coordenar esforços que visem economizar tempo, meios e recursos humanos; ser capaz de propor e executar propostas e estratégias contra o aumento de concorrência de outras entidades (privadas ou públicas) e assumir padrões de qualidade, eficiência e desempenho funcional (Gallardo, 2002; Gómez-Tafalla, 2013).

### ***Gestor desportivo municipal***

Em Portugal, no âmbito da Administração Pública, as competências legais delegadas nos municípios estão relacionadas com a satisfação das necessidades das comunidades locais em diversos domínios. É, assim, neste contexto, que as autarquias, ao integrarem, na sua lei orgânica,



serviços municipais de desporto e, ao promoverem, de forma geral, a atividade física e o desporto no âmbito municipal, se deparam com novas necessidades ao nível dos recursos humanos, mormente, os de índole técnico. Logo, o gestor desportivo municipal, designadamente, o comumente conhecido como Técnico Superior de Desporto, contribui, decisivamente, para o desenvolvimento de uma política desportiva municipal, sustentada em programas de atividade física e de desenvolvimento desportivo, contratos programa, gestão e inspeção de equipamentos, instalações desportivas e espaços de jogo e recreio (e.g., parques infantis), de modo a dar uma resposta efetiva em várias áreas de intervenção (Batista et al., 2016).

Para Batista et al. (2016), os gestores mais experientes, ou seja, com mais de 10 mais anos de desempenho profissional nas autarquias, são os técnicos cujo seu labor, regra geral, se centra mais nas funções associadas à gestão de recursos humanos, coordenação e planeamento de atividades, conceção de projetos desportivos municipais e, também, em alguns casos, na coordenação de atividades de lecionação, como por exemplo, no âmbito da Expressão e Educação Físico Motora (1.º Ciclo do Ensino Básico) e nas Atividades de Enriquecimento Curricular (Atividade Física Desportiva). Para que tal seja exequível, Menezes et al. (2012) indicam que o grau de participação exercido na gestão desportiva nas autarquias deve assumir uma maturidade política que permita dar uma resposta eficaz e de qualidade aos munícipes em geral.

### ***Política de gestão desportiva municipal***

A política desportiva municipal definida pelas autarquias, nomeadamente em matéria de planos diretores e estratégicos, incluem as linhas de orientação ao nível da vertente desportiva, sendo, posteriormente, transformados em programas, projetos, ações e iniciativas que tem como missão atingir determinadas objetivos e metas junto dos munícipes e da população em geral (Sousa, 2013). Dito de outro modo, estamos perante um leque de ações e processos desencadeados pelas câmaras municipais, com o objetivo de cumprir as competências que lhes são atribuídas pela legislação em vigor, em prol do desenvolvimento desportivo (Januário, 2011).

Ainda no que concerne à política desportiva, os municípios assumem um papel decisivo na promoção e dinamização da atividade física e desportiva junto das populações concelhias. Contudo, é importante que as opções municipais vão ao encontro das expectativas de todos os cidadãos, promovendo políticas que visem a generalização e democratização da prática desportiva, em diversas áreas de intervenção, cumprindo o desígnio constitucional do “*desporto para todos*” e, também, numa outra esfera de ação, o “*Desporto de Elite*”/“*Alto Rendimento*”, mais direcionado para a competição (Milheiro, 2007; Januário, 2011; Sousa, 2013).

Atendendo ao quadro das competências legais vigentes, importa identificar as políticas que podem ser implementadas pelas autarquias em matéria de desporto (p. ex. “*Desporto para Todos*” e “*Desporto de Elite*”/“*Alto Rendimento*”) (Sousa, 2013, cf. Tabela 1). Perante o exposto, na Tabela que se apresenta de seguida, para Sousa (2013), a dinâmica e interação entre o denominado “*Desporto para Todos*”, o “*Desporto de Lazer*” e “*Animação Desportiva*” caminham em paralelo, fazendo com que tenha surgido uma proliferação de atividades desportivas diversas, onde os cidadãos assumem uma participação mais ativa neste contexto. Não obstante o exposto, é preciso ter em conta que Lança (2003) considera alguns aspetos essenciais que podem influir e, até mesmo, condicionar o planeamento das atividades de animação desportiva, nomeadamente: o local da atividade, a idade dos participantes, entre outros fatores, que também devem merecer a atenção parte do gestor desportivo em contexto autárquico, sobretudo, quando está a planear e organizar a sua atividade.

**Tabela 1.** Atribuições, competências legais, processos/instrumentos e modelo de política municipal (adaptado de Sousa, 2013).

Atribuições e competências legais	Processos/Instrumentos	Modelo/Política
Lei nº 169/99, de 18 de Setembro - (artigo 64.º, n.º 4, alínea b)	(...) “Apoiar ou <i>Desporto de elite/alto rendimento</i> adequados, no apoio a atividades de interesse municipal, de natureza desportiva ou outra.”	<i>Desporto para todos</i>
Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto (LBAFD) (Artigo 6.º <i>Promoção da atividade física</i> )	(...) “Incumbe às autarquias locais a promoção e a generalização da atividade física, enquanto instrumento essencial para a melhoria da condição física e da saúde dos cidadãos.”	<i>Desporto para todos</i>
LBAFD Artigo 7.º <i>Desenvolvimento desporto</i>	(...) “Incumbe à Administração Pública, na área do desporto apoiar e desenvolver a prática do desportiva regular e de alto rendimento.”	<i>Desporto de elite/alto rendimento</i>

Mezzadri et al. (2020), na sua revisão de estudos, indicaram que a política local deve ser pensada num contexto macro, direcionada para todos os segmentos da população, em harmonia com aspetos económicos e sociais, onde os “*policy-makers*” possam ter uma perspetiva abrangente dos objetivos a atingir nesta vertente. Neste sentido, a emergência de políticas baseadas em evidências, as quais permitem que os “*policy-makers*” construam intervenções exequíveis e realistas direcionadas para um público-alvo o mais abrangente possível, no âmbito do “*Desporto para Todos*”, pode ser um caminho a seguir. Uma estratégia desta natureza permite ainda uma avaliação mensurável quanto ao investimento realizado na construção de novas instalações desportivas (p. ex. piscinas, pavilhões e ginásios) e equipamentos desportivos diversos, que, regra geral, não têm um planeamento de longo prazo, o qual permita cobrir os seus custos de manutenção, algo que nem sempre é tido em conta pelos governantes municipais (Nobrega dos Santos & Freire, 2020).

Além disso, é relevante considerar a organização e gestão desportiva de vários eventos desportivos, que, de acordo com Barreau (2001), podem ser encarados como um “*espetáculo*” planificado que roda em torno de uma determinada unidade de ação, o qual ocorre num tempo e espaço específicos, envolvendo, ainda, tal como refere Correia, Ferrand, Monteiro, Madaíl, Mata et al. (2001), uma abordagem por processos de decisão e marketing estratégico, análise *SWOT* (com a





*categorização dos pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades*), bem como, ainda, a avaliação do risco e segurança do evento, o balanço e gestão do capital envolvido no evento e respetivo retorno financeiro e a satisfação dos clientes.

Teixeira e Ribeiro (2016) verificaram que os municípios portugueses têm vindo a efetuar investimentos públicos no desporto, com o objetivo de promover a saúde pública, a valorização e a criação de melhores condições para a adoção de estilos de vida ativos e saudáveis. Assim, o acesso democrático às atividades desportivas e as finalidades relacionadas com a qualidade de vida é central na agenda das autoridades regionais e locais, tanto em Portugal, como na Europa. Contudo, na ótica dos mesmos autores, as políticas de Portugal tendem a ser menos estratégicas, institucionais, ideológicas e mais *ad-hoc*.

Por último, operacionalmente, Sousa (2013) encara a política desportiva municipal como as orientações programáticas, plasmadas nos instrumentos de planeamento ou documentos previsionais, oficialmente aprovados pelas câmaras municipais, nomeadamente: i) *planos diretores*, ii) *planos estratégicos* e iii) *plano de atividades*, sendo, neste último documento, de curto prazo, que, regra geral, ficam registadas as linhas de orientação política em matéria de desporto. Para este autor, o desenvolvimento das opções políticas são desencadeados por iniciativas, ações, projetos e programas que visam alcançar os objetivos previamente estabelecidos junto das populações concelhias.

### ***Planeamento estratégico desportivo municipal***

A oferta do desporto, em matéria de serviço recreativo municipal, abarca um conjunto de atividades concretas, inter-relacionadas entre si, que são executadas com o objetivo de produzir determinados bens e serviços aptos a dar respostas concretas às necessidades dos clientes/municípios em geral. Esta ação contempla um amplo conjunto de procedimentos e um leque de atividades e iniciativas articuladas entre si, que, previamente planeadas, têm o propósito de influenciar o rumo de certos eventos, tendo em conta três pressupostos essenciais: i) *gestão do serviço municipal de desporto e recreação*; ii) *gestão de instalações e equipamentos para oferta de serviços desportivos e recreativos municipais* e iii) *gestão administrativa e financeira de eventos desportivos* (Vargas, 2007).

Martinez-Moreno (2016), na sua revisão de estudos, concluiu que os municípios, enquanto gestores do desporto ao nível do setor público, são organizações dinâmicas que assumem a promoção e o desenvolvimento da prática desportiva. Assim, como as autarquias são a Administração Pública mais próxima dos municípios/clientes, tem que facultar soluções eficientes e determinar critérios de qualidade com vista à correta gestão dos Serviços Desportivos Municipais. Nesta vertente, devemos ter em conta que os cidadãos exigem maior rigor neste tipo de serviços e as autarquias têm que assumir uma responsabilidade de gestão e melhoria contínua, aplicada em dois grandes alicerces: i) *estabilidade financeira* e ii) *qualidade e transparência de serviços*.

Finalmente, embora a avaliação do desempenho financeiro seja de grande relevância para a gestão do serviço municipal, em termos de gestão desportiva, ainda existe um longo caminho a desbravar no desenvolvimento e consolidação de políticas objetivas que permitam mensurar entre o “*deve e o haver*” (García-Unanue et al., 2016).

### ***Modelos de desenvolvimento desportivo municipal***

Voltando ao conceito de “*Desporto para Todos*”, o Artigo 6º, da LBAFD, emerge como um forte incentivo às políticas de implementação de programas de atividade física, à criação de espaços públicos aptos para a prática desportiva, à integração da atividade física nos hábitos de vida

quotidianos, bem como, também, à adoção de estilos de vida ativa. Deste modo, em termos de política desportiva, é incumbência dos municípios apoiar e desenvolver a prática desportiva regular, através da disponibilização meios técnicos, humanos e financeiros entre outros, configurando, neste normativo, as opções políticas que também contemplem o desporto de alto rendimento, a conceção, construção, gestão de instalações e espaços de atividade física e desportiva, entre outros. Paralelamente, não pode ser esquecido o apoio ao associativismo desportivo local, a organização e gestão de programas de atividades físicas e desportivas, o apoio ao desenvolvimento do desporto escolar, o apoio à organização de eventos e espetáculos desportivos, a organização e gestão de indicadores, documentação e estudos de natureza desportiva e, por último, o licenciamento e fiscalização em processos de natureza desportiva no âmbito das competências legais, como por exemplo, os espaços de jogo e recreio, as instalações e equipamentos desportivos (Sousa 2013).

### ***Conceção e gestão de instalações/espaços de atividade física e desportiva***

Almeida (2012) indicou que o panorama do território desportivo sofreu alterações significativas nos últimos vinte anos, com um notório investimento municipal efetuado em várias infraestruturas desportivas. Contudo, para Sousa (2013), embora seja reconhecido o papel primordial e o contributo dos municípios na edificação desportiva, existem grandes lacunas nesta matéria em termos de programação e construção de espaços e instalações desportivas, onde é visível, em muitos destes, com a falta de manutenção periódica e adequada, a degradação e falta de atração e o natural afastamento dos munícipes, tornando-as pesadamente onerosas e ineficientes, sobretudo nas instalações de maior complexidade de gestão desportiva, como é o caso das piscinas cobertas (ver, em detalhe, Dias et al., 2014), ou complexos desportivos (p. ex. estádios e pavilhões gimnodesportivos).

### ***Organização e gestão de programas de atividade física e desportiva***

No âmbito do quadro legal vigente, os municípios podem dar resposta às necessidades dos cidadãos e das organizações, contribuindo, deste modo, para a melhoria da qualidade de vida das pessoas, assumindo, assim, um importante papel social e de interesse para a comunidade local e, em particular, para a população juvenil (Sousa, 2013). Nesta ótica, Constantino (1999) indicou que a política desportiva municipal, com uma atenção direcionada para os modelos da prática desportiva, deve tender a acompanhar a evolução das mentalidades culturais e desportivas e os sinais do aparecimento de novas populações desportivas. Neste sentido, é importante que as autarquias tenham a preocupação de levar o desporto às pessoas, através de um conjunto de iniciativas municipais de matriz didática, pedagógica e educativa, que possam ser ministradas de forma sazonal ou pontual, tendo como principal objetivo abranger as crianças, jovens, população sénior ativa e com dificuldades ambulatorias, terceira idade, grávidas e portadores de deficiência. Perante este conjunto de iniciativas, Sousa (2013), ao comungar da mesma opinião de Constantino (1999), destacou a importância da integração e fomento dos jogos populares e os desportos da natureza, no sentido do conhecimento, divulgação e preservação do património imaterial, de índole cultural e social.

### ***Gestão de indicadores, estudos de natureza desportiva e organização de eventos desportivos***

Em matéria de organização de eventos e espetáculos desportivos, Sousa (2013), em linha com Januário (2011), indicou que nenhuma autarquia ao receber um evento desportivo com o objetivo principal de promover ou fomentar práticas desportivas: deve descuidar o seu eventual impacto económico, social, cultural e, principalmente, a promoção e valorização territorial.



### ***Licenciamento e fiscalização em processos de natureza desportiva no âmbito das competências legais***

Neste âmbito, regra geral, é da responsabilidade dos municípios assegurar o licenciamento e fiscalização em três áreas de intervenção principais: i) *nos processos construção e funcionamento dos espaços e instalações desportivas*; ii) *na segurança nos equipamentos de apoio ao desporto* e iii) *na autorização de provas e manifestações desportivas na via pública*. Além disso, é importante referir a função fiscalizadora que os Municípios assumem no âmbito dos espaços e jogo e recreio (parques infantis – cf. Decreto-Lei n.º 203/2015, de 17 de setembro), bem como, também, nas instalações desportivas e equipamentos desportivos, entenda-se, que não são de gestão municipal direta (cf. Decreto-Lei n.º 100/2003, de 23 de Maio, com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 82/2004, de 13 de Abril, e Portaria n.º 1049/2004, de 19 de Agosto), e, assim, que não estão abrangidos, por lei, pela inspeção da ASAE, como é o caso da Juntas de Freguesias do concelho adstrito, Comissões de Melhoramentos, Clubes Desportivo, entre outros.

### ***Decisão estratégica na gestão dos espaços desportivos municipais***

Sousa (2013), em linha com Contreras (2012), verificou que passámos por um período onde existia uma lacuna e falta generalizada de instalações desportivas, de técnicos qualificados e de praticamente nula oferta desportiva e escasso número de clubes desportivos, para uma oferta mais abrangente e diversificada nestes domínios. Nessa época, assistíamos, ainda, a serviços municipais do desporto, com pouco enquadramento estratégico e, os poucos que existiam, possuíam diminuta valorização política. Em termos de instalações de propriedade municipal, como era o caso dos estádios ou pavilhões, tendiam a ser utilizados pelos clubes mais relevantes da comunidade local, sendo da responsabilidade direta dos municípios os custos do seu funcionamento e manutenção. Embora tenha existido uma evolução significativa e segmentação das práticas de atividade física e desportiva, através do crescimento da intervenção municipal, na verdade, ainda existem alguns modelos de gestão autárquica que tendem a manter este tipo de práticas. Por outro lado, também é evidente que passámos para o extremo oposto, onde a proliferação de construções de piscinas, estádios, pavilhões e complexos desportivos municipais, impulsionaram um maior reforço ao nível da dotação financeira, gestão desportiva e social destes espaços, criando uma “máquina pesada” de burocracia que os serviços públicos não conseguem, em alguns municípios, acompanhar devidamente.

Nesta linha de pensamento, Figueira (2018) advogou que o desporto, em Portugal, evoluiu, positivamente, nos últimos quarenta anos, sendo que o nosso país dispõe, atualmente, de instalações desportivas mais modernas; técnicos superiores; treinadores, dirigentes gestores com mais competências; melhores regulamentos e normas desportivas; maior qualidade aplicada à investigação efetuada na área do desporto e melhores resultados desportivos em competições internacionais. No entanto, ainda existem problemas que necessitam de ser resolvidos, nomeadamente ao nível da atividade desportiva *infanto-juvenil* e da *formação desportiva nas escolas*. Além disso, em alguns pontos do país, a rede integrada de infraestruturas desportivas e espaços para o desporto podem ser otimizados, de modo a servirem, melhor, as organizações desportivas e a população em geral. Tais lacunas estão, em grande parte, relacionadas com a ausência de uma estratégia nacional, para o desenvolvimento do desporto do País. Note-se, por exemplo, o deficiente aproveitamento, como vetor estratégico, do desenvolvimento de políticas que aproveitem melhor o “*Mar de Portugal*” e as nossas magníficas praias, que reúnem características únicas e extraordinárias, que podiam garantir a conquista de outros públicos, nomeadamente, ao nível da promoção e desenvolvimento de desportos náuticos, tornando-se numa eventual vantagem competitiva entre produtos similares, em termos nacionais e internacionais (Gomes, 2014).



Finalmente, nos últimos anos, os municípios têm obtido um papel de destaque no âmbito desportivo, onde a sua importância, como parceiros vitais, na definição e implementação de políticas desportivas, para o desenvolvimento desportivo, têm sido executadas em vários contextos. Contudo, os modelos de intervenção política variam significativamente de município para município, o que torna crucial uma análise e interpretação da missão municipal na matéria desportiva, em cada contexto, tendo por finalidade contribuir no aperfeiçoamento dos serviços prestados por estas estruturas, para a melhoria da saúde pública e qualidade de vida dos cidadãos. Ainda nesta vertente, a literatura especializada sobre políticas desportivas e um leque de documentos internacionais, como as declarações da União Europeia e do Conselho da Europa, a Carta Internacional de Educação Física, Atividade Física e Desporto, reconhecendo a dimensão social e seus benefícios, incumbem responsabilidades aos poderes públicos para o fomento da prática desportiva com fins educativos, promoção de qualidade de vida e integração de diferentes grupos etários (Tavares et al., 2017).

## Conclusões e recomendações

Mesmo passados 12 anos, estamos em total concordância com Januário et al. (2009), quando referem que, numa perspetiva global, o papel primordial de um Município é promover e copromover a melhoria das condições de vida das suas populações. Perante esta orientação, também consideramos que não basta às autarquias locais remeterem-se, apenas, aos domínios tradicionais das infraestruturas e equipamentos desportivos enquanto visão minimalista. Nesta ótica, urge promover uma autarquia centrada em todos os segmentos da população, que tenha uma visão alargada do futuro, de forma a incrementar a prática desportiva a todos os municípios e otimizar a sua qualidade de vida.

Finalmente, tal como refere Sousa (2013), no dias de hoje, em matéria de planeamento e gestão desportiva, as decisões políticas municipais devem ser fundamentadas no conhecimento concreto na realidade em que vivemos. No caso específico dos municípios, as deliberações podem ser consubstanciadas num planeamento e estratégia de futuro, que permita uma orientação concreta da vida das pessoas e das organizações públicas ou privadas.

Perante o exposto, recomenda-se a realização de mais estudos que permitam contextualizar melhor as estratégias municipais do ponto de vista da gestão desportiva e dos seus principais intervenientes.

## Referências

- Almeida, J. (2012). Planeamento e Programação de Instalações Desportivas Municipais. In Bento, J., & Constantino, J. (Eds.). *Desporto e Municípios, Políticas, Práticas e Programas* (p. 73). Lisboa: Visão e Contextos, Edições e Representações, Lda.
- Batista, P.M., Joaquim, B., & Carvalho, M.J. (2016). A perceção de competências dos gestores desportivos em função da experiência profissional. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte* (38),1, 50-57.
- Barreau, G. (2001). Gestão do Risco na Organização de Eventos Desportivos. In Correia, A., Ferrand, A., Monteiro, E., Madaíl, G., & Mata, J. et al. *Seminário Internacional: Gestão de Eventos Desportivos* (pp. 45-83). Lisboa: Centro de Estudos e Formação Desportiva.
- Constantino, J. (1999), *Desporto, Política e Autarquias*. Lisboa: Livros Horizonte, Lda.
- Correia, A., Ferrand, A., Monteiro, E., Madaíl, G., Mata, & J. et al. (2001). *Seminário Internacional: Gestão de Eventos Desportivos*. Lisboa: Centro de Estudos e Formação Desportiva (Gestão do Desporto).
- Contreras, M. (2012). Historia de la Gestion del deporte en Espana. In Bento, J., & Constantino, J. (Eds.). *Desporto e Municípios, Políticas, Práticas e Programas* (p. 73). Lisboa: Visão e Contextos, Edições e Representações, Lda.



- Dias, G., Rama, L., & Borges J.M. (2014). Orientações técnicas para a gestão de Piscinas Municipais. *EFDeportes*, 191, 1-13.
- Figueira, T.M.N. (2018). *Políticas públicas de desporto: estudo sobre municípios da área metropolitana de lisboa*. Escola de Ciências e Tecnologia. Departamento de Desporto e Saúde. Lisboa.
- Gallardo, L. (2002). Características generales de los servicios deportivos municipales en Castilla-La Mancha. *Revista Motricidad*, 9, 165-191.
- García-Unanue, J. et al. (2016). Assessing Financial Condition of Municipal Sports Agencies: A Data Benchmarking Approach. *The Open Sports Sciences Journal* (9) (Suppl-1, M6), 43-52.
- Gómez-Tafalla, A. M., Calabuig, F., & Licerias, J. M. (2009). El perfil del gestor federativo en la Comunidad Valenciana. *Revista Internacional de Derecho y Gestión del Deporte* (9), 24-47.
- Gomes, R. (2014). *A Gestão Desportiva do Litoral Português: O valor desportivo das praias da circunscrição da Capitania da Figueira da Foz* (Dissertação de Mestrado). Universidade Técnica de Lisboa. Faculdade de Motricidade Humana. Lisboa.
- Gómez-Tafalla, A. M. (2013). El trabajo desarrollado por el gestor deportivo local en el área de actividades deportivas. *Journal of Sports Economics & Management*, 3, (1), 78-89.
- Januário, C. et al. (2009) Políticas públicas desportivas: avaliação do nível de execução e eficácia nos municípios da Área Metropolitana do Porto. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 9 (2), 26-32.
- Januário, C. (2011), *Políticas Públicas Desportivas: Estudo Centrado nos Municípios da área Metropolitana do Porto*. Coimbra: Fundação CEFA.
- Lança, R. (2003). *Animação Desportiva e Tempos Livres - Perspectivas de organização*. Lisboa. Editorial Caminho.
- Martinez-Moreno, A. (2016). Municipal Sports Services Quality Management. Use of the EFQM Model. *Journal of Scientific Research and Reports*, 11, 1-8.
- Menezes, V. G. et al. (2012). Gestão desportiva e política pública na região metropolitana de Recife, *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte* (26), 2, 219-230.
- Menegaldo, P.H.I. et al. (2021). A Teoria da Modernização Reflexiva como aporte para leitura das políticas públicas de esporte e lazer. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 11 (e10004), 1-19.
- Mezzadri, F. M., Santos-Lise, N., Maoski, A.P.C.B., Castro, S.B.E. de., Starepravo, F.A., & Santos, T. de O. (2020). Sport management in states and municipalities (GEEM): presentation of a research tool for sports intelligence in Brazil. *Research, Society and Development* (9), 10, e3769108716.
- Milheiro, L. (2007). *Estratégia e Política Desportiva Municipal: Análise da Política Desportiva do Concelho de Penafiel à Luz dos Pressupostos do Planeamento Estratégico*. Porto: Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Município da Mealhada - (Áreas / Desporto). Disponível em: <http://www.cm-mealhada.pt/menu/297/Desporto>). Consultado em 09.02.2021.
- Nobrega dos Santos, M.A.G., & Freire, E.S. (2020). Financiamento do Esporte: Análise dos Convênios firmados em Municípios do Estado de São Paulo. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva* (10), 1, e10007.
- Rocha, C. M., & Bastos, F.C. (2011). Gestão do esporte: definindo a área. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 25 (spe), 91-103.
- Sousa, V. (2013). *A gestão do desporto municipal. Análise ao desenvolvimento organizacional: estudo centrado na comunidade intermunicipal do Tâmega e Sousa*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão Autárquica. Instituto Superior de Educação e Ciências. Lisboa.
- Tavares, J. et al. (2017). Políticas desportivas e gestão do desporto: estudo de caso no município de Lousada. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 7 (2), 99-112.
- Teixeira, M.R.C., & Ribeiro, T.M.P. (2016). Sport Policy and Sports Development: Study of Demographic, Organizational, Financial and Political Dimensions to the Local Level in Portugal. *The Open Sports Sciences Journal* (9), (Suppl-1, M4), 26-34.
- Vargas, A.M. (2007). Hacia una gestión moderna del servicio deportivo y recreativo municipal costarricense. *Revista MHSalud* (4), 2, 1-34.



Valente, L. (2011). *O perfil do gestor desportivo: um estudo nos Centros de Esporte e Lazer da Prefeitura Municipal de Manaus*. Dissertação elaborada com vista à obtenção do grau de Mestre na especialidade da Gestão do Desporto. Lisboa. Universidade Técnica de Lisboa. Faculdade de Motricidade Humana. Lisboa.

Recebido em: 02/06/2021

Aceite em: 05/09/2021

Endereço para correspondência:

Gonçalo Dias  
goncalodias@fcdef.uc.pt



Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Attribution 3.0