



**Hugo Alexandre  
Martins Fernandes**

**Relatório de Estágio no Sport Clube Beira-Mar**





**Hugo Alexandre  
Martins Fernandes**

## **Relatório de Estágio no Sport Clube Beira-Mar**

Relatório de Estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Línguas e Relações Empresariais, realizado sob a orientação científica do Professor Doutor António Nuno Rosmaninho Rolo, Professor Associado com Agregação do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro.



Dedico este trabalho aos meus pais, por estarem presentes em todo e a cada momento.



## **O Júri**

Presidente

Professora Doutora Ana Maria Martins Pinhão Ramalheira  
**Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro**

Vogais

Professora Doutora Anabela Valente Simões  
**Professora Adjunta da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de  
Águeda da Universidade de Aveiro (arguente)**

Professor Doutor António Nuno Rosmaninho Rolo  
**Professor Associado com Agregação da Universidade de Aveiro  
(orientador)**



## **Agradecimentos**

Após dois anos de trabalho e dedicação, momentos de alegria e motivação e outros onde a mesma faltou, acredito ter adquirido as competências que projetei no âmbito da frequência do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais.

Quero agradecer ao meu orientador de estágio, Prof. Doutor António Nuno Rosmaninho Rolo, que desde o início me incentivou, apoiou e demonstrou uma enorme receptividade em me auxiliar na resolução de situações pontuais que foram surgindo com o decorrer do estágio.

Pela forma como decorreu este estágio e pelo auxílio na elaboração do presente relatório, agradeço a todos quantos me acolheram de forma tão cordial e de certo modo informal na prestigiada instituição que é o Sport Clube Beira-Mar.

Ao seu atual presidente Eng.º Hugo Coelho e ao vice-presidente Dr. Afonso Miranda.

Ao Dr. Nuno Quintaneiro Martins, por ter sido um dos principais responsáveis por o Sport Clube Beira-Mar representar hoje, uma segunda família para mim.

Ao Sr. António Cruz, que me acompanhou durante o tempo em que integrou a direção atual, mas mais que isso, foi um dos principais rostos que não deixaram a instituição fechar portas.

Aos meus colegas de dia-a-dia no decorrer do estágio, José Alexandre Silva e Cecília Teixeira, por em momento nenhum me terem excluído de nada e de me fazerem sentir todos os dias que fazia parte da equipa.

Ao meu pai e à minha mãe, este agradecimento é meramente simbólico, dados todos os sacrifícios que ao longo de todo o meu percurso académico têm feito para que eu conseguisse atingir um patamar de excelência ao nível do meu desenvolvimento enquanto profissional e ser humano.

Por último à minha avó materna, por apesar de já não estar presente fisicamente, ser no meu dia-a-dia a minha inspiração e por me ter transmitido muitos dos valores que acredito que me tornam um ser humano um pouco melhor.



**Palavras-chave**

Sport Clube Beira-Mar, Línguas e Relações Empresariais, Aveiro, Gestão Desportiva, Liderança.

**Resumo**

O presente relatório, visa apresentar e analisar criticamente as diversas atividades que realizei durante o estágio curricular no Sport Clube Beira-Mar (SCBM), no âmbito da Unidade Curricular Dissertação/Estágio/Projeto, para conclusão do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais da Universidade de Aveiro.

No decorrer deste estágio, tive oportunidade de contactar com uma realidade muito diferente da que trazia da formação em Administração Pública, não obstante uma associação sem fins lucrativos como o Sport Clube Beira-Mar utilizar algumas técnicas e formas de gestão usadas no setor público.

Desde o contacto com diferentes organizações (públicas e privadas), passando pela tentativa de reformular alguns setores de atividade do clube, assim como o contacto diário com diferentes sensibilidades de pessoas afetas ao clube, este estágio teve uma enorme importância para aplicação e consolidação de conhecimentos adquiridos ao longo da frequência do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais.



**Keywords**

Sport Clube Beira-Mar, Languages and Business Relations, Aveiro, Sports Management, Leadership.

**Abstract**

The present internship report aims to present and critically analyse the various activities that I carried out during my internship at Sport Clube Beira-Mar, within the scope of the Curricular Unit Dissertation/Internship/Project, for the completion of the master's degree in Languages and Business Relations of the University of Aveiro.

During the internship, I had the opportunity to get in contact with a very different reality from the one I was used to in Public Administration, notwithstanding a non-profit association such as Sport Clube Beira-Mar using some techniques and management methods used in public sector.

The contact with different organizations (public and private), through the attempt to reformulate some sectors of the club's activity, as well as the daily contact with different sensibilities of people affected by the club, was of great importance for application and consolidation of knowledge acquired during the master's degree in Languages and Business Relations.



## Índice

Índice de ilustrações, imagens e tabelas .....	15
Introdução.....	17
1. O Sport Clube Beira-Mar.....	19
1.1. Apresentação .....	20
1.2. Heráldica .....	20
1.3. O Desporto em Aveiro .....	22
1.4. A fundação do Sport Clube Beira-Mar .....	23
1.5. As primeiras conquistas desportivas .....	25
1.6. Do crescimento sustentado à queda abrupta .....	26
1.7. Estrutura organizacional e comunicação interna.....	33
2. Execução do Plano de Estágio .....	45
2.1. Atividades programadas realizadas .....	45
2.1.1. Eventos .....	45
2.1.1.1. Jantar de Natal do Sport Clube Beira-Mar .....	46
2.1.1.2. Gala do Sport Clube Beira-Mar .....	48
2.1.1.3. Sport Clube Beira-Mar Universal Games .....	49
2.1.1.4. Organização partilhada dos jogos da equipa sénior de futebol .....	50
2.1.2. Apoio logístico ao departamento médico .....	53
2.1.3. Comunicação – O site oficial do clube.....	54
2.1.4. Departamento Comercial - Reuniões com empresas e parceiros; .....	60
2.1.5. Atividade programada não realizada - Organização partilhada da festa de despedida/encerramento do Estádio Mário Duarte .....	60
2.2. Atividades não programadas realizadas .....	60
2.2.1. Caderneta de Cromos.....	60
2.2.2. Representação institucional do clube .....	63
3. Considerações finais .....	67
Bibliografia.....	69
ANEXOS .....	75
ANEXO I – Plano de Atividades e Orçamento para a época 2018/2019.....	77
ANEXO II – Declaração de Utilidade Pública.....	92
ANEXO III – Entrevista a Nuno Quintaneiro Martins (Dr.).....	94
ANEXO IV – Entrevista a Cecília Teixeira .....	103
ANEXO V – Protocolo celebrado entre a C.M. de Aveiro e o S.C. Beira-Mar.....	110
ANEXO VI – Nota de Imprensa: Câmara Municipal de Aveiro .....	122
ANEXO VII – Plano de estágio no Sport Clube Beira-Mar .....	124
ANEXO VIII – Projetos para a Gala do Clube .....	127
ANEXO IX – Ordem de Benemerência.....	138



## Índice de ilustrações, imagens e tabelas

Ilustração 1 - Modelo situacional de Hersey e Blanchard .....	37
Ilustração 2 - Núcleos de competências de um líder .....	41
Ilustração 3 - Mapa de divisão de espaços para o Jantar de Natal do S. C. Beira-Mar .....	48
Ilustração 4 - Bilhete identificativo de jogo (c/ identificação do adversário) .....	51
Ilustração 5 - Bilhete identificativo de jogo (s/ identificação do adversário).....	52
Ilustração 6 - Fundo utilizado em material produzido pelo clube .....	62
Ilustração 7 - Tipo de letra utilizado pelo clube (EDO SZ).....	62
Ilustração 8 - Capa Final da Caderneta de Cromos do Sport Clube Beira-Mar .....	62
Ilustração 9 - Bilhete / Convite (Edição Especial Dia da Criança) .....	65
Imagem 1 - Logótipo utilizado comercialmente pelo Sport Clube Beira-Mar.....	21
Imagem 2 - Logótipo oficial, segundo os estatutos do Sport Clube Beira-Mar .....	21
Imagem 3 - Taça de Portugal de Futebol, exposta no Museu Cidade de Aveiro .....	25
Imagem 4 - Protótipo do novo Estádio Municipal de Aveiro.....	28
Imagem 5 - O novo Estádio Municipal de Aveiro.....	29
Imagem 6 - As antigas piscinas do clube .....	30
Imagem 7 - Recuperação do Estádio Municipal Mário Duarte .....	31
Imagem 8 - <i>Homepage</i> do <i>site</i> oficial antes da reformulação .....	56
Imagem 9 - <i>Homepage</i> do <i>site</i> oficial após reformulação .....	59
Tabela 1 - Tabela de gestão de encomendas (1ª encomenda).....	53
Tabela 2 - As 10 heurísticas de Nielsen (adaptado de Nielsen, 1999) .....	56



## **Introdução**

No âmbito do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais, lecionado no Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro, serve o presente relatório para dar cumprimento ao programado para a frequência e conclusão da unidade curricular de Dissertação/Estágio/Projeto, referente ao segundo semestre do segundo ano deste mestrado.

Podendo optar entre dissertação, projeto ou estágio, decidi escolher realizar este último, uma vez que apesar de já ter tido uma experiência no mercado de trabalho, a mesma esteve relacionada com a minha formação ao nível da licenciatura em Administração Pública, tendo a minha experiência profissional ocorrido numa entidade pública.

Tendo sido um dos objetivos que me levou a integrar este mestrado, o contacto e melhor perceção do funcionamento do setor empresarial privado, nada melhor do que experienciar em contexto de formação a forma díspar por que se pauta o trabalho em empresas e/ou entidades privadas, servindo também este estágio curricular para a aplicação e consolidação de conhecimento adquiridos no Mestrado em Línguas e Relações Empresariais, assim como melhorar as minhas competências comunicacionais e relacionais.

O estágio que deu origem ao presente relatório foi realizado no Sport Clube Beira-Mar, teve a duração de 5 meses (de 2 de janeiro de 2018 a 30 de maio de 2018) e apresentou como aliciente o momento delicado da vida da instituição que atravessa uma fase de reorganização e reestruturação, trabalhando no regresso da massa crítica que enriquece o funcionamento de qualquer instituição, na restituição da sua credibilidade perante entidades parceiras e a sociedade civil, assim como na recuperação do prestígio que esta instituição representa a nível local e nacional.

Este relatório aborda temas e fases diversas, mas pertinentes da instituição, identificando parte da história da mesma e momentos marcantes do seu desenvolvimento, mas também numa vertente mais teórica, sobre as atividades propostas e concretizadas no decorrer do estágio, complementando com sustentação teórica as ações e opções por mim executadas.

Em jeito de balanço, apontarei algumas sugestões por mim elaboradas que considero pertinentes para o funcionamento futuro da instituição.



## **1. O Sport Clube Beira-Mar**

Desde a sua fundação até ao presente, o Sport Clube Beira-Mar tem-se pautado por ser uma instituição que apresenta constantes convulsões quer a nível interno, resultante de momentos de menor prosperidade económica ou de indefinição diretiva, quer a nível externo, devido ao facto de esta instituição que outrora teve uma numerosa massa crítica, fator que nem sempre contribuiu de forma positiva e construtiva para o desenvolvimento da instituição.

Procederei seguidamente a uma breve apresentação da instituição, assim como a um resumo da longa história da mesma, aludindo a algumas referências escritas da cronografia que decorre de quase 100 anos de existência mais ou menos vigorosa, recorrendo a artigos noticiosos referentes a eventos mais ou menos recentes e complementando com informação extraída de entrevistas gentilmente concedidas para uso exclusivo na elaboração deste relatório.

De ressaltar que inevitavelmente aludirei à evolução da atividade desportiva em Aveiro através de documentos e bibliografia encontrada no arquivo municipal de Aveiro, tentando assim que seja apresentada uma base de informação sustentada e o mais completa e clara possível.

No entanto deve ser tido em atenção o facto de me ter deparado com muitas dificuldades na recolha de informação mais recente do clube, assim como dados para tratamento estatístico, devido ao arresto de todo o arquivo documental da instituição, no âmbito do processo de insolvência da Sociedade Anónima Desportiva que se encontra a decorrer nas instancias jurídicas.

Por este motivo e apesar do aconselhamento que me foi dado no sentido de incluir um tratamento de dados estatísticos atuais de informação do clube, como por exemplo a variação do número de associados, número de atletas por modalidade e a sua variação, a recolha desta informação não foi possível, uma vez que por exemplo o acesso a atas de Assembleias Gerais ou registos históricos de dados internos do clube, estaria sempre dependente de uma autorização judicial para acesso aos mesmos.

No que ao número de atletas por modalidades diz respeito, o mesmo não foi possível de apurar dada a falta de comunicação a um centro de controlo deste tipo de informação, onde deveriam efetivamente constar este tipo de informação detalhada.

## **1.1. Apresentação**

O Sport Clube Beira-Mar, é uma associação de cultura, recreio e desporto sem fins lucrativos. Fundado em 1 de janeiro de 1922 na zona piscatória da Beira-Mar em Aveiro, os seus estatutos apontam o objetivo da sua atividade o “desenvolvimento da educação física e do desporto, promovendo a sua prática e expansão, sobretudo entre os seus associados, proporcionando-lhe ainda meios de cultura e distração, visando uma maior preparação intelectual e cívica” (Estatutos do Sport Clube Beira-Mar, 2014).

Atualmente o número de associados da instituição ronda os 4100, e apesar de ter o futebol como seu principal *core business*, é marcada pelo seu ecletismo, promovendo a prática de 15 modalidades, contando com um número total de aproximadamente 1000 pessoas, entre atletas, dirigentes e colaboradores (Plano de Atividades e Orçamento da Instituição para a época 2018/19 – Anexo I, p. 74).

Afastado dos grandes palcos mediáticos que representam as competições profissionais de futebol em Portugal, o Sport Clube Beira-Mar procura a sua refundação, tentando construir sobre pilares sólidos um futuro sustentável para o clube.

## **1.2. Heráldica**

O logótipo ou símbolo a utilizar pelo Sport Clube Beira-Mar nunca foi uma questão unânime no seio de sucessivas direções e associados.

Várias foram as direções que promoveram estudos no sentido de chegar ao logótipo original da instituição. No entanto e dada a variedade de fontes consultadas, vários logótipos encontrados foram dados como oficiais em diferentes fases da vida do clube.

Assim, o símbolo atual (Imagem 1) caracteriza-se pela predominância da cor amarela, sendo ainda possível destacar uma corda em redor do emblema, assim como uma âncora e as iniciais “B” e “M”, a que acresce o número 1922, o ano da fundação.

Este símbolo vai ao encontro do símbolo presente em registos fotográficos mais antigos.



**Imagem 1 - Logótipo utilizado comercialmente pelo Sport Clube Beira-Mar (Fonte: worldvectorlogo)**

No entanto, apesar deste símbolo ser utilizado em todo o material de *merchandising* do clube, assim como nos equipamentos oficiais de todas as modalidades do clube, nunca foi aprovado pelos sócios em Assembleia Geral para ser o símbolo oficial do clube, permanecendo como oficial aquele que para muitos associados mais antigos é o “verdadeiro” símbolo do Sport Clube Beira-Mar (Imagem 2) e que na realidade é o que consta nos estatutos<sup>1</sup> do clube. Neste símbolo (Imagem 2), além das simbologias presentes no logótipo mais utilizado (Imagem 1), está representada uma ave (que sempre gerou discussão acerca



**Imagem 2 - Logótipo oficial, segundo os estatutos do Sport Clube Beira-Mar (Fonte: seeklogo)**

---

<sup>1</sup> Segundo o art.º 4.º do Estatutos do Sport Clube Beira-Mar, “Dos símbolos e cores: 1. O S. C. Beira-Mar tem como símbolos fundamentais a Corda, a Âncora e a Águia, dizendo da sua origem e da férrea determinação na resistência à adversidade. 2. As cores serão a amarela e a preta. 3. Estes símbolos e cores serão usados pelo S. C. Beira-Mar em todos os seus estandartes, bandeiras, emblemas, guiões e uniformes, bem como em quaisquer outros suportes.”

da sua origem: se uma águia, uma gaivota ou outra qualquer ave de rapina ou piscatória), sendo tomada esta por uma águia se for tido em conta o hino oficial da coletividade, cantado por Fernanda Batista (já falecida), com letra de Amadeu de Sousa e música de Ricardo e José Limas (Maisfutebol, 2008), que refere nas suas estrofes: "Ó águia do nosso emblema..." ou ainda "Ó águia sobe altaneira..."

Há assim no seio da coletividade um tema entre tantos outros que não é consensual.

### **1.3. O Desporto em Aveiro**

Como forma de contextualizar a fundação do Sport Clube Beira-Mar, importa clarificar que Aveiro sempre foi uma região propícia à prática de atividades desportivas, sendo possível encontrar em algumas obras históricas referências ao facto de os aveirenses aderirem “com facilidade à atividade física, à prática ativa de atividades desportivas e atléticas” (Homem, 2009, p. 369).

Através de dados recolhidos por Homem (2009, pp. 369-371), coautor da obra “História de Aveiro – Sínteses e Perspetivas”, podemos afirmar que a primeira associação recreativa de Aveiro terá sido o Club Aveirense fundado no ano de 1861, seguindo-se a Assembleia Aveirense em 1875, o Grémio Moderno em 1881 e por último o Grémio Aveirense em 1883. No entanto, nenhuma destas associações representava uma forte vertente desportiva, mas sim cultural e recreativa.

Estas associações foram servindo os aveirenses nos seus tempos de lazer e de fruição cultural e intelectual até aproximadamente ao ano de 1884, ano em que Mário Duarte<sup>2</sup> funda o Ginásio Aveirense que leva em 1902 à extinção do Grémio Aveirense devido à fusão deste com a associação então criada por Mário Duarte, surgindo desta fusão uma nova coletividade – o Grémio-Ginásio, constituindo-se assim “uma nova sociedade de educação física, instrução e recreio” (Homem, 2009, p. 372).

Diversas coletividades surgiram ao longo da história de Aveiro, algumas foram-se extinguindo por não se adaptarem às exigências que as mudanças de hábitos e rotinas dos aveirenses exigiam. Já outras coletividades como a Sociedade Recreio Artístico fundada em

---

<sup>2</sup> Mário Ferreira Duarte nasceu em Arcos de Anadia em 1869 e morreu em 1939, em Aveiro. Diretor de Finanças, administrador do concelho de Ílhavo e colaborador de vários jornais desportivos, cedo se radicou em Aveiro. Mário Duarte fora antes de mais, um desportista exímio, cultor de inúmeras modalidades, como: ciclismo, ténis, tiro, tauromaquia, futebol, natação, ginástica, remo, esgrima, rugby, jogo do pau, golfe, lutador da modalidade greco-romana e halterófilo. Considerado um dos principais impulsionadores do futebol em Portugal, o nome de Mário Duarte está hoje perpetuado no Estádio Municipal de Aveiro.

1896, assim como o Clube Galitos de Aveiro fundado em 1904, são ainda hoje coletividades de referência ao nível do desporto aveirense. Ainda em 1904, surge o Clube Mário Duarte, presidido pelo próprio e em 1908 surge o Club d’Aveiro, transformando Aveiro numa “pequena cidade que procurava sair de uma prolongada estagnação” e que colocava fim ao “período das sociedades de recreio, horas do chá, dos bailes, da dança, e dos jogos de salão” (Homem, 2009, p. 373).

Aveiro entrava assim numa época de “entrega total às práticas desportivas” (Homem, 2009, p. 373), como reforçado por Sarabando que afirmou que, “na última década do séc. XIX (...), o futebol, a natação, o tiro, a esgrima, a luta greco romana e o remo começaram a ser largamente acarinhados” (como citado em Homem, 2009).

Foi uma época fértil no surgimento de coletividades desportivas, que de forma mais ou menos formal, iam sendo constituídas.

#### **1.4. A fundação do Sport Clube Beira-Mar**

Com a instauração do Regime Republicano em outubro de 1910, a prática desportiva deixa de ser uma prioridade das pessoas.

Como refere Gaspar<sup>3</sup> (1986, pp. 10-11) a instabilidade política e social e o sentimento de insegurança, a nível nacional, mas também a nível mundial com o “eclozir da primeira guerra europeia e mundial, que martirizaria os países, as populações, e particularmente a juventude, durante longos e intermináveis anos” levaram a que a prática desportiva passasse para segundo plano.

Com o fim do confronto mundial, a prática desportiva volta a ser um dos pilares centrais da sociedade aveirense.

Em 1921, jovens aveirenses regressados dos Estados Unidos da América, começavam a reunir-se todas as noites no Rossio de Aveiro, na zona piscatória da Beira-Mar, para aí praticarem diversas atividades ligadas ao desporto. No entanto, não tardou a que dado o elevado e crescente número de praticantes, surgisse a ideia da criação de um clube naquela zona tradicional da cidade de Aveiro.

Era fundado informalmente o Sport Clube Beira-Mar.

---

<sup>3</sup> Monsenhor João Gonçalves Gaspar, sacerdote e escritor, nasceu no dia 24 de dezembro de 1929. As suas publicações versam predominantemente temas de história aveirense; em virtude do 65.º Aniversário do Sport Clube Beira-Mar, ofereceu uma resenha histórica que se encontra no arquivo do clube e que me foi autorizado utilizar na compilação da história da coletividade.

Apesar do propósito deste grupo de aveirenses ser a criação de um clube desportivo eclético, de forma a tentar abranger praticantes de uma grande variedade de modalidades, esta não foi uma tarefa simples, estando a atividade desta nova coletividade sempre indelevelmente associada ao futebol como aponta Gaspar (1986, p.11).

Este facto poderá estar associado ao elevado protagonismo que o futebol sempre teve em Portugal como fica claro se aludirmos, com o auxílio do *site* museuvirtualdofutebol.com, à emergência do fenómeno futebolístico em Portugal, que nos registos históricos refere que um dos primeiros grandes encontros futebolísticos em Portugal que opôs uma seleção de jogadores de Lisboa contra uma seleção de jogadores do Porto, foi presenciada pelo poder régio que à data (2 de Março de 1894) pertencia a D. Carlos I.

Estando já o Sport Clube Beira-Mar a transmitir a todos quantos acompanhavam e participavam na vida da coletividade que a “tenacidade daqueles para quem o movimento desportivo e clubista não era fruto de leviandade própria dos verdes anos” e provando que a coletividade tinha vindo para marcar uma posição na sociedade aveirense, não temendo “o futuro nem as dificuldades – como as gentes de Aveiro... como os cagaréus da Beira-Mar” (Gaspar, 1986, p. 13), no dia 1 de Janeiro de 1922 procedeu-se à formalização da nova coletividade desportiva da cidade, que beneficiava à altura de grande simpatia por parte da sociedade aveirense.

Nos primeiros anos de atividade da coletividade, a direção, como forma de fazer com que a coletividade estivesse em conformidade com a legislação das entidades desportivas e para que esta estabelecesse normas de funcionamento do clube, procedeu a estudos para a elaboração de estatutos. O resultado deste estudo foi apresentado aos associados para apreciação na primeira Assembleia Geral de sócios, que se realizou a 6 de Janeiro de 1924, tendo sido estabelecido que o Sport Clube Beira-Mar se definiria por ser “uma agremiação desportiva, cultural e recreativa, com o fim não só de promover o desenvolvimento da educação física do desporto, pela sua prática e expansão, mas também de proporcionar meios de cultura e distração, visando uma maior preparação intelectual e cívica” (Gaspar, 1986, p. 14).

O Sport Clube Beira-Mar foi uma de muitas coletividades fundadas à época na cidade de Aveiro. Enquanto muitas delas acabaram por desaparecer, o Sport Clube Beira-Mar, ainda que com diversos momentos difíceis e de instabilidade diretiva e financeira ao longo da sua

existência, tem escrito a sua história sempre associada à cidade de Aveiro, ao longo de décadas, estando quase a completar o centenário da sua existência.

Explica Gaspar (1986, p. 15) que este facto se deveu à circunstância de o clube ter tido a “sorte de, logo nos primeiros anos, ser acolhido pelo carinho do povo e ter dirigentes devotados e animosos, apoiados por uma massa associativa interessada”.

Já em 11 de maio de 1935, noticiava o jornal “O Democrata” que seria construído o Estádio Municipal (o primeiro estádio da cidade), que só passados 5 anos, como noticiou a mesma publicação, em 21 de Setembro de 1940 recebe o nome de Estádio Municipal Mário Duarte, por sugestão do Sport Clube Beira-Mar, de quem Mário Duarte é presidente honorário, como forma de homenagear aquela que é até hoje uma das grandes personalidades do desporto aveirense e nacional.

### **1.5. As primeiras conquistas desportivas**

Com a aprendizagem adquirida devido a encontros desportivos disputados contra diversas coletividades do concelho e de fora do mesmo, o Sport Clube Beira-Mar ia de forma sustentada crescendo, fosse ao nível da sua estrutura organizativa, fosse ao nível da competitividade desportiva.

Foi nesta senda de crescimento e desenvolvimento que viria a sagrar-se campeão regional da I Divisão de futebol de Aveiro na época 1928/29, “quebrando a hegemonia que vinha patente de outro grande clube do distrito, qual era o Sporting Clube de Espinho” (Gaspar, 1986, p. 15), repetindo o feito nas épocas de 1937/38 e 1948/49.

Ainda no futebol, o Sport Clube Beira-Mar estreia-se na primeira liga de futebol em Portugal na época 1961/62, mantendo uma presença assídua na principal competição da modalidade do país (segundo o *site* desportivo zerozero.pt, atualmente o Sport Clube Beira-Mar é o 11.º clube em Portugal com mais presenças na primeira liga de futebol – 27 presenças), alcançando ainda a conquista da Taça Ribeiro do Reis em 1965 e a conquista em



**Imagem 3 - Taça de Portugal de Futebol, exposta no Museu Cidade de Aveiro (Fonte: beiramar.pt)**

1998/99 da Taça de Portugal (que pode ser visitada no museu Cidade de Aveiro – Imagem 3) a par da consequente participação na Taça UEFA (atual Liga Europa) na época seguinte.

Também em outras modalidades o clube foi crescendo, marcando a história da prática de outras atividades físicas e desportivas no concelho de Aveiro, como foi o caso do polo aquático, sendo em anos sucessivos campeão de Aveiro.

Já no basquetebol, para além da marca deixada na modalidade no concelho ao longo dos anos, o Sport Clube Beira-Mar, juntamente com o Clube dos Galitos e o Internacional Atlético Clube foram os fundadores da Associação de Basquetebol de Aveiro em 1932.

Quanto à natação, outra das modalidades que sempre foi muito acarinhada pelos aveirenses, o Sport Clube Beira-Mar foi, segundo Gaspar (1986, p. 18) “durante certo período de tempo, o segundo mais rico do país” ao nível do número de galardões, tendo inclusive participado em provas internacionais.

Apesar da perda de diversos registos da história do clube ao longo dos anos, como por exemplo quando se deu um incêndio na sede social do clube, à data situado na Avenida Lourenço Peixinho, em 10 de Junho de 1965 (Gaspar, 1986, p. 17), foram diversas e quase incontáveis e imensuráveis as conquistas do clube para si, para os seus desportistas e para a cidade de Aveiro.

Não querendo deixar cair no esquecimento todas as modalidades que engradeceram e engrandecem o Sport Clube Beira-Mar, não poderia deixar de mencionar modalidades que estiveram ligadas à história do clube como o atletismo, o andebol, o hóquei em patins, o ciclismo e o ténis, algumas ainda hoje praticadas, mas outras seja pela falta de meios estruturais do clube e da cidade, pela falta de interessados na prática dessas atividades, ou apenas porque deixaram de “ser moda”, não fazem hoje parte das modalidades praticadas pelo clube.

### **1.6. Do crescimento sustentado à queda abrupta**

Dado o mérito e empenho da coletividade na promoção da prática desportiva junto dos mais jovens e da comunidade em geral, em 15 de abril de 1982, é atribuído ao Sport Clube Beira-Mar pelo conselho de ministros, o diploma (Anexo II, p. 90) que conferiu ao clube o

estatuto de Pessoa Coletiva de Utilidade Pública<sup>4</sup> o que impulsionou a instituição a fazer da promoção do desporto e da ação social uma vertente importante da sua atividade diária.

Após alguns anos de crescimento sustentado da coletividade, nomeadamente através das diversas conquistas desportivas nas distintas modalidades que foram contribuindo para o aumento da reputação do clube, bastante alavancados pelos sucessos desportivos da equipa de futebol sénior, o Sport Clube Beira-Mar entra num período no qual, apesar de não se conseguir manter muitos anos seguidos na principal divisão do futebol nacional, oscilando entre as principais divisões do futebol nacional, vai ganhando experiência e estruturando-se internamente para fazer face aos desafios que os campeonatos profissionais exigiam.

Em entrevista (Anexo III, p. 92) exclusivamente concedida por um ex-dirigente do clube, Dr. Nuno Quintaneiro Martins, para a elaboração deste relatório, o mesmo destacou que o período mais longo de estabilidade no principal campeonato de futebol português se deu “depois de uma grave crise em meados da década de 90”, tendo o clube iniciado “um processo de recuperação pela mão do Eng.º Mano Nunes, conseguindo recuperar financeira e desportivamente a instituição”.

No entanto essa recuperação viria a ficar comprometida após a sua saída em 2005, apontando mesmo este ex-dirigente, que “as gestões que se seguiram revelaram-se manifestamente impreparadas com os resultados desastrosos que são do conhecimento público: perda do património do clube, diminuição acentuada das receitas, fim de algumas modalidades, afastamento dos sócios, desestruturação desportiva”.

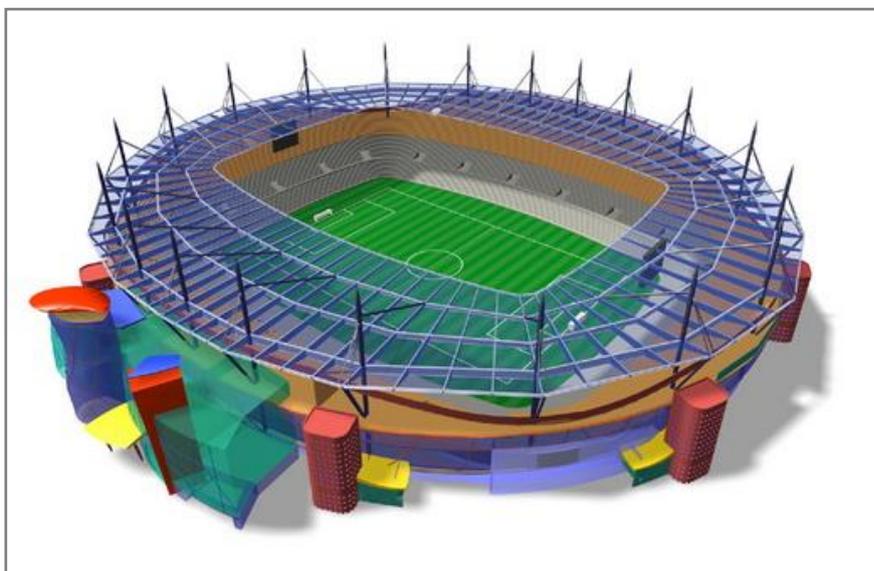
Alternando o seu percurso desportivo entre a I e a II divisão nacional de futebol, o Sport Clube Beira-Mar passa a jogar na época 2004/05 num novo recinto desportivo, o Estádio Municipal de Aveiro (Imagem 4), construído para utilização durante o Europeu de Futebol de 2004 e com capacidade para cerca de 30 mil espectadores, da autoria do arquiteto português Tomás Taveira.

O novo recinto foi inicialmente visto por sócios e adeptos da coletividade como tendo todas as características para preparar e desenvolver o futuro do clube que ali poderia estabelecer o seu centro de atividade.

---

<sup>4</sup> Pessoas Coletivas de Utilidade Pública são segundo a Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros pessoas coletivas privadas sem fins lucrativos (associações, fundações ou certas cooperativas) que prosseguem fins de interesse geral em cooperação com a Administração central ou local em termos de merecerem da parte da Administração, a Declaração de Utilidade Pública.

Como referiu Cecília Teixeira (responsável administrativa do clube há cerca de 35 anos) em entrevista (Anexo IV, p. 101) para utilização exclusiva na elaboração deste relatório, aquando da mudança, “vivemos um período de deslumbramento. Mudámos de estádio, era um estádio novo do Europeu de 2004, estávamos na primeira divisão nacional”.



**Imagem 4 - Protótipo do novo Estádio Municipal de Aveiro (Fonte: Ritachoa)**

A responsável acrescenta ainda que “as pessoas que vinham de fora da cidade para além de irem a um jogo de futebol aproveitavam para conhecer o estádio. E as pessoas da cidade, achavam que o estádio dada a sua imponência, era um cartão de visita”.

No entanto rapidamente o novo estádio perdeu apoiantes quando se começou a perceber que o mesmo era sobredimensionado (Imagem 5) para a realidade do clube.

Como deu também conta Cecília Teixeira, “os sócios (já em número decrescente), apesar de continuarem a ir aos jogos, não se identificavam com o estádio. Era longe e a equipa não rendia o que os sócios ambicionavam”.

A estes fatores somaram-se as novas regras que as competições e a própria dinâmica do novo estádio obrigavam e que segundo Cecília Teixeira, “há sócios que não compreendem a obrigatoriedade de revista para entrada no recinto desportivo de forma a evitar a entrada de objetos proibidos e as filas criadas por esta ação”, afirmando mesmo que há “sócios e adeptos que nunca entraram naquele estádio”.

A somar a esta crise de fuga de massa crítica da coletividade, confirmada por Cecília Teixeira que refere que “o Beira-Mar nunca foi um clube rico, sempre teve muitas



**Imagem 5 - O novo Estádio Municipal de Aveiro tem capacidade para 30 mil espectadores (Fonte: sapodesporto)**

dificuldades, mas o que se nota é que as pessoas trabalhavam todas para o clube e as pessoas uniam-se para ajudar o clube”. Algo que no seu entender é mais difícil de acontecer na atualidade, indicando que atualmente “quando as coisas começam a correr mal, as pessoas dividem-se e não se ajudam, muito pelo contrário”. Também a instabilidade financeira começou época após época a ensombrar os destinos do Sport Clube Beira-Mar.

Começaram a verificar-se com alguma regularidade crises e vazios diretivos, perda de património com a venda de piscinas do clube (Imagem 6) em 2009 para fazer face a despesas correntes da atividade do clube (negócio muito polémico que envolveu investigações do Ministério Público noticiadas pelo jornal Público (2009)), assim como a perda do pavilhão utilizado pelas modalidades não profissionais que se viram “despejadas” da sua casa (noticiou o jornal online desporto.sapo (2014)). Á data foram ainda estabelecidos acordos pontuais com grupos empresariais privados para a área do futebol sénior profissional, que serviam de “bolha de oxigénio” para manter a normal atividade da coletividade com maior ou menor dificuldade.

No que diz respeito ao património que o clube perdeu, na opinião de Cecília Teixeira “difícilmente o clube conseguirá a curto/médio prazo recuperar o que foi perdido”,



**Imagem 6 - Vendidas em 2009, as antigas piscinas do clube estão hoje ao abandono na entrada da cidade de Aveiro (Fonte: Ricardo Estudante/Global Imagens – *in* Jornal de Notícias)**

apontando que “há coisas que são irrecuperáveis e uma delas é a história”, valorizando “mais que do património material” a perda “do património imaterial”.

Num dos momentos de crise diretiva e financeira em 2011, antecipando o que o Decreto-Lei n.º 10/2013 de 25 de janeiro viria a regular, concretamente estabelecendo o regime jurídico das sociedades desportivas a que estão sujeitos os clubes desportivos que pretendem participar em competições desportivas profissionais, é lançado o debate e constituída uma Sociedade Anónima Desportiva (SAD), que de entre duas propostas, viu ser escolhida pelos associados do clube, em Assembleia Geral extraordinária realizada a 26 de Maio de 2011 (Desporto.sapo (2011)), a proposta apresentada por um grupo internacional, que pressupunha a entrega da gestão do futebol profissional a esta Sociedade Anónima.

As relações entre as partes (Clube e SAD) nunca foram pacíficas, mas é já sob a liderança de um novo proprietário, que adquiriu a participação na Sport Clube Beira-Mar, Futebol SAD, que a situação fica insustentável, sendo o bom nome da instituição colocado todos os dias em causa.

Começa a ser noticiada a situação de existência de salários em atraso ao plantel de futebol profissional, assim como aos restantes funcionários do clube (como noticiou o *site* online Maisfutebol (2015/I)) que foram, segundo Cecília Teixeira, “quase obrigados” a “passarem para a esfera da SAD”.

Esta situação resultaria na incapacidade e impossibilidade de o clube na época 2015/16 inscrever a equipa de futebol profissional em competições organizadas pela Federação Portuguesa de Futebol, caindo assim aos campeonatos de futebol distritais (Maisfutebol (2015/II)).

Sem as receitas do futebol profissional, sem infraestruturas próprias e sem condições logísticas, perante o olhar apreensivo dos resistentes associados e simpatizantes, temeu-se durante dias ou mesmo semanas pela extinção de uma instituição quase centenária.

No entanto, sob a resiliência da comunidade Aveirense, simpatizantes, adeptos e sócios decidiram trabalhar no sentido de não deixar uma coletividade com uma história tão rica, cair no esquecimento.

Recomeçando a sua atividade desportiva, numa realidade completamente oposto àquela que era habitual há uns anos na coletividade, foi construída uma equipa de futebol a poucas semanas do início das competições, que treinou no parque da cidade dada a inexistência de campos de treino. Fruto do trabalho diário de muitos simpatizantes, foi aos poucos restaurado o antigo estádio da cidade que se encontrava ao abandono (Imagem 7), conferindo-lhe condições mínimas para a prática desportiva. No entanto tiveram de ser procuradas alternativas de pavilhões e espaços para a prática desportiva das modalidades do clube mesmo fora da cidade.



**Imagem 7 - Recuperação do Estádio Municipal Mário Duarte pelos adeptos aurinegros (Fonte: M.<sup>a</sup> José Santana, Nelson Garrido, 2015 – *in* Público)**

Cecília Teixeira, quando questionada sobre o pior momento do clube, responde “nem vale a pena perguntar”, indo de encontro ao afirmado pelo Dr. Nuno Quintaneiro Martins, que fazendo parte da direção à data, sabia que quando entrasse no clube iria “encontrar uma situação muito próxima do colapso”.

Tentando reescrever a sua própria história, o Sport Clube Beira-Mar e as suas modalidades foram-se reerguendo lentamente, fosse através de parcerias como foi o caso da parceria entre o clube e a Associação Académica da Universidade de Aveiro para o desenvolvimento conjunto da prática de basquetebol, fosse através da entrega voluntária diária de muitos que de forma mais ou menos desinteressada, procuraram desenhar o projeto de uma nova gestão para o clube.

Brevemente, resultante de compromissos assumidos entre o clube e o principal parceiro institucional (Anexo V, p. 109), a Câmara Municipal de Aveiro, dar-se-á a mudança integral e definitiva do clube e dos seus serviços para o Estádio Municipal de Aveiro e zona envolvente, havendo o compromisso de parte a parte de erguer novas infraestruturas, seja para uso exclusivo do clube, seja para estar ao serviço da comunidade aveirense. Um dos grandes objetivos passa pela centralização do *business core* do Sport Clube Beira-Mar na zona do Parque Desportivo de Aveiro, não perdendo, contudo, a ligação ao centro da cidade.

Recentemente através de nota informativa n.º 119 de 15 de agosto de 2018 da edilidade (Anexo VI, p. 121), foi reforçada esta vontade, sendo salientada a conjugação de vontades de três instituições da cidade (Câmara Municipal de Aveiro, Sport Clube Beira-Mar e Associação de Futebol de Aveiro) para “dinamizar e dar vida a esta zona de equipamentos desportivos e ao próprio EMA”.

Nessa missiva é destacado o investimento que será feito na “construção de um Complexo de Campos de Futebol para instalação da Academia de Formação do Sport Clube Beira-Mar” assim como, está ainda prevista a construção de um pavilhão do clube que ficará a cargo do mesmo e que o atual presidente da instituição, Eng. Hugo Coelho deu conta em entrevista ao jornal Diário de Aveiro (J. M. Valente, 2018/C) afirmando que o clube estaria já a “avaliar a melhor solução para a construção do pavilhão”.

Este processo não se afigura consensual, fazendo o presidente da instituição, referência à existência de uma “corrente que defende um pavilhão no centro da cidade, mas não existem terrenos disponíveis, ao contrário do que acontece nos terrenos adjacentes do EMA”, admitindo ainda que “não é possível apontar uma data para a concretização do projeto”.

## 1.7. Estrutura organizacional e comunicação interna

Como é possível concluir através da história do clube por mim condensada, assim como através das entrevistas realizadas a personalidades que já estiveram ou ainda estão ligadas ao Sport Clube Beira-Mar, esta instituição sempre se pautou por ter poucos recursos financeiros, estando sempre dependente do mecenato. Também ao nível do dirigismo e colaboradores, nunca foi feita uma aposta estratégica na qualificação dos recursos como uma aposta a médio/longo prazo, como foi afirmado por Nuno Quintaneiro Martins em entrevista anexa a este relatório.

Do período de estágio que pude usufruir e do contacto direto que tive com a direção do clube e com alguns colaboradores recentes, mas com níveis de qualificação académica superior, não pude deixar de perceber que há da parte dos atuais dirigentes, uma tentativa de alterar o paradigma existente no clube, tentando estimular os colaboradores a atingir elevados graus de desempenho e excelência nos resultados.

No entanto, uma mudança de paradigma numa cultura tão enraizada e com quase 100 anos de história, não se deverá afigurar tarefa fácil.

Iniciando esta reflexão pela definição do conceito de liderança, Almeida (2012) citando Syroit (1996) define liderança como um “conjunto de atividades de um indivíduo que ocupa uma posição hierarquicamente superior, dirigidas para a condução e orientação das atividades dos outros membros, com o objetivo de atingir eficazmente o objetivo do grupo” (p. 6). Também Lourenço & Guadalupe (2017) definem o ato de liderar como “um processo intencional e contínuo de influência social em que líder e liderados buscam superar e superar-se no alcance de objetivos comuns” (p. 19), aprofundando esta definição com a explicação que “a liderança é um processo intencional que acontece entre pessoas”, no entanto para a ocorrência deste processo, pressupõe-se “aceitação”, ou seja, “alguém está disposto a liderar e vários estão dispostos a seguir aquele em quem confiam” (p. 19).

Chiavenato (2000) também deu o seu contributo na tentativa de definição do conceito referente ao ato de liderar, apontando que este se define pela “influência interpessoal exercida em uma situação, e dirigida por meio do processo da comunicação humana, à consecução de um ou mais objetivos específicos” (p. 314). Esta tentativa de definição, fica ainda reforçada pela asserção de Yukl (2013) que define liderança como “*the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it*”,

*assim como no “process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives” (p. 7).*

Apesar da variedade de autores que procuram dar uma definição de liderança, os mesmos acabam por ir ao encontro de uma ideia central do conceito, que defende o ato de liderar como um método através do qual um indivíduo tem a capacidade de persuadir um grupo de pessoas, com vista à obtenção de objetivos comuns da organização.

Analisando a bibliografia relativa a estilos de liderança que foram detalhados em estudos ao longo dos anos, e lecionados na unidade curricular de Comportamento e Liderança nas Organizações, e recorrendo ao artigo de Serafim (2013), a mesma afirma que “os líderes de sucesso devem mudar os estilos de liderança, tendo em conta a maturidade das pessoas que lideram e os detalhes da tarefa em causa” e devendo os mesmos “ser capazes de colocar mais ou menos ênfase na tarefa e mais ou menos ênfase nos relacionamentos com as pessoas que lideram”.

No caso específico do Sport Clube Beira-Mar, e na relação entre líder e liderados, sendo uma organização que vive um período de reestruturação o que inevitavelmente causa alguns períodos de turbulência ou instabilidade, utilizando a teoria de liderança situacional de Hersey e Blanchard, procederei a uma análise dos comportamentos de líderes e liderados na organização.

O Sport Clube Beira-Mar tem vivido ao longo dos últimos anos um período de bastante instabilidade, como é possível concluir após a análise histórica e cronológica feita no presente relatório. No entanto, mais que os recursos financeiros, os recursos humanos têm assumido preponderância na continuação da atividade da organização.

Não fazendo a discussão acerca da forma como os recursos humanos estão ligados ao clube, ou seja, se os mesmos têm um vínculo laboral ou se é através do voluntariado que os colaboradores exercem as suas atividades, importa sim perceber que diferentes colaboradores terão diferentes interesses, diferentes níveis de motivação, assim como a necessidade de diferentes estilos de liderança.

Analisando agora a teoria de liderança situacional de Hersey e Blanchard, que segundo Caixeiro (2014) “advoga que o comportamento e a forma de atuação do líder dependem do grau de maturidade dos seguidores<sup>5</sup> e à medida que este evolui, alterar-se-á, também, o tipo de liderança a aplicar” (p. 158), importa detalhar os níveis de maturidade dos colaboradores estabelecidos por Hersey e Blanchard.

Os autores definiram 4 níveis de maturidade dos colaboradores (individuais ou grupo), que identificarei de seguida através de uma adaptação de Serafim (2013):

- M1 – (baixos níveis de competência e de motivação) – os colaboradores demonstram défices de conhecimento, segurança, aptidões e não demonstram motivação;
- M2 – (baixos níveis de competência; bons níveis de motivação) – Apesar de não demonstrarem suficiente capacidade para assumir responsabilidades, apresentam motivação e confiança para a execução da tarefa;
- M3 – (bons níveis de competência; baixos níveis de motivação) – apesar de possuírem bons níveis de competências, que lhes confere uma boa capacidade de concretização de tarefas, estes colaboradores são inseguros, não possuindo confiança nas suas próprias capacidades;
- M4 – (bons níveis de competência e de motivação) – colaboradores competentes e motivados. Têm elevada confiança nas suas capacidades, demonstrando mesmo capacidade para liderarem as suas próprias equipas.

A par dos níveis de maturidade de colaboradores, os autores estabeleceram 4 estilos de liderança a partir da combinação da orientação para as tarefas ou para o relacionamento, que posteriormente será possível verificar graficamente, se adequam individualmente a um estilo específico de colaboradores de acordo com as suas características (adaptado de Serafim (2013)).

- Diretivo – (maior orientação para as tarefas; menor orientação para o relacionamento) – Líder diz às pessoas exatamente o que têm de fazer e como fazer, a par de uma supervisão rígida. Líder dá ordens.
- Persuasivo – (orientação simultânea para as tarefas e para o relacionamento) – Líder explica as decisões, dá informações. Dialoga e explica o “porquê”.

---

<sup>5</sup> Almada & Policarpo (2016) detalham o significado de maturidade dos colaboradores da seguinte forma: “se para determinada tarefa o liderado não tem domínio sobre o que deve ser feito e como (deve ser feito), o líder precisa ser mais presente e autocrático, mas se o liderado tiver total domínio do que deve ser feito e como (deve ser feito), o líder pode delegar-lhe maior autonomia”.

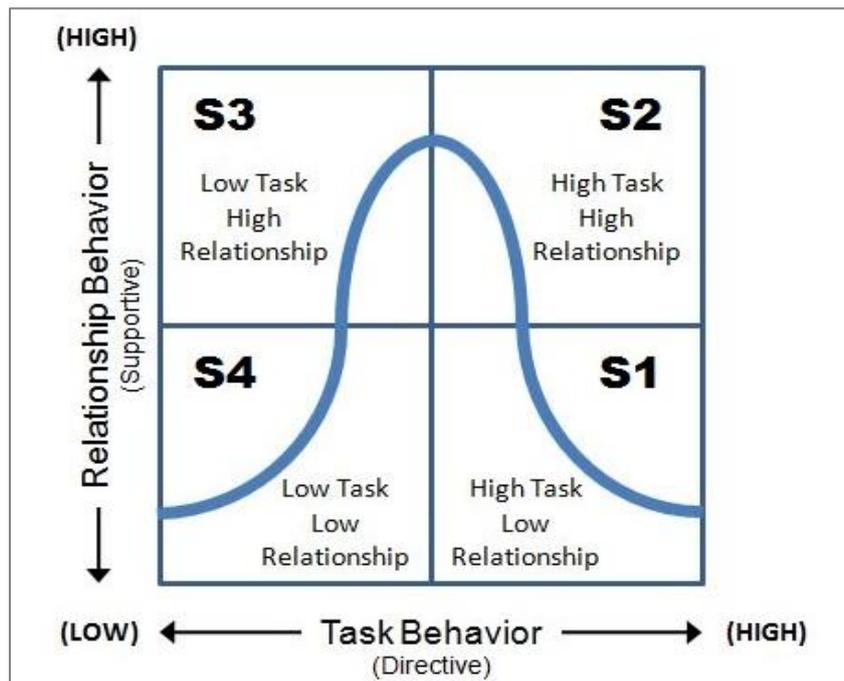
- Participativo – (menor orientação para as tarefas; maior orientação para o relacionamento) – Líder trabalha em e com a equipa, abrindo espaço à participação no processo de tomada de decisão.
- Delegativo – (baixa orientação para as tarefas e para o relacionamento) – Líder delega responsabilidades na tomada de decisão, assim como no processo de implementação, exercendo apenas tarefas de monitorização.

A partir da identificação destas duas variáveis que integram a teoria de liderança situacional, foi criado o seguinte esquema (Ilustração 1), no qual através do cruzamento das variáveis, é possível identificar o estilo de liderança mais indicado de acordo com o nível de maturidade dos colaboradores.

Fazendo a leitura do esquema, podemos identificar as seguintes combinações (adaptado de Serafim (2013)):

- S1 – Quando os colaboradores apresentam baixos níveis de competência e de motivação, o líder deve assumir um estilo diretivo, com maior orientação para as tarefas e menor orientação para o relacionamento;
- S2 – Quando os colaboradores apresentam baixos níveis de competência, mas bons níveis de motivação, o líder deve focar a sua orientação simultaneamente nas tarefas e no relacionamento, assumir um estilo persuasivo;

- S3 – Quando os colaboradores exibem bons níveis de competência, mas baixos níveis de motivação, o líder deve apresentar menor orientação para as tarefas e uma maior orientação para o relacionamento, um estilo de liderança participativo;



**Ilustração 1 - Modelo situacional de Hersey e Blanchard (Fonte: project-management-skills)**

- S4 – Quando os colaboradores apresentam bons níveis de competência e de motivação, o líder deve assumir um papel delegativo, com baixa orientação para as tarefas e para o relacionamento;

Este modelo é um modelo evolutivo, segundo o qual, à medida que as competências dos colaboradores se vão desenvolvendo, o líder tem de recuar, ou seja, dar maior poder e independência de atuação aos seus colaboradores.

Para desenvolver o estudo deste modelo, importa clarificar outros dois conceitos inseridos no contexto da liderança, que são os conceitos de abordagem “*Bottom-up*” e de abordagem “*Top Down*”, ou seja um conceito de liderança que estimula todos os colaboradores ou chefiados a serem eles mesmos líderes e um conceito de liderança no qual os colaboradores são levados a seguir as ideias que emanam dos seus chefes, respetivamente.

No seguimento do modelo situacional de Hersey e Blanchard, segundo o qual, numa primeira fase em que os colaboradores necessitam de uma liderança com forte orientação para as tarefas, os mesmos devem ser orientados por diretivas emanadas do topo, numa

última fase os colaboradores já têm capacidade para de forma independente liderarem equipas próprias, os líderes podem assumir uma liderança não tão vertical, ou seja de emanação de demandas a serem cumpridas, assumindo uma liderança mais horizontal, na qual todos os contributos são aceites com o objetivo de uma maximização dos resultados finais dos projetos.

Estabelecendo desde já o paralelo que justifica a inclusão deste tópico no presente relatório de forma a analisar o decurso do estágio curricular no Sport Clube Beira-Mar, posso desde já estabelecer uma ligação no que concerne à comunicação interna, ou seja, ao relacionamento da direção do clube com os seus colaboradores, voluntários ou não.

Pude perceber ao longo do estágio, que há uma quebra de comunicação entre o topo e a base, ou seja, chefes e chefiados. Parte da mensagem e da pretensão não chega aos chefiados, e por vezes foi possível sentir que os mesmos se sentiam desmotivados por não lhes chegar uma mensagem clara, com objetivos definidos de forma clara e que conseguisse estimular nos mesmos a vontade de dar o seu contributo para a obtenção de resultados ambiciosos.

Neste sentido, invoco uma afirmação de Rui Nabeiro<sup>6</sup> citado em Guadalupe & Lourenço (2017,) que afirmou que “A liderança faz-se com proximidade. Quando não cumprimento os meus colaboradores, no dia seguinte cumprimento-os duas vezes. Estar juntos de todos, sejam meus colaboradores ou não, foi, sem dúvida, uma das razões para o sucesso” (p.20).

Esta afirmação pode ser um ponto de partida para refletir acerca da abordagem “*Bottom-up*” e da abordagem “*Top Down*”, aplicados ao contexto dos estilos de liderança, devido ao facto de na bibliografia existirem autores que consideram que a liderança é uma atividade exercida por alguém que se encontra numa posição hierárquica superior, ou seja, uma emanação de demandas na vertical.

Outros autores defendem uma liderança partilhada ou horizontal, na qual quem está em posições hierárquicas superiores exerce a liderança em cooperação com quem está em cargos inferiores, podendo ocorrer situações em que por exemplo alguém na organização que ocupa cargos inferiores na hierarquia, devido a fatores como antiguidade, personalidade ou idade ser visto como um líder, apesar de formalmente não o ser.

Fallis & Altimier (2006) que associam a abordagem “*Bottom-up*” ao conceito de liderança partilhada, definem esta última como “*a decentralized approach that empowers*

---

<sup>6</sup> Fundador da Delta Cafés. Granjeou a atribuição do grau de comendador da Ordem de Mérito Empresarial Classe Industrial em 1995 e da Grã-Cruz da Ordem do Infante em 2006. Foi ainda distinguido com o Doutoramento Honoris causa pela Universidade de Évora.

*staff to influence decisions and solve problems”* (p.3), algo que Blum et al. (2010) classificam como *“positive to the development of the whole project as the worker who is connected with the actual situation can judge better than the policy makers who do not have the same information as he does”* (p. 8).

Como refere Post (2017), o tipo de abordagem *“Bottom-up”*, *“ensures that each team and employee is empowered to operate independently and with the freedom to make decisions that best reflect the different factors they are optimizing for”*, ou seja, os trabalhadores ou colaboradores exercendo uma participação ativa no projeto, experienciam o sentimento de pertença ao mesmo. Post (2017) encontra justificação para que este tipo de abordagem crie este sentimento de *“more loyalty”* assim como resulte num *“increased sense of fulfillment among employees”*, na premissa de ao terem maior participação no processo de decisão, os colaboradores sentem-se parte integrante do projeto e da instituição.

Nesta perspetiva, a participação ativa de colaboradores ou trabalhadores revela-se também de grande importância, uma vez que estes possuem um *know-how*, que muitas vezes é obtido na prática do dia-a-dia, assim como no contacto com a realidade e com o exercício das suas funções.

Muitas vezes, nos cargos de topo ou de chefia, não existindo este contacto direto com a realidade e com as diversas problemáticas que podem surgir, não existe sensibilidade para determinadas situações, que poderiam ser tidas em conta com o envolvimento de quem está mais próximo das pessoas e da realidade do dia-a-dia da atividade das organizações, podendo este envolvimento das bases resultar numa maximização dos resultados na aplicação de determinado projeto.

Neste sentido julgo que deveria ser dado no Sport Clube Beira-Mar mais *empowerment* a colaboradores e trabalhadores, nomeadamente aos que têm já uma larga experiência e ligação à organização, no sentido que podem ser evitados muitos erros e falhas no funcionamento da coletividade, uma vez que a participação destes no processo de tomada de decisão pode dar um contributo, nomeadamente quanto a aconselhamento técnico, de forma a evitar constrangimentos que afetem o funcionamento do clube.

Tentando agora clarificar o conceito da abordagem *“Top-Down”*, que considero ser a abordagem mais próxima daquela que identifiquei na relação entre os cargos de chefia e os chefiados no Sport Clube Beira-Mar, Windham afirma que esta abordagem *“is often used by a leader who wants as much control over the decision-making process as possible”*.

Everwise (2017) aprofunda esta definição, clarificando que estamos perante uma abordagem “*Top-Down*” quando “*goals, projects, and tasks are determined among your organization’s senior leaders, usually independently of their teams*”, e uma vez determinados, “*these goals, projects, and tasks are then communicated to their teams*”.

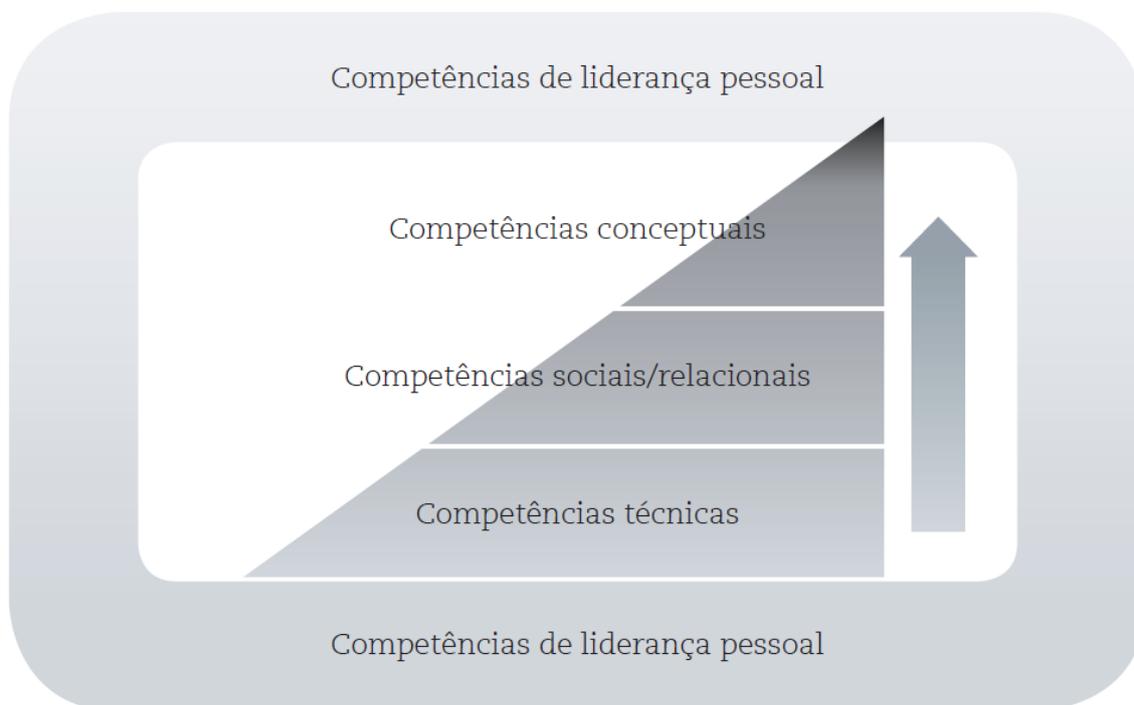
À luz da definição dos dois conceitos, torna-se complexo afirmar que uma ou outra abordagem é a mais indicada para aplicar numa organização que se está a reestruturar, como é o Sport Clube Beira-Mar.

Se por um lado uma abordagem “*Top-Down*” pode ser mal recebida e desmotivadora para os liderados, por outro lado, estando em curso a implementação de um novo modelo de funcionamento do clube, torna-se arriscada a aplicação de uma abordagem “*Bottom-up*”, na qual apesar de, segundo a bibliografia, aumentar exponencialmente o rendimento e produtividade dos liderados, retira do líder a hegemonia e exclusividade do processo de decisão.

Neste contexto, um modelo que contemplasse características de ambas as abordagens seria o modelo ideal a aplicar em organizações como o Sport Clube Beira-Mar.

No entanto, não tendo ainda sido criado um modelo ideal, cabe ao líder ou líderes de cada organização possuir as competências necessárias para adaptar a sua atuação e a forma de liderar a instituição de acordo com os recursos de que dispõe, assim como tentando não assumir uma postura de completa rotura com a cultura organizacional vigente. Ou seja, podemos aqui definir um perfil de líder que seja capaz de concretizar o melhor das duas abordagens de forma a que seja possível ao mesmo tempo manter os seguidores satisfeitos e motivados, conseguindo atingir os objetivos propostos pelo líder para a organização.

Recorrendo aos quatro núcleos de competências de um líder estabelecidos por Cunha & Rego (2012, p.3), os mesmos apontam que uma “*liderança competente é feita do cruzamento de competências pertencentes a núcleos diferentes e que não se substituem*”, núcleos esses identificados na ilustração 2.



**Ilustração 2 - Núcleos de competências de um líder (Cunha & Rego (2012))**

Em primeiro lugar, Cunha & Rego (2012, p. 3) definem as competências técnicas como as competências mais básicas quando alguém assume um cargo de liderança, ou seja, o líder deve ter conhecimentos acerca de processos, procedimentos e técnicas para realizar determinadas tarefas da organização que lidera. Os autores apontam ainda que estas competências técnicas do líder se expressam em primeiro lugar quando os líderes “conhecem bem o seu trabalho e o dos liderados” (Cunha & Rego, p. 3).

Em segundo lugar o líder que pretende demonstrar competência, não pode tolerar a incompetência, “um líder que pactua com a incompetência será visto como incompetente” (Cunha & Rego, 2012, p. 3).

Em terceiro lugar, o líder “tem de exigir resultados” de forma a não “perder crédito na sua liderança” (Cunha & Rego, 2012, p. 3).

Por último a comunicação. Para “passarem a mensagem” os líderes “comunicam muito” de forma “a clarificar expectativas e regras de conduta” (Cunha & Rego, 2012, p. 3).

Cunha & Rego (2012, p. 4) definem ainda que para além das competências técnicas, um líder tem de ter competências sociais ou relacionais, ou seja, conhecimento acerca do comportamento humano e dos processos dinâmicos de grupos de trabalho.

Para os autores, o líder deve estabelecer “relacionamentos interpessoais frutuozos com subordinados, pares e superiores – sabendo falar, mas também escutando” sendo capaz de

“motivar as pessoas”, “transformar indivíduos em equipas”, tentando transmitir-lhes uma visão de objetivos de grupo em detrimento de objetivos pessoais (Cunha & Rego, 2012, p. 4).

O líder deve também ser responsável pela “criação de ambientes seguros para a aprendizagem”, dando segurança psicológica aos subordinados para que estes tenham motivação e desenvolvam os seus conhecimentos e competências (Cunha & Rego, 2012, p. 4).

Não de somenos importância, Cunha & Rego (2012, p. 4) apontam as competências concetuais ou estratégicas como igualmente importantes no processo de liderança, ou seja, o líder deve ter uma visão estratégica, deve partilhá-la e levar os outros a acreditarem na mesma e na prossecução do objetivo final, indicando sobretudo o caminho a seguir. Para os investigadores, um líder com fortes competências concetuais tem a capacidade de imaginar “a sua organização no presente e no futuro” (Cunha & Rego, 2012, p. 5).

Os autores, no entanto, alertam que “os conceitos não são eternos e não isolam a organização da concorrência nem a libertam do fracasso”, mas são “uma diferença que faz organizações diferentes” (Cunha & Rego, 2012, p. 5).

Como último núcleo apontado por Cunha & Rego (2012, p. 5) surgem as competências de liderança pessoal. “Os líderes devem estar preparados para os buracos na estrada”, é com esta afirmação que os autores (Cunha & Rego, 2012, p. 5) sintetizam este traço que o líder deve evidenciar ou seja, o líder deve ter a noção das suas motivações para liderar, devendo ser “um espectador de si próprio”, analisar a sua conduta à luz das perspetivas de outros, ver-se pelos olhos dos outros.

O líder não deve ser, segundo Cunha & Rego (2012, p. 6), uma ilha, ou seja, deve ter consigo uma “rede de apoio que facilitará a resiliência nos momentos críticos”. No entanto, o líder e a sua equipa devem estar preparados para os momentos de crítica, tendo o que designam de “calo” ou “casca grossa” para relativizar ou não dar “excessiva importância” ao “ruído de fundo”, mas por outro lado, não pode ser de tal modo afastado da realidade que se isole. Para Cunha & Rego (2012, p. 6), “a virtude está no meio”.

Estas 4 competências apontadas por Cunha & Rego (2012, p. 6) não operam isoladamente, podem-se influenciar entre si, e ser influenciadas por fatores externos, como por exemplo, os traços de personalidade do líder.

Em jeito de balanço deste tópico de reflexão e análise que decidi redigir com base no meu período de estágio, defendo que a estrutura diretiva do Sport Clube Beira-Mar deve abrir um pouco mais a participação em alguns momentos de decisão aos seus colaboradores, numa perspetiva de integração de ideias e outras perspetivas, nomeadamente de colaboradores que lidem com alguns problemas no dia-a-dia e para os quais se procuram encontrar soluções, sem, no entanto, abdicar de algum poder decisório.

A estrutura diretiva da instituição deve igualmente tentar ter uma maior proximidade dos colaboradores no sentido de liderar a mudança pelo exemplo, ou seja, com uma maior proximidade, dando o exemplo das mudanças que se pretendem. Ao tentar que os colaboradores percebam a finalidade das ações, certamente o envolvimento dos mesmos assim como o seu comprometimento com a instituição e os objetivos traçados será tanto maior, como consequentemente o grau de satisfação com os resultados alcançados.

No que às competências de liderança diz respeito, julgo que a atual direção da instituição tem uma variedade de competências e de qualidades que podem em muito ajudar o clube a estruturar-se e a construir fortes bases organizacionais com vista ao futuro da mesma.

No entanto, tenho a apontar o facto de, apesar das qualidades dos dirigentes, a separação de funções ser muito esbatida, ou seja, “toda a gente faz tudo”. Ora, se para as atuais competições desportivas, em que o clube se insere, a forma como o clube funciona vai apresentando alguns resultados, quando o mesmo tiver de concorrer em patamares superiores, o atual modelo dificilmente conseguirá suportar a pressão que existe sobre a instituição na organização de eventos desportivos.

Esta mesma ideia foi expressa por Cecília Teixeira, que tendo já uma vasta experiência e ligação à instituição, já trabalhou na organização de eventos de maior envergadura, como são os casos dos jogos de futebol da equipa sénior com equipas que movimentam não só muitas pessoas, como arrastam consigo uma elevada exposição mediática.

O Sport Clube Beira-Mar tem atualmente a oportunidade de começar um projeto estruturado que construa um futuro sólido e sustentável para o clube, devendo fazer uso de todos os recursos que poderá aceder, nomeadamente recursos humanos, e estabelecendo parcerias estratégicas, por exemplo com a Universidade de Aveiro, parceria estratégica essa que poderá ser benéfica a ambas as instituições.



## **2. Execução do Plano de Estágio**

No decorrer do estágio realizado no Sport Clube Beira-Mar, tentei superar as tarefas a que me propus realizar em concordância com os meus orientadores aquando da elaboração do plano de estágio (Anexo VII, p. 108).

Algumas tarefas não foram de fácil conclusão, algumas delas inclusive foram um contínuo, ou seja, foram tarefas que iniciei e que deveriam continuar para além do estágio, uma vez que estando algumas delas relacionadas com a comunicação da instituição e outras com o departamento comercial, fazem parte da atividade diária da mesma, contribuindo para o seu normal funcionamento.

As tarefas que concretizei, para além de terem sido úteis na aplicação de conhecimentos adquiridos ao longo da frequência do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais, foram de alguma utilidade para a própria instituição que tão bem me soube acolher e inserir na cultura interna da mesma através dos seus colaboradores.

Como fica explícito pelo historial da instituição, sendo o Sport Clube Beira-Mar um clube de poucos recursos, não foi possível concretizar determinadas tarefas inicialmente propostas, no entanto e dada a imprevisibilidade de acontecimentos com que no dia-a-dia o clube é confrontado, algumas tarefas não previstas foram por mim realizadas, com o intuito de tentar melhorar a atividade e a relação da instituição com a comunidade em que se insere.

### **2.1. Atividades programadas realizadas**

#### **2.1.1. Eventos**

Algumas tarefas propostas inicialmente estavam relacionadas com a organização partilhada, assim como com a apresentação de propostas para eventos sociais e desportivos do clube.

Refletindo esta prerrogativa na elaboração do plano de estágio, os orientadores em concordância comigo, identificaram como prioritárias a organização do Jantar de Natal do Sport Clube Beira-Mar de 2017, da Gala Anual do Sport Clube Beira-Mar, do evento desportivo intitulado “Beira-Mar *Universal Games*”, apoio na organização e na logística dos jogos da equipa de futebol sénior do clube e da organização partilhada da Festa de despedida/encerramento do Estádio Mário Duarte.

Seguidamente relatarei mais detalhadamente o que foi alcançado em cada uma das tarefas propostas, algumas delas já concluídas e outras que não tendo ainda ocorrido, ficaram com um projeto elaborado que poderá servir de orientação para a execução das mesmas.

#### **2.1.1.1. Jantar de Natal do Sport Clube Beira-Mar**

Este foi um dos primeiros projetos propostos pelo Sport Clube Beira-Mar e que teve início antes do período de estágio começar. No entanto esta antecipação da atividade teve um propósito: o meu enquadramento na cultura organizacional da instituição.

Este contacto com a cultura da instituição teve grande relevância uma vez que não conhecendo a mesma, tinha expectativas e fazia análises diferentes da instituição que alterei quando tive oportunidade de conhecer a cultura organizacional do Sport Clube Beira-Mar.

Esta necessidade de enquadramento na organização pode ser fundamentada por exemplo a partir da definição de Reimão (1996) para quem “a cultura dá às pessoas que integram uma determinada coletividade uma identidade coletiva, numa linha de tradição e de memória” (p. 314). Schein (2004) afirma que cultura “*is both a dynamic phenomenon that surrounds us at all times, being constantly enacted and created by our interactions with others and shaped by leadership behavior, and a set of structures, routines, rules, and norms that guide and constrain behavior*” (p. 1) e quando esta é aplicada ao nível das organizações e/ou dos diferentes grupos que constituem uma organização, “*one can see clearly how culture is created, embedded, evolved, and ultimately manipulated, and, at the same time, how culture constrains, stabilizes, and provides structure and meaning to the group members*” (p. 1).

Em suma e recorrendo à afirmação de Gomes (1991) que defende a cultura como “uma força de integração no contexto organizacional” (p. 36), podemos concluir que cada organização tem uma determinada cultura que é o resultado da sua história, do seu desenvolvimento e dos indivíduos ou grupos que ao longo dos anos deram o seu contributo, instituindo determinadas normas de funcionamento que constituem a cultura organizacional da organização.

Passo agora a descrever o processo de desenvolvimento da atividade.

Sendo este um evento cuja organização foi partilhada entre alguns colaboradores da instituição, ficou definido que as minhas áreas de atuação seriam mais diretamente relacionadas com a comunicação interna e externa ao nível institucional, assim como fazer o acompanhamento da execução do planeamento em conformidade com o que fora traçado.

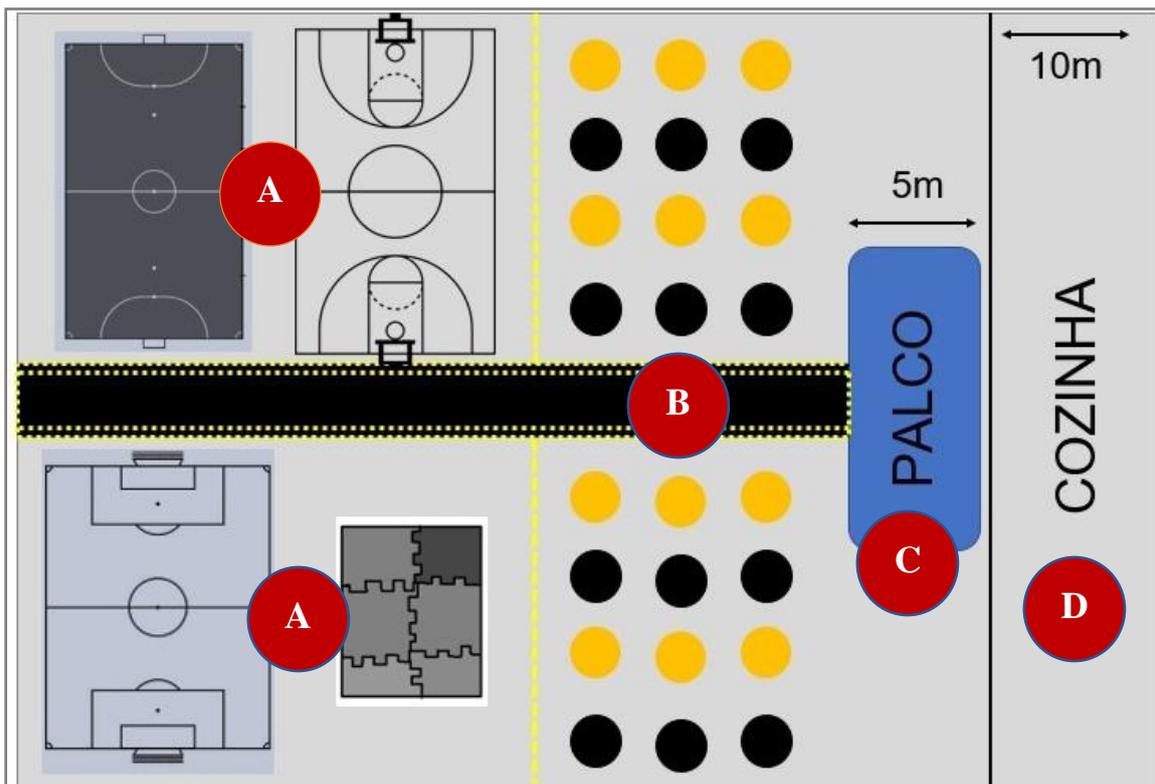
Após tomada de conhecimento que o evento ocorreria no Parque de Exposições de Aveiro / Aveiro-Expo, foi importante a recolha de informação acerca do espaço de forma a fazer o planeamento do seu uso. Para o efeito entrei em contacto com a Dra. Maria Teresa Neves do Departamento de Relações Públicas e Comunicação da Aveiro-Expo, que se prontificou a acompanhar-me ao local.

Tendo contacto com o espaço destinado ao jantar de Natal, a Dra. Maria Teresa Neves identificou algumas limitações da estrutura que poderiam condicionar a organização logística pelo que, após tomar nota das situações identificadas, procurei promover uma reunião com elementos da direção, assim como com os responsáveis do serviço de *catering* entretanto escolhido pela direção do Sport Clube Beira-Mar.

Após debate das melhores opções a tomar dadas as condicionantes, fosse a nível do espaço, fosse a nível dos escassos recursos humanos e financeiros, chegámos a um esboço final que contou com a participação de todos os envolvidos, desde direção, a empresa de *catering*, passando pelos diretores das modalidades que também contribuíram com ideias para um *brainstorming* que segundo Mazzotti et al. (2012) “é uma ferramenta associada à criatividade e utilizada geralmente, na fase de planeamento de um projeto, na busca de soluções para um determinado problema” (p. 3) e cuja finalidade é “gerar o maior número de ideias possíveis acerca de um determinado tema ou questão” (p. 3).

Mazzotti et al. (2012), recorrendo ao método tradicional criado por Alex Osborn em 1939, descrevem o processo de *brainstorming* como sendo a reunião de “um grupo de pessoas, preferencialmente de áreas e competências diferentes” (p. 3) cuja finalidade é a colaboração através de “uma “tempestade de ideias”, onde as diferenças e experiências de cada um, somadas e associadas às dos outros, formem um longo processo de sugestões e discussões” (p. 3).

Este processo resultou no esquema apresentado (Ilustração 3), contemplando espaços para a prática desportiva (A), espaço de jantar (B), espaço para intervenções institucionais (C) e espaço para o serviço de *catering* (D).



**Ilustração 3 - Mapa de divisão de espaços para o Jantar de Natal do S. C. Beira-Mar**

Em suma foi uma atividade bastante interessante de organizar, uma vez que os poucos recursos da instituição, tornaram a atividade um desafio que exigiu da minha parte e de todos quantos colaboraram e auxiliaram, um grau de entrega e empenho bastante elevado para conseguir superar as adversidades que surgiram na preparação da mesma, assim como imprevistos que surgiram durante o decurso da atividade e que só foram ultrapassados devido à flexibilidade e entajuda de todos os elementos organizadores.

### **2.1.1.2. Gala do Sport Clube Beira-Mar**

Este foi sem dúvida um dos projetos mais ambicionados quer pela direção do Beira-Mar, quer por sócios e atletas. No entanto, esta atividade acabou por não se concretizar devido às restrições financeiras do clube, não tendo sido possível a obtenção de parcerias suficientes em tempo útil que suportassem as despesas decorrentes da organização de uma atividade que se pretende seja minimamente condizente com a história de uma coletividade quase centenária.

Apesar da não realização da mesma, elaborei dois projetos de modelo de gala que ficaram ao dispor da direção para, se assim o entenderem aplicarem algum deles na

realização de uma futura gala do clube e que constam em anexo a este relatório (Anexo VIII, p. 112).

Antes da elaboração dos projetos, procurei recolher informação junto de anteriores colaboradores acerca da realização de anteriores galas do clube e a estrutura adotada de forma a não alterar o conceito que os anteriores eventos tinham tido. Obtive as informações pretendidas que me serviram de ponto de partida e análise do que poderia ou deveria ser alterado em concordância com as pretensões da direção do Sport Clube Beira-Mar. Outra das tarefas que realizei antes de desenhar o plano foi procurar locais onde realizar a gala e que não fossem dissociáveis da história mais ou menos recente da instituição.

Os modelos de gala tiveram como características em comum a definição dos objetivos que sobretudo seriam a homenagem e distinção de atletas e treinadores do clube, condecoração de sócios e reconhecimento público dos parceiros do Sport Clube Beira-Mar.

Estes planos contemplam momentos de intervenção de parceiros institucionais, assim como de momentos musicais ou artísticos que intercalam com a entrega de condecorações de associados, assim como a entrega de prémios individuais e coletivos. Como sugestão de alteração ao modelo usado anteriormente, sugeri a atribuição de nomes de figuras históricas da instituição a prémios a entregar, como por exemplo o Prémio Anselmo Pisa<sup>7</sup> (como prémio carreira) ou o Prémio Âncora Dourada (como prémio a atribuir ao parceiro do ano).

Tendo uma estrutura idêntica, os projetos diferem principalmente no que aos tipos de distinções atribuídas diz respeito, sendo que num dos modelos algumas condecorações são mais específicas (versão mais longa da gala), enquanto no outro modelo as atribuições são mais abrangentes (menos específicas) e em menor número.

### **2.1.1.3. Sport Clube Beira-Mar *Universal Games***

Esta iniciativa, nunca realizada pelo clube, consistiria na execução de um evento aglutinador de todas as modalidades da instituição e que teria como pressupostos o decorrer de atividades desportivas em diferentes pontos estratégicos da cidade, devendo ser o local escolhido pelos responsáveis de cada modalidade, assim como a data em que o evento decorreria.

---

<sup>7</sup> Anselmo Pisa fica na história, como o primeiro treinador a colocar o Sport Clube Beira-Mar a competir nos campeonatos profissionais. Assumindo os destinos do futebol do clube desde os campeonatos regionais até à principal divisão nacional, o treinador argentino chega ao Sport Clube Beira-Mar em 1957 e lidera a equipa de futebol sénior até 1961, ano em que atinge o patamar mais alto do futebol nacional com o clube de Aveiro.

Esta atividade teria como principais objetivos: a promoção da modalidade para atração de novos praticantes/atletas e a demonstração pública das atividades e progressos desenvolvidos ao longo da época desportiva pelos atletas e treinadores do Sport Clube Beira-Mar.

Enquadrado na ideia de demonstrar a atividade do clube ao exterior, propus que as atividades, mais que uma exposição, dessem a oportunidade a não atletas, por exemplo transeuntes, de experimentar alguns exercícios de cada modalidade.

De forma a facilitar a logística do evento e dada a falta de recursos humanos suficientes, ficou designado que cada responsável de modalidade:

- em colaboração com o(s) elemento(s) designado(s) do clube, deveria articular o pedido de utilização e/ou cedência de espaços (públicos ou privados) com a devida antecedência e com as respetivas entidades ou empresas;
- ficaria responsável pela promoção das atividades não só internamente como para toda a comunidade beiramarense e aveirense (redes sociais, comunicação social, etc.);
- teria a seu cargo a procura, sugestão e negociação de patrocínios para as atividades/eventos, de forma a financiar a organização das mesmas e de captar algum remanescente que reverteria para o financiamento de equipamentos para as modalidades.

Esta atividade não foi organizada pois pressupunha uma preparação atempada, assim como requeria mais que recursos financeiros e humanos, uma articulação entre secções e departamentos do clube, que pelo momento de reestruturação que o Sport Clube Beira-Mar atravessa seria difícil de conseguir atingir de forma a que esta atividade tivesse sucesso, assim como atingisse uma dimensão condizente com os pergaminhos do clube.

#### **2.1.1.4. Organização partilhada dos jogos da equipa sénior de futebol**

Esta não foi uma atividade nova para mim, uma vez que de forma voluntária já colaborava com o clube nesta área desde que o mesmo esteve para ser extinto. No entanto e de forma a aplicar alguns dos conhecimentos adquiridos na frequência deste mestrado, foi-me dada a possibilidade de ser mais interventivo na preparação de questões logísticas relacionadas com os dias de jogo da equipa de futebol.

Na prossecução desta tarefa, as minhas funções foram sobretudo:

- a preparação e envio de informação para o departamento de comunicação e imagem para publicitação do jogo da equipa sénior de futebol;

- a criação dos bilhetes personalizados e cartazes de jogo;
- a realização de bilheteira em dias de jogo, contagem, registo e comunicação da receita final da bilheteira;
- apresentação de sugestões de alteração ao funcionamento dos serviços prestados de forma a melhorar a relação entre instituição, associados e adeptos, indo ao encontro dos padrões de qualidade exigidos a uma instituição como o Sport Clube Beira-Mar;

Por exemplo, no envio de informação para a elaboração de cartazes de jogo e bilhetes, após verificar o excedente de bilhetes de vários jogos e que, uma vez identificado o clube visitado e visitante no bilhete, assim como a data do encontro, estes deixavam de ter qualquer utilidade, sugeri uma modalidade alternativa de bilhetes.

Assim a juntar às 3 categorias de bilhetes existentes, propus a criação de um “Bilhete descaracterizado”, que basicamente consistia no mesmo formato dos restantes bilhetes como identificado na ilustração 4, onde se pode verificar o bilhete tradicional, mas onde apenas era identificado o clube visitado, no caso o Sport Clube Beira-Mar e o valor do bilhete, não constando do mesmo nem a data nem o opositor, o que conferiria ao bilhete uma vertente mais universal que permitiria a sua venda em diferentes jogos podendo o excedente de um jogo ser utilizado no jogo seguinte.

Esta proposta foi atendida por parte da direção e departamento de comunicação e imagem que procederam à elaboração deste novo bilhete (Ilustração 5).



**Ilustração 4 - Bilhete identificativo de jogo (c/ identificação do adversário)**



**Ilustração 5 - Bilhete identificativo de jogo (s/ identificação do adversário)**

No que diz respeito à contabilidade da bilhética no pós-jogo, em cada um era feito o balanço entre bilhetes vendidos, valor unitário e receita total de forma a aferir a existência de possíveis quebras, assim como a receita total por jogo. Estes valores eram registados e entregues à responsável Cecília Teixeira, que no dia seguinte efetuava os respetivos descontos legais obrigatórios e entregando o balanço final do jogo à direção do clube.

Devo realçar o constante acompanhamento que a responsável Cecília Teixeira sempre fez durante o meu estágio. O conhecimento adquirido ao longo de 35 anos de trabalho ao serviço do Sport Clube Beira-Mar e que me foi transmitido foi muito útil para lidar com situações imprevistas que surgiam no dia-a-dia e que muitas vezes só a aplicação da teoria não solucionava.

Por exemplo, duas das questões que sempre tive de ter em mente e com as quais lidei, foram:

- a esporádica presença de adeptos de diferentes nacionalidades que não falavam português e que me demonstraram a utilidade das unidades curriculares de Francês e Inglês, que sem dúvida ajudaram-me a ter um desempenho positivo na expressão em outras línguas que não a minha língua mãe. No entanto devo realçar também que a unidade curricular de Língua Portuguesa foi muito útil, uma vez que a massa adepta do Beira-Mar é muito variada, tendo de ter a capacidade de utilizar uma linguagem mais ou menos formal de acordo com o cliente, neste caso adepto.
- ter de lidar com as emoções que um desporto como o futebol geram. Muitas vezes os adeptos não têm os melhores comportamentos nem se expressam da melhor forma. Neste

aspecto tive de aprender a ouvir e manter o meu registo formal que de certa forma servia para acalmar o recetor da mensagem, o que originava uma reação e um controlo emocional da outra parte que acabava por respeitar quem estava a contribuir para a realização do espetáculo. Neste aspeto, havia também um estudo prévio que antecipava cada jogo no qual, analisando notícias acerca de cada clube, servia para adaptar a minha postura perante a existência ou não de um histórico de conflitos dos adeptos de cada clube.

### 2.1.2. Apoio logístico ao departamento médico

Outro dos objetivos apontados no plano de estágio dizia respeito ao apoio e definição de um modelo de fornecimento de material para o departamento médico do clube.

Uma das situações com que tive mais dificuldade em lidar foi a fragilidade financeira do clube, que não permitia o abastecimento de material para o departamento médico em quantidades elevadas, tendo de efetuar uma triagem acerca dos materiais mais utilizados e em menor quantidade em *stock*, para, em conjunto com o responsável pelo departamento médico, definir uma cadeia de prioridades para a aquisição de material de forma faseada.

NOME	REF.	QUANT.	MODALIDADE	FORNECEDOR	1ª ENCOMENDA	EM FALTA
ATADURA NEUROMUSCULAR DE 5 CM X 5 M COR AMARELA	1091-WMD82-YE	10	FUTEBOL SENIOR	QUIRUMED	3	7
ATADURA NEUROMUSCULAR DE 5 CM X 5 M COR PRETA	1091-WMD82-BK	10	FUTEBOL FORMAÇÃO	QUIRUMED	3	7
BANDAGEM ELÁSTICA ADESIVA SUPERPLAST ROLO CAIXA INDIVIDUAL 5CMX2,7M	516-RM283502	15	10 ROLOS - FUTEBOL SENIOR 5 ROLOS - FUTEBOL FORMAÇÃO	QUIRUMED	3	12
BANDA COESIVA 5 CM X 4,5 M COR CARNE	1091-WMD12-SK2	15	5 ROLOS - FUTEBOL SENIOR 10 ROLOS - FUTEBOL FORMAÇÃO	QUIRUMED	3	12
ALFOMADA TÉRMICA HYDROCOLLATOR® HOTPACS STANDARD	437-1006	2	DEPARTAMENT O MÉDICO	QUIRUMED	1	1

**Tabela 1 - Tabela de gestão de encomendas (1ª encomenda)**

Outra das questões que me trouxeram alguma dificuldade na concretização desta tarefa, foi a falta de conhecimento concreto acerca de acordos que existiam com farmácias locais que, como permuta de patrocínios, forneciam material farmacêutico ao departamento médico

do clube. Além desta falta de conhecimento, não existia conhecimento do próprio clube acerca de quais os limites de aquisição de material, nem quais as margens que ainda tinham para pedido de fornecimento, tendo os próprios fisioterapeutas de contactar o diretor comercial à data, para que este lhes desse conhecimento do protocolado e estabelecido nos contratos de patrocínio.

Em suma, não existia rigor da parte dos colaboradores do clube no próprio departamento médico de forma a terem controlo sobre o material que já tinham adquirido e o remanescente por adquirir.

A minha tarefa consistiu assim em pedir o registo das necessidades do departamento e em consonância com a direção que estabeleceu um limite de financiamento para cada uma das fases, efetuar pesquisas de mercado, avaliando a relação qualidade / preço para cada produto, apresentando diversas propostas à direção e departamento médico para escolherem as combinações que melhor respondiam às necessidades correntes da atividade desportiva do clube e efetuando as encomendas dos artigos como exemplificado na imagem 11.

### **2.1.3. Comunicação – O *site* oficial do clube**

Ainda antes de frequentar o estágio no Sport Clube Beira-Mar, tinha verificado que nos últimos anos o clube tem vindo a sobrevalorizar a importância das redes sociais, fazendo de meios como o Facebook e a rede social Instagram meios privilegiados de contacto com a comunidade tornando estes os principais meios informativos do clube.

Este facto ganha maior relevância quando existe um *site* institucional que não era atualizado há algum tempo, o qual deveria ser o principal meio de difusão de informação, a ser depois replicada em outros meios como as redes sociais acima referidas.

Assumi esta como sendo uma das tarefas prioritárias no meu estágio, que consistiu em manter o *site* atualizado e conferir ao mesmo, algumas ferramentas que o tornassem mais acessível e simples na ótica do utilizador e assim torná-lo o principal meio de comunicação institucional do clube, uma vez que as redes sociais, apesar de serem hoje um dos principais meios de comunicação no mundo, não chegam à generalidade do público, seja por falta de meios, seja por opção pessoal.

De forma a conferir a formalidade exigida num meio de comunicação oficial de uma instituição, procurei recolher informação que me auxiliasse na reorganização e estruturação da página oficial do Sport Clube Beira-Mar, tendo o auxílio de membros da direção do clube,

assim como da responsável administrativa do Sport Clube Beira-Mar, Cecília Teixeira, a qual, à medida que eu ia acrescentando ou alterando ferramentas no *site* oficial me iam dando conta do processo.

Após pesquisa *online*, a maior parte das fontes de informação reencaminharam-me para as 10 heurísticas de Nielsen que são indissociáveis do conceito de usabilidade, ou seja, estão associadas a formas de tornar o acesso e deslocação do utilizador mais prático, simples e quase instintivo.

Carlos Ascensão refere por exemplo que usabilidade “rima com facilidade, acessibilidade e funcionalidade”, afirmando que “a usabilidade consiste na arquitetura da informação concebida e estruturada para e por causa do usuário”, finalizando com a asserção que “o usuário é o centro de tudo”.

Passo seguidamente a identificar as 10 heurísticas de Nielsen, detalhando as tarefas e alterações que efetuei no *site* oficial do clube indo ao encontro do estabelecido por Nielsen, que em 1995 instituiu os princípios presentes na seguinte tabela:

<b>Feedback</b>	Conceder informação contínua ao utilizador sobre o que o mesmo está a fazer;
<b>Linguagem do utilizador</b>	A linguagem utilizada não deve ser demasiado técnica e as informações devem estar organizadas na ótica do utilizador e não do sistema;
<b>Liberdade e controlo ao utilizador</b>	O utilizador deve sentir que controla o sistema, dando-lhe a possibilidade de a qualquer momento desfazer alguma ação, retornando ao momento anterior a essa ação de forma simples;
<b>Consistência</b>	Determinado comando ou ação deve ser claro, deve ter sempre o mesmo efeito e deve estar localizado sempre no mesmo local e com a mesma formatação para um fácil reconhecimento e identificação;
<b>Evitar erros</b>	Mais que procurar solucionar o erro quando este ocorre, devemos evitar que estes aconteçam, alterando as interfaces se necessário, de forma a adaptar a compatibilidade do <i>site</i> para que este seja um <i>site</i> multiplataforma (por exemplo para diferentes dispositivos);

<b>Reconhecimento intuitivo</b>	O sistema deve conceder ao utilizador as ferramentas para que este faça as suas escolhas de forma simples, não devendo este ter de se recordar de procedimentos para efetuar determinada ação;
<b>Atalhos</b>	Facilitar a execução de determinadas operações de forma mais rápida (por exemplo hiperligações);
<b>Simplicidade e naturalidade</b>	A página deve apresentar um equilíbrio entre texto (informação) e imagens, não devendo o mesmo fornecer mais nem menos informação do que a que o utilizador procura;
<b>Mensagens de erro</b>	Nas mensagens de erros, deve ser dada ao utilizador a informação concreta do tipo de erro que ocorreu durante determinada operação de forma clara e sem códigos, sugerindo ao utilizador formas de solucionar os problemas;
<b>Ajuda e documentação</b>	O ideal é que o <i>site</i> seja o mais acessível (intuitivo) de usar possível, no entanto o mesmo deve conter ferramentas de ajuda online que facilite a realização de alguma operação mais complexa;

**Tabela 2 - As 10 heurísticas de Nielsen (adaptado de Nielsen, 1999)**

Analisando a reformulação que efetuei no *site* oficial do Sport Clube Beira-Mar à luz das heurísticas de Nielsen, numa primeira fase analisei a organização que tinha sido dada pelos criadores da página que utilizaram o *wordpress* como plataforma de gestão do site oficial (Imagem 8).



**Imagem 8 - Homepage do site oficial antes da reformulação**

Esta foi uma das condicionantes que tive para fazer a gestão do *site*, uma vez que tive de ler alguns documentos explicativos da forma de funcionar desta plataforma pois não tinha qualquer conhecimento da mesma. Após alguma pesquisa de tutoriais escritos ou em vídeo, comecei a colocar em prática aquilo que os mesmos elucidavam, tendo após a leitura dos tutoriais e a sua aplicação ficado com a clara opinião que a gestão do *site* do clube através desta plataforma é bastante simples e intuitiva.

Analisando a barra de menu que era visível logo no início do *site*, a mesma era simples e com informação clara. No entanto optei por fazer a separação das páginas afetas à modalidade “**Futebol**”, das páginas afetas às restantes “**Modalidades**” que passaram a ter um separador exclusivo para a apresentação das mesmas, uma vez que a informação a conter em ambas era mais volumosa no separador “**Futebol**” do que no separador “**Modalidades**”, assim como a procura era tendencialmente superior na temática futebol. Esta alteração visou dar ao utilizador todas as ferramentas que este precise para uma utilização intuitiva do *site*.

Seguidamente, passei à gestão dos subseparadores de cada um dos separadores iniciais.

Também relacionada com a heurística anteriormente indicada, no separador “**Clube**”, que continha os subseparadores “**História**”, “**Estatutos**”, “**Hino e Marcha**” e “**Órgãos Sociais**”, acrescentei novos subseparadores que englobam nova informação fornecida aos utilizadores, assim como optei por fazer a separação de informações de temas diferentes que se encontravam num mesmo subseparador e que fornecia ao utilizador informações que muitas vezes não procurava.

Indo ao encontro da heurística que defende que a informação dada não deve ser “mais nem menos do que a que o utilizador procura” (Nielsen, 1995), o subseparador “**História**”, que para além da história da instituição, continha o palmarés desportivo da mesma, dividiu-se no subseparador “**História**” e no subseparador “**Palmarés**”. Se no primeiro o conteúdo se manteve praticamente intacto, apenas sendo reforçado com a inclusão de algumas fotografias da história da instituição, no separador “**Palmarés**”, procurei fornecer informação mais geral do clube e não tão exclusiva do futebol. No entanto, apesar dos meus intentos, não foi possível recolher em tempo útil, informação acerca das conquistas de outras modalidades que não o futebol.

De salientar que passaram a ser referidas as conquistas extradesportivas da instituição, como foi o caso da atribuição do Grau Oficial da Ordem de Benemerência em 1947 (Anexo

IX, p. 137) e a atribuição do Estatuto de Pessoa Coletiva de Utilidade Pública em 1982 (Anexo II, p. 90).

Relativamente a novas opções de escolha neste separador, acrescentei os subseparadores **“Infraestruturas”**, **“Fotogaleria”** e **“Audiovisual”**. Estes 3 novos separadores estão bastante diretamente relacionados com a disponibilização de conteúdos multimédia ao utilizador. Na área **“Infraestruturas”** é possível consultar fotografias dos principais locais utilizados pelo clube para a prática desportiva das várias modalidades. No subseparador **“Fotogaleria”**, são disponibilizadas fotografias de momentos importantes da história do clube, utilizando como ordem cronológica as imagens mais recentes no topo da página. E na área **“Audiovisual”**, concentrei hiperligações de meios de comunicação alternativos do clube, ou outros que acompanhem a atividade do clube como são os casos da página oficial da Rádio Terranova, a página oficial de Facebook do Sport Clube Beira-Mar e da página oficial do jornal Diário de Aveiro. Esta opção visou tornar simples e rápida a execução de algumas tarefas.

No separador **“Sócios”**, após analisar a forma como a informação estava organizada, não fiz nenhuma alteração uma vez que a mesma estava clara e era acessível de forma simples.

No separador **“Agenda”**, a mesma era atualizada através de uma aplicação externa e que estava a cargo do diretor comercial, não tendo eu tido qualquer intervenção no mesmo.

No separador **“Notícias”**, que disponibiliza todas as notícias relativas à atividade da coletividade, fiz uma ligeira alteração passando a identificar o tema de cada notícia, por exemplo quando a notícia era relativa a algum protocolo estabelecido, o título da notícia era antecedido pelo adjetivo **“Institucional”**.

No novo separador designado **“Futebol”**, subdividi o mesmo em **“Futebol Sénior”** e **“Academia de Futebol”** de forma a tornar mais simples a procura de informação por parte do utilizador, sendo estes subseparadores dedicados à apresentação dos colaboradores de acordo com a sua função.

No novo separador **“Modalidades”**, subdividi as mesmas entre **“Modalidades Indoor”** e **“Modalidades Outdoor”** dando a possibilidade ao utilizador de obter rapidamente a informação específica da modalidade que procura.

Nos separadores **“Loja”** e **“Contactos”**, não fiz qualquer alteração, estando os mesmos bem organizados, com linguagem clara e simples.

Após as alterações, a *homepage* do *site* oficial do clube passou a dar mais opções de escolha inicial ao utilizador de forma a este saber exatamente o que tem de fazer para encontrar a informação que procura (Imagem 9).



**Imagem 9 - Homepage do *site* oficial após reformulação**

Dada a utilização da plataforma *Wordpress*, não foi possível contemplar todas as heurísticas de Nielsen, uma vez que a plataforma impõe algumas limitações na gestão do *site*, assim como fornece automaticamente soluções para potenciais problemas ou erros da plataforma.

Numa fase posterior, trabalhei a gestão do *site*, de forma a disponibilizar a tradução do mesmo de forma automática quando consultado por utilizadores que não tenham conhecimentos de Língua Portuguesa. No entanto, dadas as condicionantes que a plataforma impõe (como por exemplo a não permissão de efetuar uma tradução própria da página, função essa que está dependente da instalação de um *plugin* da plataforma), não pude colocar em prática algumas competências linguísticas adquiridas na frequência do mestrado em Línguas e Relações Empresariais.

Adotando a metodologia possível (relativa à instalação de *plugins*), procurei conferir ao *site* oficial do clube a possibilidade de este assumir diferentes aspetos sendo consultada num computador ou num dispositivo móvel de forma a disponibilizar uma versão mais leve para estes últimos.

#### **2.1.4. Departamento Comercial - Reuniões com empresas e parceiros;**

No decorrer do estágio, tive também a oportunidade de ter contacto com a atividade do departamento comercial e de *marketing*, que na pessoa do diretor comercial, José Alexandre Silva, gentilmente me convidou a acompanhá-lo em algumas reuniões com empresas e negócios locais, na procura do estabelecimento de parcerias com o clube, fosse através da permuta de serviços, fosse na aquisição de espaços publicitários por parte das empresas em locais como o Estádio Municipal de Aveiro ou em apoios às modalidades do clube, ou mesmo na criação de sinergias entre os tecido empresarial da cidade de Aveiro, tendo como elo de ligação o Sport Clube Beira-Mar.

Foi uma experiência bastante gratificante, na medida em que tive oportunidade, numa fase inicial, de compreender as dinâmicas de negócio possíveis de criar entre empresas e instituições como o Sport Clube Beira-Mar, assim como me deu ainda oportunidade de intervir e dar também o meu contributo no sentido da exposição do projeto do clube para o médio / longo prazo, de forma a constituir parcerias de longa duração que se fortaleçam e representem um futuro retorno para a ambas as partes.

#### **2.1.5. Atividade programada não realizada - Organização partilhada da festa de despedida/encerramento do Estádio Mário Duarte**

Este seria outro evento marcante na época do clube. No entanto e após um atraso no cumprimento do protocolo estabelecido entre a Câmara Municipal de Aveiro e o Sport Clube Beira-Mar, que pressupunha a demolição do Estádio Mário Duarte aquando da construção dos novos campos de treino adjacentes ao Estádio Municipal de Aveiro, este acabou por não ser demolido, continuando na época desportiva 2018/2019 a ser palco de encontros desportivos de escalões de formação da academia do Sport Clube Beira-Mar.

### **2.2. Atividades não programadas realizadas**

#### **2.2.1. Caderneta de Cromos**

Este projeto não estava inicialmente na lista de tarefas a cumprir no plano de estágio, no entanto quando soube que estava em curso e que por falta de recursos humanos que se encarregassem da execução do mesmo poderia estar em risco a sua concretização, decidi assumir a concretização deste projeto.

Tendo sido possivelmente das tarefas que mais tempo de estágio ocupou, dada a enorme coordenação logística que é exigível para a execução da mesma, foi também das tarefas mais gratificantes e da qual vi surgir um resultado físico final.

A empresa responsável foi a empresa “Plantel”, sediada em São João da Madeira. Tendo entrado em contacto com o responsável pela criação da caderneta de cromos, o Sr. Rui Leal, tomámos decisões em consonância com aquilo que assumimos ser a melhor forma de executar a caderneta, ouvindo e tendo em conta as várias sensibilidades dentro do clube.

Fui informado à data que todas as modalidades já tinham sido fotografadas, faltando apenas a modalidade futebol, fosse a nível sénior, fosse a nível de academia de formação.

Após algumas tentativas de conciliar os horários daquela que é a modalidade que mais atletas contempla no Sport Clube Beira-Mar e verificar que devido a vários fatores seria muito difícil, senão impossível, conseguir ter as fotografias para o lançamento da caderneta em tempo útil, optámos por chegar a um consenso: a caderneta pela primeira vez seria dividida em duas edições – uma a lançar no imediato (7 de Abril de 2018) e que conteria todas as modalidades que não o futebol e outra edição a lançar em Outubro de 2018 que conteria apenas a modalidade futebol (sénior e escalões de formação).

Nesta decisão, tanto eu enquanto representante do Sport Clube Beira-Mar, mas em contacto com a direcção do clube, como o Sr. Rui Leal, representante da empresa “Plantel”, tivemos em conta a sensibilidade de colaboradores e encarregados de educação de atletas de cada secção, uma vez que para além da questão logística, existia a questão do equilíbrio do número de atletas. Tentámos levar em consideração a situação de determinadas modalidades, que tendo um número inferior de praticantes face a outras, teriam uma probabilidade muito inferior de conseguir completar a secção da caderneta dedicada aos seus atletas.

Após a recolha por parte da empresa das fotografias de todos os atletas e responsáveis de modalidades que pretendiam participar na iniciativa, foi debatido o aspeto a dar à caderneta, sendo esta discussão sempre do conhecimento do departamento de imagem e comunicação do Beira-Mar. Assim, estando o clube a adotar uma imagem una que se torne identificativa da instituição, foi decidida a adaptação de estilos de letra (*EDO SZ*) e *backgrounds* utilizados pelo clube em material para publicação no *site* e redes sociais como o ponto de partida do aspeto final da caderneta, estilos estes demonstrados nas ilustrações 6, 7 e 8.



Ilustração 6 - Fundo utilizado em material produzido pelo clube (Redes Sociais e publicidade de jogos)



Ilustração 7 - Tipo de letra utilizado pelo clube (EDO SZ)



Ilustração 8 - Capa Final da Caderneta de Cromos do Sport Clube Beira-Mar

Quando concluído o processo de criação da caderneta e respetivos cromos, teve de ser negociado o modo de aquisição do material e pagamento do mesmo. Tendo em conta que a caderneta apenas englobaria as modalidades que não o futebol, tanto da parte da empresa,

como da parte do Beira-Mar, se chegou ao consenso que as aquisições deviam ser faseadas e ajustadas de acordo com a procura, sendo adotada por mútuo acordo uma abordagem mais conservadora.

Tendo a empresa sido flexível no primeiro pagamento, deixando cadernetas e bolsas de cromos à consignação, todas as aquisições seguintes já puderam ser pagas no ato da entrega de material, de forma a fazer um registo do material adquirido e do valor pago dando a possibilidade de calcular o valor final de todo o processo, assim como a margem de lucro que a atividade representaria para o clube.

Não fazendo referência a valores concretos, que são da responsabilidade da área financeira do clube, em acordo com a direção do Sport Clube Beira-Mar, foi estabelecido que após a aquisição de material (cadernetas e bolsas de cromos) por parte do clube, cada responsável de modalidade poderia e deveria adquirir o material junto de mim, ou seja na sede do clube, a preço de custo, ou seja ao preço que o clube adquiria à empresa, sendo que o valor de venda ao público seria ligeiramente superior, mas definido pelo clube para todas as modalidades, o que representaria uma fonte suplementar de receita para cada modalidade.

As vendas decorreram a bom curso, superando as minhas expectativas e as da própria empresa que produziu o material, tendo as secções de Basquetebol e de Futsal sido as que mais material movimentaram.

O clube manteve dois pontos de venda para o público em geral, que se localizaram na sede do clube e no bar do Estádio Mário Duarte e cuja receita reverteu para as despesas correntes do clube, como por exemplo a criação de lonas publicitárias para o Estádio Municipal de Aveiro.

Em suma, tendo em conta que a caderneta só englobou modalidades que não o futebol, o balanço é francamente positivo com cerca de 150 cadernetas e mais de 6000 bolsas de cromos vendidos.

Penso ser algo que deve ser implementado na cultura do clube, no entanto tem de ser analisada a periodicidade com que a mesma deve ser lançada.

### **2.2.2. Representação institucional do clube**

Outra das tarefas não previstas no plano de estágio esteve relacionada com a representação do clube em eventos e reuniões, alguns deles de carácter oficial nos quais era muito importante a representação do clube, indo de encontro ao pretendido pelo atual elenco

diretivo: o restabelecimento da imagem de instituição credível e com presença e ação social da parte do Sport Clube Beira-Mar, assim como a recuperação e fortalecimentos das relações institucionais.

Neste âmbito, tenho a destacar a reunião ocorrida no Centro Cultura e de Congressos, onde representei o Sport Clube Beira-Mar numa reunião das associações desportivas do concelho de Aveiro com a Câmara Municipal de Aveiro, onde entre outros assuntos, foi exposto o programa e esclarecidas algumas dúvidas levantadas, acerca da atribuição de subsídios às associações desportivas.

Desta reunião, pude recolher informação a comunicar à direção do Sport Clube Beira-Mar acerca de tarefas a realizar para cumprir com todas as exigências do procedimento, assim como trocar impressões com representantes de outras coletividades que demonstraram bastante curiosidade acerca do atual momento de reestruturação do Sport Clube Beira-Mar.

Em outra área de atuação, representei ainda o clube numa reunião convocada pela União de Freguesias da Glória e Vera Cruz, para organização do Dia da Criança. As pretensões prendiam-se com a presença de atletas do Sport Clube Beira-Mar, ou mesmo a disponibilização de equipamentos desportivos para a prática de alguma atividade física por parte das crianças que participassem no evento.

A participação de atletas foi colocada de parte uma vez que sendo um evento a realizar num dia útil, e atualmente o Sport Clube Beira-Mar não tendo atletas profissionais, os mesmos têm os seus compromissos profissionais, que incompatibilizaram esta hipótese. Quanto ao material para a prática efetiva de desporto, efetivamente o Sport Clube Beira-Mar não dispõe de instalações próprias, utilizando equipamentos de outros clubes da região, pelo que também esta hipótese se tornou inviável.

Após alguns momentos de reflexão, estando em contacto com elementos da direção do Sport Clube Beira-Mar, propus que fosse oferecido a cada criança um bilhete/convite para entrada gratuita no último jogo a realizar em Aveiro, da equipa de futebol sénior, ideia esta vista como bastante positiva e aliciante por parte da organização.

Assim enviei a informação necessária ao departamento de comunicação e imagem do clube para que elaborasse um bilhete de edição especial para o efeito, tendo sido atendido o pedido que teve como resultado o bilhete apresentado na ilustração 9.



**Ilustração 9 - Bilhete / Convite (Edição Especial Dia da Criança)**



### 3. Considerações finais

Quando surgiu a oportunidade de realizar o um estágio curricular no Sport Clube Beira-Mar, entendi que não podia rejeitar a oportunidade quer de colaborar com uma instituição de renome a nível nacional, quer de dar o meu contributo num momento em que a instituição se procura reestruturar de forma a projetar o futuro.

Quando apresentei a proposta de estágio, houve alguma cautela da parte dos responsáveis do Mestrado, tendo-me sido dado o alerta acerca do enquadramento de um estágio numa instituição de génese desportiva como o Sport Clube Beira-Mar com um mestrado em Línguas em Relações Empresarias. No entanto e após apresentação de argumentação acerca da pertinência do mesmo, o estágio foi aprovado.

Também por este motivo entendi ser um desafio extremamente aliciante, dadas as dificuldades que perspetivava para a concretização de algumas tarefas.

Apesar de o mestrado ter uma grande componente letiva acerca da diversidade cultural e apesar de no momento que decorreu o estágio, não ser possível testar os conhecimentos adquiridos na frequência do mestrado, pelo menos no que ao conceito de cultura enquanto diferenças linguísticas, de hábitos e comportamentos diz respeito, foi possível aplicar os conhecimentos adquiridos, não só no que à comunicação diz respeito, como ao conceito de cultura, enquanto cultura organizacional.

Como já referi no presente relatório, algumas tarefas não foram possíveis de concretizar no decorrer do estágio, no entanto essa situação acabou por ser suprida por novos desafios que me foram colocados pela atividade diária da instituição.

Durante o estágio tive de enfrentar diversos imprevistos que só o trabalho em equipa e a discussão de alternativas para determinadas situações levaram a encontrar soluções que no meu entender foram boas soluções. Neste aspeto, também conteúdos programáticos lecionados no mestrado em Línguas e Relações Empresariais foram de extrema relevância, nomeadamente no que diz respeito a técnicas de trabalho em equipa e técnicas de maximização do desempenho e dos resultados, muitas delas aplicadas pela primeira vez na instituição.

Faço um balanço francamente positivo deste estágio, e penso que ao nível do meu desempenho, apesar de o mesmo não ter ido ao encontro dos meus padrões de exigência, o que muito se deveu às dificuldades encontradas, tive um bom desempenho, e prova disso foi a demonstração de interesse da parte do clube em contar com os meus serviços.

Penso que efetivamente cinco meses numa instituição como o Sport Clube Beira-Mar, foi efetivamente pouco tempo para a infinidade de tarefas e contributos que poderiam ser dados para melhorar o desempenho de dirigentes, colaboradores e da instituição no seu todo.

No entanto, pude já constatar alguns dos principais entraves ao desenvolvimento da instituição, fazendo uma análise durante a após o estágio, que pode ser bastante útil, a confirmar-se o meu ingresso na entidade, agora enquanto minha entidade patronal, uma vez que apesar de ter já tentado instituir algumas alterações aos modelos de funcionamento utilizados no decorrer do estágio curricular, para conseguir efetuar alguma alteração numa cultura organizacional com quase 100 anos de história, é necessária a criação de hábitos e a repetição de processos.

Poderia enumerar uma sem número de procedimentos a alterar, de forma a melhorar o funcionamento da instituição como: o relacionamento entre os cargos hierárquicos superiores e quem ocupa os cargos inferiores, uma maior abertura do processo de decisão interna de forma a recolher um maior número de perspetivas sobre a solução de uma mesmo problema, a comunicação externa, o reforço da estrutura ao nível dos recursos humanos, a implementação de modelos de funcionamento e gestão mais atuais.

Efetivamente penso ter dado um muito pequeno contributo para a instituição, naquela que é a dimensão de todas as reformas que há para efetuar no clube, no entanto, deste estágio também pude, mais que consolidar os conhecimentos adquiridos em âmbito académico, retirar aprendizagens nomeadamente no que ao relacionamento interpessoal e capacidade de improviso diz respeito.

Trabalhar no Sport Clube Beira-Mar é um desafio diário, a nível pessoal e profissional. Exige empenho profissional no que à resolução dos imprevistos e problemas diários diz respeito, mas também empenho pessoal, sendo muitas vezes necessário abdicar da vida pessoal, assim como colocando de lado crenças e convicções pessoais, para fazer aquilo que é o melhor para a instituição, algo que pude constatar ser transversal a toda a estrutura, desde a base ao topo.

Como já referi, o clube tem uma oportunidade única para se reestruturar e alterar aquilo que de incorreto se fez na sua história, no entanto dada a pressão mediática em volta do clube, para que este volte rapidamente aos grandes palcos do futebol nacional, tenho algum receio que procurar esse objetivo de forma obsessiva, possa fazer com que o clube salte etapas na sua reestruturação enquanto instituição.

## Bibliografia

- [S/ ident, do autor]. (s/ data de publicação). Museu Virtual do Futebol. Acedido em [museuvirtual dofutebol.webs.com/histria futebo lempor tugal.htm](http://museuvirtual dofutebol.webs.com/histria futebo lempor tugal.htm) (consultado a 1 de setembro de 2018)
- [S/ ident, do autor]. (s/ data de publicação). Situational Leadership Model for Project Management. Acedido em <https://www.project-management-skills.com/situational-leadership-model.html> (consultado a 30 de setembro de 2018)
- [S/ ident. do autor]. (1935, 11 de maio). O Democrata. Acedido em [imgarop.cm-aveiro.pt/FramesetImgAROP.aspx?AppName=Bibria&ServerName=172.16.1.5&UserName=BIBRIA&Password=zDD4K2993po%3d&TrustConnection=False&DocsRRN=102524&DocsTableID=H80000010&PagsPageNumber=1&OdType=BB&PageCount=1&LastPageInOD=0&nRev=-1&Version=LGTS&WindowTitle=ID:%20102524](http://imgarop.cm-aveiro.pt/FramesetImgAROP.aspx?AppName=Bibria&ServerName=172.16.1.5&UserName=BIBRIA&Password=zDD4K2993po%3d&TrustConnection=False&DocsRRN=102524&DocsTableID=H80000010&PagsPageNumber=1&OdType=BB&PageCount=1&LastPageInOD=0&nRev=-1&Version=LGTS&WindowTitle=ID:%20102524) (consultado a 1 de Setembro de 2018)
- Almada, L., Policarpo, R. (2016). A relação entre o estilo de liderança e a resistência à mudança dos indivíduos em um processo de fusão. REGE – Revista de Gestão, 23, 10-19. Doi: [10.1016/j.rege.2015.11.002](https://doi.org/10.1016/j.rege.2015.11.002)
- Almeida, C. (2012). Liderança escolar e satisfação com o líder: uma relação possível? (Master's thesis, Instituto Superior de Educação e Ciências). Acedido em [comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/8734/1/TESEMESTRADO\\_CristinaAlmeida.pdf](http://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/8734/1/TESEMESTRADO_CristinaAlmeida.pdf) (consultado a 3 de setembro de 2018)
- Ascensão, C. (s/ data de publicação). Usabilidade e Navegabilidade. Acedido em [www.portalwebmarketing.com/SEO/UsabilidadeeNavegabilidade/tabid/444/Default.aspx](http://www.portalwebmarketing.com/SEO/UsabilidadeeNavegabilidade/tabid/444/Default.aspx) (consultado a 3 de setembro de 2018)
- Assembleia da República. (2013, 21 de janeiro). Decreto-Lei n.º 10/2013. Acedido em [data.dre.pt/eli/dec-lei/10/2013/01/25/p/dre/pt/html](http://data.dre.pt/eli/dec-lei/10/2013/01/25/p/dre/pt/html) (consultado a 12 de agosto de 2018)
- Blum, S., Liedl, C., & Regler, M. (2010). External Supervisor: Marcus Kober, European Centre for Criminal Prevention. Acedido em

[https://essay.utwente.nl/61106/1/BSc\\_B\\_Liedl.pdf](https://essay.utwente.nl/61106/1/BSc_B_Liedl.pdf) (consultado a 3 de setembro de 2018)

- Caixeiro, C. (2014). Liderança e cultura organizacional: o impacto da liderança do diretor na(s) cultura(s) organizacional(ais) escolar(es) (Tese de Doutoramento, Universidade de Évora). Acedido em <http://hdl.handle.net/10174/11416> (consultado em 30 de setembro de 2018)
- Câmara Municipal de Aveiro. (s/ data de publicação). Mário Ferreira Duarte. Acedido em [www.cm-aveiro.pt/www/output\\_efile.aspx?id\\_file=10979&id\\_object=29408](http://www.cm-aveiro.pt/www/output_efile.aspx?id_file=10979&id_object=29408) (consultado em 12 de agosto de 2018)
- Chiavenato, I. (2000). Administração – Teoria, processo e prática (3.<sup>a</sup> Ed.) (pp. 314 – 319). São Paulo, Brasil: Makron Books
- Cunha, M. P., & Rego, A. (2012). Os quatro núcleos de competências de um líder. Nova School of Business & Economics.
- Everwise. (2017). Top-Down or Bottom-Up Management: Which is Best for Your Business? Acedido em <https://www.geteverwise.com/leadership/top-bottom-management-best-business/> (consultado a 30 de setembro de 2018)
- Fallis, K., & Altimier, L. (n.d.). Shared Leadership: Leading from the Bottom Up. Acedido em <https://doi.org/10.1053/j.nainr.2005.12.002> (consultado a 3 de setembro de 2018)
- Gaspar, J. (1986). “O Sport Clube Beira-Mar: na comemoração do seu 65º aniversário”. Documento não publicado. (consultado em 14 de maio de 2018, no arquivo do Sport Clube Beira-Mar)
- Gomes, A. D. (1991). “Cultura Organizacional: Estratégias de integração e de diferenciação”. Revista Psychologica, 6, 33-51.
- Guadalupe, T., Lourenço, L. (2017). “Liderator: a excelência no desporto”. São Pedro do Estoril, Portugal: PrimeBooks

- Homem, F. (2009). Da cidade à contemporaneidade: Fragmentos da história perdida do desporto em Aveiro. In Neves, A. & Ferreira, D. (Eds.), História de Aveiro: Sínteses e perspectivas (pp. 363 – 383). Aveiro, Portugal: Câmara Municipal de Aveiro.
- LUSA. (2016, 18 de novembro). Ex-presidente da SAD do Beira-Mar acusado de abuso de confiança fiscal. Acedido em [www.publico.pt/2016/11/18/desporto/noticia/expresidente-da-sad-do-beiramar-acusado-de-abuso-de-confianca-fiscal-1751703](http://www.publico.pt/2016/11/18/desporto/noticia/expresidente-da-sad-do-beiramar-acusado-de-abuso-de-confianca-fiscal-1751703) (consultado a 12 de Agosto de 2018)
- Mazzotti, K., Broega, A., Gomes, L. (2012). “A exploração da criatividade, através do uso da técnica de brainstorming, adaptada ao processo de criação em moda.”. First International Fashion and Design Congress. Universidade do Minho. Acedido em [repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/21798/2/330\\_ORIGINAL.pdf](http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/21798/2/330_ORIGINAL.pdf) (consultado em 1 de setembro de 2018)
- Nielsen, J. (1995). “10 Usability Heuristics for User Interface Design”. Nielsen Norman Group. Acedido em [www.nngroup.com/articles/ten-usability-heuristics/](http://www.nngroup.com/articles/ten-usability-heuristics/) (consultado a 1 de setembro de 2018)
- Pisa, H. (2012). “Pisa e o Beira-Mar” (1.ª ed.) (pp. 17 – 29). Aveiro, Portugal: Sport Clube Beira-Mar
- Post, J. (2017). How to Empower Employees to Lead from the Bottom Up. Acedido em <https://www.businessnewsdaily.com/10349-empower-employees-to-lead.html> (consultado a 3 de setembro de 2018)
- Redação MaisFutebol. (2015/II, 30 de julho). Beira-Mar cai para a segunda divisão distrital. Acedido em [www.maisfutebol.iol.pt/comunicado/despromocao/beira-mar-cai-para-a-segunda-divisao-districtal](http://www.maisfutebol.iol.pt/comunicado/despromocao/beira-mar-cai-para-a-segunda-divisao-districtal) (consultado a 20 de agosto de 2018)
- Redação MaisFutebol. (2008, 27 de dezembro). Hino do Beira-Mar. Acedido em [https://maisfutebol.iol.pt/noticia.html?id=1027049&div\\_id=1442&ga=2.241476738.1224151639.1544108623-1200260201.1536582332](https://maisfutebol.iol.pt/noticia.html?id=1027049&div_id=1442&ga=2.241476738.1224151639.1544108623-1200260201.1536582332) (consultado em 23 de setembro de 2018)

- Redação MaisFutebol. (2015/I, 22 de maio). Beira-Mar: jogadores mantêm intenção de greve. Acedido em <https://maisfutebol.iol.pt/ii-liga/salarios-em-atraso/beira-mar-jogadores-mantem-intencao-de-greve> (consultado em 23 de setembro de 2018)
- Reimão, C. (1996). “A cultura enquanto suporte de identidade, de tradição e de memória”. Revista da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, n.º 9, Lisboa, Edições Colibri, pp. 309-321.
- Santana, M. J. (2009, 26 de agosto). Venda das piscinas ao Beira-Mar investigada pela Polícia Judiciária. Acedido em [www.publico.pt/2009/08/26/local/noticia/venda-das-piscinas-ao-beiramar-investigada-pela-policia-judiciaria-1397787](http://www.publico.pt/2009/08/26/local/noticia/venda-das-piscinas-ao-beiramar-investigada-pela-policia-judiciaria-1397787) (consultado a 12 de agosto de 2018)
- Schein, E. H. (2004). “Organizational Culture and Leadership” (3rd ed.). San Francisco, United States: Jossey-Bass
- Secretaria Geral da Presidência do Conselho de Ministros. (s/ data de publicação). Declaração de Utilidade Pública. Acedido em [www.sg.pcm.gov.pt/pessoas-coletivas-de-utilidade-publica/faq.aspx](http://www.sg.pcm.gov.pt/pessoas-coletivas-de-utilidade-publica/faq.aspx) (consultado a 15 de agosto de 2018)
- Serafim, A. (2013, março 19). O modelo Hersey-Blanchard: como liderar eficazmente os seus colaboradores. Acedido em <https://www.portal-gestao.com/artigos/7001-o-modelo-hersey-blanchard-como-liderar-eficazmente-os-seus-colaboradores.html> (consultado em 30 de setembro de 2018)
- Sport Clube Beira-Mar. (2014, 18 de abril). Estatutos do Sport Clube Beira-Mar. Acedido em [beiramar.pt/wp-content/uploads/2016/01/ESTATUTOS-BEIRA-MAR.pdf](http://beiramar.pt/wp-content/uploads/2016/01/ESTATUTOS-BEIRA-MAR.pdf) (consultado a 2 de agosto de 2018)
- SportInforma. (2011, 18 de maio). Beira-Mar quer criar SAD. Acedido em [desporto.sapo.pt/futebol/primeira-liga/artigos/beira-mar-quer-criar-sad](http://desporto.sapo.pt/futebol/primeira-liga/artigos/beira-mar-quer-criar-sad) (Consultado a 12 de agosto de 2018)
- SportInforma. (2014, 16 de outubro). Direção do Beira-Mar vai entregar pavilhão ao novo proprietário. Acedido em [desporto.sapo.pt/futebol/segunda-liga/artigos/direcao-](http://desporto.sapo.pt/futebol/segunda-liga/artigos/direcao-)

do-beira-mar-vai-entregar-pavilhao-ao-novo-proprietario (consultado a 16 de Agosto de 2018)

- (A) Valente, J. M. (2017, 16 de fevereiro). Em oito meses reduzimos o passivo e aumentámos o ecletismo do Beira-Mar. *Diário de Aveiro*, p. 30.
- (B) Valente, J. M. (2018, 16 de fevereiro). Receitas baixaram para metade com a mudança forçada para o EMA. *Diário de Aveiro*, p. 31.
- (C) Valente, J. M. (2018, 22 de junho). O futebol é o motor de tudo isto, mas o Beira-Mar é mais do que futebol. *Diário de Aveiro*, pp. 28-29.
- (D) Valente, J. M. (2018, 8 de abril). Anselmo Pisa já é nome de rua junto ao Estádio Municipal de Aveiro. Acedido em [www.diarioaveiro.pt/noticia/30989](http://www.diarioaveiro.pt/noticia/30989) (consultado a 8 de abril de 2018)
- Windham, Carrie. (n.d.). What Is Top Down Leadership? Small Business - Chron.com. Acedido em <http://smallbusiness.chron.com/top-down-leadership-80380.html> (consultado a 3 de setembro de 2018)
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Acedido em [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90027-6](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90027-6) (consultado a 3 de setembro de 2018)
- Zerozero. (s/ data de publicação). Histórico de participações por clube na primeira liga de futebol. Acedido em [www.zerozero.pt/competicao\\_participacoes.php?ord=part&id\\_comp=3](http://www.zerozero.pt/competicao_participacoes.php?ord=part&id_comp=3) (consultado a 15 de agosto de 2018)

## **ENTREVISTAS**

- Entrevista a Cecília Teixeira, realizada em Aveiro, no dia 20 de agosto de 2018 (Anexo IV)
- Entrevista a Nuno Quintaneiro Martins (Dr.), em Aveiro, no dia 30 de agosto de 2018 (Anexo III)



## **ANEXOS**



**ANEXO I – Plano de Atividades e Orçamento para a época 2018/2019**



Sport Clube Beira-Mar  
Fundado em 1922

## Plano de Atividades e Orçamento Época 2018/2019

**Época:** 2018/2019

**Data:** 20 de junho de 2018

Sport Clube Beira-Mar  
Edifício do antigo Junta de Freguesia de Vere-Cruz  
3800-121 Aveiro - Portugal

T (+351) 234 020 227  
socios@beiramr.pt  
www.beiramr.pt

Main Sponsors:



IRBAL



Grestel

1



# Sport Clube Beira-Mar

Fundado em 1922

## ÍNDICE

1. SUMÁRIO EXECUTIVO .....	3
2. PLANO DE ATIVIDADES .....	4
3. ORÇAMENTO .....	8
3.1. Demonstração de Resultados Provisional .....	8
3.1.1. Vendas e Prestação de Serviços.....	8
3.1.1. Subsídios e Doações.....	9
3.1.2. Quotizações .....	9
3.1.3. Outros Rendimentos e Ganhos.....	9
3.1.4. Custos com mercadorias.....	9
3.1.5. Fornecimento e Serviços Externos .....	10
3.1.6. Gastos com Pessoal .....	10
3.1.7. Outros Custos .....	10
3.2. Resultados.....	10
3.3. Plano de Insolvência .....	11
4. CONCLUSÕES .....	12





Sport Clube Beira-Mar  
Fundado em 1922



## 1. SUMÁRIO EXECUTIVO

A formação e as modalidades amadoras são, indubitavelmente, as bases das agremiações recreativas e desportivas. Neste sentido, sendo o Sport Clube Beira-Mar o Clube mais carismático e representativo da Região de Aveiro, este princípio aplica-se massivamente em todo o coletivo e estará plasmado nas dinâmicas apresentadas neste documento.

A componente formativa de jovens, como vigorosa aposta de continuidade para a época 2018-2019, é uma responsabilidade social, contribuindo, assim, para um equilíbrio saudável entre o bem-estar, a saúde, o conhecimento, a atividade física e o espírito competitivo.

O envolvimento do Clube com a Região e com a Comunidade tem de ser o alicerce principal de todo o Clube. Assim, a articulação com os principais atores da Região – Município de Aveiro, Comunidade Intermunicipal de Aveiro, Universidade de Aveiro e Tecido Empresarial afigura-se de primordial importância em todo o projeto.

O presente documento procura traduzir os importantes pressupostos em cima mencionados, em ações que serão os vetores de atuação que regerão a época 2018-2019.

Atualmente, o Sport Clube Beira-Mar conta com 4.086 sócios e um universo aproximado 1.000 pessoas, entre atletas, dirigentes e colaboradores, distribuídos por 15 modalidades.

Sport Clube Beira-Mar  
Edifício da antiga Igreja da Freguesia da Vera-Cruz  
3820-121 Aveiro - Portugal

T (+351) 254 020 227  
soc@sportclubbeiramar.pt  
www.beiramar.pt

Main Sponsors:



IRBAL



Grestel

3



Sport Clube Beira-Mar  
Fundado em 1922

## 2. PLANO DE ATIVIDADES

A atividade do Sport Clube Beira-Mar prevista para a época 2018-2019 tem subjacente a lógica de sustentabilidade, que assegura a missão presente do clube, sem colocar em causa o seu futuro. Quer-se com isto dizer que a atividade do Beira-Mar será feita num balanço transversalmente realista de proveitos e custos para todo o Clube. Aprofundar o rigor na gestão não retira ambição e não diminui os níveis de competitividade desportivos. Implica, antes, por exemplo, uma cultura de partilha e de solidariedade entre a Direção e cada uma das Secções, que seja capaz de gerar mais receitas provenientes das atividades ou da angariação conjunta de apoios financeiros por via do Patrocínio. Este trabalho comum torna cada uma das partes mais forte e o clube, no todo, mais sólido.

A atual direção pretende revigorizar o esforço de reabilitação financeira, desportiva e social do Beira-Mar. Queremos um clube cumpridor, cumprindo com o Estado e com os fornecedores, um clube que lute para recuperar o lugar que ocupou no panorama nacional, um clube que tenha equipamentos desportivos condicentes com a qualidade dos técnicos e atletas, e que respondam às suas necessidades, um clube que sirva os sócios, que seja um elo de ligação entre eles, e que esteja envolvido na vida da comunidade aveirense.

Assume-se a aspiração da família beiramarense para que o clube volte a ter infraestruturas que permitam o melhor desenvolvimento desportivo possível, pelo que serão dados passos decisivos no caminho para o Beira-Mar usufruir de um pavilhão polidesportivo e complexo desportivo para futebol. Neste contexto, e em estreita colaboração com o Município de Aveiro, o complexo desportivo para futebol será um sonho muito perto da realidade, no que concerne ao pavilhão desportivo, serão dados passos firmes e sólidos na persecução desse grande objetivo.

Sport Clube Beira-Mar  
Ludico de Amigo, Junta de Freguesia da Vitor Cruz  
3800-121 Aveiro - Portugal

T (+351) 234 020 277  
scb@beiramr.pt  
www.beiramr.pt

Main Sponsors:



IRBAL



Grestel

4



## Sport Clube Beira-Mar

Fundado em 1922

Prevê-se que o EMA seja, também, a casa administrativa do Clube no decorrer da época 2018-2019. Agregando a atividade desportiva e a administrativa, o Beira-Mar estará mais forte. Atualmente, o Clube já tem seis, das quinze modalidades existentes, a desenvolver a sua atividade no Estádio Municipal de Aveiro, criando a sua própria centralidade e comunhão de sinergias.

O Clube vai continuar a manter a ligação ao coração da cidade, à zona em que viu o clube nascer, mantendo aí a sede social, que será potenciado para ser um espaço privilegiado para o convívio dos beiramarenses, ponto de venda de *merchandising* e centro de apoio aos sócios e adeptos. O clube tem de estar perto das suas memórias, para não esquecer os valores fundadores e para manter viva a massa crítica.

Homenagear a memória dos beiramarenses ilustres, sejam eles antigos dirigentes, desportistas, técnicos ou sócios é premente num momento em que o centenário se aproxima a passos rápidos.

Prevê-se a realização de um novo troféu evocativo de uma das grandes referências do Clube.

O Clube assinalará o vigésimo aniversário da conquista da Taça de Portugal com duas iniciativas distintas, uma na vertente desportiva, e outra alusiva ao momento.

A articulação com os principais atores da Região de Aveiro tem sido uma preocupação e desafio constante. Assim, manter-se-á a parceria entre a Universidade de Aveiro e o Clube no que concerne ao Basquetebol. No entanto, estão-se a alavancar novas parcerias com a Universidade para que se possa estender a cooperação e o interesse mútuo de proximidade.

Fruto de um protocolo com um parceiro coreano, a época de 2018-2019 contará, neste capítulo, com uma forte articulação com a Universidade de Aveiro e Escola Secundária Homem Cristo com o intuito de promover a formação académica e desportiva de atletas/alunos sul-coreanos. Assim, o

Sport Clube Beira-Mar  
Edifício da antiga Junta da Freguesia da Vera Cruz  
3800-121 Aveiro - Portugal

T (+351) 234 020 227  
socio@beiramar.pt  
www.beiramar.pt

Main Sponsors:



IRBAL



OLI



Grestel

5



## Sport Clube Beira-Mar

Fundado em 1922

Sport Clube Beira-Mar assumirá a formação desportiva dos atletas e, as entidades de ensino, a formação académica.

No que concerne a novas modalidades, dando seguimento a algumas manifestações de interesse, alavancar-se-ão novas modalidades, sendo que, todas terão que ser auto-sustentáveis. Hoje o Sport Clube Beira-Mar é um clube eclético e conta com a união de quinze modalidades.

O desporto adaptado é, também, uma dimensão que à qual o Clube está muito atento. Assim, respondendo ao desafio interno e ao interesse da Universidade de Aveiro, em 2018-2019 dar-se-ão os primeiros passos para que possamos ter uma oferta desportiva neste âmbito.

As atividades do Clube desenvolver-se-ão de acordo com o quadro competitivo de cada modalidade, contudo, há a realçar alguns eventos que, uns pela transversalidade, outros pela pertinência e outros pela dimensão, importa destacar.

- Iniciação ao desporto adaptado em articulação com a Universidade de Aveiro
- Organização do torneio 24 Horas de Basquetebol
- Organização de um torneio nacional de Mini Basquetebol
- Organização do torneio juvenil de futebol Eng<sup>o</sup> António Pascoal
- Organização do Beira-Mar Universal Games – Torneio transversal a todo o Clube envolvendo as atuais 15 modalidades.
- Jantar de Natal do Clube
- Comemoração do 20<sup>o</sup> aniversário da conquista da Taça de Portugal.
- Realização do Beira-Mar Ginga 2019 em Capoeira
- Participação no VADIESTE Capoeira, na Estónia
- Participação no campeonato da Europa de Jiu Jitsu em Lisboa

Sport Clube Beira-Mar  
Edifício de antiga Junta de Freguesia de Vera-Cruz  
3800-121 Aveiro - Portugal

T (+351) 234 020 227  
socios@beiramar.pt  
www.beiramar.pt

Main Sponsors:



IRBAL



Grestel

6



## Sport Clube Beira-Mar

Fundado em 1922

- Participação no campeonato mundial de Jiu Jitsu em Abu-Dabi
- Realização de uma Gala de Boxe na zona central de Aveiro, na Beira-Mar
- Participação nas festividades de São Gonçalinho e Stª Joana
- Participação no maior certame da Região – Feira de Março
- Atividades de celebração de aniversário do Clube
- Edição do segundo volume da Caderneta de Cromos
- Realização de uma Gala do Clube
- Edição de um livro sobre o Estádio Mário Duarte
- Compilação de cânticos alusivos ao Clube
- Cerimónia evocativa dos 20 anos da conquista da Taça de Portugal
- Programa de férias divertidas

Sport Clube Beira-Mar  
Edifício da antiga Junta de Freguesia da Vera-Cruz  
3000-121 Aveiro - Portugal

T (+351) 234 020 222  
scb@scb.beiramar.pt  
www.beiramar.pt

Main Sponsors:



IRBAL



Grestel

7



# Sport Clube Beira-Mar

Fundado em 1922

## 3. ORÇAMENTO

A direção do Sport Clube Beira-Mar, no seguimento do que vindo a ser feito, apresenta o orçamento do Clube dividido por modalidades, em que todas têm obrigatoriamente que ser auto-sustentáveis. Este princípio permite identificar de forma clara a atividade estimada do clube para o próximo exercício económico que se inicia a 1 de julho.

Tendo em vista maior transparência e comparabilidade entre as várias secções do clube, existe um centro de custo por modalidade, um centro de custos comum, bem como a desagregação do futebol em 2 atividades diferentes – Sénior e Academia.

### 3.1. Demonstração de Resultados Provisional

	GERAL	CC Comum	Andebol	Atletismo	Basketebol	Bilhar	Boxe	Capoeira	Esports	Hóquei Sénior	Futebol Academia	Futebol	Grappling	Jiu Jitsu	Judo	Karaté	Kickboxing	Paintball
<b>Provisões</b>																		
Reserva e Provisão de Serviços	480 472,92 €	21 346,20 €	12 320,00 €	1 780,70 €	22 025,26 €	6 946,00 €	6 946,00 €	7 033,30 €	6 000,00 €	86 475,06 €	91 200,58 €	4 800,00 €	13 375,00 €	11 500,00 €	8 800,00 €	17 130,00 €	19 660,00 €	
Subsídios e Doações	344 476,00 €	1 500,00 €	3 000,00 €	240,00 €	15 570,00 €	6 000,00 €	6 000,00 €	403,30 €	3 000,00 €	17 500,00 €	1 500,00 €	200,00 €	240,00 €	100,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	
Outros Rendimentos e Ganhos	76 157,08 €	31 500,00 €	528,00 €	620,00 €	1 647,00 €	252,00 €	2 570,00 €	7 000,00 €	182,00 €	1 385,00 €	17 015,00 €	1 170,00 €	252,00 €	300,00 €	300,00 €	400,00 €	240,00 €	
<b>Custos e Perdas</b>																		
Custos de Mercadorias	7 057,00 €	1 750,00 €	3 000,00 €	0,00 €	200,00 €	0,00 €	0,00 €	4 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
Fornecimento e Serviços Externos	21 224,56 €	21 170,00 €	1 070,00 €	6 300,00 €	91 400,00 €	6 500,00 €	7 750,00 €	7 800,00 €	1 200,00 €	133 213,24 €	120 140,00 €	44 250,00 €	1 400,00 €	14 100,00 €	10 800,00 €	13 800,00 €	15 500,00 €	
Despesa Financeira	17 940,00 €	15 000,00 €	10,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
Outros Custos (DPR-Franquia)	11 960,00 €	11 960,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
<b>Resultado Antes de Imposto</b>	<b>10 664,56 €</b>	<b>10 900,00 €</b>	<b>75,00 €</b>	<b>70,00 €</b>	<b>2,00 €</b>	<b>12,00 €</b>	<b>60,00 €</b>	<b>40,00 €</b>	<b>72,00 €</b>	<b>18,00 €</b>	<b>26,46 €</b>	<b>10,00 €</b>	<b>17,00 €</b>	<b>30,00 €</b>	<b>85,00 €</b>	<b>70,00 €</b>	<b>65,00 €</b>	

Tabela 1. Demonstração de Resultados Provisional

\* para melhor leitura, a tabela apresentada encontra-se também em anexo

#### 3.1.1. Vendas e Prestação de Serviços

Nesta rubrica estão refletidos os rendimentos esperados no próximo exercício com quotizações, receitas de bilheteira, mensalidades, venda de *merchandising* e venda de espaços publicitários.

Sport Clube Beira-Mar  
Edifício da antiga Junta de Freguesia da Vara-Cruz  
3830-121 Aveiro - Portugal

T (+351) 254 223 227  
suasos@beiramr.pt  
www.beiramr.pt





## Sport Clube Beira-Mar

Fundado em 1922

### 3.1.1. Subsídios e Doações

Esta rubrica inclui a previsão da receita de donativos e subsídios de diversas entidades, tanto em dinheiro, como em espécie ou cedência de infraestruturas.

### 3.1.2. Quotizações

O valor líquido previsto para a quotização dos associados é de **75.153,00 €**, prevendo-se que todos os atletas sejam sócios do Clube, cabendo a cada secção o valor angariado de quotas.

O valor total da quotização do Clube é de **201.314,25€**, sendo que, tendo em conta o histórico de cobrança, estimou-se um valor de perdas por imparidades de **126.161,25€**.

Caso este valor fosse refletido no orçamento, entraria na rubrica de quotizações a totalidade das quotas brutas e, nos Custos e Perdas, o valor das perdas por imparidade.

Optou-se, para melhor leitura, colocar na tabela o valor líquido das quotizações e, neste ponto, fazer a explanação.

### 3.1.3. Outros Rendimentos e Ganhos

Inclui-se nesta rubrica outras receitas estimadas fora do âmbito da atividade normal do clube, sendo que, não há previsão de qualquer receita neste capítulo.

### 3.1.4. Custos com mercadorias

Esta rubrica é respeitante ao material adquirido para *merchandising*, como brindes, camisolas, cachecóis, etc..

Sport Clube Beira-Mar  
Edifício da antiga Junta de Freguesia de Vera-Cruz  
3800-121 Aveiro - Portugal

T (+351) 234 020 227  
socos@beiramar.pt  
www.beiramar.pt

Main Sponsors:



IRBAL



Grestel

9



Sport Clube Beira-Mar  
Fundado em 1922

### 3.1.5. Fornecimento e Serviços Externos

Esta rubrica agrega todos os gastos que o clube necessita de realizar para manter a sua normal atividade nas 15 modalidades.

Devido à falta de instalações próprias, o clube continuará a recorrer a instalações de terceiros para conseguir que as secções mantenham a sua normal atividade. O custo com aluguer e arrendamento de instalações desportivas acarreta custos muito elevados para o clube, acrescentando ainda os custos com energia elétrica, gás, combustível e pessoal auxiliar.

Nesta rubrica inclui-se ainda as taxas de inscrição das equipas, atletas e dirigentes nas respetivas associações e federações, taxas de jogos, segurança, material desportivo, subsídios, serviços especializados entre outros gastos inerentes à atividade diária do clube.

### 3.1.6. Gastos com Pessoal

A rubrica Gastos com Pessoal representa o custo que o clube terá com funcionários.

### 3.1.7. Outros Custos

Esta rubrica agrega os compromissos com o PER e acordos prestacionais em vigor que, maioritariamente, referem-se ao acordo do Plano de Insolvência, **24.255,72 € / ano** e aos acordos prestacionais extra PER de **7.623,60€ / ano**.

## 3.2. Resultados

Conforme espelhado na Tabela 1) o orçamento para a época 2018-2019 será de **636.301,00 €**, não contemplando imparidades.

Sport Clube Beira-Mar  
Edifício da antiga Junta de Freguesia da Mem. Cruz  
3800-121 Avaró - Portugal

T (+951) 294 020 227  
socos@beiramar.pt  
www.beiramar.pt

Main Sponsors:



10



Sport Clube Beira-Mar  
Fundado em 1922

O resultado estimado para o próximo ano terá um valor líquido positivo de **10.652,00€**.

O orçamento gerará receita que fará face às necessidades de tesouraria e que garantirá que seja cumprido o plano prestacional resultante do Plano de Insolvência.

### 3.3. Plano de Insolvência

O Sport Clube Beira-Mar encontra-se a pagar, e a cumprir, as prestações no âmbito do Plano de Insolvência aprovado em 21 de março de 2017, nomeadamente à Autoridade Tributária que, para o próximo ano, será de **24.255,72 €**.

Sport Clube Beira-Mar  
Edifício da Igreja, Junta de Freguesia da Vore-Cruz  
3800-121 Aveiro - Portugal

T (+351) 234 620 227  
soc@sportclubbeiramar.pt  
www.beiramar.pt

Main Sponsors:



IRBAL



Grestel

11



Sport Clube Beira-Mar  
Fundado em 1922

#### 4. CONCLUSÕES

As atividades do Clube são, maioritariamente, assentes no plano competitivo da época, contudo, há diversas atividades que se destacam pela dimensão social ou competitiva.

A base do orçamento foi elaborada no princípio da auto-sustentabilidade de todas as modalidades, em que o rigor financeiro seja a linha orientadora que norteie transversalmente todo o Clube.

Sempre assumido como pedra basilar, a formação é o alicerce do Clube, em que as dimensões pessoais, sociais, desportivas e escolares trilham um caminho comum, articulando-se e crescendo paralelamente. As atividades diárias, os treinos e as competições refletem este modo de ser do Clube.

No que concerne ao orçamento, existe uma diferença substancial para o da época 2017-2018, sendo, aproximadamente, 167.000€ mais elevado. Esta diferença assenta, essencialmente, na existência de mais seis modalidades, no incremento de atletas e equipas na Academia de Futebol, nos desafios do Basquetebol e Futsal, e na orçamentação mais pormenorizada em todas as secções, refletindo-se nos respetivos orçamentos. Também acresce o reconhecimento de custos e proveitos inerentes a infraestruturas, cujo usufruto é suportado pelo Município de Aveiro.

O desenvolvimento do clube deve assentar na formação, como foi explanado, no entanto, formar para competir e vencer, aliado ao conhecimento, *fair play* e valorização humana, deve ser sempre o esteio do Clube. Elevar bem alto o nobre emblema que ostentamos ao peito deve estar constantemente nos desígnios de todos os que, diariamente, sofrem, trabalham e lutam pelas cores aurinegras.

O presente Plano de Atividades pretende responder a toda esta ambição, traduzindo em atividades e ações todos estes intentos.

Sport Clube Beira-Mar  
Edifício da antiga Junta de Freguesia da Vara-Cruz  
3600-121 Aveiro - Portugal

T (+351) 234 320 227  
soc@scbeiramar.pt  
www.beiramar.pt

Main Sponsors:



IRBAL



Grestel

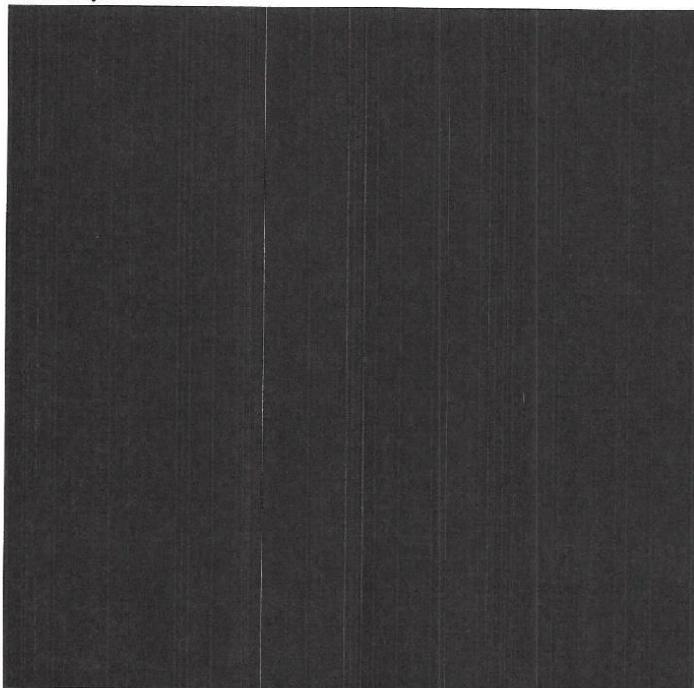
12



Sport Clube Beira-Mar  
Fundado em 1922

*Aveiro, 20 de junho de 2018*

**A Direção**



Sport Clube Beira-Mar  
Edifício da antiga Junta de Freguesia da Vera-Cruz  
3800-121 Aveiro - Portugal

T (+351) 234 090 227  
scbeira@beiramar.pt  
www.beiramar.pt

Main Sponsors:



**IRBAL**



**Grestel**

13



ANEXO

Orçamento

	GERAL	CCComm	Andebol	Atletismo	Basketebol	Bilhar	Bone	Capoeira	E-Sports	Futebol Senior	Futebol Académia	Futsal	Grapppling	Jiu Jitsu	Judo	Karate	Kickboxing	Painball	
<b>Projetos</b>																			
Vendas e Prestação de Serviços	499 477,52 €	35 500,00 €	12 375,00 €	5 750,00 €	81 785,00 €	6 760,00 €	5 560,00 €	7 710,00 €	390,00 €	88 422,34 €	84 004,48 €	37 520,00 €	4 860,00 €	12 295,00 €	13 990,00 €	8 990,00 €	17 150,00 €	19 640,00 €	
Subsídios e Doações	101 670,00 €	5 900,00 €	3 200,00 €	6 200,00 €	12 320,00 €	6 600,00 €	6 600,00 €	3 600,00 €	300,00 €	59 850,00 €	9 600,00 €	5 000,00 €	300,00 €	500,00 €	680,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	
Contratações	75 143,40 €	37 800,00 €	325,00 €	420,00 €	1 697,40 €	252,00 €	710,00 €	752,00 €	752,00 €	7 383,30 €	22 192,00 €	1 176,00 €	252,00 €	522,00 €	725,00 €	420,00 €	542,00 €	378,00 €	
Custos Materiais e Outros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
<b>516 300,92 €</b>	<b>80 200,00 €</b>	<b>16 395,00 €</b>	<b>6 220,00 €</b>	<b>96 022,40 €</b>	<b>6 927,40 €</b>	<b>7 412,00 €</b>	<b>8 320,00 €</b>	<b>1 332,00 €</b>	<b>1 332,00 €</b>	<b>155 465,34 €</b>	<b>125 195,48 €</b>	<b>44 036,00 €</b>	<b>5 412,00 €</b>	<b>14 220,00 €</b>	<b>20 285,00 €</b>	<b>9 820,00 €</b>	<b>18 595,00 €</b>	<b>20 510,00 €</b>	
<b>Custos e Perdas</b>																			
Custos de Mercadorias	2 650,00 €	1 750,00 €	0,00 €	0,00 €	300,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
Fornecimento e Serviços Externos	573 256,58 €	21 110,00 €	16 070,00 €	6 200,00 €	96 739,50 €	6 900,00 €	7 850,00 €	7 850,00 €	1 200,00 €	135 043,34 €	125 172,02 €	74 086,00 €	3 400,00 €	14 290,00 €	20 200,00 €	9 750,00 €	18 500,00 €	20 510,00 €	
Gastos Pessoal	17 760,00 €	15 980,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	2 400,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
Outros Custos (PES+H+Imps)	31 980,00 €	31 980,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
<b>625 666,58 €</b>	<b>70 200,00 €</b>	<b>16 070,00 €</b>	<b>6 200,00 €</b>	<b>96 022,40 €</b>	<b>6 900,00 €</b>	<b>7 850,00 €</b>	<b>8 480,00 €</b>	<b>1 200,00 €</b>	<b>1 200,00 €</b>	<b>155 443,34 €</b>	<b>125 170,02 €</b>	<b>44 086,00 €</b>	<b>5 400,00 €</b>	<b>14 130,00 €</b>	<b>20 200,00 €</b>	<b>9 750,00 €</b>	<b>18 500,00 €</b>	<b>20 510,00 €</b>	
<b>Resultado Antes de Imposto</b>	<b>10 652,36 €</b>	<b>10 000,00 €</b>	<b>25,00 €</b>	<b>20,00 €</b>	<b>2,90 €</b>	<b>12,00 €</b>	<b>62,00 €</b>	<b>40,00 €</b>	<b>32,00 €</b>	<b>15,00 €</b>	<b>25,46 €</b>	<b>10,00 €</b>	<b>12,00 €</b>	<b>30,00 €</b>	<b>85,00 €</b>	<b>70,00 €</b>	<b>95,00 €</b>	<b>118,00 €</b>	

Tabela 2. Orçamento

Main Sponsors:  
 T (+351) 251 220 227  
 socios@clubemar.pt  
 www.clubemar.pt

Sport Clube Beira-Mar  
 Edifício António Júlio do Príncipe da Vela-Cruz  
 300-121 Aveiro - Portugal



**ANEXO II – Diploma do Conselho de Ministros com a declaração de Utilidade  
Pública**



ANEXO N.º 2

REPÚBLICA PORTUGUESA  
PRESIDÊNCIA DO CONSELHO DE MINISTROS

O presente diploma é conferido a SPORT CLUBE BEIRA-MAR  
com sede na Av. Dr. Lourenço Peixinho, 12-AVEIRO por ter sido reconhecido(a)  
como pessoa colectiva de utilidade pública, nos termos do Decreto-Lei n.º 460/77, de 7 de No-  
vembro, conforme consta do despacho publicado no «Diário da República», II série, n.º 86  
de 14 de Abril de 1982.

Lisboa, 15 de Abril de 1982

O Primeiro-Ministro,

(Francisco Pinto Balsemão)

**ANEXO III – Entrevista a Nuno Quintaneiro Martins (Dr.)**

Dr. Nuno Quintaneiro Martins, Licenciado em Direito pelo Instituto Superior Bissaya Barreto, Pós Graduado em Direito do Trabalho pelo Instituto do Direito das Empresas e do Trabalho da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra e Pós Graduado em Direito do Desporto Profissional pelo Instituto do Direito das Empresas e do Trabalho da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, exerce atualmente advocacia num escritório de advogados, tendo sido Assessor Jurídico de uma Comissão Administrativa do Sport Clube Beira-Mar de 2008 a 2009 e exercido o cargo de Vice-Presidente da instituição entre 2014 e 2016.

**Entrevistador - Pode descrever um pouco do seu percurso no Beira-Mar, desde o simples adepto, passando pela claque até integrar direções e comissões administrativas?**

**Nuno Q. Martins** - Comecei a gostar do Beira-Mar mesmo antes de gostar de desporto e, mais concretamente, de futebol. Era pequeno e adorava tudo o que se relacionasse com Aveiro, inclusivamente, fazia coleção de fotografias da cidade e de notícias do clube retiradas dos jornais. Com seis/sete anos já ia ao Estádio Mário Duarte com o meu pai e o seu grupo de amigos ver os jogos de futebol, mas pouco ou nada ligava ao jogo propriamente dito. Mais tarde, quando comecei a jogar futebol com os colegas na escola, comecei a despertar o gosto pela modalidade. Quando fiz nove anos, o meu pai perguntou-me se eu pretendia algum presente de aniversário e eu respondi-lhe, convictamente, que gostava muito de ser sócio do Beira-Mar. O meu pai ficou surpreendido, mas acedeu ao meu pedido e fez-me sócio menor. Foi um momento de grande orgulho para mim!

**E - Acompanha há muitos anos o SC Beira-Mar e certamente acompanhou momentos bastante difíceis do clube. Esperava que fosse durante o mandato de uma direção que integrou que ia viver o momento mais negro da história do clube?**

**NQM** - A minha relação com o clube conheceu várias dimensões. Aos 15 anos integrei um grupo de jovens que apoiava a equipa de futebol, designado “Komandos Duros”. Com 18 anos, com um grupo de amigos, fundei os Ultras Auri-Negros, grupo que presidi durante os primeiros 5 anos de existência. Entretanto, por convite da direção da altura, integrei o Conselho Geral, órgão consultivo do clube, do qual fiz parte durante 6 anos. Mais tarde, integrei a direção da secção de futsal e fundei um Movimento de sócios designado “M1922”. Esse grupo de sócios esteve na génese duma Comissão Administrativa que evitou o “fecho de portas” do clube em Junho de 2008 e nesse período colaborei diretamente com essa CA. Posteriormente, integrei um grupo de trabalho de pessoas experientes e com conhecimento da realidade do futebol, do clube e da região, que preparou um projeto que visava a recuperação do clube e a constituição duma SAD para o futebol profissional muito diferente da SAD que viria a ser aprovada e constituída sensivelmente um ano depois. Esse foi um dos momentos mais marcantes da minha relação com o clube. Fiquei muito triste e desiludido com as pessoas que estavam à frente do clube nessa altura e que boicotaram esse projeto. Ainda hoje acredito que o rumo do clube teria sido de grande sucesso, mas preferiram

centrar-se em vaidades pessoais, pensar no próprio umbigo e numa “fuga para a frente”, uma espécie de “trapézio sem rede”, sem qualquer perspetiva de médio/longo prazo... Alguns meses mais tarde, apesar de terem percebido o erro que cometeram, não souberam procurar as pessoas que podiam ajudar e preferiram acreditar no dinheiro fácil que, supostamente, o iraniano Majid Pishyar iria injetar. Enfim, um episódio triste que acabou por ser determinante para a “queda” do clube.

Na minha relação com o clube nunca ambicionei integrar um elenco diretivo. O que sempre quis foi ver o clube bem e saudável e a minha disponibilidade para ajudar nesse sentido foi permanente. Contudo, em 2014, face ao declínio do clube e perante a possibilidade de se construir uma equipa de trabalho forte que contrariasse o processo de deterioração acelerada em que o clube se encontrava, acedi a fazer parte da lista “Somos Beira-Mar”, apesar de saber que iríamos encontrar uma situação muito próxima do colapso.

**E - Ao pesquisar acerca da história do clube, verifiquei que os dirigentes ao longo da história do clube tiveram na sua maioria, como características em comum, serem mecenas, ou então pessoas de boa vontade. Acha que na história do clube, a falta de formação dos dirigentes (está-se a proceder atualmente à formação de dirigentes desportivos a nível nacional) levou à prática de erros que fizeram com que o clube nunca atingisse um grande grau de estabilidade?**

**NQM** - Precisamente. A falta de formação e competência dos dirigentes que passaram pelo clube nos últimos anos esteve, na minha opinião, na origem dos grandes problemas do clube. Da memória que guardo em relação ao período que testemunhei, depois duma grave crise em meados da década de 90, o clube iniciou um processo de recuperação pela mão do Eng.º Mano Nunes, conseguindo recuperar financeira e desportivamente a instituição. No entanto, após a saída de Mano Nunes, em 2005, as gestões que se seguiram revelaram-se manifestamente impreparadas com os resultados desastrosos que são do conhecimento público: perda do património do clube, diminuição acentuada das receitas, fim de algumas modalidades, afastamento dos sócios, desestruturação desportiva, etc.

**E - O SC Beira-Mar um pouco desde a sua fundação sempre foi um clube de poucos recursos e a viver da boa vontade das suas gentes. Há futuro para o clube se mantiver o foco e a aposta no voluntariado e na “boa vontade”? É verdade que representa uma poupança para o clube, mas será que não há com voluntários, um menor comprometimento com a causa e com a missão?**

**NQM** - Julgo que a primeira noção que se deve ter quando se aborda esta problemática prende-se com a evolução que o desporto conheceu ao longo do século XX. Importa, por isso, compreender que, entre a génese dos clubes desportivos (marcadamente associativa, com uma índole amadora e maioritariamente assente no voluntariado) até à realidade atual (complexificação das estruturas, introdução de regulamentação da atividade e incorporação de modalidades profissionais) existe uma enorme distância. As exigências do dirigismo, em termos de conhecimento e capacidade são atualmente muito maiores, pelo que, quando pensamos num clube como o Beira-Mar, que se pretende projetar e recuperar a sua imagem

de “bandeira desportiva da região”, o voluntariado tem necessariamente que ser muito bem enquadrado por uma estrutura do clube que saiba motivá-lo e direcionar proveitosamente a sua ação em prol da instituição. No entanto, acho que a paixão e a dedicação que o voluntariado transporta para o interior duma organização desportiva são imprescindíveis e felizes são os clubes que têm na sua esfera massa crítica para o efeito.

**E - Nos últimos anos, várias foram as parcerias com empresas estrangeiras para suportar as despesas do clube, nomeadamente no futebol (StelarGroup, Inverfutebol), até à lei obrigar à criação de uma SAD ou de uma SDUQ. Os sócios optaram há data por uma SAD de capital maioritariamente estrangeiro. Todos sabemos (e a história não nos deixa esquecer) qual foi o resultado. No entanto o Beira-Mar não é caso único (vemos atualmente o caso do Clube de Futebol Os Belenenses), em que Clube e SAD, não tendo o mesmo presidente acabam por colidir nos interesses. Sendo advogado e dos conhecimentos que terá certamente na área, acha que os dois modelos a que a lei obriga para a gestão do futebol profissional está adequada à realidade portuguesa e do futebol português?**

**NQM** - Os modelos de gestão do desporto profissional que o legislador perspetiva são, na minha opinião, adequados. O problema não está, por isso, na lei. E a prova é que, a par dos casos de insucesso também temos, se quisermos fazer esse exercício, exemplos de sucesso para dar. A questão principal prende-se com gestão propriamente dita que não pode ser prosseguida sem o necessário e prévio enquadramento estratégico. Na maioria dos casos de insucesso que são do conhecimento público, não existia esse enquadramento estratégico, mas apenas a necessidade de injetar dinheiro para manter a atividade. Quando se evolui para uma SAD ou para uma SDUQ, não se pode olhar apenas para a perspetiva de captação de investimento sem uma perspetiva do negócio propriamente dito que se pretende implementar e que, no caso da personalização jurídica de equipas desportivas que emanam de clubes, tem que ser desenhado em harmonia com os interesses do respetivo clube-fundador. Este compromisso entre a nova estrutura e a estrutura existente – a qual congrega pessoas, história, missão e valores muitas vezes quase seculares – é fundamental. Sem garantir isso, tanto no “guião” como nos “intérpretes”, afigura-se difícil perspetivar o sucesso.

**E - Foi incrível o ambiente vivido em torno do clube após a queda do futebol sénior aos campeonatos amadores e ao regresso ao antigo Estádio Mário Duarte e que se materializou no regresso de associados e no ingresso de novos associados que representaram o aumento da massa crítica do clube. Neste momento e talvez associado ao regresso ao Estádio Municipal de Aveiro, novamente os associados se começam a afastar do clube. Que fenómeno é este? Pensa poder haver forma de o contornar?**

**NQM** - O afastamento dos sócios e adeptos do clube tem um fundamento que vai para além das questões concretas que afetam o clube. No entanto, focando-nos apenas nessas, devo dizer que o clube não tem sabido contrariar esse afastamento. Quando me refiro ao clube, refiro-me concretamente a quem, na última década e meia, tem dirigido os destinos do clube. Atualmente, nenhum negócio é perspetivado na ótica de se abrir a porta do estabelecimento

e esperar que as pessoas entrem. Todos reconhecemos a necessidade de se ser pró-ativo na captação de clientes. No desporto, ainda que algumas nuances sejam de análise mais complexa, o ponto de partida é o mesmo, ou seja, a entidade que quer captar massa crítica tem que apresentar uma oferta de produtos e/ou serviços em condições diferenciadoras. O Beira-Mar da última década e meia, tanto na sua vertente de clube de formação desportiva como na vertente de clube profissional de futebol, não conseguiu ser diferenciador em nada. Antes pelo contrário! Depois, há que ter em conta que, no desporto, mais do que noutras áreas de negócio, o primado da ética e dos valores é essencial e o “mercado” também avalia isso. Se o Beira-Mar quiser recuperar o prestígio da sua marca e a influência social que já teve num passado ainda recente, terá que trabalhar muito e bem em várias dimensões. Lamentavelmente, poucos têm sabido ou conseguido estar à altura desse desafio. Esta é uma matéria que merecia uma entrevista específica para poder ser tratada com a devida atenção.

**E - Será que Aveiro não quer um Beira-Mar forte que proporcione à sua comunidade e aos seus jovens e menos jovens, infraestruturas e condições de excelência para a prática desportiva e para a formação cívica e humana?**

**NQM** - Se falamos em Aveiro enquanto comunidade, sou perentório em afirmar que Aveiro clama por isso. Os aveirenses têm orgulho na sua terra e nas suas gentes e já provaram, noutras áreas e setores, que se unem em torno dos seus símbolos maiores. A questão é que o símbolo maior dos aveirenses no desporto chama-se Beira-Mar e, como referi na questão anterior, o clube não tem estado à altura dos anseios dos aveirenses. Ressalve-se que, quando me refiro a aveirenses, refiro-me também a uma grande percentagem de população migrante cujas raízes não são de Aveiro, mas que residem cá e que abraçaram esta cidade-região como sua. Obviamente, não são do Beira-Mar desde pequenos, mas têm essa disponibilidade e vontade intrínseca para se ligarem aos símbolos e instituições de Aveiro. Temos gente que veio de fora que veio viver para Aveiro a dirigir e a defender várias instituições nossas tão bem ou melhor como aqueles que nasceram aqui. No caso concreto do Beira-Mar, o clube não tem sabido congregar essas pessoas nem os seus filhos que, por sua vez, já nasceram cá. Tal como demonstrámos há dois anos, quando o clube se abre à comunidade, esta responde “presente” e a marca “Beira-Mar” tem essa capacidade extraordinária que poucas ou nenhuma outra marca regional possui. No entanto, a marca tem que ser bem cuidada e prestigiada. Infelizmente, não tem sido.

**E - As relações institucionais são a chave do sucesso de qualquer instituição, aliadas a uma boa gestão. Podemos dizer que muitas vezes num passado não muito longínquo, o próprio SC Beira-Mar se “aburguesou” e pensou que podia trilhar caminhos sozinho?**

**NQM** - Estamos num tempo em que a complexidade das atividades se transformou e ninguém consegue imaginar a estabelecer-se sem fazer parcerias. Na conceção que tenho do Beira-Mar enquanto “clube-bandeira” da “cidade-região” de Aveiro, afigura-se impensável não ter como parceiros todos os demais clubes e associações desportivas da região. No entanto, bem sabemos como são as mentalidades que muitas vezes dominam as instituições e que, por questões menores, não só não perspetivam laços de cooperação, como não sabem

preservar relações saudáveis e de cordialidade. Naturalmente que tal representa um “tiro nos pés” tremendo e o clube, nesse aspeto, tem dado muitos.

**E - As relações com a CMA, que deve ser tomado como um dos principais parceiros do clube, nem sempre foram as melhores, vivendo atualmente um período de aparente paz. Encontra explicação para episódios menos cordeais, como foi muitas vezes o caso em que se verificaram acusações de parte a parte em praça pública?**

**NQM** - A explicação é simples. A ignorância, desconhecimento e impreparação aliados à arrogância e à mistura de interesses. Na história recente, identifique-a de parte a parte, ou seja, tanto de alguns responsáveis autárquicos como de alguns dirigentes do clube. Quem está à frente da edilidade tem de perceber que o Beira-Mar é uma instituição do seu concelho, com a sua história, com a sua missão, com os seus valores e com a sua indispensável autonomia, mas que desempenha uma função com interesse público que merece respeito e apoio. Quem está à frente do clube também deve perceber que todo o trabalho desenvolvido deve estar em harmonia com as demais entidades influentes da região, começando evidentemente pela autarquia, cujos seus responsáveis políticos foram democraticamente eleitos, maioritariamente, pela mesma base social. As pessoas que, em cada momento, exercem cargos de direção devem ter a capacidade de se desprender dos egos, dos interesses de circunstância e centrarem-se na missão que as instituições que dirigem prosseguem. O Beira-Mar e a Câmara Municipal de Aveiro devem ser sempre parceiros e cabe aos seus dirigentes, com mestria e sabedoria, construir as bases de consenso necessárias para poderem, cada um no seu espaço de atuação, cumprir com a sua missão.

**E - Podemos dizer que nos últimos 20/30 anos o Beira-Mar passou de um clube consolidado a um clube nas ruas da amargura? Desde a perda da sede, passando pela mudança para o EMA, a venda das piscinas, a perda do campo de treino nº2 do E. Mário Duarte, a tomada do pavilhão por parte de ex-dirigentes, o Beira-Mar ficou sem património material. Será que alguma vez conseguiremos recuperar tal número de equipamentos que respondam às necessidades das modalidades do clube?**

**NQM** - A perda de património, credibilidade e prestígio que o clube sofreu na última década constitui, de facto, um “estudo de caso” no panorama desportivo nacional. No entanto, acredito muito na força da marca «Beira-Mar», na sua história e na sua identidade com forte conotação regional. Em qualquer lado, quando se fala de Aveiro e desporto, é incontornável falar do Beira-Mar. Julgo que o mais importante é que o clube volte a ser mobilizador e congregador de pessoas. Se o Beira-Mar recuperar a sua massa crítica e fizer crescer a sua base social de apoio, não tenho dúvidas que terá capacidade para erguer as infraestruturas que necessita. O essencial, repito, é mobilizar e congregar as pessoas e tem que se trabalhar muito bem, em várias dimensões, para conseguir captá-las e fidelizá-las.

**E - Sem infraestruturas, em momento algum a direção da qual fez parte e que coincidiu com o pior momento do clube, ponderou extinguir as modalidades do clube que necessitassem de pavilhões por exemplo? Temos de admitir que seria um grande corte de despesa.**

NQM - Num cenário de iminente colapso, não escondo que se pondera tudo. Foram equacionados vários cenários no sentido de evitar o fecho de portas do clube. No entanto, extinguir modalidades seria contraproducente em relação à perspetiva estratégica. Se percecionamos que o clube, para ser sustentável, tem que crescer, não devíamos encerrar a atividade de modalidades que promovem a formação de algumas centenas de atletas e que mantêm diariamente uma massa humana muito relevante ligada ao clube. Se o Beira-Mar, apesar da crise que viveu, ainda mantém uma influência social significativa na sua comunidade, certamente que muito fica a dever ao papel preponderante que as suas modalidades desenvolvem. O ecletismo do Beira-Mar tem uma raiz histórica e afirma a identidade do clube no panorama desportivo regional e nacional. No segundo ano do período em que estive na direção do clube, fomos forçados a fazer cortes significativos nas participações financeiras às modalidades com origem nas receitas gerais do clube, mas tais cortes foram efetuados com critério e sempre na ótica de preservar o essencial da ação desenvolvida pelas modalidades, isto é, a sua formação.

**E - Aquando da decisão da construção do EMA para o Euro 2004 e sabendo que essa construção influenciaria o futuro do Beira-Mar, o clube foi tido em conta ou ouvido no que ao projeto do estádio e zonas envolventes diz respeito? Inevitavelmente a vontade da autarquia em centralizar uma zona desportiva única da cidade fora da mesma levaria a que mesmo que ainda tivéssemos as nossas infraestruturas, as mesmas tivessem de ser deslocalizadas.**

NQM - Lembro-me que o processo de construção do EMA, entre o clube e a autarquia, não foi pacífico e o Beira-Mar pôs-se à margem do processo de construção do estádio. Foi uma oportunidade perdida, pois aquela infraestrutura devia ter sido pensada, prioritariamente, para servir Aveiro e os aveirenses, e, como é evidente, as suas instituições, tendo o Beira-Mar à cabeça. Infelizmente, aquele equipamento foi pensado, em primeira instância, para dois jogos do Euro 2004. As necessidades do clube e as infraestruturas que seria necessário criar na zona envolvente foram descuradas, para já não falar das questões de identidade e de operacionalidade foram completamente negligenciadas.

Perante o facto consumado, cabe aos atuais responsáveis do clube e da autarquia dar os passos necessários para minimizar os erros que foram cometidos e conseguir dinamizar também a zona envolvente. É fundamental que se recupere a ideia inicial para aquela área, tornando-a num local atrativo para as pessoas, vocacionado para o desporto e para o lazer, com as necessárias estruturas de apoio e serviços que, naturalmente, são potenciadores duma dinâmica comercial.

Lamentavelmente, desde 2003, ano em que o EMA foi inaugurado, nada foi feito, nem no estádio no sentido de o tornar mais atrativo para o clube, nem na zona adjacente.

**E - A parceria no basquetebol SC Beira-Mar/AAUAV tem sido reconhecida por todos como uma parceria de sucesso (os resultados desportivos e de agregação de massa adepta tem sido disso prova). Penso que foi um dos principais proscutores desta**

**parceria. Sente-se um pai orgulhoso do filho ao ver o clube e a sua reputação colher frutos de um projeto lançado no mandato da última direção a que pertenceu?**

**NQM** - A parceria entre o SCBM e a AAUAv é um exemplo do que deve ser a ligação do clube com as demais instituições da cidade-região. A equipa sénior de basquetebol cumpre vários propósitos que vão ao encontro dos interesses das duas instituições. Espero que seja possível consolidar esta parceria ao longo dos anos e, se possível, estendê-la a outras modalidades e a outras dimensões para além da desportiva. O Beira-Mar tem tudo a ganhar se conseguir captar a massa crítica que a Universidade de Aveiro congrega e penso que o clube também poderá ser um excelente parceiro da Universidade para o desenvolvimento de vários projetos.

**E - A atual direção destaca bastante a autossustentabilidade das modalidades do clube. No entanto há custos das mesmas que são suportados por um centro comum de custos do clube. Faz sentido falar de autossustentabilidade quando não há pavilhões para as mesmas (há, mas com rendas elevadas), os meios de transporte são escassos e limitados, etc.**

**NQM** - No panorama atual, são poucas as modalidades do clube que se podem considerar “autossustentáveis”. Efetivamente, a ausência de infraestruturas desportivas e o elevado custo que o clube suporta pelas que utiliza representa um encargo muito pesado. Neste aspeto, a construção dum “pavilhão-oficina” que permita colocar várias equipas e modalidades a treinar em simultâneo é urgente. Dado esse passo, então sim podemos estar próximos dum “modelo de exploração” que seja equilibrado e que permita perspetivar a desejada “autossustentabilidade” das modalidades de pavilhão que, além do futebol, são aquelas que atualmente absorvem a maior parte dos recursos do clube.

**E - Sei que tem uma visão eclética para o clube, mas não pode negar que só um SC Beira-Mar com um futebol sénior forte gera as receitas necessárias para financiar a atividade geral do clube. Teme que se a breve trecho o futebol sénior não chegar aos campeonatos profissionais, as modalidades do clube venham a sofrer com isso?**

**NQM** - Reconheço o impacto que a equipa sénior masculina de futebol tem no clube. É inegável a notoriedade que o futebol projeta à marca «Beira-Mar» e, conseqüentemente, nas receitas do mesmo. No entanto, volto a frisar, o mais importante, para mim, são as pessoas. Se o clube conseguir mobilizar pessoas, até poderá subsistir muitos anos fora dos campeonatos profissionais, desde que tenha a sua atividade, no que ao futebol diz respeito, devidamente dimensionada e desenvolvendo um projeto de formação estruturado.

Ao contrário duma linha de pensamento que contesto, não são os campeonatos profissionais que acrescentam, só por si, massa crítica ao clube. Naturalmente que num cenário de saúde desportiva e projeção nos campeonatos profissionais, torna-se mais fácil projetar o clube e gerar receitas, mas continuo a defender que o caminho para lá chegar deverá assentar num clube com forte enraizamento na comunidade e deverá ser esta, com a sua força própria (fruto duma aposta correta na formação e na ligação com as pessoas e empresas da região), que deverá catapultar o futebol do Beira-Mar para os campeonatos profissionais. Se este for

o caminho percorrido, no dia em que o Beira-Mar chegar aos campeonatos profissionais, dificilmente voltará a sair deles. A ausência de massa crítica é potenciadora de más gestões e aproveitamentos de terceiros. Acredito que só um clube com uma base social sólida estará defendido de voltar a passar por tudo aquilo que o Beira-Mar recentemente passou.

**E - O Nuno é tido por muitos como um inevitável futuro presidente do Beira-Mar. Está destinado a isso (pode-se ouvir em relação a si). Preconiza algum modelo de gestão para o clube no futuro?**

**NQM** - Apesar de ainda me considerar jovem, reconheço que a minha ligação ao clube, com cerca de 30 anos de grande vivência da realidade aurinegra, pode ser adjetivada como “madura”. É natural que, fruto do meu grande envolvimento no clube e da forma como sempre defendi a instituição e, sobretudo, pela forma como previ e contestei publicamente as opções que foram tomadas por alguns elencos diretivos e que conduziram o clube à situação que conhecemos hoje, as pessoas perspetivem em mim um potencial presidente do clube. Sinto-me grato e lisonjeado por isso na medida em que me seja reconhecida essa capacidade, mas confesso que não tenho essa ambição pessoal. O que me move é contribuir para um símbolo que seja um inequívoco motivo de orgulho para os aveirenses. Não sei o que o futuro determinará, mas não oriento a minha ação com tal intuito. Defenderei sempre o clube e apoiarei os presidentes e as direções que estiverem em funções comprometidas com os desígnios com os quais me identifico.

Relativamente a modelos de gestão, tenho várias ideias sobre o assunto, desde logo, a ideia-base de que a gestão do desporto profissional e do desporto de formação e amador não devem ser misturadas, sem prejuízo, como disse atrás, de ser estabelecido um “guião” que harmonize o funcionamento de ambas as células. Na minha visão, o desporto profissional e o desporto amador são complementares e podem trabalhar, em harmonia, sob a égide da mesma marca, ainda que sob modelos de gestão diferentes.

**E - Está-se a perder a oportunidade de criar um novo Beira-Mar?**

**NQM** - Não seria tão perentório a afirmar que se está a perder a oportunidade de se criar um “novo” Beira-Mar, mas parece-me que alguns dos passos que têm sido dados não vão ao encontro daquilo que se pretende – um clube mobilizador e congregador de pessoas - e, nessa medida, o impacto negativo desses passos que são, na minha opinião, totalmente desadequados, atrasará e condicionará significativamente o processo de recuperação e crescimento do clube.

O pior que poderá acontecer ao Beira-Mar é repetir, precisamente, os erros que cometeu num passado ainda recente. Infelizmente, identifiquei nestes últimos dois anos alguns desses erros e já tive oportunidade de transmitir à atual direção do clube o que penso sobre isso. Espero e confio que as pessoas que dirigem o clube tenham a humildade de aprender com a história, auscultar aqueles que a conhecem bem e procurarem o conhecimento que é, a par da inteligência e do trabalho, o suporte da competência e do sucesso.

**ANEXO IV – Entrevista a Cecília Teixeira**

Cecília Teixeira, funcionária do Sport Clube Beira-Mar há cerca de 35 anos. No seu percurso teve oportunidade de trabalhar com várias direções do Sport Clube Beira-Mar, sendo algumas vezes cooptada pela Federação Portuguesa de Futebol para a organização de eventos desportivos que decorreram em Aveiro.

**Entrevistador – Pode contar como surgiu a oportunidade de entrar no Beira-Mar?**

**Cecília Teixeira** – Na altura que entrei, as coisas eram completamente diferentes da atualidade. Eu estava de férias e recebi um convite de uma amiga minha para ir à entrevista no Beira-Mar na vez dela e acabei por ser a escolhida.

**E – Com tantos anos de trabalho na instituição, atravessou certamente momentos de grande prosperidade, assim como tempos de maior contenção e mesmo de crise (seja a nível diretivo, seja financeiro). Pode identificar qual foi para si um dos momentos mais marcantes pela positiva?**

**C.T.** – Como melhores momentos tenho de identificar dois. Em 1991 quando o Beira-Mar foi à final da Taça de Portugal em futebol sénior com o Futebol Clube do Porto e perdemos 1-0 após prolongamento. Na altura fizemos uma época memorável. Ficámos em 5.º lugar no campeonato da 1ª divisão, mas com os mesmos pontos que o Salgueiros. Na altura acabámos por não ir às competições europeias, porque o Salgueiros tinha vantagem de golos em relação a nós.

O segundo momento foi na época desportiva 1998/99 quando ganhámos a Taça de Portugal. Nessa altura também tivemos um percurso brilhante, apesar de termos descido de divisão no final da época.

**E – E pela negativa?**

**C.T.** – Pela negativa nem vale a pena perguntar. Sabe que o Beira-Mar nunca foi um clube rico, sempre teve muitas dificuldades. No entanto, antes as pessoas da cidade trabalhavam todas para o clube e uniam-se para ajudar o clube. Hoje quando as coisas começam a correr mal, as pessoas dividem-se e não se ajudam, muito pelo contrário.

**E – Tomando como ponto de partida alguns documentos históricos consultados, o Beira-Mar sempre foi um clube muito bairrista. As pessoas principalmente do bairro da Beira-Mar uniam-se para trabalhar em prol do clube e fazê-lo progredir e evoluir. É a isso que se refere?**

**C.T.** – É isso mesmo. As pessoas conheciam-se todas e havia de facto uma enorme entreajuda de pessoas de “fora” do clube, para com as pessoas “dentro” do clube. Cada direção sabia que não estava sozinha e que podia contar com as pessoas, nomeadamente com notáveis da cidade. O clube era uma marca, um símbolo da cidade que dava prestígio e as pessoas, apesar de terem outros clubes, queriam ajudar, eram beiramarenses, eram do clube da terra. Por exemplo, quando o clube saiu do centro da cidade, os comerciantes ficaram a perder. Antigamente os comerciantes eram todos sócios do clube (sócio coletivo que agora é designado sócio empresa), pagavam uma quota mínima. Mas o Beira-Mar acabava por lhes dar um retorno de certo modo, porque ao domingo na cidade estavam os comerciantes a

vender bandeiras, cachecóis, capas de acentos, cornetas... (o Beira-Mar ainda não tinha marca registada, portanto podia-se vender esse material).

Quando eram os jogos maiores, os adeptos começavam a chegar à cidade logo de manhã (adeptos do F.C. Porto, do Sporting C.P., do S.L. Benfica, do S.C. Braga, do Vitória S.C.). Acabavam por passar o dia em Aveiro, almoçavam na cidade, depois iam para o parque Infante D. Pedro e nesses dias a cidade ganhava uma dinâmica diferente.

**E – Atualmente é das únicas funcionárias, se não a única funcionária do clube. No entanto a instituição já teve um grande número de recursos humanos assalariados. Através de notícias que encontrei acerca de demissões de direções em bloco (e deve ter passado por algumas delas), acha que os funcionários de uma instituição são uma mais valia, concretamente no caso do Beira-Mar? Mesmo com crises diretivas, o clube não pode cessar a sua atividade...**

**C.T.** – Sim são muito importantes. Posso dar o meu caso concreto. Os sócios identificam-se mais comigo do que com qualquer direção. Eu já aqui estou há tantos anos que eles a mim conhecem-me. Já tenho quase 35 anos de Beira-Mar, as direções vão passando e normalmente são pessoas diferentes, que provêm de diferentes quadrantes e que muitas vezes não têm oportunidade de ter tanto contacto e exposição face aos associados.

**E – Um dos assuntos abordados por mim no meu relatório de estágio, será a questão da perda de património do clube. Passou pela perda da sede do clube, das piscinas, do pavilhão, e pela passagem para o Estádio Municipal de Aveiro aquando da sua construção. Sente que é possível o clube voltar a ter património próprio ao nível do que já teve no passado para a prática desportiva?**

**C.T.** – Não acredito mesmo. Há coisas que são irrecuperáveis e uma delas é a história. Eu estou a falar mais que do património material, do património imaterial. Mesmo que se consiga recuperar o património físico, a história perdeu-se. A nossa sede era na Avenida Lourenço Peixinho, nela nós tínhamos um salão de jogos, e havia a cultura e o hábito de as pessoas irem lá à tarde ler o jornal. Os mais jovens saíam da escola e iam para lá jogar os típicos “jogos de café”: matrecos, bilhar, e para além disso tínhamos um bar e as pessoas passavam lá a tarde em convívio. Já era algo enraizado. Era uma espécie de ponto de encontro e isso acho que não vamos conseguir recuperar, porque, entretanto, também se perde esse hábito.

**E – Uma questão sensível foi a passagem da equipa de futebol sénior para o Estádio Municipal de Aveiro em 2005. Quais foram as principais repercussões dessa passagem? Pode concretamente referir-se às receitas de bilheteira (um recinto maior corresponde a uma maior receita?) e à reação dos associados?**

**C.T.** – Quando nos mudámos para o estádio novo, vivemos um período de deslumbramento. Era um estádio novo do Europeu de 2004, estávamos na primeira divisão nacional e as receitas aí não se ressentiram no primeiro ano. Porquê? Porque as pessoas que vinham de fora da cidade, para além de irem a um jogo de futebol aproveitavam para conhecer o estádio. Já as pessoas da cidade, achavam que o estádio dada a sua imponência, era um cartão de

visita ótimo. De facto, no primeiro ano as receitas de bilheteira. Nessa mesma época se não estou em erro, descemos de divisão. Deixámos de ter tanta visibilidade. Depois os sócios (já em número decrescente), apesar de continuarem a ir aos jogos, não se identificavam com o estádio, era longe e a equipa não rendia o que os sócios ambicionavam. A crescer a estes fatores, nós somos pessoas de hábitos e há hábitos que nós (os sócios) criámos ao longo dos anos, e que naquele estádio não dariam para manter. Por exemplo, no Estádio Mário Duarte, os sócios já sabiam qual era o lugar deles (não havia lugares marcados), tinham os companheiros habituais dos jogos e quando se zangavam, iam para outro sítio da bancada livremente. Há sócios e adeptos que nunca entraram no estádio novo. Outro fator que alterou os hábitos dos associados, mas que isso é obrigatório: há sócios que não compreendem a obrigatoriedade de revista para entrada no recinto desportivo de forma a evitar a entrada de objetos proibidos assim como as filas criadas por esta ação. Isto tudo não foi aceite pelos sócios e tinha a ideia que ali no Estádio Municipal, as pessoas andavam um pouco perdidas, já para não falar que dada a dimensão do recinto as pessoas ficavam um pouco dispersas. Nós perdemos muita massa associativa, não no primeiro ano, mas chegamos a um ponto em que na segunda divisão nacional, tínhamos receitas de 300.00€.

**E – Sempre teve muito proximidade aos associados. Pode dizer-se que é quase uma provedora dos associados do SC Beira-Mar.**

**C.T.** – Não, não sou. Sou mais uma ouvinte. Já tivemos um provedor dos sócios, mas eu sou mais uma ouvinte. Eu ouço muito os sócios, mas na posição em que estou, nem sempre lhes posso dar razão, mas eu compreendo-os e eles sabem que da minha parte têm essa compreensão e a confiança suficiente para exporem o que sentem. São os sócios que me pagam o ordenado.

**E – Tendo esse contacto de proximidade com os associados, certamente ouvirá coisas boas ou más consoante os momentos e resultados desportivos que o clube esteja a atravessar. Transmite as opiniões dos associados aos seus superiores hierárquicos?**

**C.T.** – Transmito. Ao longo de 34 anos os dirigentes raramente me ouviram. Eu uma vez, numa entrevista já o disse. Cada direção que assume o clube, e é legítimo que pense assim, acha sempre que vai fazer melhor que os antecessores. Isto é como na política, cada governo eleito traz o seu *staff* e as suas ideias, e como acham (de forma legítima) que vão fazer melhor, e que quem vem de trás pode ter uma opinião antiquada, querem que as coisas sejam sempre feitas de forma diferente e é por isso que penso que nem sempre o que transmito é aceite e é bem visto. Porque a vontade é sempre cortar com o passado.

**E – Face à experiência que adquiriu com diversas direções, considera importante que órgãos diretivos de instituições como o Beira-Mar tenham em consideração as opiniões / sugestões dos associados?**

**C.T.** – É fundamental que tenham. Os associados não mandam no clube, mas eles é que são os verdadeiros donos do clube e o facto de não os ouvirem, nem de lhes darem oportunidade de serem tidos em conta no processo de decisão, é que os afasta.

**E – Tem algum exemplo que se possa enquadrar neste caso, em que alguma direção tenha ignorado a opinião dos associados?**

**C.T.** – Talvez a questão das entradas no Estádio Municipal de Aveiro e mesmo mais recentemente no Estádio Mário Duarte. A porta do lado do IPDJ não abria em dias de jogo, (apenas era aberta para a saída). Assumo que tal facto se devia efetivamente à falta de recursos humanos, mas uma vez um sócio confrontou-me com o facto de ter mobilidade reduzida e que tendo de deixar o carro junto ao IPDJ, tinha de fazer o percurso a pé até ao hospital (uma vez que a entrada no estádio era feita exclusivamente por essa porta). Se abrissem a porta do lado do IPDJ ele viria aos jogos, se não abrissem deixava de vir, porque o único estacionamento próximo era esse e o sócio não podia fazer o percurso e dar a volta ao estádio para entrar no jogo. E como esse sócio, muitos outros se queixaram do mesmo. Às vezes também é uma questão de comodismo. Mas é como digo, somos seres de hábitos, e antes as portas estavam sempre abertas e as pessoas entravam e saíam quando queriam. Neste regresso, as pessoas pensaram que ia ser tudo igual.

**E – Qual a pessoa que mais a marcou até hoje no Beira-Mar e porquê?**

**C.T.** – Tenho de falar no Carlos Sarrazola. O Carlos Sarrazola foi secretário permanente do clube e foi a pessoa que me fez a entrevista de emprego. Foi uma amiga minha que ia à entrevista, mas como arranjou outro emprego perguntou-me se não queria ir na vez dela. O Carlos Sarrazola tinha dois filhos, sendo um deles praticamente invisível e estava a ser tratado em Barcelona. Ele tendo de acompanhar o filho, tinha de encontrar alguém para a secretaria, uma vez que a secretária do clube se tinha casado com um médico e foram viver para Coimbra e ele não tinha ninguém para ficar na secretaria. Nunca me vou esquecer da primeira coisa que ele me perguntou: “Sabe escrever à máquina?”.

Eu com o Carlos Sarrazola aprendi muito, e é por isto que temos de dar valor às pessoas, principalmente acerca dos valores que ele me transmitiu. Aprendi a amar e a respeitar o Beira-Mar. E para isto não há definição, não há preço, não há nada. O Carlos Sarrazola foi um amigo para a vida. Depois dele tive outros colegas aqui no Beira-Mar e já não houve esse respeito, não houve essa amizade. Ele foi uma pessoa que deu tudo pelo clube. Foi jogador, foi diretor, foi treinador e nos últimos tempos de Beira-Mar foi secretário permanente e foi assim que ele acabou. No fim, saiu sem honra nem glória. Só para ilustrar, ele um dia foi de comboio ao Alentejo, pedir dinheiro emprestado ao sogro, que era uma pessoa de posses, por causa de uma letra que vencia, para o clube não fechar portas. No fim, ninguém o reconheceu no clube. Em Aveiro, só os sócios mais antigos, conhecem o Carlos Sarrazola, os mais novos nem devem saber quem foi. Uma curiosidade, é que o Carlos Sarrazola faleceu no dia de aniversário do Beira-Mar.

**E – Com a constituição de uma SAD (Sociedade Anónima Desportiva) para a gestão do futebol profissional, fez parte dos funcionários que passaram a ter a SAD como entidade patronal?**

**C.T.** – Sim, fomos todos quase obrigados. Na altura foi condição para a constituição da SAD que todos os funcionários do clube passariam para a esfera da SAD e não tivemos escolha.

**E – Assistiu certamente a momentos de grande tensão interna, no período em que não se sabia se o clube ia ou não competir nos campeonatos nacionais de futebol. Quando se confirmou a descida aos campeonatos distritais e amadores, temeu a extinção do clube?**

**C.T.** – Não, curiosamente não. Foi uma tristeza e uma mágoa enorme, foi doloroso. Mas tive sempre a esperança que não íamos fechar portas. E não fechámos.

**E – Como foi estar, numa época a organizar competições a nível profissional e na época seguinte ter de organizar uma competição amadora? É uma mudança enorme.**

**C.T.** – É uma mudança enorme e não é. Em termos de trabalho é igual. Eu sempre gostei de trabalhar nos bastidores e na sombra, mas gosto de ver o resultado, por isso é que digo que o trabalho acaba por ser idêntico. A única questão que difere é mesmo a questão do amadorismo. Chocou-me na altura o amadorismo. Nós deixámos de ter de obedecer a certas normas e isso levou a um certo comodismo. Por exemplo, dependendo da competição, tínhamos de obedecer a determinadas normas e regras fossem da Liga Portuguesa de Futebol, fossem da Federação Portuguesa de Futebol e penso que, não tendo neste momento de as cumprir, não devíamos de “relaxar” e deixar de as implementar só porque não estamos nos campeonatos profissionais.

**E – Houve então um retrocesso organizacional, que poderá depois ser mais complexo de voltar a desenvolver quando voltarmos aos campeonatos profissionais.**

**C.T.** – Houve sem dúvida um retrocesso. Quanto ao voltar a implementar essas boas práticas, não será difícil porque são obrigatórias. Para estamos nesses campeonatos, somos obrigados a cumprir certas determinações que nos são impostas.

**E – Como referido, já fez parte de uma vasta equipa de funcionários assalariados do clube. No entanto, face à nova realidade do clube, o mesmo recorre muitas vezes ao voluntariado para fazer face à sua atividade diária. Sente que a realização de tarefas, o nível de comprometimento com a instituição e o empenho são os mesmos?**

**C.T.** – Não, não tem nada que ver. Posso dar um exemplo: quando descemos aos campeonatos distritais na primeira época, a direção de então recorreu, na minha opinião excessivamente, ao voluntariado. Não pode ser. Com o trabalho voluntário não se pode ter o mesmo grau de exigência do que quando existe um vínculo, uma relação laboral entre o trabalhador e a entidade empregadora. Mesmo a nível de compromisso, não é o mesmo, porque o voluntário hoje pode aparecer, mas nada o obriga a estar cá amanhã.

Atenção que não estou a dizer que os voluntários são incompetentes. Quer seja no voluntariado, quer seja no trabalho remunerado, há pessoas mais competentes e outras menos, e nesse sentido também já por aqui passaram alguns. E esta falta de compromisso, de responsabilização, a falta de formação (porque um funcionário normalmente recebe formação para a área em que vai trabalhar) e a falta de referências podem vir mesmo a prejudicar o clube.

**E – Ter uma funcionária com a experiência e o *know-how* da Cecília é para qualquer instituição um privilégio. Acha que a aposta na qualificação dos recursos humanos associada à experiência podem ser a receita de sucesso para o futuro do Beira-Mar?**

**C.T.** – O sucesso do Beira-Mar é a bola entrar na baliza. Mas indo de encontro à questão em concreto. Quando voltarmos aos campeonatos profissionais, a direção que estiver tem de ter pessoas com capacidade e conhecimento na área, porque depois sendo profissional, há consequências para o não cumprimento das normas impostas. Agora não há consequências, é de qualquer maneira. Para dar um exemplo: quando fomos às competições europeias, na altura a Taça UEFA, os jogadores tinham de ir vestidos de igual dos pés à cabeça. Não era como hoje em que uns levam chuteiras às cores de uma marca, outros levam de outras cores e de outra marca, nada disso. As regras impunham que tudo tinha de ser igual para todos. Isto para dizer que, se voltarmos aos campeonatos profissionais, as pessoas têm de ter formação e mesmo no meu caso, tenho a certeza que muitas coisas já terão, entretanto, mudado e eu teria de fazer um *upgrade* aos meus conhecimentos. Organizar um jogo do campeonato distrital, por mais assistência que tenhamos, não é nem de perto nem de longe o mesmo que organizar um jogo de campeonato profissional. Já nem falo dos jogos grandes que enchem o estádio, mas toda a organização envolve obrigatoriamente meios que não podem estar sustentados na boa vontade de ninguém.

**ANEXO V – Protocolo celebrado entre a Câmara Municipal de Aveiro e o Sport  
Clube Beira-Mar**

## PROTOCOLO

### Entre:

PRIMEIRO OUTORGANTE: MUNICÍPIO DE AVEIRO com número de pessoa coletiva 505931192, doravante abreviadamente designada por MA ou por primeiro outorgante, neste ato representada pelo seu Presidente José Agostinho Ribau Esteves

SEGUNDO OUTORGANTE: SPORT CLUBE BEIRA-MAR, doravante designado por BEIRA-MAR, segundo outorgante ou ainda SCBM, pessoa coletiva nº500276676, neste ato representado por António Ferreira da Cruz e Nuno Quintaneiro dos Anjos Martins, que outorgam na qualidade de Presidente e Presidente-Adjunto do Sport Clube Beira-Mar.

### Considerando que:

1. Entre os ora outorgantes existe um conjunto de relações que urge definir de forma articulada e conjunta com vista à sua cabal resolução;
2. Mediante o presente Protocolo manifestam aqui as partes o propósito de diligenciar pela sua efetiva e concreta resolução, através da utilização dos instrumentos jurídicos que se vierem a revelar adequados;
3. Desde 2003 foram estabelecidos vários Protocolos entre os outorgantes, os quais não foram cumpridos na sua totalidade ou em parte, nomeadamente:
  - O Protocolo assinado entre a EMA e o SCBM, em 9 de setembro de 2003, referente à cedência ao SCBM dos direitos de utilização e exploração da área desportiva do Estádio Municipal de Aveiro, no qual o MA se comprometia a entregar ao SCBM 500.000€ anuais, valor esse a atualizar anualmente, e pelo período de 20 anos;
  - O Protocolo assinado entre o MA e o SCBM, em 9 de setembro de 2003, referente ao Estádio Mário Duarte (benfeitorias), utilização de uma fração autónoma no Centro Avenida e o Pavilhão do SCBM, no qual se definiu uma indemnização a entregar pelo MA ao SCBM pelas benfeitorias (no valor de 400.000€), a utilização do Estádio Mário Duarte pelo SCBM até à construção dos novos campos de treino junto ao novo Estádio Municipal de Aveiro, a cedência de um espaço edificado ou terreno com capacidade de construção no centro da cidade ao SCBM e a disponibilização de um terreno para a construção do novo Pavilhão do SCBM;
  - O Protocolo assinado entre o MA, a EMA e o SCBM em 4 de dezembro de 2008, tendo como objetivo de tratar de forma global, articulada e definitiva os vários assuntos pendentes dos Protocolos anteriores, no qual o MA assumiu: a venda ao SCBM dos terrenos junto ao Estádio Municipal de Aveiro para a construção dos campos de treinos e para a construção do Pavilhão (no valor de 750.000€); a venda ao SCBM do Complexo Desportivo de Piscinas (pelo valor de

1.283.200€); a posição contratual da EMA no contrato de gestão; a garantia de aprovação de projeto compatível com o Plano de Urbanização do Programa Pólis, no sítio do atual Pavilhão após a sua desativação. O SCBM assumiu: a disponibilização total e integral do Estádio Mário Duarte após a conclusão da execução dos campos de treinos; a construção dos campos de treinos; a construção do Pavilhão; a celebração do contrato de gestão do Estádio Municipal de Aveiro com a EMA.

- A escritura de venda do Complexo Desportivo das Piscinas, entre o MA e o SCBM, pelo valor acima referido, em 18 de julho de 2009,

- O contrato de gestão do Estádio Municipal de Aveiro efetuado entre o SCBM e o SCBM SAD, em novembro de 2012;

- O acordo de gestão do espaço desportivo formalizado entre a EMA e o SCBM, em 23 de junho de 2013;

- O Contrato-Promessa de Dação em Cumprimento assinado entre a EMA e o SCBM em julho de 2013, no qual: a EMA reconhece a dívida de 1.168.015,59€ ao SCBM; a EMA promete dar ao SCBM terrenos adjacentes ao Estádio Municipal de Aveiro, no valor de 915.000€; o remanescente da dívida (253.015,59€) será paga posteriormente; o SCBM restitui ao MA a posse do campo de treinos do Estádio Mário Duarte.

4. É fundamental adequar os compromissos anteriormente assumidos e não cumpridos, à nova realidade organizacional, económica e financeira das partes envolvidas e do próprio País, procurando soluções credíveis e viáveis que possam ser concretizáveis pelas partes envolvidas;

5. O MA reconhece a importância do SCBM, enquanto Clube eclético e formador, como parceiro estratégico para o desenvolvimento desportivo, comprometendo-se a executar o planeamento e estudos prévios das infraestruturas necessárias para o crescimento da sua atividade;

6. O MA assume as responsabilidades das suas empresas municipais, nomeadamente a EMA (Estádio Municipal de Aveiro, EEM) e a MoveAveiro, as quais se encontram em fase de liquidação e cuja dissolução com transmissão global do património para o MA foi já deliberada pelos órgãos municipais competentes;

7. O MA encontra-se sujeito ao processo de reestruturação financeira no âmbito do Programa de Ajustamento Municipal, à data em apreciação pelos órgãos competentes;

8. Os processos de insolvência em que se encontram o SCBM e a SCBM SAD;

9. É obrigatório o total cumprimento da lei, pautando o relacionamento entre as partes, com total transparência e com responsabilidades bem definidas.

**É celebrado o presente Protocolo que se rege pelas seguintes cláusulas:**

**Cláusula Primeira**  
**(Objeto do Protocolo)**

1. O presente Protocolo tem por objeto a obrigação, assumida por todos os outorgantes, de serem tratados de forma global, articulada e definitiva, os vários assuntos pendentes resultantes de Protocolos anteriores e a respetiva adequação às regras e lei vigentes, assim como a lógicas realistas de exequibilidade;
2. Com vista ao cumprimento do disposto no número anterior, a cada um dos outorgantes caberá realizar as tarefas e obrigações que a seguir se discriminam.

**Cláusula Segunda**  
**(Obrigações do MA)**

Cabe ao Município de Aveiro:

- a) Proceder, nos termos da Cláusula Quarta, à regularização das dívidas para com o SCBM no valor global de 1.281.997,64€, referentes às seguintes componentes:
  - 1- Dívida da MoveAveiro no valor de 1.906€;
  - 2- Dívida da EMA no valor total de 1.280.091,64€, cujo montante de 288.146,39€ se encontra já titulado por faturas;
- b) Proceder à emissão das faturas devidas, uma vez reunidas as condições estabelecidas no nº2 da Cláusula Sexta;
- c) Providenciar horas de treino e jogos, em pavilhões, para as épocas desportivas 2016/2017 e 2017/2018, para a prática das suas modalidades de pavilhão, no horário pós letivo e ao fim de semana, estabelecendo-se desde já a atribuição de horários no Pavilhão da Escola João Afonso para a época 2016/2017;
- d) Manter a cedência gratuita de utilização do antigo Estádio Mário Duarte ao SCBM, a quem caberá a sua gestão, nas épocas desportivas 2016/2017 e 2017/2018, atendendo aos compromissos existentes sobre o terreno onde se encontra o antigo Estádio Mário Duarte e à opção do MA de reservar e disponibilizar os terrenos em causa para a expansão do Hospital Infante D. Pedro (Hospital de Aveiro integrado no Centro Hospitalar do Baixo Vouga);
- e) Estabelecer anualmente, e por época desportiva, Contrato de Desenvolvimento Desportivo com o SCBM de acordo com o Regulamento de Apoio às Associações do Município de Aveiro, com início na época desportiva 2016/2017 e assim que seja legalmente possível ao MA e ao SCBM;

f) Elaborar estudos de planeamento e estudos prévios de projeto relativos aos campos de treinos e pavilhão adjacentes ao Estádio Municipal de Aveiro, até junho de 2017, salvaguardando que os terrenos adjacentes aos dois campos de treino de futebol de 11, mencionados na alínea seguinte, serão reservados para efeitos de expansão do complexo de treinos, não podendo o MA dar usos diverso aos mesmos sem prévio consentimento do SCBM;

g) Construir dois campos de futebol de relva sintética, com as medidas oficiais das competições nacionais de futebol de 11, nos terrenos adjacentes ao Estádio Municipal de Aveiro, bem como, disponibilizar apoio de balneários, instalar sistema de iluminação e vedação, cuja utilização será protocolada de forma gratuita com o SCBM, cabendo ao clube suportar apenas os custos operacionais, estabelecendo-se que um dos campos será concluído até final do ano de 2017 e o outro até ao final do ano de 2018;

h) Estabelecer as Normas de Gestão das Instalações Desportivas do Estádio Municipal de Aveiro (anexo I), tendo como objetivo a instalação das secções do Clube no EMA bem como os seus vários serviços, e a utilização do relvado principal para as equipas de futebol de onze nas seguintes competições:

h1) Taça Distrital e/ou Taça de Portugal da equipa sénior do SCBM nas épocas desportivas 2016/2017 e 2017/2018;

h2) Campeonato Nacional da FPF da equipa júnior do SCBM na época 2016/2017 e (com a necessária manutenção no escalão nacional) na época 2017/2018;

h3) Competições da equipa sénior na época desportiva 2018/2019 e seguintes.

i) Ceder o direito de superfície sobre um terreno, nos termos, sob as condições e em local a acordar pelas partes, situado nas imediações do Estádio Municipal de Aveiro, para construção do pavilhão gimnodesportivo do clube;

j) Ceder o direito de superfície sobre um terreno ou a utilização de um imóvel, nos termos, sob as condições e em local a acordar entre as partes, situado numa zona central da cidade de Aveiro, para a construção ou instalação da sede social do SCBM.

### **Cláusula Terceira (Obrigações do SCBM)**

Compete ao SCBM:

a) Proceder, nos termos da Cláusula Quarta, à regularização das dívidas para com o MA no valor global de 1.263.532,81€, referentes às seguintes componentes:

1- Dívida referente à venda do Complexo das Piscinas, no valor de 1.083.200€;

2- Dívida referente à MoveAveiro no valor de 24.023,97€;

3- Dívida à EMA no valor total de 156.308,84€, cujo montante de 41.602,14€ se encontra já titulado por faturas.

- b) Proceder à emissão das faturas devidas, uma vez reunidas as condições estabelecidas no nº2 da Cláusula Sexta;
- c) Disponibilizar total e integralmente ao MA o uso do antigo Estádio Mário Duarte, reconhecendo não existirem quaisquer outros direitos pela ocupação do mesmo no momento em que a utilização, por parte do SCBM, dos dois campos de treino e jogos mencionados na alínea g) da cláusula anterior possa ser iniciada para treinos e competições oficiais;
- d) Dar sem efeito o Contrato-Promessa de Dação em Cumprimento assinado entre a EMA e o SCBM em julho de 2013;
- e) Cumprir as Normas de Gestão das Instalações Desportivas do Estádio Municipal de Aveiro.

**Cláusula Quarta**  
**(Encontro de Contas)**

Considerando todo o passivo reciprocamente existente, a sua regularização recíproca efetua-se através de um encontro de contas, do qual resulta um saldo a favor do SCBM no valor de 18.464,83€.

**Cláusula Quinta**  
**(Disposições Finais)**

As partes consideram como integralmente cumpridas ou extintas todas as obrigações vencidas ao abrigo dos protocolos anteriores, nada mais sendo reciprocamente exigível entre as partes a esse título.

**Cláusula Sexta**  
**(Vigência)**

1. Sem prejuízo do disposto no número seguinte, o presente Protocolo entra em vigor na data da sua assinatura e vigorará até que estejam cumpridas as obrigações aqui assumidas pelas partes outorgantes;
2. No que se refere ao encontro de contas referido na Cláusula 4ª que resulta do exposto nas cláusulas 2ª, alíneas a) e b) e 3ª, alíneas a) e b), o presente Protocolo só entrará em vigor e produzirá os respetivos efeitos a partir do momento em que estiverem reunidas todas e cada uma das seguintes condições:
  - a) Aprovação e entrada em vigor do Programa de Ajustamento Municipal do MA;
  - b) Conclusão dos processos de dissolução e liquidação das empresas municipais (EMA e MoveAveiro);
  - c) Aprovação e homologação do Plano de Insolvência do SCBM.

3. Toda e qualquer alteração ao presente Protocolo carecerá, sempre, do prévio acordo das partes intervenientes e será sempre reduzido a escrito;
4. A celebração do presente Protocolo implica a revogação de todos e quaisquer instrumentos jurídicos existentes à data que tratem das mesmas matérias e/ou que com ele conflituem;
5. O incumprimento, por qualquer uma das partes, das obrigações ora assumidas, será analisado nos termos gerais de direito, devendo a parte cumpridora comunicar a intenção da sua rescisão à parte faltosa, por carta registada expedida para a sua sede, com a antecedência mínima de 90 dias.

Este Protocolo, constituído por seis páginas e anexo, composto por cinco páginas, é feito em duas vias de igual teor, uma para cada um dos outorgantes, e vai ser assinado por todos os seus legítimos representantes, rubricando-se cada uma das páginas e anexo.

Aveiro, aos \_\_\_\_ dias do mês de \_\_\_\_ do ano de dois mil e dezasseis

**Pelo Primeiro Outorgante**

(José Agostinho Ribau Esteves)

**Pelo Segundo Outorgante**

(António Ferreira Cruz)

(Nuno Quintaneiro dos Anjos Martins)

(ANEXO D)

**NORMAS DE GESTÃO DO ESPAÇO DESPORTIVO DO  
ESTÁDIO MUNICIPAL DE AVEIRO**

**Nota de Justificação**

1. A EMA é uma pessoa coletiva de direito público, de natureza municipal, sob a forma de entidade empresarial local, cujo capital é inteiramente detido pelo Município de Aveiro, com personalidade jurídica e dotada de autonomia administrativa, financeira e patrimonial, sendo que a sua capacidade jurídica abrange todos os direitos e obrigações necessários à prossecução do seu objeto, nos termos dos presentes estatutos (cfr. artigo 1.º).

Contudo, a EMA encontra-se em fase final de liquidação sendo a sua gestão efetuada pelo MA, para a qual irá ser feita a transmissão integral do seu património, conforme mencionado no considerando 6 do protocolo de que esta Normas de Gestão constituem anexo.

2. O SCBM tem por “finalidade o desenvolvimento da educação física e do desporto, promovendo a sua prática e expansão, sobretudo entre os seus associados, proporcionando-lhe ainda meios de cultura e distração, visando uma maior preparação intelectual e cívica.” (cfr. ponto 1. do artigo 2.º dos seus Estatutos);

3. Dando cumprimento à alínea g), da cláusula segunda do protocolo, estabelecem-se de seguida as normas de utilização do Estádio Municipal de Aveiro, por parte do SCBM, para a época desportiva 2016/2017 (de 1 de setembro de 2016 a 31 de julho de 2017)

**Termos e Condições**

**Cláusula Primeira**

**(Objeto)**

1. As presentes Normas de Gestão tem como objeto a cedência ao SCBM dos direitos de utilização de parte do Estádio Municipal de Aveiro;

2. A presente cedência abrange as áreas definidas na cláusula seguinte e é válida para o desenvolvimento de atividades desportivas não profissionais, com particular ênfase para a utilização permanente das equipas de futebol que disputam provas do campeonato nacional e respetivos serviços, como também para a instalação das várias secções do SCBM;

3. Pelo presente é também cedido o gozo do recheio das instalações mencionadas que, nos casos aplicáveis, deverá ser restituído em condições normais de utilização findo o mesmo e cuja enumeração constará de lista a elaborar, que ficará para todos os efeitos a fazer parte integrante destas Normas;

**Cláusula Segunda**  
**(Espaços Cedidos pelo MA)**

1. Pelo presente, o SCBM assume a utilização de determinadas zonas do Estádio Municipal de Aveiro, encaradas como áreas afetas ao fenómeno desportivo futebol, nomeadamente:

- a) Campo de jogo relvado que se destina à realização das competições previstas na cláusula 2ª, alínea h) do protocolo e que inclui a realização dum treino de adaptação ao relvado que antecederá cada jogo.
- b) As bancadas Sul (do setor A27 ao setor A34), Poente (do setor A1 ao setor A9) e de Imprensa nos jogos da equipa júnior, bem como a bancada Norte e as bilheteiras nos jogos da equipa sénior;
- c) Instalações sanitárias de apoio às bancadas referidas na alínea b), zonas de deficientes e circulação no 1º anel;
- d) No piso (-2): lavandaria, sala 6 (gabinete de apoio), hall de acesso ao relvado e balneários e wc, nos dias de jogos;
- e) No piso (0): salas de administração geral com vista à instalação da futura Sala de Troféus do Clube e Loja Amarela;
- f) Espaços publicitários na primeira linha do relvado, murete do 1º anel, vomitórios do 1º anel, bancos de suplentes e banco do 4º árbitro;
- g) Parque técnico;
- h) Cabine de som no piso (3).

2. Pelo presente Protocolo o SCBM poderá, igualmente, utilizar toda a área do Centro de Formação e estacionamento contíguo, por baixo da bancada sul, que se destinará à futura instalação de gabinetes e serviços afetos ao futebol de formação e às secções do clube;

3. Sempre que seja necessária a utilização de espaços de bancada ou outros não mencionados nos pontos anteriores, deverá o SCBM solicitar os mesmos com a antecedência de 5 dias úteis.

**Cláusula Terceira**  
**(Deveres do SCBM)**

Compete ao SCBM:

- a) manter as áreas afetas em perfeitas condições de higiene, devendo existir uma rotina semanal de limpeza, devendo a mesma ser realizada antes e depois de cada jogo e/ou treino, de modo a que não haja conflito com a atividade normal do Estádio;
- b) proceder a uma correta utilização do campo de jogo relvado, submetendo ao MA a respetiva proposta de trabalhos para aprovação (treinos e jogos) e na qual devem constar as necessidades mensais;

- c) informar o MA de todas as necessidades de conservação e manutenção dos espaços, sendo da sua responsabilidade o pagamento de qualquer dano provocado por má utilização, cabendo ao MA a sua reparação e o manuseamento de todo e qualquer equipamento técnico do EMA, sendo expressamente proibida o manuseamento por outras pessoas;
- d) garantir que as instalações que utiliza e os equipamentos associados respeitam todos os requisitos de segurança, nos termos da legislação aplicável;
- e) assumir todos os custos e logística inerente à realização de jogos, como policiamento, segurança, etc;
- f) disponibilizar ao MA, sempre que solicitadas com 15 dias de antecedência, todas as instalações, equipamentos e meios humanos necessários para a realização de eventos da responsabilidade do MA bem como outros eventos com e sem fins lucrativos e assumidos pelo MA, salvaguardando a posição do SCBM relativamente às competições desportivas em que esteja inserido;
- g) remover e/ou tapar toda a publicidade e sinalização sempre que solicitado pelo MA para os efeitos referidos na alínea anterior e similares;
- h) é expressamente proibida a cedência de instalações a terceiros com ou sem fins lucrativos para o SCBM
- i) compartilhar as despesas de funcionamento do EMA (água, energia, gás e outras), com o valor de 1.500€/mês, acrescido de IVA, que se vence mensalmente a partir do início da utilização do EMA pelo SCBM, mas cujo efetivo pagamento só será exigível a partir da entrada em vigor da cláusula 4ª do Protocolo; para tanto, poderá ser utilizado a crédito do MA o saldo a favor do SCBM indicado naquela cláusula 4ª; o presente valor será revisto, por proposta do MA e em acordo entre as partes, no início de cada época desportiva.

#### **Cláusula Quarta**

##### **(Direitos do SCBM)**

O SCBM tem o direito a utilizar os espaços identificados para o desenvolvimento das suas atividades, de acordo com a cláusula segunda.

#### **Cláusula Quinta**

##### **(Equipa de Monitorização do Protocolo de Gestão)**

1. O controlo e supervisão dos equipamentos do Estádio Municipal de Aveiro serão da responsabilidade do MA;
2. Será constituída uma equipa, com um representante de cada outorgante, que acompanhará as vistorias mensais ao Estádio Municipal de Aveiro e que decidirá sobre o levantamento das necessidades de intervenção;

3. Cabe a esta equipa, a constituir no início de cada época, a elaboração de relatórios mensais sobre o cumprimento do presente protocolo;
4. Em tudo o mais, as partes observarão as disposições aplicáveis do DL n.º 273/2009, de 1 de outubro.

#### **Cláusula Sexta**

##### **(Funcionamento e horário)**

1. O Estádio Municipal de Aveiro estará aberto de segunda a sexta-feira, das 9.00 às 20.00 horas, sendo a sua abertura assegurada por funcionários afetos ao MA, podendo, excecionalmente, funcionar até mais tarde;
2. A segurança diária do Estádio será da responsabilidade do MA. Só será permitida a entrada e permanência na estrutura após a abertura do mesmo por funcionários autorizados, com exceção da zona do Centro de Formação que será autonomizada com a colocação de um portão no acesso ao relvado;
3. A segurança inerente aos eventos desportivos organizados pelo SCBM será da responsabilidade total do Clube. Esta cláusula engloba todo o perímetro do Estádio Municipal dado que não é possível barrar fisicamente o acesso às zonas de utilização não exclusiva. A responsabilidade é assumida desde a abertura do estádio, independentemente do horário de jogo / abertura de estádio ao público, até ao seu completo encerramento. Todas as ocorrências que derivem da utilização do equipamento neste intervalo de tempo serão imputadas ao SCBM;
4. O MA será responsável apenas pela abertura e fecho dos espaços necessários ao evento, definidos e comunicados com uma antecedência mínima de 48 horas antes do evento;
5. O encerramento do estádio será sempre acompanhado por elemento designado pelo SCBM nos dias de jogo;
6. O MA assegurará a permanência de um elemento na sala de gestão técnica (Piso 3) durante a realização dos eventos. A função deste elemento resumir-se-á ao reporte de eventuais ocorrências detetadas e que não estejam sinalizadas na sala de segurança do evento, localizada na bancada de Imprensa. A entrada e permanência neste espaço (sala de gestão técnica) só será autorizada ao elemento com a função de assistência técnica e operacional ao jogo e sempre com a presença de funcionário do MA.

#### **Cláusula Sétima**

##### **(Alterações às Normas)**

1. As presentes normas poderão ser revistas a qualquer momento, desde que solicitado por uma das partes com 30 dias de antecedência, e de comum acordo;

2. Caso o SCBM não cumpra as normas, o MA poderá unilateralmente fazer cessar o mesmo, mediante pré-aviso com antecedência mínima de 30 dias;
3. Caso o MA não cumpra as normas, o SCBM poderá unilateralmente fazer cessar o mesmo, mediante pré-aviso com antecedência mínima de 30 dias;

**Cláusula Oitava**

**(Duração)**

As presentes normas terão a duração de um ano e vigorarão de 1 de setembro de 2016 a 31 de agosto de 2017, podendo ser renovadas automaticamente, caso não seja denunciado por nenhuma das partes com 30 dias de antecedência

**ANEXO VI – Nota de Imprensa: Câmara Municipal de Aveiro**



## **Câmara Municipal de Aveiro**

### **Gabinete do Presidente**

Nota de Imprensa N.º 119, de 15 de agosto de 2018

#### **Zona do EMA com Novos Investimentos**

#### **CMA avança com Complexo de Campos de Futebol**

#### **AFA avança com Cidade do Futebol**

A Câmara Municipal de Aveiro (CMA) utiliza esta via para anunciar publicamente dois importantes investimentos a realizar na área envolvente do Estádio Municipal de Aveiro (EMA), no âmbito de duas ações de parceria com o Sport Clube Beira-Mar (SCBM) e com a Associação de Futebol de Aveiro (AFA), que se conjugam na aposta de dinamizar e dar vida a esta zona de equipamentos desportivos e ao próprio EMA que vai continuar a integrar ações de cooperação entre a CMA, o SCBM e a AFA.

No âmbito da parceria formalizada com o SCBM, a CMA aprovou o estudo prévio que mandou elaborar, visando a execução de projeto e construção de um Complexo de Campos de Futebol para instalação da Academia de Formação do Sport Clube Beira-Mar nos terrenos a nascente do EMA, e nos termos definidos no Protocolo celebrado entre ambas as entidades. Esta obra vai ser executada no âmbito de um concurso de conceção/construção a lançar pela CMA em Setembro/Outubro de 2018 e tem neste momento uma estimativa de custo de 2,5 milhões de euros que será assumido a 100% pela CMA.

Anunciamos também o acordo alcançado entre a CMA e a AFA para instalar a “Cidade Desportiva da AFA” num terreno a nascente do EMA (contíguo ao referido no parágrafo anterior), no âmbito do referido estudo prévio e de um Protocolo já acordado e que vai ser alvo de formalização em Setembro/Outubro do presente ano 2018. Este investimento a cargo da AFA, que prevê integrar em três fases, a construção de um Campo de Futebol e um Pavilhão Desportivo, conta com o apoio da CMA pela disponibilização do referido terreno em regime de

**ANEXO VII – Plano de estágio no Sport Clube Beira-Mar**

## PLANO DE ESTÁGIO

**Nome completo do aluno:** Hugo Alexandre Martins Fernandes  
**N.º Mecanográfico:** 59658  
**Endereço eletrónico:** [REDACTED]  
**Contacto(s):** [REDACTED]

**Nome da instituição:** Sport Clube Beira-Mar  
**Endereço postal:** Edifício da antiga Junta de Freguesia Vera-Cruz, Rua Campeão das Províncias, 3800-121 Aveiro - Portugal  
**Página web:** [www.beiramar.pt](http://www.beiramar.pt)  
**Contacto(s):** 234 020 227

**Nome do responsável pela instituição:** Hugo Filipe Casqueira Coelho (Presidente)  
**Endereço eletrónico:** [presidente@beiramar.pt](mailto:presidente@beiramar.pt)  
**Contacto(s):** [REDACTED]

**Nome do Supervisor do Estágio Curricular:** Hugo Filipe Casqueira Coelho (Presidente) e Manuel Afonso Sereno Condesso Souto Miranda (Vice Presidente)  
**Endereço eletrónico:** [presidente@beiramar.pt](mailto:presidente@beiramar.pt) [REDACTED]  
**Contacto(s):** [REDACTED]

### A. ATIVIDADES A REALIZAR DURANTE O ESTÁGIO

1. **Apoio logístico ao funcionamento do departamento médico do clube**
  - 1.1. Encomendas / compras online de material para equipar o departamento de fisioterapia;
2. **Remodelação e complemento do site oficial do clube e inclusão de novas informações no mesmo / Reforço do meio de comunicação institucional.**
3. **Organização partilhada do Jantar de Natal do Sport Clube Beira-Mar\* (atividade que decorrerá fora do período de estágio e que servirá como forma de integração do estagiário na equipa de gestão da instituição)**
  - 3.1. Procura das melhores ofertas de mercado relativamente a:
    - 3.1.1. Espaço onde realizar o jantar;
    - 3.1.2. Serviços de catering;
    - 3.1.3. Organização de “momentos-chave” do jantar, como por exemplo discursos de responsáveis, leilão de adereços afetos ao clube, etc.
4. **Organização partilhada da Gala do Sport Clube Beira-Mar, a realizar no final da época desportiva 2017/2018**
  - 4.1. Procura de espaços para a realização da gala;
  - 4.2. Definição do programa do evento:
    - 4.2.1. Contactos com convidados e empresas parceiras;
    - 4.2.2. Contactos com artistas para animação da gala;
    - 4.2.3. Avaliação, verificação e definição de categorias de prémios a atribuir na gala.

**B. CRONOGRAMA DAS ATIVIDADES INDICADAS, AO LONGO DOS 5 MESES DO ESTÁGIO**

Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho
Org. Jantar Natal do Clube <sup>(1)</sup>						
				Org. Despedida Estádio Mário Duarte		
	Melhoria e aumento dos pontos de venda dos produtos de merchandising do Sport Clube Beira-Mar; <sup>(2)</sup>					
	Melhoria das relações institucionais com as filiais do Clube <sup>(2)</sup>					
	Organização partilhada dos jogos de futebol e basquetebol <sup>(2)</sup>					
	Organização partilhada do Beira-Mar Universal Games <sup>(2)</sup>					
				Organização partilhada da Gala do Clube		
	Organização do novo "Centro Desportivo do SCBM"					
	Reorganização do departamento médico do Clube					

<sup>(1)</sup> Esta atividade, não estando inserida no normal calendário do Estágio Curricular, servirá de integração ao estagiário na cultura organizacional da instituição.

<sup>(2)</sup> Estas atividades encontram-se calendarizadas até junho. Apesar de o Estágio terminar em maio, as atividades a desenvolver serão apenas concluídas em finais do mês de junho de 2018.

## **ANEXO VIII – Projetos para a Gala do Clube**

**96 ANOS**  
DE PAIXÃO  
AURINEGRA



**IV**

**GALA DO**  
**SPORT CLUBE**  
**BEIRA-MAR**

## IV GALA BEIRAMARENSE Alinhamento (Modelo I)

### Objetivos da Gala:

- ★ Juntar a família auri negra e celebrar o orgulho da #PaixãoAurinegra;
- ★ Homenagear e distinguir atletas e treinadores;
- ★ Condecoração dos sócios com 25, 50 e 75 anos de sócio;
- ★ Agradecimento e reconhecimento da importância dos parceiros do clube que têm ajudado e viabilizado as várias modalidades e a atividade do clube;

### Organização da Gala:

- ★ **Proposta de datas:** 15 ou 16 de junho | 22 ou 23 de junho | 6 ou 7 de julho;
- ★ **Locais:** Reitoria da Universidade de Aveiro | Centro de Congressos | Teatro Aveirense;
- ★ **Voz off:** Pedro Martins | Jorge Maia Valente | João Simões
- ★ **Apresentadores:** Sandro Veloso e Vanessa Pereira |
- ★ **Musical:** Coral e Banda Amizade | Tuna Académica da Universidade de Aveiro |
- ★ **Artístico:** Escola de dança ou ginástica de Aveiro;

### Lista Convidados:

- ★ C.M. Aveiro;
- ★ A.F. Aveiro;
- ★ F.P.F.;
- ★ Clubes convidados;
- ★ Entidades parceiras;
  - UNIVERSIDADE DE AVEIRO;
  - TERRANOVA;
  - DIÁRIO DE AVEIRO;
  - JUNTAS DE FREGUESIA;
- ★ Empresas parceiras;
  - OLI;
  - IRBAL;
  - GRETEL;
  - GRUPEL;
  - PONTO URBANO;
  - REDERIA;
  - BELONE;
  - MOTRINDE;
  - FARMÁCIA HIGIENE;
- ★ Representantes modalidades:
  - Academia de Futebol - \_\_\_\_\_

- o Andebol - \_\_\_\_\_
- o Atletismo - \_\_\_\_\_
- o Basquetebol - \_\_\_\_\_
- o Bilhar - \_\_\_\_\_
- o Boxe - \_\_\_\_\_
- o Capoeira - \_\_\_\_\_
- o E-Sports - \_\_\_\_\_
- o Futebol Sénior - \_\_\_\_\_
- o Futsal - \_\_\_\_\_
- o Jiu-Jitsu - \_\_\_\_\_
- o Judo - \_\_\_\_\_
- o Karaté - \_\_\_\_\_
- o Kickboxing - \_\_\_\_\_
- o Luta Greco-Romana - \_\_\_\_\_
- o Paintball - \_\_\_\_\_

**Esquema:**

**Música ao vivo:** Marcha Beira-Mar, entoada pelo Grupo Coral e Banda Amizade.

**Voz off:** “Bem-vindos à Gala do Sport Clube Beira-Mar, recebam os vossos anfitriões esta noite. Convosco \_\_\_\_\_”

**Introdução/Apresentação da Gala (Apresentadores)**

**Discurso de Abertura pelo Presidente da Mesa da Assembleia Geral João Pedro Dias**

**Momento Musical** – Tuna Académica da Universidade de Aveiro

**★ Chamar ao Palco para entrega de prémios atribuídos em cada secção pelo diretor de cada modalidade:**

- o **Representante Academia de Futebol** (entrega de troféus e de distinções/prémios individuais);
- o **Representante Andebol para entrega dos prémios da modalidade** (entregar diplomas de mérito aos atletas da secção);
- o **Representante Atletismo** (entregar troféus para melhor atleta e atleta revelação);
- o **Representante Basquetebol** (entrega de troféus e de distinções/prémios individuais);
- o **Representante Bilhar** (entrega de troféus e de distinções/prémios individuais);

**Momento multimédia** – Projeção de vídeo da época desportiva de todas as modalidades.

- o **Representante Boxe** (entrega de troféus e de distinções/prémios individuais);
- o **Representante Capoeira** (entrega de troféus e de distinções/prémios individuais);
- o **E-Sports** (entrega de troféus e de distinções/prémios individuais);
- o **Futebol Sénior** (entrega de troféus e de distinções/prémios individuais);
- o **Futsal** (entrega de troféus e de distinções/prémios individuais);
- o **Jiu-Jitsu** (entrega de troféus e de distinções/prémios individuais);

**Momento artístico** – Escola de dança/ginástica, com coreografia com material e equipamentos de todas as modalidades (ex. 2 elementos a fazer coreografia com equipamento de judo, seguidos de 4 ou 5 elementos equipados de basquetebol com coreografia a incluir bolas de basquetebol, em contínuo).

- o **Judo** (entrega de troféus e de distinções/prémios individuais);
- o **Karaté** (entrega de troféus e de distinções/prémios individuais);
- o **Kickboxing** (entrega de troféus e de distinções/prémios individuais);
- o **Luta Greco-Romana** (entrega de troféus e de distinções/prémios individuais);
- o **Paintball** (entrega de troféus e de distinções/prémios individuais);

**Momento Musical:** Banda ou artista a designar.

**Chamar ao palco Presidente da Assembleia Geral para entrega do prémio Carreira (PRÉMIO ANSELMO PISA): (Sugestões)**

- ★ Pedro Moreira;
- ★ António Sousa;
- ★ (...)

**Chamar ao Palco Presidentes da Direção, Assembleia Geral, Conselho Fiscal e Conselho Beiramarense para distinção de sócios com emblemas Prata, Ouro e Diamante.**

(Chamar os sócios continuamente. Primeiro os de prata, depois os de Ouro e por último o de Diamante).

**Momento Musical:** Tuna Académica da Universidade de Aveiro

**Chamar ao palco o Vice-Presidente da Direção para entrega do prémio Personalidade do Ano:**

**Texto Justificação:**

(....)

**Propostas para atribuição:**

- \* Rui Pedro Nazário;
- \* Francisco Dias;
- \* Eugénio Bartolomeu;

**Chamar ao palco o Vice-Presidente para o Futebol para atribuição do Prémio Parceiro do Ano (Âncora Dourada):**

**Propostas de atribuição:**

- \* OLI;
- \* (...)

**Discursos Institucionais:**

- \* Chamar ao Palco o Sr. Presidente da Câmara, Eng.º Ribau Esteves.
- \* Chamar ao Palco o Sr. Presidente do Sport Clube Beira-Mar, Eng.º Hugo Coelho.

**Encerramento:** Hino do clube pelo Grupo Coral e Banda Amizade.

## IV GALA BEIRAMARENSE Alinhamento (Modelo II)

### Objetivos da Gala:

- ★ Juntar a família auri negra e celebrar o orgulho da #PaixãoAurinegra;
- ★ Homenagear e distinguir atletas e treinadores;
- ★ Condecoração dos sócios com 25, 50 e 75 anos de sócio;
- ★ Agradecimento e reconhecimento da importância dos parceiros do clube que têm ajudado e viabilizado as várias modalidades e a atividade do clube;

### Organização da Gala:

- ★ **Proposta de datas:** 15 ou 16 de junho | 22 ou 23 de junho | 6 ou 7 de julho;
- ★ **Locais:** Reitoria da Universidade de Aveiro | Centro de Congressos | Teatro Aveirense;
- ★ **Voz off:** Pedro Martins | Jorge Maia Valente | João Simões
- ★ **Apresentadores:** Sandro Veloso e Vanessa Pereira | Rita Rodrigues e (...)
- ★ **Musical:** Coral e Banda Amizade | Tuna Académica da Universidade de Aveiro | (...)
- ★ **Artístico:** Escola de dança ou ginástica de Aveiro (Cenap: Dance Soul Academy | Companhia de Dança de Aveiro | (...))

### Lista Convidados:

- ★ C.M. Aveiro;
- ★ A.F. Aveiro;
- ★ F.P.F.;
- ★ Clubes convidados;
- ★ Entidades parceiras;
  - UNIVERSIDADE DE AVEIRO;
  - TERRANOVA;
  - DIÁRIO DE AVEIRO;
  - JUNTAS DE FREGUESIA;
- ★ Empresas parceiras;
  - OLI;
  - IRBAL;
  - GRETEL;
  - GRUPEL;
  - PONTO URBANO;
  - REDERIA;
  - BELONE;
  - MOTRINDE;
  - FARMÁCIA HIGIENE;

★ Representantes modalidades:

- Academia de Futebol - \_\_\_\_\_
- Andebol - \_\_\_\_\_
- Atletismo - \_\_\_\_\_
- Basquetebol - \_\_\_\_\_
- Bilhar - \_\_\_\_\_
- Boxe - \_\_\_\_\_
- Capoeira - \_\_\_\_\_
- E-Sports - \_\_\_\_\_
- Futebol Sénior - \_\_\_\_\_
- Futsal - \_\_\_\_\_
- Jiu-Jitsu - \_\_\_\_\_
- Judo - \_\_\_\_\_
- Karaté - \_\_\_\_\_
- Kickboxing - \_\_\_\_\_
- Luta Greco-Romana - \_\_\_\_\_
- Paintball - \_\_\_\_\_

**Esquema:**

**Música ao vivo:** Marcha Beira-Mar, entoada pelo Grupo Coral e Banda Amizade.

**Voz off:** “Bem-vindos à Gala do Sport Clube Beira-Mar, recebam os vossos anfitriões esta noite. Convosco \_\_\_\_\_”

**Introdução/Apresentação da Gala (Apresentadores)**

**Discurso de Abertura pelo Presidente da Mesa da Assembleia Geral João Pedro Dias**

**Momento Musical** – Tuna Académica da Universidade de Aveiro

★ **Chamar ao Palco para entrega de prémios por categoria (reunir com diretores para nomear representantes das modalidades para cada categoria, que será colocado a votação dos sócios/adeptos):**

- **Prémio Revelação Futebol (nomear 5 atletas)** – entregue pelo representante Academia de Futebol;
- **Prémio Revelação Modalidades (nomear 5 atletas)** – entregue pelo representante Futsal;
- **Prémio Formação (nomear 5 equipas)** – entregue pelo representante Andebol;

- o **Prémio Mérito e Dedicção (por exemplo atletas que consigam conciliar bons resultados académicos com sucesso escolar)** – entregue pelo representante Basquetebol;

**Momento multimédia** – Projeção de vídeo da época desportiva de todas as modalidades.

- o **Prémio Projeto do Ano (nomear 3 projetos: por exemplo: projeto Basquetebol Beira-Mar/AAUAV/McDonald's)** – Entregue pelo representante Atletismo;
- o **Prémio Modalidade (nomear 5 modalidades)** – Entregues pelo representante Capoeira, Judo, Jiu-Jitsu, Karaté, Luta Greco-Romana;
- o **Prémio Diretor do Ano (Nomear 5 diretores de equipas)** – Entregue pelo Vice-Presidente (Diogo Filipe);
- o **Prémio Treinador do Ano (nomear 5 treinadores)** – Entregue pelo representante Futebol Sénior;
- o **Prémio Atleta do Ano (nomear 5 atletas)** – Entregue pelo representante do Kickboxing;

**Momento artístico** – Escola de dança/ginástica, com coreografia com material e equipamentos de todas as modalidades (ex. 2 elementos a fazer coreografia com equipamento de judo, seguidos de 4 ou 5 elementos equipados de basquetebol com coreografia a incluir bolas de basquetebol, em contínuo).

- o **Prémio Carreira (Prémio Anselmo Pisa)** – Entregue pelo Vice-Presidente (Afonso Miranda);

**Prémio Carreira (PRÉMIO ANSELMO PISA): (Sugestões)**

Pedro Moreira;  
António Sousa;  
Ricardo Sousa;  
Fary Faye;  
(...)

- o **Prémio Personalidade do Ano** – Entregue pelo Vice-Presidente (António Leite);

**Prémio Personalidade do Ano: (Sugestões)**

**Texto Justificação:**

(...)

**Propostas para atribuição:**

Rui Pedro Nazário;  
Francisco Dias;  
Eugénio Bartolomeu;

(...)

- o **Homenagem (Título Póstumo)** – Entregue pelo Presidente da Assembleia Geral;

**Homenagem: (Sugestões)**

Eng.º António Pascoal;

Carlos Sarrazola;

Dr. Óscar Neves;

António José Bartolomeu;

- o **Prémio Parceiro do Ano** – Entregue pelo Vice-Presidente (Pedro Alcaide);

**Prémio Parceiro do Ano (Âncora Dourada) (Sugestões):**

**Propostas de atribuição:**

OLI;

(...)

**Momento Musical:** Banda ou artista a designar.

**Chamar ao Palco Presidentes da Direção, Assembleia Geral, Conselho Fiscal e Conselho Beiramarense para distinção de sócios com emblemas Prata, Ouro e Diamante.**

(Chamar os sócios continuamente. Primeiro os de prata, depois os de Ouro e por último o de Diamante).

**Momento Musical:** Tuna Académica da Universidade de Aveiro

**Discursos Institucionais:**

★ **Chamar ao Palco o Sr. Presidente da Câmara, Eng.º Ribau Esteves.**

★ **Chamar ao Palco o Sr. Presidente do Sport Clube Beira-Mar, Eng.º Hugo Coelho.**

**Encerramento:** Hino do clube pelo Grupo Coral e Banda Amizade.

O Plano provisório de Sócios é o que consta na tabela seguinte.

Alerto para o facto de os que têm quotas em atraso deverem ser contactados para atualização da mesma, com o argumento da receção do emblema de anos de associado e desta forma contribuir para recuperação de associados.

<b>Plano provisório de Sócios</b>				
<b>Emblema</b>	<b>Total</b>	<b>Quotas em dia</b>	<b>Quotas em atraso só 2018</b>	<b>Atraso mais anos</b>
<b>Prata</b>	81	24	17	30
<b>Ouro</b>	29	7	2	20
<b>Diamante</b>	1	0	0	1

**ANEXO IX – Ordem de Benemerência**



6

Usando da faculdade que me confere o decreto nº. 16.449, de 30 de Janeiro de 1929;

Hei por bem, sob proposta do Ministro do Interior, conferir o grau de oficial da Ordem de Benemerência ao Sport Club Beira Mar.

Publique-se.

Paços do Governo da República, 13 de Fevereiro de 1947.

*Ant. José F. Cunha*

*A. F. Cunha*

Registo n.º 1073