

MESTRADO EM GESTÃO DO DESPORTO

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**GESTÃO DE EVENTOS DESPORTIVOS: O CASO DA
FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE NATAÇÃO**

RODRIGO ANDRÉ RODRIGUES RIBEIRO

JUNHO-2025

MESTRADO EM GESTÃO DO DESPORTO

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

GESTÃO DE EVENTOS DESPORTIVOS: O CASO DA FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE NATAÇÃO

RODRIGO ANDRÉ RODRIGUES RIBEIRO

ORIENTAÇÃO:

RICARDO RODRIGUES

JUNHO-2025

I. Agradecimentos

Ao concluir este relatório de estágio, não poderia deixar de expressar a minha mais sincera gratidão a todas as pessoas e instituições que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a concretização desta etapa marcante do meu percurso académico e profissional.

Em primeiro lugar, agradeço ao Instituto Superior de Economia e Gestão e à Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa, pelas oportunidades de aprendizagem e crescimento proporcionadas ao longo do mestrado em Gestão do Desporto. Aos professores e professoras que me acompanharam neste trajeto, deixo o meu reconhecimento pela partilha generosa de conhecimentos, pelo rigor académico e pelo estímulo constante à reflexão crítica e à excelência profissional.

Um agradecimento especial ao meu orientador, Professor Ricardo Rodrigues, pela sua orientação atenta, disponibilidade constante e sugestões sempre pertinentes, que enriqueceram substancialmente a estrutura e profundidade deste trabalho. A sua orientação foi essencial para a concretização bem-sucedida deste projeto.

À Federação Portuguesa de Natação, agradeço pela oportunidade de realizar este estágio curricular, num contexto real e altamente exigente da gestão desportiva. Agradeço, em particular, à Dr.^a Isabel Lavinha, pela supervisão próxima, pela partilha de experiências e pela confiança demonstrada ao longo de todo o processo. O meu reconhecimento estende-se também ao Presidente da FPN, Dr. Miguel Arrobas, por ter viabilizado esta experiência formativa.

A todos os colaboradores da Federação, manifesto o meu apreço pelo acolhimento, disponibilidade e espírito de equipa, que tornaram o ambiente de estágio ainda mais propício à aprendizagem. Os desafios enfrentados e as responsabilidades assumidas contribuíram de forma decisiva para o meu crescimento pessoal e profissional.

Aos colegas de mestrado, agradeço pela entreajuda, pelo companheirismo e pelas partilhas que tornaram esta jornada mais leve e enriquecedora. O vosso apoio foi essencial nos momentos mais exigentes.

Aos meus amigos, deixo um agradecimento especial pelas palavras de incentivo, pela compreensão e pelos momentos de descontração que ajudaram a manter o equilíbrio e a motivação ao longo deste percurso.

À minha família, o meu agradecimento mais profundo e emocionado. Obrigado pelo apoio incondicional, pela paciência, pelo incentivo constante e por nunca deixarem de acreditar em mim. Sem o vosso suporte, este caminho teria sido mais difícil de trilhar.

Por fim, a todas as pessoas que, de alguma forma, contribuíram para este trabalho e para o meu desenvolvimento pessoal e profissional, expresso a minha sincera gratidão. Este estágio representou não só o culminar de uma etapa académica, mas também o início de uma nova fase para a qual me sinto hoje mais preparado e motivado.

A todos, o meu muito obrigado.

II. Resumo

O relatório documenta o estágio curricular realizado na Federação Portuguesa de Natação. O estágio teve como objetivo aplicar conhecimentos teóricos na gestão prática de eventos desportivos, desenvolvendo competências em áreas como elaboração de orçamentos, gestão de filiações, logística de equipamentos, creditações e desenvolvimento de parcerias.

Através da aplicação prática de conhecimentos teóricos adquiridos ao longo da formação académica, foi possível integrar uma estrutura federativa nacional de referência e participar ativamente em diferentes fases do planeamento e implementação de eventos de distintas escalas, desde competições nacionais a eventos de âmbito internacional.

O enquadramento teórico do relatório baseou-se na análise crítica de modelos relevantes na literatura, como o modelo EMBOK (Silvers et al., 2006), o modelo de alavancagem de Chalip (2004), o modelo de portefólio de eventos (Ziakas, 2014) e e focou-se ainda na vertente da sustentabilidade. A metodologia adotada foi qualitativa e recorreu à observação participante, análise documental e entrevista semiestruturada, com o objetivo de aferir a aplicabilidade e os desafios da implementação destes modelos no contexto da FPN.

A análise evidenciou um forte domínio operacional da entidade, especialmente na organização de eventos complexos como as provas de águas abertas, mas também revelou fragilidades ao nível da comunicação estratégica, marketing e sustentabilidade. O relatório termina com recomendações práticas e uma proposta de contribuição teórica — a integração de estratégias digitais no modelo de alavancagem — que visa adaptar a teoria às exigências contemporâneas da gestão de eventos desportivos.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Eventos Desportivos; Logística; Planeamento; Federação.

III. Abstract

This report documents the curricular internship carried out at the Portuguese Swimming Federation. The internship aimed to apply theoretical knowledge to the practical management of sports events, developing skills in areas such as budget preparation, membership management, equipment logistics, accreditations, and partnership development.

Through the practical application of theoretical knowledge acquired throughout the academic program, it was possible to integrate a national federative structure of reference and actively participate in different phases of planning and implementation of events of various scales, from national competitions to international-level events.

The theoretical framework of the report was based on the critical analysis of relevant models from the literature, such as the EMBOK model (Silvers et al., 2006), Chalip's leverage model (2004), the event portfolio model (Ziakas, 2014), and also focused on the sustainability dimension. The methodology adopted was qualitative and included participant observation, document analysis, and a semi-structured interview, with the objective of assessing the applicability and challenges of implementing these models in the context of the Portuguese Swimming Federation.

The analysis highlighted the entity's strong operational capacity, especially in organizing complex events such as open water competitions, but also revealed weaknesses in strategic communication, marketing, and sustainability. The report concludes with practical recommendations and a proposed theoretical contribution — the integration of digital strategies into the leverage model — which aims to adapt theory to the contemporary demands of sports event management.

KEYWORDS: Sports Event Management; Logistics; Planning; Federation.

IV. Índice

I. Agradecimentos	3
II. Resumo	5
III. Abstract.....	6
1. Introdução.....	9
2. Revisão de Literatura.....	12
2.1. Enquadramento Conceptual.....	13
2.1.1. Definição de Evento	13
2.1.2. Classificação de Eventos	13
2.1.3. Modelos de Gestão de Eventos.....	15
2.1.3.1. Modelo EMBOK (Event Management Body of Knowledge)	16
2.1.3.1.1. Contribuições e Limitações	18
2.1.3.2. Modelo de Alavancagem de Chalip	19
2.1.3.2.1. Eixos Temporais de Alavancagem	19
2.1.3.2.2. Abordagem Holística: Liminalidade e Narrativa	22
2.1.3.2.3. Contributos Teóricos	22
2.1.3.2.4. Limitações e Desafios	22
2.1.3.3. Modelo de Portefólio de Eventos	23
2.1.3.3.1. Definição e Princípios Fundamentais	23
2.1.3.3.2. Estrutura do Modelo	23
2.1.3.3.3. Parâmetros de Implementação	24
2.1.3.3.4. Contribuições e Limitações	25
2.1.4. Sustentabilidade	25
2.1.4.1. Conceito de Sustentabilidade em Eventos Desportivos	25
2.1.4.2. Dimensão Ambiental.....	25
2.1.4.3. Dimensão Social.....	26
2.1.4.4. Dimensão Económica	26
2.1.4.5. Importância da Integração de Princípios de Sustentabilidade.....	26
2.1.4.5.1. Redução de Custos	26
2.1.4.5.2. Reforço da Reputação.....	27
2.1.4.5.3. Legado Sustentável.....	27
2.1.4.5.4. Exigência Ética.....	27
2.1.5. Norma ISO 20121.....	27
2.1.5.1. Integração dos Princípios de Sustentabilidade na Norma	28
2.1.5.2. Requisitos para Certificação	28
2.1.5.3. Benefícios da Implementação da ISO 20121	28
2.1.5.4. Monitorização e Melhoria Contínua	29
3. Metodologia.....	30
3.1. Abordagem Metodológica	30
3.2. Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados.....	30
3.3. Procedimentos de Análise	31
3.4. Considerações Éticas e Limitações.....	31

4.	<i>Aplicabilidade Prática: Análise da Gestão de Eventos na Federação Portuguesa de Natação</i>	32
4.1.	Aplicação do Modelo EMBOK na FPN	32
4.1.1.	Domínio de Design	32
4.1.2.	Domínio de Administração	32
4.1.3.	Domínio de Operações	33
4.1.4.	Domínio de Marketing	33
4.1.5.	Domínio de Gestão de Riscos	33
4.2.	Análise do Modelo de Alavancagem de Chalip	34
4.2.1.	Alavancagem Imediata	34
4.2.2.	Alavancagem Intermediária	35
4.2.3.	Alavancagem de Longo Prazo	35
4.3.	Aplicação do Modelo de Portefólio de Eventos	36
4.3.1.	Fragmentação na Gestão de Eventos	36
4.3.2.	Alavancagem Cruzada (Cross-Leveraging)	36
4.3.3.	Integração Temática	37
4.3.4.	Construção de Redes Interorganizacionais	37
4.4.	Implementação de Práticas de Sustentabilidade	38
4.4.1.	Evolução Positiva na Conformidade Internacional	38
4.4.2.	Abordagem Reativa e Limitações Sistémicas	38
5.	<i>Recomendações para a Federação Portuguesa de Natação</i>	40
5.1.	Reforço da Estratégia de Marketing e Comunicação	40
5.2.	Diversificação de Fontes de Financiamento	40
5.3.	Integração Estruturada da Sustentabilidade	41
5.4.	Reforço da Gestão de Risco	41
5.5.	Valorização da Experiência do Participante	41
5.6.	Aplicação Estratégica do Modelo de Portefólio	42
5.7.	Fortalecimento das Redes Interorganizacionais	42
5.8.	Monitorização e Avaliação de Impactos	42
5.9.	Contribuição Teórica: Integração de Estratégias Digitais no Modelo de Alavancagem de Chalip	43
6.	<i>Descrição das Tarefas Realizadas</i>	44
7.	<i>Conclusão</i>	47
8.	<i>Referências Bibliográficas</i>	49
9.	<i>Anexos</i>	51

1. Introdução

O presente relatório é elaborado no âmbito do estágio do Mestrado em Gestão do Desporto, ministrado conjuntamente pelo Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) e pela Faculdade de Motricidade Humana (FMH) da Universidade de Lisboa. O estágio decorreu na Federação Portuguesa de Nataação (FPN), entre os meses de fevereiro e junho de 2025, tendo como principal foco a área da organização e gestão de eventos desportivos.

A realização deste estágio teve como principal finalidade a aplicação prática dos conhecimentos teóricos adquiridos ao longo da formação académica, promovendo a consolidação de competências técnicas e transversais essenciais ao desempenho profissional no setor do desporto. Num ambiente real de trabalho, o estágio proporcionou uma vivência direta dos processos de conceção, planeamento, implementação e avaliação de eventos, bem como o contacto com os diferentes desafios e exigências operacionais associados à gestão federativa.

A gestão de eventos constitui uma área fundamental no panorama empresarial e institucional, não só como ferramenta estratégica de comunicação capaz de atingir públicos-alvo específicos, promover marcas, produtos e serviços, e fortalecer o posicionamento das organizações no mercado, mas também enquanto serviço autónomo e especializado. Os eventos, para além do seu potencial comunicacional, são concebidos, planeados e executados para oferecer experiências únicas e valor acrescentado aos participantes, assumindo-se como um serviço completo que integra planeamento, logística, operação e avaliação. Na sua vertente mais ampla, os eventos tornam-se elementos de transformação social, de aculturação e mobilização de massas, com capacidade para criar, recriar, inovar e reinventar experiências significativas.

A escolha da Federação Portuguesa de Nataação como entidade de acolhimento justifica-se pela sua relevância no panorama desportivo nacional, pela diversidade de eventos sob sua responsabilidade – desde provas regionais a competições internacionais – e pela sua reconhecida capacidade organizativa. Fundada em 1923 e oficialmente reconhecida em 1930, a FPN consolidou-se como a entidade máxima de regulação e promoção das disciplinas aquáticas em Portugal. Ao longo da sua história, expandiu o seu âmbito de atuação para incluir modalidades como o polo aquático, a nataação artística, as águas abertas e a nataação adaptada, sempre em linha com os modelos internacionais da World Aquatics (ex-FINA), de que é membro desde a sua fundação.

A missão da FPN é promover, regulamentar e dirigir o ensino e a prática da nataação em todas as suas disciplinas, assegurando padrões éticos, técnicos e de segurança. A sua visão estratégica assenta na ambição de tornar Portugal uma referência internacional em

competências aquáticas, promovendo a participação massiva da população e o sucesso de atletas de elite. Os seus valores centram-se na inclusão (com programas como a Natação Adaptada), na sustentabilidade e na excelência. (Federação Portuguesa de Natação. (n.d.). *Site oficial da Federação Portuguesa de Natação*. <https://fpnatacao.pt/>)

A estrutura da FPN organiza-se em torno de quatro eixos estratégicos: massificação (com projetos como o *Portugal a Nadar*), competição (organização de provas nacionais e internacionais), alto rendimento (apoio a atletas de elite e programas de deteção de talentos) e formação (cursos acreditados para treinadores, árbitros e dirigentes). A sua estrutura organizacional inclui órgãos sociais, departamentos técnicos divididos por modalidade, associações territoriais (13 regionais), e conselhos consultivos com representantes de clubes, atletas e entidades públicas. (Federação Portuguesa de Natação, n.d.; Wikipédia, 2024)

As infraestruturas da FPN incluem a sua sede no Complexo Desportivo do Jamor, onde se concentram os serviços administrativos e operacionais. Esta capacidade é complementada pelo acesso a equipamentos de excelência através da colaboração com o Centros de Alto Rendimento de Rio Maior, destinados à preparação de atletas de elite. Para além dos recursos físicos, a FPN beneficia ainda de parcerias estratégicas com autarquias e instituições de ensino superior, que contribuem para a formação, investigação e desenvolvimento técnico. (Federação Portuguesa de Natação, n.d.; Wikipédia, 2024)

O contexto federativo revelou-se, assim, um ambiente propício ao desenvolvimento de competências em múltiplas áreas da gestão do desporto, com particular incidência na logística de eventos, na articulação com parceiros institucionais e na operacionalização de projetos complexos.

Os objetivos gerais definidos para o estágio foram os seguintes:

- Compreender em profundidade a estrutura organizacional e o funcionamento interno de uma federação desportiva
- Vivenciar e analisar os processos de gestão inerentes à organização de eventos desportivos;
- Aplicar os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do percurso académico em contextos profissionais reais e dinâmicos;
- Contribuir ativamente para a conceção, planeamento e execução de tarefas e projetos associados à atividade federativa;

- Promover o contacto com profissionais da área, potenciando a aprendizagem através da observação, da colaboração e da partilha de experiências.

O relatório encontra-se estruturado em sete capítulos principais. Após a introdução, segue-se a revisão de literatura, onde são explorados os principais conceitos, teorias e modelos aplicados à gestão de eventos desportivos. No capítulo da metodologia, descrevem-se as abordagens e instrumentos utilizados para recolha e análise de dados durante o estágio. A aplicabilidade prática foca-se na análise crítica da implementação dos modelos teóricos no contexto real da Federação Portuguesa de Natação.

Posteriormente, apresentam-se recomendações estratégicas para a melhoria das práticas institucionais. O relatório inclui ainda uma descrição detalhada das atividades realizadas ao longo do estágio, evidenciando as competências desenvolvidas. Por fim, a conclusão reflete sobre os resultados alcançados e o contributo do estágio para o desenvolvimento pessoal e profissional.

2. Revisão de Literatura

A revisão de literatura constitui um pilar essencial deste relatório de estágio, oferecendo o enquadramento teórico indispensável para a compreensão crítica das práticas observadas na área da gestão de eventos desportivos, concretamente no contexto da Federação Portuguesa de Natação. Esta secção tem como principal objetivo apresentar, estruturar e articular os modelos, conceitos e abordagens teóricas mais relevantes que sustentam a investigação contemporânea neste domínio, servindo de base conceptual para a análise da experiência prática desenvolvida ao longo do estágio.

A presente revisão organiza-se em torno de quatro eixos temáticos que emergem da análise crítica da literatura considerada mais pertinente na área. Em primeiro lugar, é feito um enquadramento conceptual dos eventos desportivos, explorando as suas definições, tipologias e características distintivas, de forma a clarificar o objeto de estudo e o seu enquadramento na gestão do desporto.

Segue-se a análise de três modelos de referência em gestão de eventos: o modelo EMBOK (Event Management Body of Knowledge) (Silers et al., 2006), que sistematiza os domínios e processos fundamentais da organização de eventos; o modelo de alavancagem de Chalip (2004), que propõe estratégias para maximizar os benefícios gerados pelos eventos; e o modelo de portefólio de eventos de Ziakas (2014), que destaca a importância da articulação estratégica entre diferentes eventos ao longo do tempo e do território.

O terceiro eixo centra-se na integração dos princípios de sustentabilidade na organização de eventos desportivos, uma temática cada vez mais presente nas agendas das organizações, à medida que aumentam as exigências de responsabilidade ambiental, inclusão social e viabilidade económica. Neste âmbito, o quarto e último eixo aborda a norma ISO 20121, enquanto referencial internacional para sistemas de gestão sustentável de eventos, fornecendo orientações concretas para a sua implementação prática.

Ao adotar esta estrutura temática, pretende-se não só apresentar uma visão abrangente e atualizada do estado da arte, mas também criar um suporte teórico que permita avaliar criticamente as práticas adotadas pela FPN e, em simultâneo, fundamentar as recomendações propostas neste relatório. A articulação entre os diferentes domínios teóricos reflete, ainda, a natureza multidimensional da gestão de eventos contemporânea, onde as vertentes operacionais, estratégicas e éticas se encontram profundamente interligadas.

2.1. Enquadramento Conceptual

2.1.1. Definição de Evento

Os eventos são, por natureza, fenómenos planeados, de carácter temporário e concebidos com o propósito de proporcionar experiências memoráveis, ao mesmo tempo que visam atingir objetivos estratégicos, como a promoção turística, a coesão social ou o desenvolvimento económico. Segundo Getz (2008, p. 404), um evento pode ser definido como uma "ocorrência temporária, intencionalmente criada, que transcende a rotina diária". Esta definição destaca três elementos essenciais: a intencionalidade, que refere o planeamento estruturado e deliberado do evento; a efemeridade, que se relaciona com a sua duração limitada no tempo; e o impacto, entendido como a capacidade do evento influenciar diferentes dimensões — económicas, sociais ou culturais — do contexto em que se insere.

Por sua vez, Bowdin et al. (2012) reforçam a ideia de que os eventos assumem um papel significativo enquanto **ferramentas de comunicação institucional e empresarial**, sublinhando a sua capacidade de mobilizar públicos e recursos para finalidades específicas. Esta abordagem abrange desde celebrações comunitárias de pequena escala até a grandes eventos internacionais, como conferências ou competições desportivas.

No domínio dos eventos desportivos, Parent e Chappelet (2015, p. 3) oferecem uma definição mais específica, descrevendo-os como "ocasiões sociais e mediáticas que reúnem pessoas e atividades em torno de uma competição desportiva". Esta perspetiva permite compreender o evento desportivo não apenas como uma competição atlética, mas como um fenómeno multifacetado que pode gerar impactos expressivos a vários níveis. Os autores destacam ainda três dimensões fundamentais:

- **Complexidade logística:** envolve a necessidade de infraestruturas adequadas (por exemplo, estádios, sistemas de cronometragem) e a coordenação entre diferentes áreas técnicas e operacionais;
- **Envolvimento emocional:** refere-se à forte ligação do público com atletas, equipas ou modalidades, potenciando o marketing e a identificação coletiva;
- **Legado sustentável:** diz respeito aos efeitos a médio e longo prazo que um evento pode deixar na comunidade anfitriã, como a requalificação urbana ou o incentivo a práticas de vida mais saudáveis.

2.1.2. Classificação de Eventos

A classificação dos eventos é essencial para compreender a sua diversidade, os seus objetivos e os impactos que podem gerar, tanto na teoria como na prática. Diferentes autores como Getz (2008); Parent e Chappelet (2015); entre outros, apresentam modelos

de categorização que, apesar de distintos, se complementam e permitem uma análise mais aprofundada da gestão estratégica dos eventos.

Tanto Getz (2008) como Bowdin et al. (2012) apresentam uma tipologia baseada na escala dos eventos, no seu conteúdo e na sua função estratégica. Esta classificação distingue quatro grandes categorias:

- **Megaeventos:** eventos de dimensão internacional, que requerem elevados investimentos e têm impacto global. Exemplos como os Jogos Olímpicos ou o Campeonato do Mundo da FIFA ilustram o seu potencial transformador, com forte envolvimento mediático, impacto económico significativo e legados urbanísticos e institucionais.
- **Eventos Emblemáticos (Hallmark):** eventos regularmente associados à identidade de um destino, desempenhando um papel central na construção da imagem turística e cultural. Casos como o Carnaval do Rio de Janeiro, Oktoberfest de Munique e, em contexto desportivo, a Volta à França demonstram como a repetição e o simbolismo contribuem para o posicionamento dos territórios.
- **Eventos Principais (Major Events):** eventos de média ou grande escala que atraem públicos nacionais ou regionais e geram retorno económico relevante, como feiras internacionais ou festivais de música de grande dimensão (por exemplo, Rock in Rio).
- **Eventos Locais ou Comunitários:** eventos de pequena escala, com um forte valor simbólico e social para as comunidades envolvidas, promovendo a coesão social e a identidade local. Incluem-se aqui festivais de bairro, celebrações escolares ou eventos de voluntariado.

A proposta de Getz (2008) destaca ainda a categorização por forma (cultural, desportiva, corporativa) e função (promoção turística, desenvolvimento económico, reforço identitário), salientando o conceito de legado institucional — os efeitos duradouros que os eventos podem gerar para além do seu horizonte temporal.

Bowdin et al. (2012), por sua vez, aprofundam esta tipologia ao incorporar aspetos contemporâneos como a **sustentabilidade ambiental, a inovação tecnológica e a inclusão social**. Além de validarem a estrutura de classificação por escala e conteúdo, introduzem novas categorias, como:

- **Eventos híbridos**, que combinam diferentes tipos de experiências (ex.: festivais culturais com atividades desportivas);
- **Eventos digitais ou virtuais**, cuja programação ocorre parcial ou totalmente em ambiente online;
- E ainda, a valorização de práticas sustentáveis, com destaque para certificações como a ISO 20121, bem como a utilização de ferramentas tecnológicas avançadas, como big data, para otimização da gestão e análise do comportamento dos públicos.

Parent e Chappelet (2015) propõem uma classificação específica para eventos desportivos, baseada em três eixos principais:

- **Natureza Financeira:** eventos sem fins lucrativos, que reinvestem no desporto (ex.: Jogos Olímpicos), e eventos com fins lucrativos, orientados para o retorno financeiro (ex.: Super Bowl).
- **Escala Desportiva:** eventos monodesportivos, como campeonatos mundiais de natação, e multidesportivos, como os Jogos Pan-Americanos.
- **Periodicidade:** eventos únicos, como os Campeonatos Europeus de Futebol, e eventos recorrentes, como o torneio de Wimbledon.

No plano estratégico, são identificados eventos de projeção global, que reforçam a imagem internacional (ex.: Circuito de Fórmula 1); eventos de identificação local, que fortalecem o orgulho cívico (ex.: maratonas urbanas); e eventos de nicho, que atraem públicos especializados (ex.: torneios de surf).

Chalip (2004), por outro lado, apresenta uma abordagem orientada para o aproveitamento estratégico (leverage), que visa maximizar os benefícios dos eventos a curto, médio e longo prazo:

- **Imediato:** impacto económico direto, como o gasto turístico durante o Euro 2004.
- **Intermediário:** desenvolvimento de parcerias empresariais e infraestruturas, por exemplo, estádios multiusos.
- **Longo prazo:** legado social, incluindo a promoção de hábitos saudáveis e o desenvolvimento comunitário após o evento.

Chalip (2004) critica o foco restrito ao impacto económico, defendendo uma abordagem holística que englobe indicadores ambientais (como a pegada de carbono), sociais (satisfação da comunidade) e culturais (preservação das tradições).

2.1.3. Modelos de Gestão de Eventos

A compreensão e aplicação de modelos teóricos na gestão de eventos constitui uma ferramenta fundamental para garantir o planeamento eficaz, a execução organizada e a avaliação criteriosa das iniciativas desenvolvidas. Estes modelos fornecem estruturas sistematizadas que orientam os profissionais na tomada de decisões estratégicas e operacionais, adaptáveis a diferentes tipos e escalas de eventos. No contexto desta revisão de literatura, serão abordados alguns dos principais referenciais teóricos utilizados na área, com destaque para o modelo **EMBOK (Event Management Body of Knowledge)**, o **Modelo de Alavancagem** e o modelo de **Portefólio de Eventos**. Cada um destes modelos oferece contributos distintos para a prática profissional, sendo analisados quanto à sua estrutura, aplicabilidade e pertinência para o setor dos eventos desportivos.

2.1.3.1. Modelo EMBOK (Event Management Body of Knowledge)

O modelo **Event Management Body of Knowledge (EMBOK)**, desenvolvido por Silvers et al. (2006), constitui uma das abordagens teóricas mais estruturadas e amplamente reconhecidas na área da gestão de eventos. Este modelo foi concebido com o objetivo de consolidar um corpo de conhecimento internacionalmente aplicável, articulando práticas profissionais com fundamentos académicos. A sua estrutura tridimensional permite uma análise abrangente de todas as fases e componentes inerentes à organização de eventos.

O modelo EMBOK (Silvers et al., 2006) assenta em três dimensões interdependentes: domínios de conhecimento, fases do ciclo de vida e processos de gestão. Esta abordagem garante uma visão integrada e sistemática da gestão de eventos.

a) Domínios de Conhecimento

Neste modelo, os **domínios de conhecimento** representam as áreas funcionais essenciais para a organização de um evento, sendo concebidos para atuar de forma integrada e interdependente ao longo de todo o processo.

O domínio de **Design** abrange os aspetos criativos e conceptuais do evento, incluindo a definição da temática, o desenho do programa, a construção da narrativa e a criação de experiências memoráveis para os participantes. Este domínio é responsável por dar forma e identidade ao evento, alinhando os seus elementos simbólicos com os objetivos estratégicos da organização.

O domínio de **Administração** refere-se à gestão eficaz dos recursos humanos, financeiros e materiais, englobando orçamentação, aquisição de bens e serviços, celebração de contratos e articulação com parceiros institucionais. Este domínio assegura a sustentabilidade técnica e económica do evento.

O domínio de **Marketing** compreende todas as estratégias de promoção e comunicação, bem como a gestão de patrocínios e o relacionamento com os media. O seu principal objetivo é garantir a visibilidade do evento e o envolvimento do público-alvo, através de campanhas direcionadas, branding coerente e ações de ativação.

O domínio de **Operações** diz respeito à vertente logística da organização, incluindo o planeamento e execução de serviços técnicos, gestão de equipamentos, controlo de acessos, segurança, acessibilidades, transporte e serviços de alimentação. Este domínio é fundamental para garantir a fluidez e eficácia das operações no terreno.

Por fim, o domínio de **Risco** incide sobre a identificação, avaliação e mitigação de potenciais ameaças, integrando também a conformidade legal, os planos de contingência, os seguros e todas as questões relacionadas com a saúde, a segurança e a responsabilidade civil. Este domínio procura reduzir a incerteza e assegurar a resiliência do evento perante imprevistos.

Cada um destes domínios subdivide-se em áreas funcionais mais específicas, possibilitando uma abordagem detalhada e adaptada à natureza e objetivos de cada evento.

b) Fases do Ciclo de Vida do Evento

O modelo EMBOK estrutura o ciclo de vida de um evento em **cinco fases** interligadas, que devem ser adaptadas consoante a dimensão, complexidade e tipologia de cada projeto. A primeira fase, de **iniciação**, corresponde ao momento em que ocorre a definição dos objetivos estratégicos do evento, a avaliação da sua viabilidade e a identificação dos recursos preliminares necessários, bem como os principais stakeholders a envolver. Segue-se a fase de **planeamento**, onde são elaborados os cronogramas, construído o orçamento detalhado, definida a equipa organizadora e estruturados os planos operacionais, desde a comunicação até à logística. A terceira fase, de **implementação**, marca o início das ações práticas, com a contratação de serviços, os ensaios técnicos e o lançamento das primeiras ações de comunicação e mobilização do público. Na fase de **evento**, dá-se a concretização no terreno de todas as atividades planeadas, com especial atenção à monitorização em tempo real, à resposta a imprevistos e à gestão integrada de todas as áreas operacionais. Por fim, na fase de **encerramento**, procede-se à avaliação dos resultados, à sistematização de indicadores de desempenho, à elaboração de relatórios e à reflexão sobre o legado deixado, encerrando-se o ciclo com aprendizagens a integrar em futuras edições.

c) Processos de Gestão

Para além dos domínios e das fases, o modelo EMBOK inclui um conjunto de processos de gestão transversais, cuja função é garantir a coesão, a qualidade e a continuidade do evento ao longo do seu ciclo de vida. A **avaliação** surge como um processo contínuo, fundamental para acompanhar riscos, necessidades, impactos e desempenho, orientando a tomada de decisão em tempo real. O processo de **seleção** diz respeito à escolha criteriosa dos recursos, parceiros e estratégias mais adequadas à consecução dos objetivos definidos, enquanto a monitorização assegura o controlo rigoroso da execução das atividades e a verificação da conformidade com os padrões de qualidade estabelecidos. A **comunicação** desempenha um papel essencial na articulação entre os diferentes intervenientes, garantindo que a informação circula de forma clara, atempada e eficaz, promovendo o alinhamento entre todas as partes envolvidas. Por último, a **documentação** permite registar e organizar toda a informação relevante sobre o evento, desde a preparação até à avaliação final, constituindo uma memória técnica e operacional que servirá de base para futuras ações semelhantes. Estes processos atuam de forma

integrada com os restantes elementos do modelo, promovendo uma gestão mais eficiente, adaptável e orientada para a melhoria contínua.

O EMBOK (Silvers et al., 2006) é sustentado ainda por cinco valores fundamentais que devem estar presentes em todas as decisões e ações:

- **Criatividade:** Incentivo à inovação e diferenciação na conceção e execução do evento.
- **Ética:** Compromisso com a transparência, a equidade e a responsabilidade social.
- **Pensamento Estratégico:** Alinhamento entre ações operacionais e os objetivos de longo prazo da organização.
- **Melhoria Contínua:** Avaliação sistemática e incorporação de aprendizagens nos eventos futuros.
- **Integração/Sustentabilidade:** Articulação eficaz entre equipas e áreas funcionais (esta última dimensão tem vindo a ser substituída o conceito de sustentabilidade nas versões mais recentes do modelo, com foco crescente em práticas sustentáveis).

2.1.3.1.1. Contribuições e Limitações

Contribuições principais:

- Proporciona uma estrutura abrangente e aplicável a diferentes tipos e escalas de eventos.
- Facilita o mapeamento de competências profissionais e responsabilidades operacionais.
- Incorpora preocupações com a inclusão social e a sustentabilidade.

Limitações identificadas:

- A sua complexidade poderá dificultar a aplicação em eventos de pequena escala ou com equipas reduzidas.
- A natureza global do modelo exige adaptações culturais e contextuais.

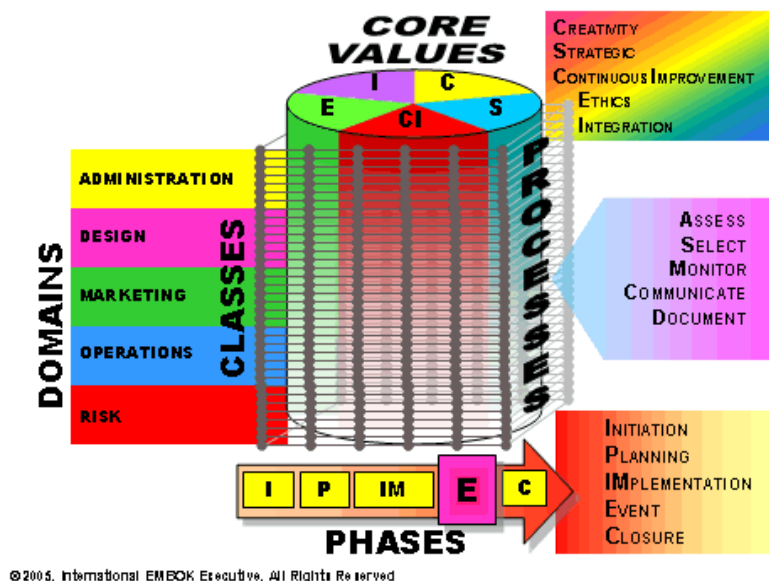


Fig.1- Ilustração do Modelo EMBOK (Silvers et al., 2006)

2.1.3.2. Modelo de Alavancagem de Chalip

O modelo de alavancagem de eventos desenvolvido por Chalip (2004), propõe uma abordagem inovadora à gestão estratégica de eventos, particularmente os de natureza desportiva. Em vez de se limitar à análise retrospectiva de impactos — como receitas turísticas ou criação de emprego — este modelo defende que os eventos devem ser ativamente planeados e estruturados para gerar benefícios sustentáveis no curto, médio e longo prazo. Trata-se, portanto, de um modelo proativo e holístico, que procura maximizar o valor estratégico dos eventos para os territórios e comunidades anfitriãs

2.1.3.2.1. Eixos Temporais de Alavancagem

Chalip (2004) organiza a sua proposta segundo três níveis complementares de aproveitamento estratégico, que visam potenciar os efeitos do evento para além da sua realização imediata.

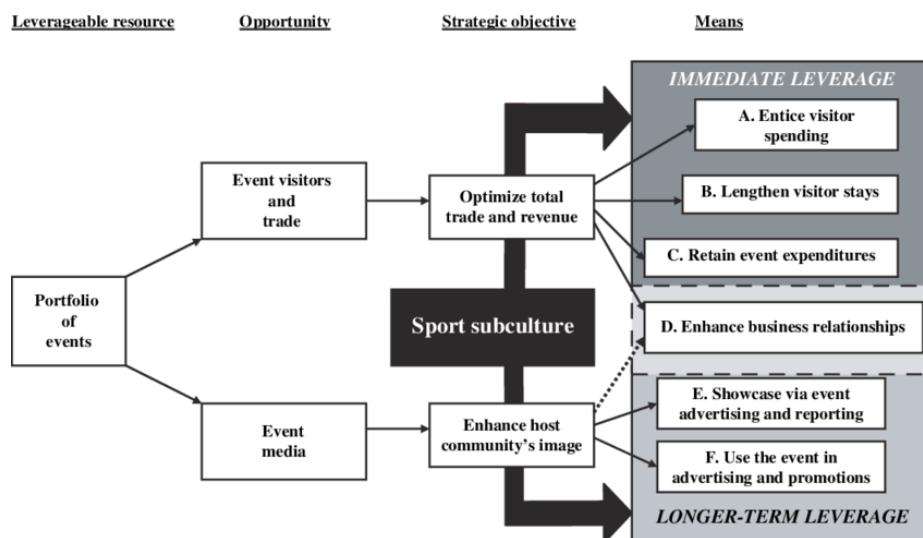


Fig.2- Ilustra o Modelo de Alavancagem (Chalip, 2004)

A **alavancagem imediata** procura maximizar os benefícios econ micos diretos enquanto o evento está a decorrer. Numa lógica de aproveitamento do aumento temporário da procura, é fundamental desenvolver ações que promovam o consumo local e aumentem a rentabilidade do evento. Uma das formas mais eficazes de o fazer passa pela criação de pacotes turísticos de alto valor, como, por exemplo, experiências VIP associadas às competições, que valorizem o momento desportivo e o tornem mais atrativo para diferentes públicos. Para  l m disso, é importante estabelecer parcerias com o setor da hotelaria e restauração local, através de promoções que incentivem o consumo e prolonguem a estadia dos visitantes. Também se destaca o papel do serviço de bilhetes premium e do merchandising oficial como instrumentos de geração de receita direta, enquanto reforçam o envolvimento do público com a identidade do evento.

Já a **alavancagem intermédia** centra-se na construção de legados que vão  l m do evento em si, promovendo a criação de infraestruturas duradouras e o fortalecimento das relações institucionais. Um exemplo claro desta abordagem é o investimento em equipamentos desportivos com vocação comunitária, como piscinas olímpicas cuja utilização esteja prevista para  l m do evento, garantindo a sua sustentabilidade e utilidade pública. Simultaneamente, é fundamental trabalhar na construção de redes colaborativas entre federações, empresas e entidades públicas, potenciando sinergias que facilitem n  s  a organização do evento, mas também o desenvolvimento do setor. Neste processo, a capacitação de fornecedores locais através de formações específicas — por exemplo, em logística ou segurança — contribui significativamente para o reforço das competências técnicas disponíveis na região e para a profissionalização do ecossistema desportivo envolvente.

Por último, a **alavancagem de longo prazo** tem como objetivo garantir que o evento deixa um impacto positivo e duradouro a nível social, cultural e ambiental. Uma das formas de alcançar este objetivo passa pelo lançamento de programas de iniciação ao desporto, especialmente direcionados a jovens em contextos vulneráveis, como forma de

promover a inclusão e estimular hábitos de vida saudáveis. A integração de provas paralímpicas e a implementação de medidas de acessibilidade representam também passos fundamentais para garantir um evento verdadeiramente inclusivo e representativo. Finalmente, a adoção de práticas ambientalmente sustentáveis — como a redução da utilização de plásticos descartáveis ou a aposta em energias limpas — não só está alinhada com os padrões internacionais mais exigentes, como também responde a uma crescente preocupação da sociedade civil, reforçando o compromisso ético das organizações desportivas com o futuro do planeta.

A aplicação prática destes eixos temporais de alavancagem delineados por Chalip (2004) tem vindo a ser validada em contextos reais, como demonstrado no estudo de Pereira et al. (2013) sobre o portefólio de eventos náuticos no município de Portimão. Esta investigação evidenciou que a **alavancagem imediata** pode ser significativamente reforçada através de uma coordenação estratégica entre entidades organizadoras locais e externas. Entre as ações destacadas, encontram-se a organização de tours para jornalistas por locais emblemáticos da região e a criação de programas sociais específicos para a imprensa, medidas que potenciaram a visibilidade mediática durante os eventos.

Relativamente à **alavancagem intermédia**, o estudo revelou a importância de integrar os eventos desportivos numa lógica de portefólio articulado, ao longo de todo o ano, reforçando de forma consistente a imagem de Portimão como destino náutico. Esta abordagem demonstrou que a repetição e complementaridade de eventos de diferentes escalas contribuem de forma significativa para o desenvolvimento comunitário e para a construção de uma identidade territorial, contrariando a perceção de que apenas megaeventos são capazes de gerar impactos duradouros.

A dimensão temporal da alavancagem revelou-se particularmente crítica na coordenação das ações de promoção da imagem do destino. Estratégias como o uso dos eventos em campanhas publicitárias ou na produção de conteúdos jornalísticos exigem um planeamento cuidado e prolongado no tempo, que vai muito além da fase de execução imediata do evento. A experiência de Portimão demonstrou que muitas das alavancagens mais eficazes resultaram do aproveitamento oportuno de acontecimentos inesperados, o que evidencia a importância de uma abordagem temporal flexível, adaptativa e responsiva às dinâmicas do contexto.

Adicionalmente, a literatura especializada sublinha que a eficácia da alavancagem temporal reside na capacidade de articular de forma integrada ações planeadas para o pré-evento, o momento do evento e o período pós-evento. Esta visão integrada do tempo permite transformar eventos pontuais em oportunidades sustentadas, assegurando benefícios continuados para os territórios anfitriões e contribuindo para a construção de vantagens competitivas duradouras.

2.1.3.2.2. Abordagem Holística: Liminalidade e Narrativa

Chalip (2004) integra ainda conceitos da antropologia, nomeadamente a liminalidade, entendida como um espaço social temporário em que as normas quotidianas são suspensas. Esse estado transitório e simbólico facilita o envolvimento emocional e o sentimento de comunidade entre os participantes.

- **Aplicação prática:** As cerimónias de abertura ou encerramento, com simbolismo local e homenagens a figuras históricas da modalidade, potenciam a identificação dos participantes com o evento e com a comunidade anfitriã.

Outro elemento central do modelo é a utilização de narrativas e símbolos inspiradores, capazes de gerar empatia e motivação. Histórias de superação de atletas, especialmente em provas adaptadas, criam envolvimento emocional com o público e os patrocinadores.

2.1.3.2.3. Contributos Teóricos

O modelo de Chalip (2004) representa um avanço significativo no pensamento estratégico sobre eventos desportivos, ao introduzir várias inovações conceptuais:

- **Crítica ao economicismo:** Questiona a predominância das métricas financeiras e propõe uma avaliação multidimensional que inclui aspetos sociais e ambientais.
- **Sustentabilidade integrada:** Apoia-se no conceito do *triple bottom line* (económico, social e ambiental), procurando equilibrar objetivos financeiros com impacto comunitário e ecológico.
- **Coordenação interinstitucional:** Valoriza a articulação entre diversos stakeholders (autarquias, federações, setor privado e sociedade civil), essencial para maximizar os benefícios estratégicos do evento.

2.1.3.2.4. Limitações e Desafios

Apesar da sua relevância conceptual, o modelo apresenta algumas limitações práticas:

- **Complexidade operacional:** A aplicação eficaz do modelo exige planeamento detalhado, equipas interdisciplinares e recursos humanos especializados.
- **Resistência organizacional:** Entidades mais tradicionais podem mostrar relutância em adotar esta abordagem mais holística e inovadora.
- **Dificuldade de avaliação:** Os legados sociais e ambientais, embora fundamentais, são frequentemente difíceis de medir com indicadores quantitativos, exigindo métodos qualitativos robustos e continuados.

2.1.3.3. Modelo de Portefólio de Eventos

O conceito de **portefólio de eventos** foi inicialmente proposto por **Ziakas e Costa (2011)** como uma abordagem estratégica que visa a articulação intencional de múltiplos eventos, com o objetivo de promover o desenvolvimento económico, social e cultural de forma integrada. Esta perspetiva contrasta com a simples acumulação de eventos desconexos, ao enfatizar a necessidade de planeamento coordenado e sinergias sustentáveis. Posteriormente, **Ziakas (2014)** aprofundou o modelo, propondo uma **teoria holística** que integra dimensões simbólicas, relacionais e operacionais.

2.1.3.3.1. Definição e Princípios Fundamentais

Um portefólio de eventos é definido como “uma coleção estratégica de eventos interligados, planeados para se complementarem através da partilha de recursos, temáticas e públicos, visando a concretização de múltiplos objetivos de desenvolvimento sustentável” (Ziakas, 2014). A sua eficácia assenta em três princípios:

- **Sinergia operacional:** Aproveitamento conjunto de infraestruturas, equipas técnicas, voluntários e logística.
- **Tematização integrada:** Construção de uma narrativa comum que ligue os diversos eventos, reforçando a identidade territorial e os valores partilhados.
- **Cross-leveraging:** Estratégias articuladas para potenciar impactos económicos e sociais, como o aumento do turismo ou o reforço da coesão comunitária.

2.1.3.3.2. Estrutura do Modelo

O modelo de Ziakas (2014) assenta em três pilares interdependentes:

Planeamento Estratégico Integrado

- **Diversificação de eventos:** Combinação equilibrada entre megaeventos, eventos emblemáticos e locais, para garantir continuidade, mitigação de riscos e otimização de recursos.
- **Alinhamento com políticas públicas:** Integração dos eventos em estratégias regionais de desenvolvimento económico, turismo, cultura e desporto.
- **Sustentabilidade tripla (*Triple Bottom Line*):** Promoção de resultados equilibrados nos domínios económico, social e ambiental, em consonância com normas como a ISO 20121.

Gestão de Redes Interorganizacionais

- **Colaboração entre stakeholders:** Estabelecimento de redes flexíveis e colaborativas entre entidades públicas, privadas e do terceiro setor, baseadas na confiança mútua e objetivos comuns.
- **Capital social:** Promoção do envolvimento da comunidade local, através de voluntariado, parcerias e inclusão ativa de grupos menos representados.

Cross-Leveraging Sustentável

- **Sinergias temporais:** Exploração de oportunidades antes, durante e após os eventos — como a venda de pacotes combinados ou a reutilização de estruturas.
- **Legado multidimensional:** Os eventos de maior escala financiam iniciativas de base, enquanto os eventos culturais reforçam a identidade local e o sentimento de pertença.

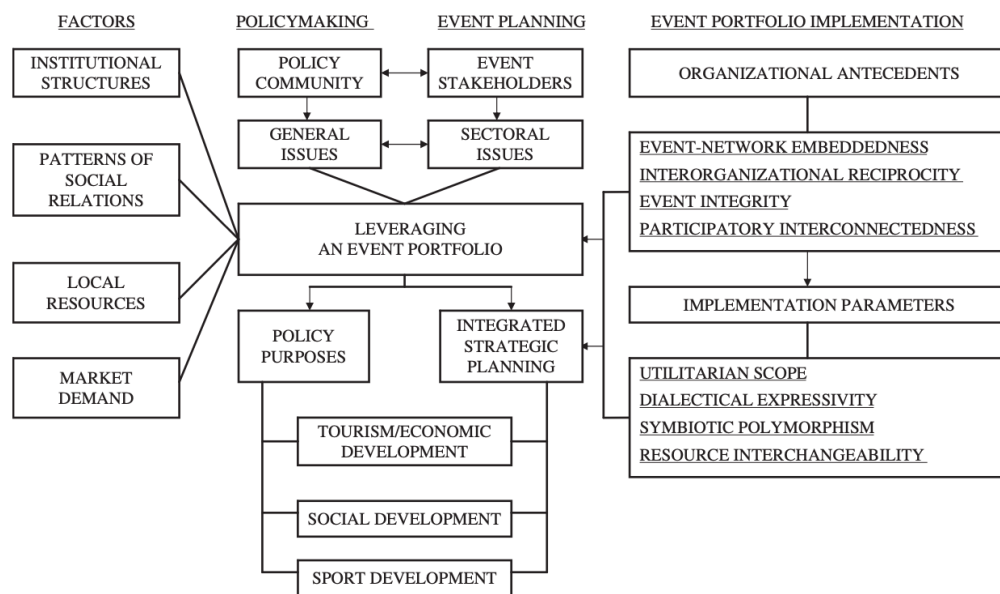


Fig.3- Ilustração Modelo de Portefólio de Eventos (Ziakas, 2014)

2.1.3.3.3. Parâmetros de Implementação

Para operacionalizar este modelo, Ziakas (2014) identifica quatro parâmetros críticos:

- **Escopo utilitário:** Definição clara dos objetivos a atingir (ex.: combate à sazonalidade turística).
- **Expressividade dialética:** Utilização de narrativas e símbolos culturalmente enraizados, que comuniquem de forma eficaz com a população local.
- **Polimorfismo simbiótico:** Integração de eventos de diferentes tipologias sob uma mesma temática ou valor comum, promovendo diversidade e complementaridade.
- **Intercambialidade de recursos:** Partilha estratégica de meios materiais, humanos e financeiros entre eventos distintos.

2.1.3.3.4. Contribuições e Limitações

Contribuições:

- Oferece uma abordagem estratégica integrada que supera a fragmentação entre eventos desportivos, culturais e corporativos.
- Valoriza impactos intangíveis, como o fortalecimento do capital social, o orgulho comunitário ou a promoção da identidade local.
- Promove a sustentabilidade e o alinhamento com políticas públicas.

Limitações:

- Exige elevados níveis de coordenação interinstitucional, o que pode ser desafiante em contextos com pouca tradição de colaboração.
- Envolve uma complexidade operacional significativa, sobretudo na gestão de interesses divergentes entre stakeholders.
- As sinergias e legados de longo prazo são, por vezes, difíceis de medir, carecendo de indicadores qualitativos robustos.

2.1.4. Sustentabilidade

2.1.4.1. Conceito de Sustentabilidade em Eventos Desportivos

A sustentabilidade em eventos desportivos refere-se à integração equilibrada de três dimensões interligadas: **ambiental**, **social** e **económica**, visando minimizar impactos negativos e maximizar benefícios para as gerações presentes e futuras. Este conceito transcende a mera redução de emissões ou gestão de resíduos, abrangendo uma visão integrada que considera a responsabilidade ética, a viabilidade económica e a equidade social (Seočanac, 2023; Moon et al., 2022).

2.1.4.2. Dimensão Ambiental

A componente ambiental da sustentabilidade nos eventos desportivos visa reduzir a pegada ecológica e preservar os ecossistemas envolvidos. Entre as principais práticas, identificadas por Seočanac (2023) incluem-se:

- **Redução da pegada carbónica:** Utilização de energias renováveis e transporte sustentável, como autocarros elétricos para deslocação de atletas e público (ex.: shuttle buses elétricos em eventos da FIFA);
- **Gestão circular de resíduos:** Adoção de sistemas de reciclagem e reutilização, como no Campeonato Europeu de Futebol 2024, onde cerca de 90% dos resíduos foram reciclados, e infraestruturas temporárias reaproveitadas;

- **Preservação de ecossistemas:** Proteção de ambientes sensíveis em eventos ao ar livre, como regatas em zonas costeiras certificadas (ex.: selo “Sailors for the Sea”).

2.1.4.3. Dimensão Social

A dimensão social centra-se na inclusão, no envolvimento comunitário e na criação de legados duradouros. As estratégias mais relevantes (Seočanac, 2023) incluem:

- **Inclusão e acessibilidade:** Garantia de condições adequadas para pessoas com deficiência (ex.: acessos adaptados, tradução em língua gestual), e políticas de equidade, como a equiparação de prémios entre géneros;
- **Envolvimento comunitário:** Parcerias com escolas, clubes e programas de voluntariado (ex.: iniciativa *Legacy for Children* da IIHF, que financia projetos educativos);
- **Legado social:** Transformação de infraestruturas desportivas em espaços de uso comunitário após os eventos, como centros de treino e lazer abertos à população.

2.1.4.4. Dimensão Económica

No plano económico, a sustentabilidade está associada à racionalização de recursos, ao apoio ao tecido económico local e à transparência na gestão (Seočanac, 2023):

- **Eficiência operacional:** Adoção de tecnologias energeticamente eficientes, como iluminação LED, que pode reduzir o consumo em até 30%;
- **Turismo sustentável:** Desenvolvimento de pacotes turísticos associados ao evento, envolvendo operadores locais (ex.: estratégias implementadas durante a Volvo Ocean Race);
- **Transparência financeira:** Publicação de relatórios de receitas e despesas, assegurando equilíbrio financeiro e reinvestimento responsável nos sistemas desportivos.

2.1.4.5. Importância da Integração de Princípios de Sustentabilidade

A integração de práticas sustentáveis na organização de eventos desportivos representa não apenas uma obrigação ética, mas também uma estratégia inteligente que proporciona benefícios concretos em múltiplos níveis.

2.1.4.5.1. Redução de Custos

Moon et. Al (2022) indicam que a implementação de sistemas sustentáveis, como os definidos na norma **ISO 20121**, contribui para a redução de custos operacionais, nomeadamente através da gestão eficiente de resíduos e da racionalização energética. A FIFA, por exemplo, registou uma redução de 20% nas despesas operacionais em eventos

certificados. Estudos indicam ainda que eventos sustentáveis consomem até menos 25% de água e energia face a eventos convencionais.

2.1.4.5.2. Reforço da Reputação

A sustentabilidade tornou-se um fator diferenciador na reputação das entidades organizadoras (Seočanac, 2023):

- **Atração de patrocínios:** Empresas com políticas ESG (Ambiental, Social e Governança), como a Iberdrola ou a Toyota, tendem a associar-se preferencialmente a eventos sustentáveis;
- **Fidelização de públicos:** Cerca de 67% dos *millennials* valorizam eventos com compromisso ambiental, influenciando positivamente a participação e a perceção pública.

2.1.4.5.3. Legado Sustentável

Segundo Moon et al. (2022), o planeamento sustentável permite deixar benefícios duradouros para as comunidades anfitriãs:

- **Exemplo:** O *Rugby World Cup 2023* criou um fundo de 5 milhões de euros para projetos sociais em França;
- **Infraestruturas:** O Estádio Nacional de Tóquio, construído para os Jogos Olímpicos de 2020, foi projetado para uso multifuncional, evitando o fenómeno do "elefante branco".

2.1.4.5.4. Exigência Ética

A responsabilidade intergeracional e o alinhamento com os **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)** da ONU, como o ODS 11 (Cidades e Comunidades Sustentáveis) e o ODS 13 (Ação Climática), reforçam a importância de adotar práticas sustentáveis nos eventos. A pressão de entidades como a Transparency International exige ainda autenticidade nas ações, combatendo o risco de *greenwashing* e promovendo a transparência.

2.1.5. Norma ISO 20121

A **ISO 20121** é uma norma internacional desenvolvida para orientar a implementação de sistemas de gestão da sustentabilidade em eventos, independentemente da sua natureza (desportivos, culturais, corporativos) ou escala. Criada no âmbito dos Jogos Olímpicos de Londres 2012, a norma procura apoiar organizações na redução dos impactos negativos e na maximização dos benefícios sociais, económicos e ambientais associados à realização de eventos. Desde então, consolidou-se como referência global para a gestão responsável no setor.

2.1.5.1. Integração dos Princípios de Sustentabilidade na Norma

Em coerência com os três pilares do desenvolvimento sustentável já apresentados — ambiental, social e económico — a ISO 20121 assume-se como um instrumento de operacionalização prática desses princípios, ao traduzi-los em critérios de gestão concretos e auditáveis. A norma não apresenta os pilares como conceitos abstratos, mas sim como áreas de ação em que o evento deve atuar de forma planeada, mensurável e sustentável.

Por exemplo:

- No plano **ambiental**, exige objetivos definidos para redução de resíduos, uso eficiente de recursos e mitigação das emissões;
- No plano **social**, requer práticas inclusivas, participação comunitária e respeito por condições laborais justas;
- No plano **económico**, incentiva a eficiência financeira, a valorização de fornecedores locais e a transparência na gestão de recursos.

Esta integração transforma a sustentabilidade de um ideal teórico em um sistema de gestão aplicado ao contexto real dos eventos.

2.1.5.2. Requisitos para Certificação

A obtenção da certificação ISO 20121 implica o cumprimento de várias exigências normativas, entre as quais se destacam:

- **Delimitação do âmbito de aplicação:** Definição clara dos eventos, processos e entidades envolvidas no sistema de gestão da sustentabilidade;
- **Envolvimento das partes interessadas:** Identificação e consulta ativa de stakeholders relevantes;
- **Planeamento e definição de metas:** Estabelecimento de objetivos mensuráveis e prazos concretos (ex.: redução de 30% na utilização de plástico em dois anos);
- **Monitorização e auditoria:** Implementação de auditorias internas e externas para avaliar conformidade com os objetivos e requisitos;
- **Melhoria contínua:** Ajuste regular das práticas com base nos resultados obtidos e no feedback dos participantes e parceiros.

Exemplo: O *Festival de Música de Lille*, em França, obteve a certificação após implementar um plano de ação que incluiu a redução de emissões em 40%, a criação de programas de inclusão social e um sistema eficaz de reciclagem de resíduos.

2.1.5.3. Benefícios da Implementação da ISO 20121

A adoção da norma ISO 20121 proporciona diversos benefícios estratégicos e operacionais para as organizações:

- **Redução de custos:** A racionalização do consumo de energia e água pode gerar economias entre 20% e 30%, segundo dados da APCER;
- **Melhoria da reputação institucional:** A certificação facilita a captação de patrocínios junto de marcas alinhadas com critérios ESG, como a Iberdrola ou a Toyota;
- **Criação de legados positivos:** As infraestruturas criadas ou adaptadas para os eventos podem ser posteriormente integradas na rede de equipamentos comunitários (ex.: centros desportivos de acesso público);
- **Conformidade legal:** A norma contribui para o cumprimento de regulamentos ambientais, laborais e de segurança aplicáveis a eventos.

2.1.5.4. Monitorização e Melhoria Contínua

Um dos pilares estruturais da ISO 20121 é o ciclo de melhoria contínua, conhecido como **PDCA (Plan-Do-Check-Act)**:

1. **Planear (Plan):** Definição de metas e indicadores de desempenho (ex.: reduzir emissões de CO₂ em 15%);
2. **Executar (Do):** Implementação das ações previstas (ex.: substituição de geradores a diesel por fontes de energia solar);
3. **Verificar (Check):** Avaliação dos resultados através de auditorias e cruzamento com os objetivos traçados;
4. **Agir (Act):** Adoção de medidas corretivas e melhoria dos processos com base nas evidências recolhidas.

Para apoiar este processo, são utilizadas ferramentas como calculadoras de pegada carbónica, questionários de satisfação dos participantes e relatórios de sustentabilidade, que documentam e quantificam o impacto e a evolução das medidas adotadas.

3. Metodologia

A presente secção descreve os procedimentos metodológicos adotados para a realização do estágio curricular na Federação Portuguesa de Natação (FPN), bem como as estratégias utilizadas para recolha, tratamento, análise da informação relevante para a compreensão das práticas de gestão de eventos desportivos na instituição e articula-os com os princípios teóricos de Creswell (2014) e Saunders et al. (2019), reforçando a coerência e a fundamentação das escolhas feitas.

3.1. Abordagem Metodológica

A investigação assumiu uma abordagem **qualitativa, descritiva e exploratória**, em linha com Creswell (2014), que destaca este desenho para estudos que visam compreender fenómenos em profundidade no seu contexto natural. De igual modo, Saunders et al. (2019) defendem que este tipo de pesquisa é apropriado quando se pretende gerar conhecimentos a partir de dados não numéricos, captando a **complexidade organizacional**, a **variabilidade dos processos de tomada de decisão** e as **adaptações práticas dos modelos teóricos** à realidade da FPN.

3.2. Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados

A recolha de dados baseou-se em **três técnicas complementares**, com o objetivo de garantir a triangulação da informação:

- **Observação participante:** Envolvimento ativo nas tarefas quotidianas da equipa de eventos, incluindo, procedimentos administrativos, apoio logístico e presença em eventos. Foram realizados registos sistemáticos das atividades, interações, dificuldades e aprendizagens, permitindo uma análise direta e contextualizada do funcionamento da organização.
- **Análise documental:** Consulta de documentos institucionais relevantes, tais como regulamentos internos, relatórios técnicos de edições anteriores de eventos, orçamentos, emails institucionais, e plataformas digitais de gestão de inscrições, materiais e credenciais. Esta análise possibilitou o enquadramento das práticas observadas nos procedimentos formais da organização.
- **Entrevista semiestruturada:** Foi realizada uma entrevista individual a um membro da equipa de gestão de eventos da Federação Portuguesa de Natação (FPN), pois Saunders et al. (2019) afirmam que este formato equilibra flexibilidade e comparabilidade das respostas, ao mesmo tempo que Creswell (2014) enfatiza a capacidade das questões abertas em captar perspetivas ricas e contextuais. Tendo a entrevista o objetivo de recolher perspetivas práticas sobre a aplicabilidade de modelos teóricos de gestão de eventos e sustentabilidade. A entrevista foi orientada por um guião temático previamente elaborado com base na revisão de literatura, incluindo modelos como o **EMBOK**, o **modelo de alavancagem de Chalip**, o **modelo de portefólio de eventos** e as **boas práticas de sustentabilidade** em eventos desportivos.

A entrevista teve a duração aproximada de 20 minutos, foi conduzida via *Zoom* e registada em formato áudio, com o consentimento da entrevistada. O conteúdo da entrevista foi posteriormente transcrito e analisado com recurso a análise temática, permitindo identificar alinhamentos, lacunas e oportunidades de melhoria na prática federativa.

O guião completo da entrevista encontra-se disponível no capítulo dos Anexos, de forma a garantir a transparência metodológica e possibilitar a replicação ou aprofundamento do estudo.

3.3. Procedimentos de Análise

Os dados recolhidos foram organizados e analisados por análise de conteúdo, permitindo identificar padrões de atuação, rotinas organizacionais, áreas críticas e elementos de alinhamento (ou divergência) entre a prática observada e os modelos teóricos revistos.

As respostas obtidas na entrevista foram transcritas e analisadas tematicamente, com base nas categorias previamente definidas no guião, e articuladas com as evidências empíricas recolhidas por observação direta e análise documental. Esta triangulação permitiu uma leitura mais robusta e fundamentada dos fenómenos observados.

Sempre que pertinente, foi também realizada uma comparação crítica entre a realidade organizacional observada e as recomendações internacionais presentes na literatura científica sobre gestão de eventos desportivos.

3.4. Considerações Éticas e Limitações

Durante todo o processo, foram observados os princípios éticos de investigação qualitativa descritos em Creswell (2014), garantindo anonimato e confidencialidade dos participantes e dos dados sensíveis (atletas, colaboradores e parceiros). A participação na entrevista foi voluntária, mediante consentimento informado e esclarecimento prévio quanto aos objetivos do estudo.

As principais limitações metodológicas identificadas prendem-se com:

- A duração limitada do estágio, que condicionou a possibilidade de acompanhar todas as fases do planeamento de determinados eventos;
- O acesso parcial a documentos internos classificados como confidenciais;
- A impossibilidade de presença física em alguns eventos relevantes, por questões logísticas e de calendário.

Apesar destas restrições, os dados recolhidos foram considerados suficientes e representativos, permitindo alcançar os objetivos definidos e proporcionar uma análise crítica e fundamentada da prática profissional observada.

4. Aplicabilidade Prática: Análise da Gestão de Eventos na Federação Portuguesa de Natação

Com base na entrevista realizada e na análise documental, esta secção analisa a aplicação prática dos modelos teóricos estudados na revisão de literatura, identificando convergências, lacunas e oportunidades na gestão de eventos da Federação Portuguesa de Natação.

4.1. Aplicação do Modelo EMBOK na FPN

O presente ponto visa analisar a aplicabilidade prática do modelo **EMBOK** (Event Management Body of Knowledge) no contexto da Federação Portuguesa de Natação (FPN), à luz das observações realizadas durante o estágio. A abordagem segue os cinco domínios funcionais definidos no modelo — **Design, Administração, Operações, Marketing e Risco** —, permitindo identificar áreas de alinhamento, lacunas e oportunidades de desenvolvimento.

4.1.1. Domínio de Design

A FPN demonstra uma preocupação clara com o bem-estar dos participantes, nomeadamente dos atletas, assegurando condições logísticas adequadas, como a proximidade entre unidades de alojamento e instalações desportivas. Em eventos internacionais, são realizadas cerimónias de abertura, o que se enquadra nas boas práticas do domínio de Design do EMBOK, que valoriza a criação de experiências marcantes e a componente simbólica dos eventos.

Contudo, é possível identificar uma limitação relevante no que diz respeito à integração de elementos culturais, artísticos ou narrativos que contribuam para enriquecer a experiência do público. A aposta na dimensão simbólica, no *storytelling* ou em referências à identidade cultural portuguesa está praticamente ausente, o que revela uma abordagem centrada quase exclusivamente na vertente competitiva. Esta opção restringe o potencial do evento enquanto veículo de envolvimento emocional e de valorização do território.

4.1.2. Domínio de Administração

Ao nível da administração, a FPN evidencia uma estrutura organizacional funcional e coerente, sobretudo quando está envolvida na organização de eventos de maior escala. Nestes casos, é estabelecida uma hierarquia clara, com funções atribuídas a um *team manager* (frequentemente o diretor técnico da modalidade), responsável pela coordenação operacional, e a um responsável financeiro, garantindo a articulação das várias áreas. Esta organização reflete uma aplicação parcial, mas alinhada, com os princípios do domínio de Administração do EMBOK.

Não obstante, a dimensão financeira revela fragilidades significativas. A forte dependência de financiamento público, nomeadamente através do Instituto Português do Desporto e Juventude (IPDJ) e de autarquias locais, e a quase total ausência de patrocínios oficiais limitam a sustentabilidade do modelo. Além disso, a inexistência de receitas provenientes de bilhetes em muitos eventos demonstra uma oportunidade não explorada de diversificação de fontes de rendimento, algo que o EMBOK preconiza como fundamental para a resiliência organizacional.

4.1.3. Domínio de Operações

O domínio operacional constitui, sem dúvida, uma das maiores mais-valias da FPN, refletindo um elevado nível de profissionalismo e experiência acumulada. Destaca-se, neste contexto, o protocolo de segurança para provas de águas abertas, desenvolvido em 2006, que viria a ser adotado pela World Aquatics (então FINA) como modelo internacional em 2012. Este reconhecimento traduz a competência técnica da estrutura federativa e a sua capacidade de influenciar práticas globais.

A logística dos eventos é cuidadosamente planeada, com uma atenção especial à proximidade dos meios de transporte, alojamento e recintos desportivos. Este alinhamento com o domínio de Operações do EMBOK revela uma cultura organizacional orientada para a eficiência, o que contribui para o bom desempenho das equipas e para a segurança de todos os envolvidos.

4.1.4. Domínio de Marketing

É no domínio do Marketing que se observa a principal limitação da FPN face ao modelo EMBOK. A ausência de uma estratégia de comunicação consolidada, aliada à inexistência de patrocínios institucionais e à ausência de um gabinete dedicado ao desenvolvimento de parcerias, compromete a sustentabilidade financeira e a visibilidade dos eventos.

Acresce que não existem, até à data, iniciativas estruturadas de marketing digital, ações promocionais regulares ou programas de ativação de marca durante as competições. A falta de integração com operadores turísticos ou a ausência de experiências complementares (ex.: pacotes para famílias, visitas culturais associadas ao evento) constituem oportunidades perdidas de valorização e expansão da marca FPN. Uma estratégia de comunicação integrada, orientada por objetivos específicos, seria um passo essencial para a evolução neste domínio.

4.1.5. Domínio de Gestão de Riscos

No que respeita à gestão de riscos, a FPN segue rigorosamente os protocolos definidos pelas entidades internacionais, em especial pela World Aquatics, assegurando assim a conformidade com os standards técnicos e regulamentares exigidos. Esta orientação garante consistência e fiabilidade nos procedimentos, particularmente em provas com elevada complexidade logística, como as de águas abertas.

Apesar do reconhecimento do protocolo de segurança de águas abertas criado pela FPN, subsiste alguma margem de evolução no que diz respeito à adaptação dos restantes planos de contingência às especificidades do contexto nacional. Situações como os constrangimentos de acesso em certas regiões, as características físicas e operacionais das infraestruturas desportivas ou a variabilidade climática exigem abordagens mais flexíveis e responsivas. A criação de protocolos internos complementares, ajustados às realidades logísticas e territoriais portuguesas, poderia reforçar ainda mais a capacidade de resposta da FPN face a imprevistos, contribuindo para uma gestão de riscos mais eficaz e contextualizada.

4.2. Análise do Modelo de Alavancagem de Chalip

O modelo proposto por Chalip (2004) estabelece uma abordagem estratégica à gestão de eventos, baseada não apenas na medição de impactos após o evento, mas na capacidade de planear, estruturar e operacionalizar os eventos de forma a gerar benefícios económicos, sociais e institucionais sustentáveis. Esta lógica é operacionalizada em três níveis distintos, mas interligados: **alavancagem imediata**, **alavancagem intermédia** e **alavancagem de longo prazo**. A análise que se segue avalia o grau de correspondência entre estes princípios e as práticas observadas na Federação Portuguesa de Natação.

4.2.1. Alavancagem Imediata

A alavancagem imediata diz respeito à maximização de benefícios económicos diretos durante o evento, nomeadamente através do aumento do consumo local, receita de bilhetes, do merchandising ou de parcerias com o setor do turismo. Neste domínio, a aplicação prática por parte da FPN apresenta limitações significativas.

As principais fontes de financiamento associadas aos eventos organizados centram-se em apoios públicos — nomeadamente contratos-programa com o IPDJ e com autarquias locais — bem como na gestão de alojamentos centralizados para as delegações participantes. No entanto, não foram identificadas estratégias orientadas para a promoção do consumo turístico local, como pacotes que envolvam visitas culturais, gastronomia regional ou experiências paralelas ao evento desportivo.

Adicionalmente, a venda de bilhetes é, na maioria dos casos, inexistente, e não há uma política estruturada de merchandising ou ativação de marcas durante os eventos. Esta realidade contraria os princípios defendidos por Chalip (2004), que sublinha a importância de potenciar os eventos como motores de desenvolvimento económico imediato para as comunidades anfitriãs.

Embora a organização de eventos internacionais pela FPN vise, em grande parte, proporcionar experiência competitiva aos atletas nacionais e reduzir custos associados a deslocações ao estrangeiro, o potencial económico local permanece subaproveitado. A ausência de estratégias de alavancagem imediata representa, assim, uma oportunidade clara de evolução.

4.2.2. Alavancagem Intermediária

Ao nível da alavancagem intermédia, centrada no desenvolvimento de infraestruturas, capacitação de recursos humanos e criação de parcerias duradouras, a FPN revela práticas que se alinham positivamente com o modelo de Chalip.

Um exemplo particularmente relevante foi observado durante o Campeonato Europeu de Natação Artística, em que a aquisição de tablets para apoio técnico e avaliação serviu não apenas para esse evento, mas passou posteriormente a integrar a operação de competições nacionais. Esta reutilização estratégica de recursos técnicos ilustra um entendimento claro do valor da transferência de know-how e materiais entre eventos de diferentes escalas, otimizando o investimento feito.

Além disso, foi possível observar que a realização de eventos internacionais é frequentemente aproveitada para formação e certificação de quadros técnicos — juízes, cronometristas, voluntários — que depois permanecem no sistema desportivo nacional, contribuindo para a sua qualificação contínua.

Estas práticas demonstram consciência das sinergias possíveis entre grandes eventos e as estruturas de base, fortalecendo o sistema federativo e promovendo ganhos sustentáveis de médio prazo.

4.2.3. Alavancagem de Longo Prazo

A alavancagem de longo prazo, entendida como o legado deixado pelos eventos a nível social, ambiental e institucional, é o domínio com maior margem de melhoria.

Apesar de a FPN ter participado em iniciativas certificadas em termos de sustentabilidade — como eventos da European Aquatics com selos de boas práticas ambientais —, não foi identificada uma estratégia interna sistemática para gerar impacto social ou ambiental duradouro associado aos eventos que organiza. Programas como a inclusão de crianças em situação vulnerável em experiências desportivas, ações ambientais durante provas em meio natural, ou parcerias com escolas locais para a promoção da natação não fazem, até ao momento, parte de uma política estruturada.

Por outro lado, a avaliação do impacto social é delegada, pontualmente, a instituições académicas externas, através de teses de mestrado ou estudos exploratórios. Embora essa colaboração seja positiva, a ausência de mecanismos internos regulares de monitorização e avaliação — como inquéritos pós-evento, indicadores de satisfação comunitária ou relatórios de legado — limita a capacidade da FPN em conhecer, comunicar e consolidar os benefícios sociais que os seus eventos podem gerar.

A integração de instrumentos simples e adaptados, como *dashboards* de impacto, campanhas de sensibilização e relatórios públicos de sustentabilidade, poderia não só potenciar o valor social dos eventos, como contribuir para reforçar a reputação institucional da FPN junto dos seus stakeholders.

4.3. Aplicação do Modelo de Portefólio de Eventos

O modelo de portefólio de eventos, formulado por Ziakas e Costa (2011), posteriormente atualizado por Ziakas (2014), propõe uma abordagem estratégica e integrada à gestão de múltiplos eventos, através da sua articulação temática, territorial e temporal. O objetivo central deste modelo é maximizar impactos coletivos, otimizar recursos, diversificar públicos e criar valor simbólico e económico duradouro, vendo os eventos não como unidades isoladas, mas como componentes de um sistema interdependente.

4.3.1. Fragmentação na Gestão de Eventos

A análise da prática organizacional da FPN revela, em termos gerais, uma abordagem ainda fragmentada à gestão do seu calendário competitivo, com eventos de elite e comunitários a serem planeados e executados de forma autónoma, sem uma estratégia formal de articulação.

Esta lógica contrasta com a perspetiva defendida no modelo de portefólio de eventos, que propõe a organização de diferentes tipos de eventos — ainda que distintos entre si — de forma coordenada e estratégica ao longo do tempo e no mesmo território. O objetivo é que, quando planeados em conjunto, esses eventos contribuam de forma articulada para alcançar resultados múltiplos e complementares, beneficiando a comunidade anfitriã e os próprios promotores.

A ausência de uma visão integradora limita o potencial de otimização de recursos, de partilha de conhecimento e de construção de narrativas comuns. Cada evento é estruturado como uma unidade independente, o que impede a FPN de capitalizar nas sinergias e complementaridades que poderiam advir da gestão integrada de eventos de diferentes escalas e naturezas.

4.3.2. Alavancagem Cruzada (Cross-Leveraging)

A alavancagem cruzada constitui um dos eixos fundamentais do modelo de portefólio de eventos, permitindo que os diferentes eventos se reforcem mutuamente através da criação de sinergias. Segundo Ziakas (2014), esta alavancagem pode ser operacionalizada por meio de cinco mecanismos principais: **(1) geração de novos públicos e mercados, (2) transferência de conhecimento, (3) partilha de recursos materiais, (4) ligação temática entre eventos e (5) mobilização coordenada de voluntários.**

No caso da FPN, verifica-se a aplicação parcial e não sistematizada de alguns destes mecanismos, particularmente nos contextos dos eventos integrados no Funchal e em Setúbal. Nestes dois casos, foi possível observar a mobilização de equipas de voluntários comuns para ambas as competições (ex.: Europeu de Natação Artística e COMEN Youth Cup no Funchal; Taça do Mundo de Águas Abertas e Europeu de Júniores em Setúbal), o que representa um claro exemplo de combinação de recursos humanos, coerente com a lógica de portefólio.

De igual modo, a realização de eventos internacionais tem servido como oportunidade para a formação e qualificação de quadros técnicos, cujo conhecimento é posteriormente aplicado em provas de âmbito nacional. Esta transferência de know-how e experiência organizacional traduz uma forma de alavancagem cruzada que, embora ainda informal, evidencia um caminho promissor de evolução.

Contudo, não obstante estas práticas pontuais, a FPN ainda não desenvolveu uma estratégia estruturada de cross-leveraging que inclua, por exemplo, planos de comunicação interligados, partilha sistemática de conteúdos entre eventos, ou fidelização de públicos e parceiros ao longo do calendário competitivo. O potencial de reforço mútuo entre eventos continua, assim, subaproveitado, especialmente no que se refere à criação de narrativas comuns e à maximização do impacto institucional.

4.3.3. Integração Temática

Durante o estágio, foi possível constatar que a integração de componentes culturais em eventos desportivos é vista internamente como uma possibilidade com valor acrescentado, reconhecendo-se o seu potencial para diversificar o público e enriquecer a experiência global dos participantes. No entanto, até ao momento, nunca foram feitas iniciativas concretas nesse sentido.

Esta integração temática, conforme proposto por Ziakas (2014), representa uma via eficaz para ampliar o mercado dos eventos, reforçar o vínculo simbólico com as comunidades anfitriãs e aumentar o impacto sociocultural das competições. A inclusão de elementos como festivais gastronómicos regionais, exposições culturais, feiras educativas ou programas intergeracionais poderia transformar os eventos desportivos em celebrações comunitárias mais abrangentes, promovendo uma maior diversidade de públicos, maior atratividade territorial e um envolvimento mais profundo da população local.

4.3.4. Construção de Redes Interorganizacionais

Outro aspeto estruturante do modelo de portefólio é a existência de redes interorganizacionais, que permitem partilhar responsabilidades, construir confiança e desenvolver capacidades institucionais e comunitárias.

Na realidade federativa observada, as parcerias estabelecidas tendem a ser de natureza operacional e pontual, com entidades como autarquias ou patrocinadores locais, muitas vezes mobilizadas apenas no contexto de um único evento. Não se identifica a existência de uma rede colaborativa contínua, capaz de funcionar como base para a programação anual de eventos, ou de fomentar trocas regulares de informação, planeamento conjunto e soluções partilhadas.

Esta limitação condiciona o desenvolvimento da capacidade comunitária de portefólio, uma competência-chave na visão de Ziakas (2014) para a sustentabilidade e inovação da oferta de eventos ao longo do tempo.

4.4 Implementação de Práticas de Sustentabilidade

A sustentabilidade tem vindo a assumir um papel cada vez mais relevante na organização de eventos desportivos, não apenas como resposta a exigências externas, mas também como parte integrante de uma gestão responsável e alinhada com os desafios contemporâneos. A crescente consciencialização ambiental e social no setor levou muitas organizações a adotar medidas destinadas a reduzir os impactos negativos das suas atividades e a promover benefícios para as comunidades envolvidas.

Neste contexto, a Federação Portuguesa de Natação tem vindo a introduzir práticas sustentáveis no planeamento e realização dos seus eventos. Esta secção analisa o grau de implementação dessas práticas, distinguindo os avanços registados e as limitações ainda existentes.

4.4.1. Evolução Positiva na Conformidade Internacional

Nos últimos anos, a Federação Portuguesa de Natação tem dado passos significativos na incorporação de práticas sustentáveis na organização de eventos, evidenciando um alinhamento progressivo com os princípios do desenvolvimento sustentável. Este compromisso é particularmente visível na obtenção de certificações atribuídas pela European Aquatics, o que posiciona a FPN entre as federações pioneiras, a nível nacional, na adoção de critérios internacionais de sustentabilidade.

No contexto do Campeonato Europeu de Natação Artística 2025, por exemplo, foram implementadas várias medidas concretas, nomeadamente: a instalação de pontos de abastecimento de água reutilizáveis (refill stations), a distribuição de garrafas reutilizáveis a atletas e equipas técnicas, bem como a criação de zonas de triagem e recolha seletiva de resíduos, com ecopontos estrategicamente distribuídos nas áreas de competição e circulação. Estas práticas demonstram uma preocupação crescente com a redução do impacto ambiental direto dos eventos e com a promoção de comportamentos sustentáveis junto dos participantes.

4.4.2. Abordagem Reativa e Limitações Sistémicas

Apesar dos progressos evidenciados, a abordagem da FPN à sustentabilidade mantém-se, de forma geral, reativa e pouco sistematizada. A adoção de boas práticas ambientais tende a ocorrer como resposta a exigências específicas de entidades externas, sobretudo em eventos de grande escala, e não como resultado de uma política interna de sustentabilidade com objetivos, indicadores e planos de ação definidos.

Este cenário distancia-se das orientações estabelecidas pela norma internacional ISO 20121, que define um modelo de gestão sustentável de eventos assente em três pilares: planeamento estratégico, monitorização contínua e melhoria sistemática. A norma exige que as organizações estabeleçam metas mensuráveis, avaliem os seus impactos em todas as fases do evento e integrem práticas sustentáveis de forma transversal. No entanto, não

se verificam, na prática da FPN, mecanismos internos de medição da pegada ecológica ou de avaliação sistemática de desempenho ambiental.

A ausência de métricas objetivas impede não só a quantificação dos impactos reais dos eventos, como também a definição de metas de melhoria a médio e longo prazo. Além disso, não existe, até à data, um sistema formal de recolha de dados ambientais, o que compromete a credibilidade de qualquer tentativa futura de certificação segundo a ISO 20121.

Em síntese, embora seja inegável o progresso da FPN na implementação de práticas sustentáveis em eventos de referência, a sustentabilidade continua a ser tratada, na maioria dos casos, como um conjunto de iniciativas isoladas, e não como uma dimensão estratégica integrada na gestão da federação. A evolução para um modelo mais robusto e institucionalizado exigirá um compromisso estruturado com o planeamento ambiental, a definição de indicadores e a monitorização dos resultados alcançados.

5. Recomendações para a Federação Portuguesa de Natação

Com base na análise da aplicabilidade prática dos modelos teóricos e na observação direta das práticas organizacionais durante o estágio, propõem-se um conjunto de recomendações estratégicas destinadas a otimizar a gestão de eventos desportivos na Federação Portuguesa de Natação (FPN). Estas recomendações visam não só colmatar lacunas identificadas, mas também potenciar os pontos fortes existentes, alinhando a prática federativa com os mais avançados referenciais internacionais.

5.1. Reforço da Estratégia de Marketing e Comunicação

Um dos aspetos mais críticos identificados foi a ausência de uma estrutura dedicada à comunicação e marketing. Recomenda-se, nesse sentido, a criação de um gabinete de marketing e comunicação institucional, com responsabilidades claras na coordenação da identidade visual da federação, no relacionamento com os media e na promoção sistemática de todos os eventos. Este departamento teria ainda um papel fulcral na angariação de patrocínios e no desenvolvimento de parcerias estratégicas com o setor privado.

A par da estrutura organizacional, a FPN deve investir no desenvolvimento de uma estratégia de marketing digital robusta, assente na reformulação do website institucional, na produção de conteúdos adequados a diferentes plataformas sociais (Instagram, Facebook, TikTok) e na criação de campanhas específicas para cada evento. Estas ações visam aumentar o alcance, a notoriedade e o envolvimento dos diferentes públicos com a marca FPN.

Para além da comunicação digital, é fundamental implementar ações de ativação de marca durante os eventos, promovendo a interação com o público através de zonas interativas, experiências imersivas e materiais promocionais atrativos. Estas iniciativas devem ser acompanhadas pela criação de pacotes turísticos em parceria com operadores locais, incluindo bilhetes para eventos, alojamento e atividades culturais, visando gerar impacto económico local e alavancar o turismo desportivo.

5.2. Diversificação de Fontes de Financiamento

A forte dependência de financiamento público constitui um risco estrutural que deve ser mitigado através da diversificação das fontes de receita. Uma das primeiras medidas a adotar é a criação de programas estruturados de patrocínio, com níveis diferenciados de contribuição e contrapartidas definidas para os parceiros empresariais. Estes programas devem ser desenhados de forma a atrair empresas com interesse em alinhar-se com os valores do desporto e da sustentabilidade.

Outra via que poderá ser considerada, a médio prazo, é a introdução de sistemas de emissão de bilhetes em eventos com maior visibilidade ou potencial mediático, como competições internacionais organizadas em território nacional. No entanto, reconhecendo que a modalidade ainda não mobiliza grandes audiências em Portugal, qualquer iniciativa

nesta área deverá ser precedida por estudos de mercado e testes-piloto, de forma a avaliar a viabilidade económica e o interesse do público. Como alternativa imediata, sugere-se o reforço do merchandising oficial da FPN, através do desenvolvimento de linhas de produtos associadas a eventos de destaque (ex.: t-shirts comemorativas, acessórios desportivos ou itens colecionáveis), disponíveis em loja online e em pontos de venda físicos durante as competições. Esta abordagem permite gerar receita adicional e fortalecer a identidade da marca federativa sem depender de grandes fluxos de público pagante.

5.3. Integração Estruturada da Sustentabilidade

Apesar dos avanços já alcançados, a sustentabilidade ainda não se encontra plenamente integrada na gestão federativa. É, por isso, essencial elaborar uma política interna de sustentabilidade que defina objetivos claros, metas mensuráveis e indicadores de monitorização.

Esta política deve ser operacionalizada através da criação de um sistema de recolha e análise de dados ambientais, como consumos de água e energia, produção de resíduos ou emissões associadas ao transporte. A utilização de dashboards permitirá acompanhar a evolução dos indicadores e apoiar decisões informadas.

Adicionalmente, deve ser avaliada a viabilidade de adesão à norma ISO 20121, iniciando-se com um diagnóstico interno e, posteriormente, com a implementação gradual do sistema de gestão da sustentabilidade. Durante os eventos, recomenda-se a promoção de campanhas de sensibilização ambiental, como a redução do uso de plásticos descartáveis, em articulação com organizações da sociedade civil e com os próprios participantes.

5.4. Reforço da Gestão de Risco

No que respeita à gestão de riscos, propõe-se a revisão e adaptação dos planos de contingência existentes às especificidades do território nacional. Para além disso, deve ser desenvolvida documentação interna específica para cada tipologia de evento, incluindo checklists operacionais e procedimentos de comunicação de emergência.

Estas medidas devem ser acompanhadas pela realização regular de simulações práticas com equipas de logística e segurança, de forma a testar a eficácia dos planos e a incorporar lições aprendidas num processo de melhoria contínua.

5.5. Valorização da Experiência do Participante

Para além da vertente técnica e competitiva, é fundamental investir na componente simbólica e experiencial dos eventos. Recomenda-se a integração de elementos culturais e artísticos que valorizem a identidade local e proporcionem uma vivência mais rica aos

participantes e ao público. Podem ser organizadas exposições, momentos musicais, feiras regionais ou iniciativas gastronómicas associadas às competições.

A criação de narrativas simbólicas — como histórias de atletas, marcos históricos da modalidade ou elementos visuais com significado — pode reforçar a ligação emocional dos participantes com os eventos. Por fim, a experiência do público deve ser colocada no centro da estratégia, com zonas temáticas, aplicações móveis informativas e canais de feedback acessíveis que permitam recolher opiniões e sugestões em tempo real.

5.6. Aplicação Estratégica do Modelo de Portefólio

A criação de sinergias operacionais pode ser potenciada através de um sistema estruturado de partilha de equipamentos e infraestruturas, da formalização de uma bolsa permanente de voluntários com formação contínua, e da implementação de estratégias de comunicação transversais que promovam o conjunto dos eventos, e não apenas ações isoladas.

Paralelamente, a construção de uma matriz estratégica de eventos, que os classifique com base em critérios como tipologia, público-alvo, objetivos e potencial de impacto, permitirá aplicar de forma sistemática mecanismos de alavancagem cruzada, otimizando recursos e aumentando o valor agregado do calendário competitivo da federação.

5.7. Fortalecimento das Redes Interorganizacionais

A FPN deverá apostar na formalização de uma rede colaborativa com autarquias, escolas, clubes e empresas locais, capaz de sustentar a organização e promoção dos eventos ao longo do ano. Essa rede poderá ser operacionalizada através de um conselho consultivo multidisciplinar, composto por representantes dos principais stakeholders.

Além disso, recomenda-se a realização periódica de reuniões de planeamento conjunto e a criação de grupos de trabalho temáticos (como sustentabilidade, comunicação ou formação), que promovam a partilha de boas práticas. A criação de uma base de dados atualizada de parceiros e stakeholders, com segmentação por perfil e interesse, facilitará a gestão relacional e a definição de estratégias específicas de envolvimento.

5.8. Monitorização e Avaliação de Impactos

Por fim, a implementação de mecanismos de avaliação sistemática dos eventos é essencial para a melhoria contínua e para a prestação de contas perante os stakeholders. Recomenda-se o uso de questionários de satisfação adaptados aos diferentes públicos, bem como a elaboração de relatórios pós-evento que integrem métricas ambientais, sociais e económicas.

A criação de *dashboards* internos com indicadores-chave de desempenho permitirá monitorizar, em tempo real, os resultados obtidos e identificar áreas prioritárias de intervenção. Esta cultura de avaliação permanente contribuirá para uma gestão mais estratégica, orientada por dados e focada em resultados concretos.

5.9. Contribuição Teórica: Integração de Estratégias Digitais no Modelo de Alavancagem de Chalip

A experiência de estágio permitiu constatar uma lacuna significativa na dimensão digital da organização e promoção de eventos desportivos, em particular no que respeita à comunicação estratégica e ao envolvimento dos públicos. Esta constatação ganha especial relevo numa era em que os meios digitais desempenham um papel central na forma como os eventos são vividos, divulgados e recordados.

Apesar do potencial reconhecido das ferramentas digitais, o modelo de alavancagem de Chalip (2004), utilizado como um dos enquadramentos teóricos neste relatório, não contempla explicitamente esta componente. Sem pretender propor uma reformulação do modelo, considera-se, no entanto, relevante assinalar esta limitação, com base na observação empírica, e sugerir o alargamento futuro da reflexão teórica neste domínio.

Em contextos federativos como o da FPN, onde os recursos são muitas vezes limitados, a adoção de estratégias digitais — como campanhas interativas nas redes sociais, transmissões em direto com funcionalidades participativas, ou a criação de comunidades online no período pós-evento — pode representar uma via eficaz para maximizar o impacto dos eventos e prolongar o seu ciclo de vida para além da sua realização física.

Neste sentido, considera-se pertinente que futuras investigações académicas explorem de forma mais aprofundada o papel da digitalização na alavancagem de eventos, nomeadamente como fator potenciador de visibilidade, envolvimento, fidelização de públicos e criação de legado. A integração estratégica da dimensão digital poderá assim constituir um eixo de inovação e desenvolvimento na gestão de eventos desportivos, especialmente em organizações com ambições de crescimento sustentável.

6. Descrição das Tarefas Realizadas

O estágio desenvolvido na Federação Portuguesa de Natação proporcionou uma experiência abrangente e tecnicamente enriquecedora, permitindo o contacto direto com as múltiplas dimensões envolvidas na organização de eventos desportivos de elevado nível competitivo. As atividades desenvolvidas refletiram um equilíbrio entre funções operacionais e tarefas de natureza estratégica, contribuindo para o fortalecimento de competências técnicas e interpessoais essenciais à prática profissional. Segue-se a descrição das principais áreas de intervenção:

Gestão de Acreditações e Acessos

Descrição:

Colaboração no processo de credenciação e controlo de acessos de todos os intervenientes nos eventos (staff técnico, voluntários, imprensa, atletas).

Atividades desenvolvidas:

- Utilização de plataformas digitais de gestão de creditações para emissão e verificação de credenciais;
- Criação de credenciais;
- Preparação de planos de circulação e zonas restritas;
- Apoio à equipa de segurança na implementação de protocolos de emergência e gestão de fluxos de participantes.

Coordenação Logística de Equipamentos

Descrição:

Supervisão parcial da cadeia logística relacionada com a preparação de eventos, nomeadamente no que respeita à aquisição, organização e distribuição de equipamentos técnicos e promocionais.

Atividades desenvolvidas:

- Previsão de necessidades logísticas com base em calendários competitivos e número estimado de participantes;
- Organização de inventário e implementação de métodos de rastreabilidade de material (uniformes, kits técnicos, sinalética);
- Apoio à coordenação do transporte e montagem de materiais nas instalações desportivas.

Apoio à Montagem Técnica de Infraestruturas

Descrição:

Assistência à equipa técnica na preparação e montagem de infraestruturas temporárias e sistemas eletrónicos utilizados em competições e eventos especiais.

Atividades desenvolvidas:

- Coordenação de montagens de estruturas (arquibancadas, sinalética, zonas de controlo);
- Colaboração em testes prévios dos sistemas de cronometragem e som.

Administração de Processos de Filiação e Inscrições

Descrição:

Colaboração na gestão integral dos processos de filiação de atletas, treinadores e clubes, bem como no registo de inscrições para competições nacionais e internacionais.

Atividades desenvolvidas:

- Digitalização e acompanhamento dos processos via plataformas da Federação Portuguesa de Natação;
- Validação rigorosa da documentação exigida (atestados médicos, comprovativos de elegibilidade, histórico desportivo);
- Apoio na emissão de licenças federativas e resolução de inconformidades em tempo útil.

Identificação de Oportunidades de Parceria e Patrocínio

Descrição:

Apoio ao departamento de comunicação e marketing na análise de oportunidades de captação de parceiros institucionais e patrocinadores.

Atividades desenvolvidas:

- Pesquisa e análise de potenciais entidades com alinhamento institucional e comercial;
- Desenvolvimento de materiais de apresentação e propostas de patrocínio (pitch decks);
- Participação na redação de argumentos de venda com base em valores como sustentabilidade, inclusão e visibilidade de marca.

Elaboração de Projeções Orçamentais Estratégicas

Descrição:

Participação ativa no desenvolvimento de estimativas financeiras detalhadas para a participação de atletas em competições internacionais, considerando todas as variáveis logísticas (transporte, alojamento, alimentação), taxas de inscrição, seguros e materiais técnicos.

Atividades desenvolvidas:

- Análise comparativa de orçamentos de anos anteriores, com vista à otimização de recursos e à identificação de padrões de despesa recorrentes;
- Utilização de ferramentas de gestão financeira, como Microsoft Excel, para elaboração de mapas orçamentais e acompanhamento da execução financeira.

Considerações Finais

A multiplicidade das tarefas desempenhadas permitiu uma vivência prática abrangente, integrando vertentes organizacionais, técnicas e relacionais da gestão de eventos. O contacto com situações reais exigiu resolução de problemas, tomada de decisões em tempo limitado e comunicação eficaz com diferentes departamentos, contribuindo significativamente para o desenvolvimento de competências transversais e específicas no domínio do desporto e da organização de eventos.

7. Conclusão

O estágio curricular realizado na Federação Portuguesa de Natação revelou-se uma experiência profundamente enriquecedora, permitindo aplicar de forma prática os conhecimentos adquiridos ao longo do Mestrado em Gestão do Desporto e proporcionando uma visão integrada sobre a realidade da gestão de eventos desportivos em contexto federativo.

Os objetivos definidos no início deste percurso foram plenamente concretizados. A oportunidade de acompanhar todas as fases da organização de eventos – desde o planeamento e logística até à operacionalização no terreno – possibilitou o contacto direto com as exigências técnicas, humanas e organizacionais inerentes à atividade. A participação em competições de diferentes escalas, nacionais e internacionais, permitiu observar com clareza a diversidade de recursos e competências requeridas neste setor.

O envolvimento diário com uma equipa multidisciplinar, bem como o contacto com dirigentes, técnicos e parceiros institucionais, traduziu-se num processo contínuo de aprendizagem. Destacam-se, em particular, as competências desenvolvidas nas áreas da gestão de orçamentos, creditações, equipamentos e coordenação logística, fundamentais para uma atuação profissional qualificada na área do desporto.

A análise crítica das práticas da FPN, confrontadas com os modelos teóricos explorados na revisão de literatura, constituiu um exercício particularmente relevante. A aplicação prática dos modelos EMBOK, Alavancagem de Chalip, o modelo de portefólio de eventos e dos princípios de sustentabilidade permitiu uma reflexão estruturada sobre os pontos fortes da organização, bem como sobre as áreas que apresentam maior margem de desenvolvimento.

Entre os aspetos positivos, salientam-se a robustez operacional da FPN, reconhecida internacionalmente pelos seus protocolos de segurança em águas abertas, e a crescente preocupação com a sustentabilidade em eventos internacionais. No entanto, subsistem fragilidades nos domínios do marketing e comunicação, na diversificação das fontes de financiamento e na adoção de estratégias de alavancagem de impacto a longo prazo.

A ausência de uma abordagem integrada ao calendário competitivo, com eventos a serem geridos de forma isolada, evidenciou o potencial por explorar na aplicação do modelo de portefólio de eventos. A criação de sinergias entre diferentes competições, a partilha estruturada de recursos e a construção de narrativas comuns poderiam não só otimizar processos internos, como também reforçar o posicionamento institucional da federação.

As recomendações estratégicas apresentadas neste relatório emergem, assim, da interligação entre o conhecimento teórico e a realidade vivida em contexto de estágio. Propostas como a criação de um gabinete de marketing e comunicação, a implementação de um planeamento de eventos articulado em portefólio e a adesão progressiva à norma ISO 20121 constituem caminhos realistas para a consolidação da FPN enquanto entidade de referência no panorama desportivo nacional.

Do ponto de vista pessoal, este estágio representou um marco fundamental no processo de transição entre a formação académica e a futura prática profissional. A possibilidade de contribuir ativamente para projetos reais, de lidar com imprevistos e de colaborar com profissionais experientes, permitiu o desenvolvimento de competências técnicas e transversais, como a resiliência, a comunicação e a capacidade de adaptação.

Além disso, esta experiência possibilitou uma compreensão mais profunda das especificidades do desporto em Portugal, dos desafios estruturais que enfrentam as federações desportivas e da crescente relevância da sustentabilidade e da inovação na organização de eventos.

Em suma, o estágio curricular na Federação Portuguesa de Natação reforçou a pertinência da escolha da área da gestão do desporto como projeto profissional de vida, tendo proporcionado uma base sólida para enfrentar os desafios futuros com maior preparação, confiança e sentido crítico.

8. Referências Bibliográficas

- BCSD Portugal. (2013). *Guia para eventos sustentáveis*.
<https://www.bcsdportugal.org/wp-content/uploads/2013/10/Guia-para-Eventos-Sustentaveis.pdf>
- Bowdin, G., Allen, J., O'Toole, W., Harris, R., & McDonnell, I. (2011). *Events management* (3^a ed.). Routledge.
- Chalip, L. (2004). Beyond impact: a general model for sport event leverage. In B. W. Ritchie & D. Adair (Eds.), *Sport tourism: Interrelationships, impacts and issues* (pp. 226–252).
- Comité olímpico de portugal. (2023). *Estratégia de sustentabilidade*.
<https://comiteolimpicoportugal.pt/sustentabilidade/>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Pereira, E., Mascarenhas, M. & Pires, G. (2013). Sports events as a tool to leverage the tourism destination image (CIEO Discussion Papers No. 13). Centre for spatial and organizational dynamics. <http://www.cieo.pt/discussionpapers/13/article4.pdf>
- Federação Portuguesa de Futebol. (2018). *Manual de boas práticas ambientais no desporto*. <https://www.fpf.pt/pt/Not%C3%ADcias/noticia/Manual-de-Boas-Pr%C3%A1ticas-Ambientais-no-Desporto>
- Federação Portuguesa de Natação. (2025). *Federação Portuguesa de Natação*.
<https://fpnatacao.pt>
- FIFA. (2022). *Sustainability strategy*.
<https://digitalhub.fifa.com/m/5c0a4b9a3d4f6d4d/original/FIFA-Sustainability-Strategy-2023.pdf>
- Getz, D. (2008). Event tourism: Definition, evolution, and research. *Tourism Management*, 29(3), 403–428. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.07.017>
- Getz, D., & Page, S. J. (2016). Progress and prospects for event tourism research. *Tourism Management*, 52, 593–631. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.03.007>
- Iberdrola. (2023). *Esporte sustentável*. <https://www.iberdrola.com/compromisso-social/esporte-sustentavel>

- International Organization for Standardization. (2012). *ISO 20121:2012 – Gestão sustentável de eventos*. <https://www.iso.org/standard/68882.html>
- Moon, P., Bayle, E., & François, A. (2022). Assessing international sport Federations' sustainability practices. *Frontiers in sports and active living*, 3, 752085. <https://doi.org/10.3389/fspor.2021.752085>
- Parent, M., & Chappelet, J.-L. (Eds.). (2015). *Routledge handbook of sports event management* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203798386>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson Education.
- Seočanac, M. (2023). Events and sustainability: Why and how to organize green events? *Economics of Sustainable Development*, 7(1), 39–48. <https://doi.org/10.5937/ESD2301039S>
- Silvers, J. R., Bowdin, G. A. J., O'Toole, W. J., & Nelson, K. B. (2006). Towards an international event management body of knowledge (EMBOK). *Event management*, 9(4), 185–198. <https://doi.org/10.3727/152599506776771571>
- Sportmadness. (2023). *Sustentabilidade no desporto: Um compromisso com o futuro*. <https://sportmadness.club/pt-pt/sustentabilidade-no-desporto-um-compromisso-com-o-futuro/>
- Transparency International. (2023). *Relatório de integridade em megaeventos*. <https://www.transparency.org/en/publications/global-corruption-report-sport>
- UNESCO. (2021). *Diretrizes para eventos culturais sustentáveis*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379843>
- Wikipédia. (2025). *Federação Portuguesa de Natação*. https://pt.wikipedia.org/wiki/Federação_Portuguesa_de_Natação
- World Sailing. (2021). *Sustainability agenda 2030*. <https://www.sailing.org/sustainability/>
- Ziakas, V. (2014). Planning and leveraging event portfolios: Towards a holistic theory. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 23(3), 327–356. <https://doi.org/10.1080/19368623.2013.796868>
- Ziakas, V., & Costa, C. A. (2011). Event portfolio and multi-purpose development: Establishing the conceptual grounds. *Sport Management Review*, 14(4), 409–423. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2010.09.003>

9. Anexos

Anexo 1 – Guião da Entrevista Semiestruturada

Título: Guião da entrevista aplicada à equipa de gestão de eventos da Federação Portuguesa de Natação

Objetivo:

Recolher perceções práticas sobre a aplicação de modelos teóricos de gestão de eventos (EMBOK, Modelo de Alavancagem de Chalip, Modelo de Portefólio de Eventos e práticas de Sustentabilidade), identificar boas práticas, desafios operacionais e perspetivas de melhoria na organização de eventos desportivos.

Entrevistada: Membro da equipa de gestão de eventos da FPN

Data da entrevista: 17/06/2025

Duração: 20 minutos

Formato: Entrevista semiestruturada com base em guião temático

Registo: Entrevista gravada com consentimento do entrevistado

Guião de Entrevista – Questões Temáticas

Questões Temáticas	Tema
1. Como descreveria a estratégia atual da FPN para a organização de eventos desportivos (ex.: Campeonatos Nacionais, eventos de formação, competições internacionais)?	Modelo de Alavancagem de Chalip
2. Como a FPN maximiza receitas durante eventos (ex.: bilhética, patrocínios, merchandising)?	Modelo de Alavancagem de Chalip
3. Existem pacotes turísticos associados a eventos para atrair espectadores de outras regiões?	Modelo de Alavancagem de Chalip
4. Como as infraestruturas (ex.: piscinas) são adaptadas para uso comunitário pós-evento?	Modelo de Alavancagem de Chalip
5. Que parcerias com empresas locais/regionais são estabelecidas para eventos?	Modelo de Alavancagem de Chalip

6. Que programas sociais ou ambientais são vinculados a eventos (ex.: aulas de natação para escolas, redução de plástico)?	Modelo de Alavancagem de Chalip
7. Como medem o impacto social dos eventos após o seu término?	Modelo de Alavancagem de Chalip
8. Como é concebida a experiência do espetador/atleta (ex.: cerimónias de abertura, interação com o público)?	Modelo EMBOK
9. Que protocolos de segurança e gestão de multidões são aplicados em eventos aquáticos?	Modelo EMBOK
10. Que planos de contingência existem para emergências (ex.: condições climáticas em provas de águas abertas)?	Modelo EMBOK
11. Como equilibram eventos de elite (ex.: Campeonatos Europeus) com eventos comunitários (ex.: torneios escolares)?	Modelo de Portefólio de Eventos
12. Existe uma estratégia para integrar eventos culturais/lúdicos com competições desportivas?	Modelo de Portefólio de Eventos
13. Que legado deixam os megaeventos para eventos menores (ex.: formação de árbitros)?	Modelo de Portefólio de Eventos
14. Que medidas sustentáveis são implementadas (ex.: redução de plásticos, eficiência energética)?	Sustentabilidade
15. Como envolvem os participantes/parceiros nas iniciativas sustentáveis (ex.: campanhas de sensibilização)?	Sustentabilidade
16. Existem métricas para avaliar a pegada ecológica dos eventos (ex.: emissões de CO ²)?	Sustentabilidade

Anexo 2 – Registo Fotográfico dos Eventos Acompanhados



Anexo 2.1- Open Nacional



Anexo 2.2- Open Nacional



Anexo 2.3- Campeonato Europeu de Natação Artística 2025

Anexo 3- Exemplo de Acreditação da Taça do Mundo de Águas Abertas 2025

