

# A organização de eventos desportivos na Liga Portugal: práticas e desafios

Ana Beatriz da Cruz Andias de Matos

Novembro, 2025



# **A organização de eventos desportivos na Liga Portugal: práticas e desafios**

Ana Beatriz da Cruz Andias de Matos

**Relatório de Estágio**

Mestrado em Comunicação Aplicada

Trabalho efetuado sob a orientação de  
Professor Dr. Ivan Terra  
Professora Doutora Sónia Ferreira

Novembro, 2025



## DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE CIENTÍFICA

Ana Beatriz da Cruz Andias de Matos, n. ° 27235, do curso de Mestrado em Comunicação Aplicada - Ramo Comunicação Estratégica, declara sob compromisso de honra, que o Projeto de Mestrado é inédito e foi especialmente escrito para este efeito.

Viseu, 2025

O(A) aluno(a), Ana Beatriz Matos

Assinado por: **Ana Beatriz da Cruz Andias de Matos**  
Num. de Identificação: 14685573  
Data: 2026.04.17 00:38:52 +0100



## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar, e em primeiro lugar na minha vida, quero agradecer à minha família por me ter sempre permitido continuar os meus estudos e chegar a este patamar tão importante e, assim, conseguir ser a primeira Mestre da família. Estiveram sempre lá para mim, nos melhores e nos piores momentos porque não foi fácil todo este percurso em Viseu. Também não podia deixar de mencionar o meu gato, o Nico, aquele que digo que é o maior amor que tenho na vida, por ser sempre um companheiro de todas as horas. Um muito obrigada!

Em segundo lugar, quero agradecer aos meus orientadores, Professor Ivan Terra e Professora Sónia Ferreira por nunca me terem deixado desistir, mesmo quando a vontade era muita, e por sempre me motivarem a fazer mais e melhor!

Também quero agradecer a todas as pessoas incríveis que me acolheram tão bem na Liga Portugal: ao Ricardo, o meu orientador, ao Miguel, ao meu chefe de departamento e co-orientador, à Bárbara, à Rita, à Maria e ao Rui que, tal como diziam, me adotaram na equipa melhor que ninguém, e a todos os outros colaboradores da Liga Portugal que todos os dias me fizeram sentir em casa graças ao ambiente incrível vivido dentro daqueles escritórios!

A minha segunda família, a Escola de Bailado de Aveiro, também merece este agradecimento pois tem sido o meu refúgio desde os 4 anos e este ano, nesta fase da minha vida, não foi exceção. A todas as minhas amigas do ballet, a todos os meus professores, obrigada!

Por fim, quero agradecer a todos os meus outros amigos que me deram a mão nos momentos mais difíceis e nunca me deixaram ir abaixo. Nestes dois anos de mestrado, a par da minha família, foram mesmo o pilar mais importante da minha vida!

Dessa forma, sejam bem-vindos a um dos caminhos mais bonitos, mas também mais desafiantes da minha vida: o meu Estágio Curricular.



## **Resumo**

Este relatório resulta do estágio curricular realizado no Departamento de Marketing e Eventos da Liga Portugal, realizado entre março e julho do presente ano. O objetivo principal é analisar as práticas e os desafios que surgem diariamente na área da organização de eventos desportivos numa instituição profissional. Através da revisão da literatura e da experiência prática adquirida, foi possível entender a complexidade de um evento, desde o seu planeamento à execução e posterior avaliação - bem como a importância crucial da colaboração entre departamentos, de uma eficaz comunicação interna e da implementação de boas práticas de gestão que garantam o rigor e a consistência.

Durante o estágio, foram desempenhadas funções relacionadas com a comunicação institucional, apoio logístico, gestão operacional e avaliação pós-evento. A participação em diversos eventos, assim como o contacto direto com o desenvolvimento de manuais operacionais, bases de dados e debriefs, permitiu observar a relevância das práticas estruturadas e o aprimoramento constante na organização de eventos. Para complementar, a entrevista realizada ao diretor de eventos da Liga Portugal contribuiu para aprofundar o conhecimento dos métodos adotados pela entidade. Os resultados obtidos evidenciam que a organização de eventos desportivos exige um planeamento estratégico, capacidade de adaptação, gestão eficiente de recursos e inovação contínua.

Conclui-se, assim, que a experiência de estágio curricular representou um contributo significativo para o desenvolvimento académico, profissional e pessoal, proporcionando uma visão abrangente e fundamentada sobre a organização de eventos desportivos.

## **Palavras-chave**

Eventos Desportivos; Desporto; Liga Portugal; Organização de Eventos.



## **Abstract**

This report is the result of an internship carried out in the Marketing and Events Department at Liga Portugal between March and July of this year. Its main objective is to analyze the practices and challenges encountered on a daily basis in the area of sports event organization at a professional institution. Through a review of the literature and practical experience gained, it was possible to understand the complexity of an event, from its planning to its execution and evaluation, as well as the extreme importance of good collaboration between departments, effective internal communication, and the implementation of good management practices that ensure rigor and consistency.

During the internship, tasks related to institutional communication, logistical support, operational management, and post-event evaluation were performed. Participation in various events, as well as direct contact with the development of operational manuals, databases, and debriefs, allowed for observation of the relevance of structured practices and constant improvement in event organization. In addition, an interview with a former events director at Liga Portugal contributed to a deeper understanding of the methods adopted by the entity. The results obtained show that the organization of sporting events requires strategic planning, adaptability, efficient resource management, and continuous innovation.

The report concludes that the curricular internship experience made a significant contribution to both academic and professional development as well as personal development, providing a broad overview of the field of sports event organization.

### **Key-words:**

Sports Events; Sports; Portuguese League; Event Organization.

Índice	
<b><i>Lista de Apêndices.....</i></b>	<b><i>X</i></b>
<b><i>Índice de Figuras.....</i></b>	<b><i>X</i></b>
<b><i>Introdução .....</i></b>	<b><i>1</i></b>
<b><i>Capítulo 1. Revisão de Literatura.....</i></b>	<b><i>4</i></b>
1.1. Conceito de evento desportivo .....	4
1.2. Tipologia e classificação dos eventos desportivos .....	7
1.3. Fases da organização de eventos desportivos .....	9
1.4. Planeamento estratégico e operacional.....	11
1.5. Desafios e tendências .....	12
1.6. Boas práticas na organização de eventos .....	14
1.7. Coordenação de equipas .....	15
<b><i>Capítulo 2. Entidade acolhedora.....</i></b>	<b><i>17</i></b>
2.1 Contexto .....	17
2.2 Fins da Liga Portugal.....	19
2.3 Valores, missão e visão.....	20
2.4 Abrangência.....	20
<b><i>Capítulo 3. Estágio Curricular.....</i></b>	<b><i>26</i></b>
3.1. Relato das atividades desenvolvidas .....	26
3.2. Apoio à comunicação e divulgação institucional .....	27
3.3. Organização e acompanhamento de eventos.....	29
3.4. Desenvolvimento de bases de dados e ferramentas de apoio.....	30
3.5. Propostas criativas.....	31
3.6. Apoio administrativo e interdepartamental .....	32
3.7. A importância dos debriefs e manuais operacionais na gestão de eventos .....	33
3.7.1 Os manuais operacionais como ferramenta de planeamento.....	36
3.7.2 Relação com o tema do relatório.....	36

3.8. Análise das práticas e desafios observados .....	37
3.9. Desafios enfrentados e aprendizagens adquiridas .....	38
3.9.1. Gestão do tempo e dos prazos reduzidos .....	39
3.9.2. Comunicação e coordenação interdepartamental .....	39
3.9.3. Gestão de imprevistos e tomada de decisão .....	40
3.9.4. Criatividade e restrição orçamental .....	40
3.9.5. Aprendizagem técnica e metodológica.....	41
3.9.6. Desenvolvimento pessoal e profissional .....	41
3.10. Relação entre o estágio e o tema do relatório .....	42
3.10.1. As práticas organizacionais na Liga Portugal .....	43
3.10.2. Desafios operacionais e comunicacionais .....	43
3.10.3. Aprendizagem e inovação contínua .....	44
3.10.4. Relação teórico-prática.....	45
<b>Capítulo 4. Investigação Empírica.....</b>	<b>46</b>
4.1 Questões de investigação e objetivos do estudo .....	46
4.2. Opções metodológicas .....	46
4.2.1. Inquérito por entrevista.....	47
<b>Capítulo 5 – Apresentação, análise e discussão dos resultados .....</b>	<b>51</b>
5.1. Recolha, análise e discussão dos dados da entrevista .....	51
5.1.2. Gestão de Recursos .....	52
5.1.3. Comunicação Interna e Gestão de Equipas .....	53
5.1.4. Desafios e Imprevistos .....	54
5.1.5. Avaliação de Sucesso.....	56
<b>Considerações Finais .....</b>	<b>57</b>
<b>Conclusão .....</b>	<b>63</b>
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>65</b>
<b>Apêndices.....</b>	<b>67</b>
Apêndice I – Guião final da entrevista.....	67
Apêndice II – Entrevista na íntegra .....	68



## Lista de Apêndices

Anexo I – At vero eos et accusamus .....	67
--	----

## Índice de Figuras

Figura 1 - Logotipo Liga Portugal Infraestruturas .....	21
Figura 2 - Logotipo Liga Portugal Centralização .....	21
Figura 3 - Logotipo Liga Portugal Fundação do Futebol .	<b>Erro! Marcador não definido.</b>
Figura 4 - Logotipo Liga Portugal Business School .....	<b>Erro! Marcador não definido.</b>
Figura 5 - Logotipo Liga Portugal Comercial .....	23
Figura 6 - Texto elaborado para o press kit .....	28
Figura 7 - Evento Greenvolt.....	29
Figura 8 - Auditório do Arena Liga Portugal .....	32
Figura 9 - Tomada de Posse do 11º Presidente da Liga Portugal.....	34
Figura 10 - 15ª Cimeira de Presidentes .....	35



## Introdução

Este trabalho integra o relatório de estágio final, realizado no âmbito do curso de mestrado de Comunicação Aplicada, especialidade em Comunicação Estratégica, orientado pelo Professor Dr. Ivan Terra e com a coorientação da Professora Doutora Sónia Ferreira, na Escola Superior de Educação de Viseu.

Este relatório tem como base o trabalho realizado durante quatro meses na Liga Portugal, no período de 18 de março de 2025 a 18 de julho de 2025, sob a orientação de Ricardo Moreira com a colaboração de Miguel Canedo, e evidencia as atividades desenvolvidas ao longo das 625 horas na instituição.

A concretização de um estágio curricular tem como principal objetivo, além de complementar a formação académica de um estudante de ensino superior, a oportunidade de ter, para muitos, o primeiro contacto com o mercado do trabalho, consolidar e aplicar o conhecimento adquirido durante o mestrado. Foi precisamente essa a razão que me levou a optar por um estágio curricular, sobretudo considerando que na licenciatura em Administração Pública, realizada na Universidade de Aveiro, não tive oportunidade de realizar estágio curricular inserido no plano de estudos. Assim, percebi que seria uma mais-valia, tanto a nível pessoal como profissional, permitindo iniciar o meu percurso no meio empresarial.

O futebol e a organização de eventos foram sempre áreas que me despertaram grande interesse, e não fazia sentido concluir os meus estudos a abordar de outro tipo de temática a não ser esta. De facto, o desporto sempre esteve presente na minha vida, seja na prática de ballet e dança contemporânea, seja a ver jogos de basquetebol do meu pai, seja a ver jogos de futebol do clube da minha cidade e do clube do meu coração.

Quando tive a oportunidade de escolher fazer um estágio curricular, e o respetivo relatório de estágio, e após ponderar algumas entidades nas quais gostaria de realizar o mesmo, a Liga Portugal foi de imediato a minha primeira escolha. Fui recebida e acolhida de forma excepcional, e hoje reconheço que esta experiência contribuiu muito para o meu crescimento profissional e pessoal. Foi o meu primeiro contacto real com o mundo do trabalho e permitiu-me adquirir aprendizagens essenciais para o futuro. Escolhi estagiar na área da organização de eventos pois também é uma área que sempre me despertou bastante interesse e, de facto, a Liga Portugal e o respetivo departamento de Marketing e Eventos, foram a melhor opção para conjugar esses dois mundos.

Este documento tem como objetivo descrever as atividades e os conhecimentos que adquiri ao longo de todo o período em que estive na Liga Portugal.

Tendo em conta o departamento da Liga Portugal onde estava inserida, considerei pertinente abordar o tema: “A organização de eventos desportivos na Liga Portugal: práticas e desafios”, procurando compreender a dinâmica interna desta área.

Assim, a pergunta de investigação que orienta o estudo é:

Quais são os principais desafios enfrentados pela Liga Portugal na organização de eventos desportivos e como são superados?

Em relação aos objetivos deste trabalho, definiu-se como objetivo geral analisar as práticas e os desafios da área de organização de eventos desportivos na Liga Portugal, investigando todos os métodos de planeamento, gestão e avaliação adotados pela instituição.

Os objetivos específicos são:

- a) Compreender a estrutura organizacional e a importância da área de eventos no funcionamento global da Liga Portugal;
- b) Analisar a importância do desenvolvimento de manuais operacionais na eficiência da organização de eventos da Liga Portugal;
- c) Examinar o papel dos debriefs na avaliação pós-evento;
- d) Analisar as práticas de avaliação e melhoria implementadas.

Para responder à questão de investigação e atingir os objetivos estabelecidos, este relatório tem uma abordagem metodológica qualitativa, integrando a observação realizada durante o estágio curricular com a análise de documentos, como manuais operacionais, *debriefs* e outros materiais internos da Liga Portugal. Adicionalmente, foi realizada uma entrevista com um antigo diretor do Departamento de Eventos da instituição, o que permitiu um aprofundamento e uma contextualização das práticas implementadas e dos obstáculos encontrados. Esse conjunto de métodos permitiu uma compreensão integrada e fundamentada do funcionamento do Departamento de Eventos da Liga Portugal.



## **Capítulo 1. Revisão de Literatura**

Atualmente, a organização de eventos desportivos constitui uma área dinâmica e imprescindível no setor do desporto, englobando elementos estratégicos, operacionais, financeiros, tecnológicos e sociais. Estes eventos demonstram ser processos complexos que necessitam de uma gestão atenta, um planeamento minucioso, uma coordenação eficiente dos recursos e uma notável capacidade de inovar.

O objetivo deste capítulo é aprofundar a evolução da organização de eventos desportivos, identificar as boas práticas envolvidas no planeamento e realização dos mesmos, avaliar os principais obstáculos que as entidades organizadoras enfrentam, e, por fim, salientar as tendências que emergem com o avanço desta área.

Segundo Ribeiro e Correia (2022), a gestão de eventos desportivos requer uma perspetiva abrangente juntando conhecimento técnico e aptidões de liderança, comunicação e inovação. Da mesma forma, Sarmiento et al. (2011) defendem que o sucesso de um evento baseia-se na interação perfeita das suas várias etapas – idealização, planeamento, execução e avaliação – etapas que implicam procedimentos específicos e equipas multidisciplinares.

Assim, a revisão da literatura apresentada neste capítulo visa fornecer uma forte base teórica para as práticas e desafios examinados no estudo prático posterior, que se concentra na organização de eventos desportivos na Liga Portugal.

### **1.1. Conceito de evento desportivo**

A realização de eventos constitui uma atividade social e cultural que acompanha a humanidade desde os tempos antigos. Na atualidade, desempenham um papel fundamental nas estratégias de comunicação e de lazer. A palavra “evento” evoca algo que acontece, uma ocorrência impactante, concretizada por uma ideia e um plano inicial.

Duarte (2009) define evento como um acontecimento planeado, organizado com precisão e, apesar de o conceito poder incluir eventos simples como um jantar corporativo ou uma comemoração familiar, é no propósito e no planeamento que um evento se diferencia como uma prática bem estruturada e profissional.

Para Fonseca (2013), um evento é um projeto temporal, com início e fim definidos, que exige planeamento, gestão e avaliação cuidadosos. O autor destaca que realizar um evento desportivo requer uma coordenação afiada de diferentes áreas – logística, recursos humanos, finanças, comunicação – a fim de obter o melhor resultado possível. Assim, o evento desportivo é encarado como um tipo específico de projeto, cuja essência reside na competição e na carga emocional associada.

Sarmiento et al. (2011) ampliam essa perspetiva, conceituando o evento desportivo como uma atividade cuidadosamente programada e organizada, com metas bem específicas. Propõem que a concretização de um evento desportivo deva ser dividida em fases – criação, planeamento, realização e avaliação – garantindo a solidez e a excelência. Essa organização constante e metódica ilustra o progresso do profissionalismo neste campo, onde a originalidade abre caminho para táticas de gestão e ferramentas para controlar a qualidade.

Simultaneamente, Cardoso (2013) afirma que os eventos são fenómenos sociais extremamente complexos, englobando muitas áreas que necessitam, muitas vezes, da cooperação entre o setor público e privado. Salaria que os eventos desportivos superam a área competitiva, tendo vários papéis económicos, sociais e comunicativos. A ascensão dos eventos desportivos está muito ligada ao avanço do próprio desporto. Santiago (2016) fala que a origem dos eventos mistura-se com a história humana, onde rituais, festas e celebrações foram as primeiras formas de comemoração em grupo. Com o tempo, essas festividades foram sendo melhor organizadas, criando os eventos com objetivos específicos religiosos, políticos, culturais e, mais tarde, desportivos. O autor acrescenta que, no século XXI, os eventos passaram a ser considerados como ferramentas estratégicas de comunicação e desenvolvimento, impulsionando a visibilidade das marcas e instituições.

Jacinto et al. (2024) salientam que os eventos desportivos exigem um planeamento bem pormenorizado e rigoroso, de uma logística eficaz e de um acompanhamento constante dos resultados. Os autores revelam que a opinião do público depende da eficiência da organização e se esta consegue corresponder às expectativas de todos. Por isso, é crucial enfatizar que uma boa gestão da experiência do público-alvo do evento em questão é a chave para avaliar o sucesso ou o fracasso dum evento.

Vicente (2023) confirma essa tendência relatando que a gestão de eventos desportivos apoia-se num planeamento estratégico, coordenação em várias áreas e uma avaliação contínua. A autora reforça a importância de ter uma visão completa do evento,

começando no planeamento até à avaliação final, para garantir que os objetivos combinam com os resultados.

Neste contexto, a idealização de um evento desportivo pode ser resumida como um acontecimento planeado com determinados propósitos desportivos, sociais e económicos, realizados num determinado espaço, envolvendo um público-alvo pré-definido e com uma gestão bem estruturada.

Duarte (2009) observa que a organização de eventos tornou-se uma atividade profissional em Portugal, no começo do século XXI, tendo em conta que o interesse público por experiências coletivas estava em constante crescimento e também o investimento em grandes iniciativas culturais e desportivas era cada vez maior. O autor afirma que a ascensão de eventos de grandes dimensões, como o Euro 2004, impulsionou o desenvolvimento de empresas especializadas e o aprimoramento de habilidades técnicas no setor. Essa profissionalização estendeu-se a todos os eventos desportivos, independentemente da sua dimensão, reivindicando mais rigor e um planeamento estratégico minucioso, sem perder o foco da atenção à sustentabilidade e à imagem pública das entidades envolvidas.

Fonseca (2013) sugere que um evento desportivo é uma rede de interações, onde a relação entre as diversas áreas, como a financeira, a logística, a humana, a tecnológica e da comunicação, é a verdadeira chave para tudo funcionar. O autor entende que a tecnologia, como os softwares inovadores de gestão de projetos, pode ajudar na coordenação e a proporcionar uma maior previsibilidade no que diz respeito ao cumprimento de prazos. Adotar essas práticas aprimora a qualidade e atenua riscos, dois pilares críticos num contexto competitivo e exigente.

Sarmiento et al. (2011) apontaram que os eventos desportivos são momentos de confraternização social, onde valores como *fair play* e espírito de equipa, ademais do orgulho popular, são promovidos. Por isso, a organização de eventos desportivos transcende a mera tecnicidade, pois afirma-se também como uma ação de alta relevância cultural e social.

Em suma, as ideias propostas pelos diferentes autores ajudam a decifrar a noção de evento desportivo como um acontecimento estratégico e multidimensional, requerendo uma abordagem profissional. A sua importância no cenário atual reside na capacidade de agregar valor a todos os envolvidos, desde o *staff* aos patrocinadores e, também, na capacidade de se afirmar uma ferramenta de desenvolvimento e comunicação.

## 1.2. Tipologia e classificação dos eventos desportivos

Para Sarmiento et al. (2011) a organização de um evento relaciona-se com a sua natureza e com a sua escala, impactando assim a estrutura organizacional, orçamento, o número de participantes e o impacto estimado.

Uma das classificações mais consensuais categoriza os eventos em locais, regionais, nacionais e internacionais. Fonseca (2013) explica que os eventos locais, frequentemente promovidos por clubes desportivos ou pequenas associações, procuram impulsionar a prática desportiva e a interação social, com orçamentos pequenos e uma organização simples. Já os eventos regionais e nacionais, por outro lado, têm uma logística mais complexa, com uma maior colaboração entre instituições públicas e privadas.

Relativamente aos megaeventos desportivos, como os Jogos Olímpicos ou o Euro 2004, estes geram um grande impacto económico e social. Duarte (2009) destaca que estes tipos de eventos atraem investimentos fortes em infraestruturas e resultam em mudanças temporárias nas cidades que os acolhem. O autor enfatiza que os megaeventos cumprem um papel crucial na visibilidade e exposição mediática das instituições envolvidas, fomentando, por exemplo, o turismo. Portugal já demonstrou repetidas vezes a sua capacidade de hospedar eventos colossais, o exemplo do Euro 2004, evidenciando a sua aptidão de receber projetos de alto nível organizacional e de grande importância internacional.

Cardoso (2013) assinala que todos os eventos partilham características fundamentais: são temporais, têm objetivos definidos, são avaliados através do seu impacto e envolvem vários *stakeholders* (a nível interno ou externo). Contudo, a magnitude e a intensidade desses impactos variam de acordo com a dimensão do evento. Os eventos de menor dimensão propiciam benefícios imediatos para a sociedade, enquanto os maiores acarretam repercussões mais amplas.

Segundo Sarmiento et al. (2011), os eventos podem ser distinguidos em:

- Exclusivos ou pontuais — geralmente associados a celebrações singulares;
- Periódicos — organizados com regularidade;
- Sazonais — vinculados a épocas específicas do ano.

Fonseca (2013) acrescenta que os eventos organizados com frequência ajudam a fortalecer a imagem de uma marca, criando uma identidade única, facilitando a lealdade

do seu público. Por outro lado, eventos singulares conseguem ter um grande impacto mediático por serem únicos, mas, no entanto, podem trazer problemas consideráveis na rentabilidade e na tradição.

Santiago (2016) introduz outra classificação baseada no objetivo do evento:

- Eventos competitivos – focam-se no desempenho desportivo e nos resultados. Costumam ser organizados por federações, com regras e calendários já definidos;
- Eventos promocionais – querem aumentar a visibilidade e a comunicação da marca em questão;
- Eventos recreativos – dão valor à participação e ao lazer do público alvo;
- Eventos formativos – são voltados para o desenvolvimento de capacidades técnicas ou para partilhar conhecimento.

Sarmiento et al. (2011) frisam que, apesar dessas diferenças, muitos eventos desportivos hoje em dia misturam vários setores como a área competitiva, promocional ou educacional, o que mostra a importância de uma organização adaptada e com versatilidade.

Cardoso (2013) e Fonseca (2013) salientam que os eventos podem ser organizados conforme o público-alvo pretendido:

- Eventos profissionais – dedicados a atletas de alto rendimento;
- Eventos amadores – pensados para pequenos grupos e comunidades;
- Eventos mistos – que associam competições e outras atividades.

Esta distinção é essencial, uma vez que influencia diretamente aspetos logísticos, de segurança e de comunicação. Eventos profissionais, como a Liga Portugal Betclíc ou o Triatlo de São Martinho do Porto, requerem regras contratuais mais rigorosas, enquanto os eventos amadores priorizam a inclusão e o lazer.

A classificação dos eventos desportivos também deve ter em conta os efeitos que causam. Duarte (2009) e Cardoso (2013) concordam que os eventos têm impacto em diversas áreas, como a económica, social, cultural e a ambiental. Economicamente, podem impulsionar o comércio local, criar postos de trabalho e atrair investidores. Social e culturalmente, aumentam o sentido de ligação e estimulam hábitos saudáveis.

Fonseca (2013) aborda a temática ambiental, sublinhando a necessidade de práticas sustentáveis na gestão de resíduos, mobilidade e energias.

### **1.3. Fases da organização de eventos desportivos**

A organização de eventos é uma tarefa complexa e que requer rigor, pois relaciona diversas áreas. Ribeiro e Correia (2022) afirmam que a organização de eventos desportivos deve ser compreendida como um processo sistemático e estratégico que visa planear, coordenar, executar e avaliar todas as atividades necessárias à concretização de um evento de forma eficiente e eficaz. Fonseca (2013) adiciona que organizar eventos é um projeto temporário, com um começo e fim já definidos, que requer um planeamento detalhado, mobilização de recursos e um controlo rigoroso dos resultados.

Sarmiento et al. (2011) apresentam um dos modelos de gestão de eventos desportivos em Portugal, com quatro fases principais: conceção, planeamento, execução e avaliação.

#### **a) Fase de conceção:**

A primeira fase envolve a criação da ideia, definindo os objetivos. Nesta etapa é crucial determinar o tipo de evento, a quem se destina, onde e quando ocorrerá. Duarte (2009) reforça a necessidade de que a criação de um evento desportivo deve-se basear na identificação do objetivo específico do mesmo, seja ele a promoção de um desporto ou a celebração de uma data marcante. Inclui-se também a elaboração de um estudo de viabilidade, avaliando os recursos, as infraestruturas, os parceiros e os fornecedores. Sarmiento et al. (2011) salientam a importância de estabelecer metas mensuráveis para orientar as decisões. Essa fase termina com a proposta conceitual e o plano inicial.

#### **b) Fase de planeamento:**

O planeamento constitui a base sólida para a organização de um evento. É nesta fase que se definem as grandes estratégias, os cronogramas completos do evento e os recursos financeiros necessários à sua realização. Ribeiro e Correia (2022) insistem que um planeamento funcional tem que englobar a coordenação dos recursos humanos e materiais, a previsão financeira, o controlo de riscos e a estruturação de equipas de trabalho.

Fonseca (2013) refere que o planeamento deve estar interligado à parte estratégica – que define os objetivos gerais – com a parte operacional, onde as tarefas, os prazos e os recursos são concretizados. É crucial criar um organograma para deixar claras as hierarquias do evento e as responsabilidades de todos os envolvidos. O ponto chave dessa organização é melhorar a comunicação interna, para que se consiga resolver qualquer problema, a qualquer hora e, assim, diminuir a possibilidade de cometer algum erro.

Vicente (2023), baseado na sua jornada no Departamento de Eventos do Sporting Clube de Portugal, entende que o planeamento é como um esforço colaborativo e multidisciplinar. Muitas áreas entram em jogo, como o marketing, a logística e também a comunicação, pois todas elas precisam de trabalhar numa harmonia perfeita e onde as reuniões de preparação são obrigatórias.

#### c) Fase de execução:

A fase de execução materializa o plano inicial e é onde o evento acontece verdadeiramente. Duarte (2009) e Sarmiento et al. (2011) asseguram que é preciso haver um controlo contínuo e tomadas de decisão rápidas, pois nunca se sabe quando é que pode acontecer algum imprevisto.

Ribeiro e Correia (2022) alertam que, nesta etapa, alguns momentos são críticos. A montagem, a gestão dos recursos humanos, os *media*, segurança, o público, todos estes elementos importam e todos devem cumprir ordens do responsável do evento pois é ele que está em contacto constante com todas as equipas envolvidas.

Fonseca (2013) sublinha que a execução deve ser vigiada e acompanhada de perto. Essa prática possibilita a correção de erros em relação ao plano inicial e garante que o evento ocorra conforme os parâmetros estabelecidos. Um exemplo dessa tática aparece nos Jogos Desportivos de Viseu, onde o autor realça a importância da cooperação entre departamentos e da comunicação constante entre voluntários e equipas envolvidas no evento.

#### d) Fase da avaliação:

Concluído o evento, dá-se início à fase de avaliação, vital para medir resultados e identificar oportunidades para melhorias posteriores. Jacinto et al. (2024) sublinham que a visão do público sobre a qualidade do evento é crucial para a avaliação geral da organização do mesmo. Essa opinião pode ser obtida através da aplicação de inquéritos

por questionário ou por entrevistas realizadas no local do evento, o que permite a análise de elementos como logística, ambiente e a comunicação.

Sarmiento et al. (2011) sugerem que a avaliação deve considerar tanto indicadores quantitativos, como número de participantes e a receita gerada, como indicadores qualitativos, como o nível de satisfação. Esta combinação irá permitir ter uma visão abrangente sobre a eficácia da organização e sobre a concretização dos objetivos definidos na primeira fase.

#### **1.4. Planeamento estratégico e operacional**

Organizar eventos desportivos envolve, sem dúvida, mais do que apenas a parte técnica, pois inclui também um planeamento estratégico, a criação de práticas e objetivos. Ribeiro e Correia (2022) explicam o planeamento estratégico como algo dinâmico, interligando as metas da instituição, os recursos e o que os *stakeholders* esperam.

Fonseca (2013) destaca que, para se obter bons resultados, é fundamental que a visão estratégica esteja ligada à execução, mantendo o planeamento e a ação em sintonia. O bom planeamento depende de boas decisões, desde definir as metas e a comunicação até a logística e as equipas envolvidas.

Vicente (2013), com base na sua experiência no Sporting Clube de Portugal, descreve que o planeamento estratégico envolve planos anuais de eventos, relacionando a marca com os objetivos da área do marketing e o envolvimento do clube. Esses planos também definem os objetivos, tanto qualitativos como quantitativos, para, posteriormente, se alcançar o sucesso.

Duarte (2009) e Fonseca (2013) enfatizam a importância da gestão de *stakeholders*, um elemento crucial para quem organiza um evento. A cooperação entre patrocinadores, autoridades, segurança, fornecedores, entre outros, é a combinação perfeita para o sucesso de um evento desportivo. A identificação precoce dos stakeholders permite evitar conflitos de interesse e criar relações estáveis ao longo do processo.

Quanto ao plano operacional, Ribeiro e Correia (2022) recomendam planos de ação detalhados, que especificam todas as tarefas, recursos necessários e os prazos a cumprir:

- Plano logístico – utilização de espaços, transporte, equipamentos, sinalização;
- Plano de recursos humanos – contratação e supervisão das equipas;

- Plano de comunicação/marketing – definição das estratégias de divulgação e gestão de redes sociais;
- Plano financeiro – definição de um orçamento detalhado e gestão de despesas e receitas;
- Plano de segurança – coordenação com as autoridades.

Sarmiento et al. (2011) acrescentam que o planeamento deve ser complementado com métodos de controlo de modo a assegurar que todas as tarefas são realizadas conforme planeado. Para isso, defendem a realização de reuniões de acompanhamento, listas de verificação de tarefas e documentação de todas as operações.

Por fim, Cascalheira (2016) realça que o sucesso de um evento não é só medido pelo resultado imediato, mas também pela capacidade de criar valor a longo prazo, melhorando a imagem da organização.

### **1.5. Desafios e tendências**

A organização de eventos desportivos envolve um conjunto de desafios complexos que exigem capacidade de adaptação, planeamento meticuloso e gestão profissional.

Um dos desafios mais recorrentes relaciona-se com a logística, que envolve infraestruturas, transportes, materiais técnicos, fornecedores, entre outros. Sarmiento et al. (2011) e Duarte (2009) ressaltam que integrar todos esses elementos é crucial e que qualquer erro pode ser fatal. Fonseca (2013) afirma que, principalmente em eventos de grandes dimensões, coordenar toda a logística requer ter plano-base detalhado, haver uma boa comunicação e saber lidar com imprevistos a qualquer hora.

Outro desafio importante diz respeito à área financeira. Ribeiro e Correia (2022) mostram que grande parte do financiamento envolvido nos eventos está dependente de patrocínios ou de apoios públicos, o que torna os eventos vulneráveis às oscilações económicas. Fonseca (2013) aponta que a dificuldade em assegurar receitas próprias que sejam sustentáveis obriga as instituições a adotarem estratégias inovadoras em diferentes áreas e a desenvolverem experiências adicionais que agregam valor comercial ao evento.

Simultaneamente, a sustentabilidade ambiental e social tem ganhado importância. Cascalheira (2016) realça como é crucial colocar em prática políticas eficientes, com o

objetivo de diminuir desperdícios, maximizar o uso de energia e envolver as comunidades locais. Todavia, essas práticas, muitas vezes, não são aplicadas, particularmente em eventos com verbas reduzidas.

A segurança também se destaca na lista de desafios nesta área. Sarmiento et al. (2011) defendem que deve ser uma das grandes prioridades desde o início do planejamento, com especial foco na segurança dos acessos, formação das equipas de emergência e gestão de multidões. Fonseca (2013) e Duarte (2009) destacam que muitos eventos considerados mais pequenos acabam por enfrentar desafios no que diz respeito ao cumprimento de protocolos devido à falta de recursos apropriados.

O comportamento do público é considerado outro desafio significativo. Jacinto et al. (2024) mostram que o público dá cada vez mais importância ao seu conforto, à forma como são atendidos e à clareza da informação transmitida.

Desta forma, é crucial forjar vivências inesquecíveis e singulares, fortalecendo a conexão com o público, almejando cativar a sua lealdade. Vicente (2023) afirma que essa atividade necessita de equipas competentes e de uma coordenação contínua entre as várias áreas envolvidas no evento.

Outro desafio frequentemente citado é a coordenação de equipas multidisciplinares. Vicente (2023) destaca que, mesmo em cenários profissionais, como o do Sporting Clube de Portugal, a colaboração entre as áreas pode ser um verdadeiro quebra-cabeças, por causa da rapidez dos processos, da presença de responsabilidades e da exigência envolvida. Fonseca (2013) afirma que uma falha na comunicação interna pode colocar em causa a excelência do evento.

Simultaneamente, a digitalização dos processos de gestão apresenta desafios, mas também oportunidades. Valente (2018) ressalta que a adoção de ferramentas tecnológicas necessita de um investimento financeiro robusto e habilidades técnicas. Porém, permite aprimorar o controlo operacional, diminuir falhas e elevar a eficiência.

Além disso, a digitalização tem transformado a relação com o público, permitindo que receba informações em tempo real, que tenha acessos facilitados e que vivencie experiências personalizadas.

Cascalheira (2016) e Ribeiro e Correia (2022) apontam que várias instituições optam por não adotar padrões de avaliação específicos. Ao não prepararem relatórios de avaliação, isso compromete a melhoria das edições futuras, pois carecem de dados para conseguirem entender e analisar os erros cometidos. A falta desse tipo de documentos

prejudica a instituição e restringe a capacidade de justificar investimentos ou de evidenciar o seu valor social.

Em síntese, todos os desafios mencionados anteriormente evidenciam a necessidade de uma gestão profissional, integrada e com foco na inovação. O futuro da organização de eventos está dependente da capacidade que as instituições consigam ter no que diz respeito a uma operação eficiente, sustentabilidade, tecnologia e experiência do público.

### **1.6. Boas práticas na organização de eventos**

A organização de eventos desportivos tem registado uma evolução significativa nos últimos anos. A prática atual fundamenta-se numa estratégia adaptada que combina o planeamento estratégico, a gestão operacional, a inovação tecnológica e a comunicação eficaz. Ribeiro e Correia (2022) apontam que uma organização para ser bem-sucedida precisa de aplicar os procedimentos corretos e ter equipas multidisciplinares alinhadas com os objetivos do evento.

Conforme Sarmiento et al. (2011) referem, uma organização eficiente apoia-se em três pilares cruciais: um planeamento sistemático, uma coordenação eficaz e avaliação constante. Esses elementos garantem a consistência entre as várias etapas desde a conceção até à avaliação. Duarte (2009) complementa que o uso de ferramentas de gestão ajuda a transformar um evento num projeto bem planeado, onde cada tomada de decisão é sustentada por dados e objetivos claros.

Sarmiento et al. (2011) enfatizam a importância de um planeamento estruturado, que deve ser realizado segundo um documento base – o plano de evento – no qual são estabelecidos os objetivos, os recursos e o cronograma. Esse plano atua como um guia operacional de acordo com as necessidades do evento e dos imprevistos que possam ocorrer durante a sua realização.

Duarte (2009) propõe uma metodologia estruturada para eventos, dividida em planeamento, execução, controlo e avaliação, de forma a garantir transparência em todo o processo, e em que cada etapa deve ser acompanhada de relatórios constantes.

De acordo com Ribeiro e Correia (2022), uma prática recomendada é a criação de manuais operacionais e protocolos internos. Estes detalham todos os procedimentos em áreas como logística, relação com o público, segurança e comunicação. A consistência trazida por esses documentos consegue reduzir a dependência de decisões

individuais, ajudando a profissionalizar este setor. Como exemplo, Vicente (2023) cita o uso dessas ferramentas no Sporting Clube de Portugal. A autora menciona o uso de checklists diárias, cronogramas semanais e reuniões entre departamentos, assegurando assim o cumprimento de todos os objetivos definidos e a qualidade da sua execução.

Fonseca (2013) e Duarte (2009) realçam a importância das reuniões de preparação e debriefing. Estas práticas estimulam a reflexão em equipa, a partilha de experiências e a adoção de melhores práticas no futuro. Um aspeto crucial na organização de eventos é a cultura de avaliação sempre ativa, que facilita o aprimoramento geral e a solidificação do conhecimento teórico.

Em suma, podemos dizer que o uso de ferramentas e metodologias bem definidas auxilia no aumento da eficiência, da qualidade e da transparência na organização de eventos desportivos.

### **1.7. Coordenação de equipas**

A organização de um evento desportivo requer uma colaboração eficaz entre várias equipas de profissionais nas áreas de comunicação, marketing, logística, finanças, tecnologia, entre outras. Ribeiro e Correia (2022) destacam a importância da relação entre todas estas equipas como um pilar essencial para o sucesso de qualquer evento, uma vez que este exige a execução simultânea de vários encargos e responsabilidades.

Sarmiento et al. (2011) sublinham que a estrutura organizacional de um evento precisa de ser cuidadosamente planeada, considerando a sua dimensão e o seu grau de complexidade. Para eventos de maior escala, é recomendável estabelecer comités especializados, por exemplo, técnicos ou até mesmo olímpicos. Todos esses comités especializados devem operar sob a liderança de um gestor de evento, incumbido de assegurar a coerência entre as decisões e sua efetiva execução. Fonseca (2013) salienta a importância crucial de definir claramente funções e responsabilidades de cada um, visando evitar possíveis problemas. A utilização de organogramas e matrizes de responsabilidades facilita ver, de forma clara e fácil, a distribuição das tarefas para cada um, garantindo que cada área saiba perfeitamente quais os objetivos que devem cumprir. Essa prática impulsiona uma gestão mais eficaz e transparente.

Duarte (2009) complementa ao afirmar que uma coordenação bem feita deve ser apoiada por sistemas de comunicação interna eficientes, mantendo um fluxo de informações constante. O autor recomenda a utilização de rádios internas, grupos

digitais e reuniões diárias de briefing, principalmente em grandes eventos. Toda essa comunicação permite antecipar problemas e tomar decisões rapidamente.

Ribeiro e Correia (2022) identificaram outra boa prática: a formação prévia das equipas envolvidas. Essa formação deve incluir tanto aspetos técnicos (como, por exemplo, segurança) como comportamentais (por exemplo, hospitalidade). O uso desses recursos ajuda a reduzir falhas, melhora a experiência do público e também fortalece a reputação institucional do evento.

Valente (2018) observa que a implementação de sistemas de informação e tecnologias colaborativas tem contribuído para uma melhor relação entre as várias equipas. A autora menciona que a utilização de plataformas digitais para a partilha de documentos, atualização de tarefas e comunicação interna tem vindo a melhorar o rendimento da organização. Essas ferramentas são especialmente eficazes em eventos que envolvem equipas distribuídas por diferentes locais, possibilitando uma gestão mais centralizada.

Assim, coordenar várias equipas ao mesmo tempo pode ser um verdadeiro desafio e requer um equilíbrio entre liderança, comunicação e utilização de tecnologia. As boas práticas mencionadas anteriormente pelos vários autores mostram que a eficácia na gestão de equipas é tão crucial quanto a excelência técnica do evento, sendo fundamental para o sucesso geral do mesmo.

Em suma, a organização de eventos é um processo complexo, que exige um planeamento cuidadoso, uma liderança eficiente e uma inovação contínua. Dessa forma, evidenciam-se a importância e a relevância do estudo de caso da Liga Portugal, que permitirá a observação de como todas as dimensões são implementadas numa instituição profissional.

## **Capítulo 2. Entidade acolhedora**

Atualmente, a Liga Portugal é reconhecida como uma das principais entidades responsáveis pelo setor desportivo no país, desempenhando um papel fundamental na organização, regulamentação e promoção das suas competições profissionais de futebol. Nas últimas décadas, o seu desenvolvimento foi notável, refletindo-se tanto nas transformações estruturais da área do desporto como na crescente profissionalização da instituição.

Dessa forma, é essencial conhecer a sua história, missão, valores e a própria estrutura organizacional da Liga Portugal. Este capítulo descreve os principais aspetos que definem a instituição, como a sua criação, desenvolvimento, objetivos e áreas de atuação.

### **2.1 Contexto**

A Liga de Clubes surge da união entre o Movimento dos Presidentes e a Confederação Portuguesa de Clubes de Futebol (Manual de Gestão Integrado, 2025).

A 3 de fevereiro de 1978, a Liga Portugal é fundada motivada pela necessidade de haver uma entidade patronal composta pelos clubes participantes das principais competições de futebol profissional, com o objetivo de harmonizar os interesses de todos e reforçar a interação entre as sociedades desportivas. Vários clubes, incluindo o FC Porto, Boavista Futebol Clube, Sport Clube Beira-Mar, entre outros, marcaram presença e assumiram posições na oficialização dos Estatutos da Liga no Cartório Notarial do Porto e o primeiro presidente a assumir funções foi João Aranha (História da Liga Portugal, 2025). João Aranha, falecido a 9 de setembro de 2021, aos 98 anos, foi o dirigente desportivo que assumiu a presidência da Liga Portuguesa de Clubes de Futebol Profissional no seu ano de fundação. Antes desempenhou funções de Presidente da Direção da CUF e da Associação de Futebol de Lisboa, e exerceu também atividades como jornalista e cronista. O seu percurso marcou a institucionalização da organização que passou a gerir o futebol profissional em Portugal (Associação de Futebol de Setúbal, 2021).

Em fevereiro de 1989, Valentim dos Santos Loureiro é eleito Presidente da Direção da Liga de Clubes. Posteriormente, em 1993, houve uma divisão irreversível entre o futebol profissional e o futebol amador, com a Liga de Clubes a assumir de forma definitiva a organização e gestão das competições profissionais, enquanto que a Federação Portuguesa de Futebol manteve a tutela das modalidades e competições amadoras.

Esta separação marcou a profissionalização do setor e redefiniu as competências de cada entidade (Manual de Gestão Integrado, 2025).

Como consequência, a Liga Portuguesa dos Clubes de Futebol acabou por ser renomeada para Liga Portuguesa de Futebol Profissional e, conforme estabelecido no Artigo 5º dos Estatutos, “a Liga apresenta quatro fins principais: Exercer as competições como órgão autónomo da Federação Portuguesa de Futebol. A promoção e defesa dos interesses comuns dos seus membros e a gestão dos assuntos inerentes à organização e prática do futebol profissional e das suas competições. A organização e regulamentação das competições de carácter profissional que se disputem no âmbito da Federação Portuguesa de Futebol” (História da Liga Portugal, 2025, para. 17).

A 28 de outubro de 1994, Manuel Damásio é eleito Presidente da Direção, mas, apenas seis meses mais tarde, é sucedido por Jorge Nuno Pinto da Costa. No mandato de Pinto da Costa, em 1995/1996, é organizada a primeira edição do Campeonato, onde a Liga Portugal assume a responsabilidade por todas as normas, regras e gestão das competições profissionais. Adotou o poder disciplinar em primeira instância e coordenou o departamento de arbitragem por intermédio de uma Comissão de Arbitragem (Manual de Gestão Integrado, 2025).

No dia 23 de setembro de 1999, Valentim dos Santos Loureiro inaugura a sede da Liga Portugal, localizada na Rua da Constituição, no Porto. A presidência da instituição foi exercida por Hermínio Loureiro, Fernando Gomes e Mário Figueiredo, no período entre 2006 e 2015. Pedro Proença é eleito Presidente da Liga Portugal a 28 de julho de 2015, tendo terminado o mandato dez anos depois. Este foi responsável pela construção da sede atual, o Arena Liga Portugal. A sua inauguração ocorre no dia 13 de dezembro de 2024 e está localizada na Rua John Whitehead, nº 69, 4250-540, na cidade do Porto (Manual de Gestão Integrado, 2025).

A 11 de abril de 2025, Reinaldo Teixeira é eleito Presidente da Liga Portugal, tendo tomado posse no dia 16 do mesmo mês subsequente.

A Liga Portugal é uma entidade de direito privado, sem fins lucrativos, que se rege pelos seus Estatutos e Regulamentos, bem como pela legislação apropriada (Manual de Gestão Integrado, 2025).

A Liga Portugal tem a responsabilidade de organizar três competições tendo três planeamentos operacionais, a Liga Portugal Betclíc, a Liga Portugal MeuSuper e a Allianz Cup. Dois desses planos, o da Liga Portugal Betclíc e o da Liga Portugal MeuSuper, são bastante idênticos pois equivalem à primeira e à segunda liga de futebol, porém

possuem uma ativação comercial díspar. A outra competição conta com um quadro competitivo diferente e com uma planificação e organização comercial distinta (Plano de Atividades e Orçamento 2024-2025, 2025).

## 2.2 Fins da Liga Portugal

Os principais propósitos e objetivos da Liga Portugal são:

- Estruturar e regulamentar as competições profissionais nos termos da legislação pertinente;
- Viabilizar e salvaguardar os interesses comuns de todos os clubes, gerindo as questões inerentes à organização e à prática do futebol profissional e das respetivas competições;
- Realizar funções de controlo disciplinar e de supervisão definidas pela lei, pelos estatutos e pelos regulamentos;
- Promover formação em tópicos pertinentes da área da organização, gestão e integridade das competições profissionais;
- Incentivar a organização de eventos e ações ligadas às competições profissionais (Manual de Gestão Integrado, 2025).

A Liga, além de organizar as competições profissionais de futebol e os restantes eventos da instituição, tem sempre a intenção de participar em eventos com o devido enquadramento e importância estratégica para a empresa (como feiras internacionais, festivais de verão, atividades de formação, entre outros), visando divulgar as suas marcas e as suas competições.

No que diz respeito à área associativa e à área institucional, as questões cruciais para a evolução do Futebol Profissional são sempre debatidas entre os Presidentes das Sociedades Desportivas (Manual de Gestão Integrado, 2025).

Podemos enfatizar que as adversidades do futebol português dizem respeito aos principais desafios que o setor enfrenta para garantir o seu desenvolvimento sustentável. Entre estes desafios destacam-se a necessidade de reforçar a proximidade ao adepto, tornando o espetáculo desportivo mais atrativo e acessível; o enaltecimento e valorização das competições; o contínuo desenvolvimento institucional da Liga Portugal; e a valorização das sociedades desportivas, garantindo a sua competitividade e estabilidade financeira. A internacionalização da marca Liga Portugal constitui igualmente um desafio relevante, assim como a redução dos custos de contexto, que continuam a limitar a atuação dos clubes. Por fim, a centralização dos direitos de

transmissão apresenta-se como um dos processos essenciais para aumentar a competitividade e a capacidade financeira do futebol profissional em Portugal (Plano de Atividades e Orçamento 2023-2024, 2025).

### **2.3 Valores, missão e visão**

A Missão, Visão e Valores referem-se à forma como uma entidade se posiciona na presença dos seus stakeholders (Manual de Gestão Integrado, 2025)

No que diz respeito aos valores, a Liga Portugal prioriza a Credibilidade, tanto nas competições como na administração do negócio, Agregação, ao estabelecer condições para proteger os interesses do desporto, Talento, nas competições e nos respetivos participantes, e, por fim, Espetáculo na organização de três massivas competições garantidas pela iminência do futebol português (Manual de Gestão Integrado, 2025).

A missão da Liga Portugal passa por assegurar a excelência na organização das competições profissionais, zelando sempre pela viabilidade económica e financeira tanto da instituição como dos clubes associados (Manual de Gestão Integrado, 2025).

A Liga Portugal procura, ainda, ser uma das ligas mais relevantes na Europa, destacando sempre os aspetos económicos e desportivos do futebol profissional português.

### **2.4 Abrangência**

De acordo com o Plano de Atividades e Orçamento, podemos verificar que a marca Liga Portugal encontra-se dividida em 5 submarcas: Liga Portugal Infraestruturas, Liga Portugal Comercial, Liga Portugal Centralização, Fundação do Futebol e LP Business School.

O objetivo da Liga Portugal Infraestruturas é ampliar, gerir, viabilizar, supervisionar e explorar o património imobiliário pertencente à instituição (Plano de Atividades e Orçamento 2023-2024, 2025).



*Figura 1 - Logotipo Liga Portugal Infraestruturas*

Fonte: Liga Portugal, 2025

A Liga Portugal Centralização tem como objetivos estudar e delinear propostas para futuros protótipos de comercialização centralizada dos direitos televisivos e multimédia, bem como dos conteúdos audiovisuais das competições profissionais de futebol em Portugal, além da posterior comercialização dos mesmos (Plano de Atividades e Orçamento 2023-2024, 2025).



*Figura 2 - Logotipo Liga Portugal Centralização*

Fonte: Liga Portugal, 2025

A Fundação do Futebol tem como finalidade fomentar uma sociedade mais íntegra, com e para o Futebol. A sua missão é atuar como um elo de ligação entre as Sociedades Desportivas e a Responsabilidade Social, empenhando-se em promover um futebol e uma sociedade suprema (Plano de Atividades e Orçamento 2023-2024, 2025).



*Figura 3 - Logotipo Liga Portugal Fundação do Futebol*

Fonte: Liga Portugal, 2025

A LP Business School foi criada com o propósito de aprofundar e disseminar conhecimento diversificado, atendendo às necessidades de acreditação e credenciação dos múltiplos agentes desportivos. Simultaneamente, procura preencher as lacunas existentes, permitindo a todos os interessados, a cedência de conhecimentos específicos inerentes ao quadro desportivo. Dessa forma, concede o contacto com a realidade profissional do desporto, mediante a relação direta com as diversas instituições do desporto, mais especificamente do futebol, oferecendo vivências e viabilizando vinculações únicas com toda a esfera abrangente (Plano de Atividades e Orçamento 2023-2024, 2025).



*Figura 4 - Logotipo Liga Portugal Business School*

Fonte: Liga Portugal, 2025

O conjunto das 34 Sociedades Desportivas que participam no futebol profissional, incluindo o Departamento de Marketing e Eventos, é conhecido como Liga Portugal Comercial. Esta submarca visa a venda, licenciamento, criação e fabrico de produtos relacionados com as competições desportivas profissionais, além de promover, ativar e internacionalizar a marca Liga Portugal. Todos esses propósitos visam um único objetivo: a monetização, enaltecimento e reconhecimento da Liga e das respetivas entidades desportivas. Outra grande finalidade e benefício desta submarca é a organização e gestão de eventos. Assim, fica evidente que todos os eventos realizados dentro do contexto operacional da Liga Portugal são geridos por esta entidade (Plano de Atividades e Orçamento 2023-2024, 2025).



*Figura 5 - Logotipo Liga Portugal Comercial*

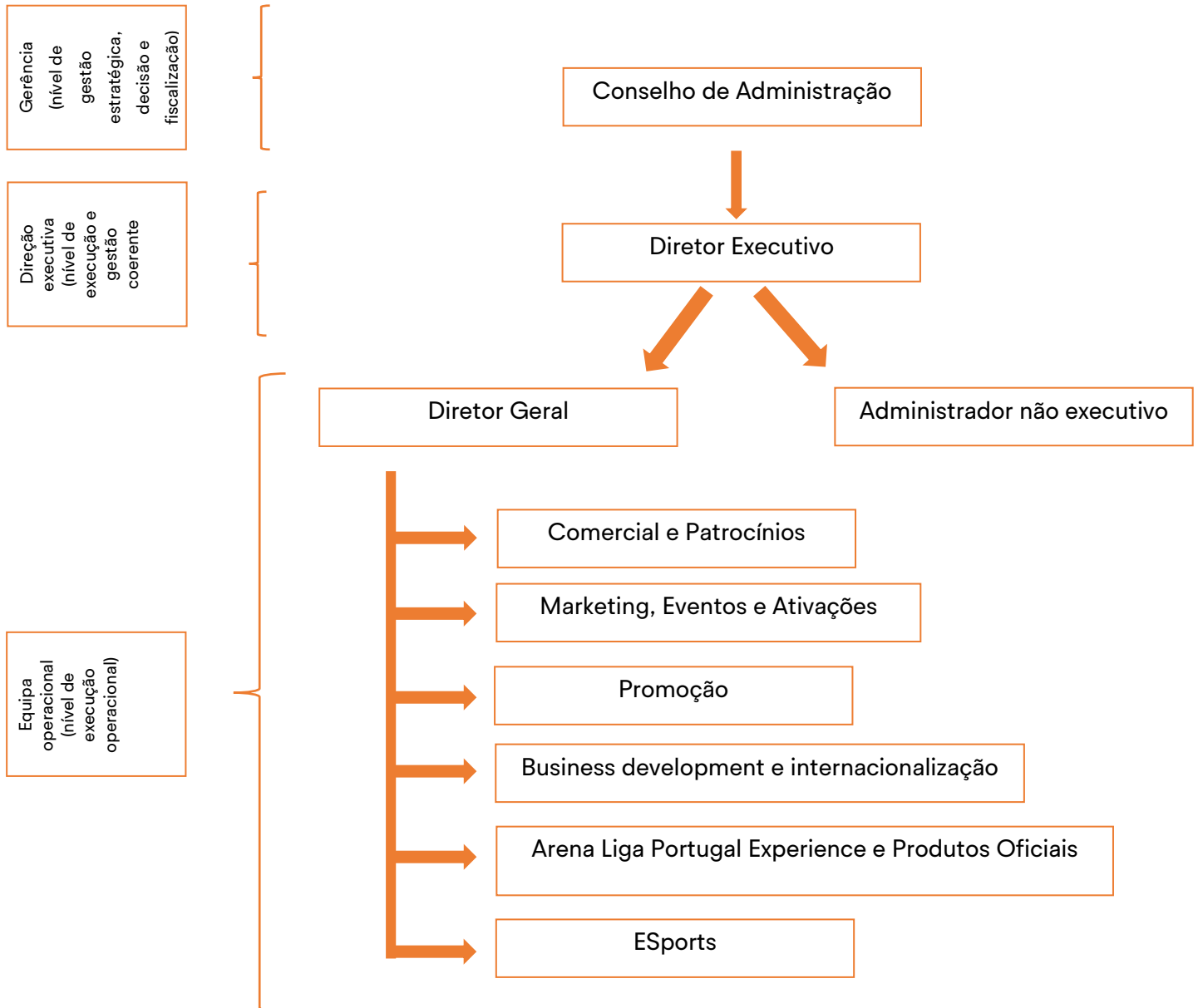
Fonte: Liga Portugal, 2025

Segundo o Plano de Atividades e Orçamento, a Liga Comercial conta com o apoio de 11 departamentos:

- Competições
- Financeiro
- Controlo Económico e Licenciamento
- Planeamento Estratégico
- Recursos Humanos
- Jurídico
- Tecnologia
- Comunicação, Conteúdos e Media
- Apoio à Direção Executiva
- Apoio aos Órgãos de Justiça
- Sistema de Gestão Integrado

O Departamento de Comunicação, Conteúdos e Media abrange a área de marketing e de eventos, setores encarregados de organizar todos os eventos da Liga Portugal. As metas estratégicas incluem aumentar as assistências nos estádios, monitorizar os indicadores de desempenho (KPI's) nos eventos e colocar em prática e acompanhar as campanhas em vigor (Plano de Atividades e Orçamento 2024-2025, 2025).

## 2.4.1 Organograma funcional da Liga Comercial



Fonte: Liga Portugal, 2025

Através do organograma acima podemos verificar que a Liga Comercial está organizada em três níveis fundamentais: gestão estratégica, direção executiva e equipa operacional. Esta hierarquia garante a conexão entre a formulação da estratégia com a sua implementação prática.

O Conselho de Administração ocupa o nível mais elevado da estrutura e é responsável por estabelecer as principais diretrizes estratégicas, além de fiscalizar e supervisionar as atividades da Liga Comercial.

Ocupando uma posição abaixo do Conselho de Administração, está o Diretor Executivo, que garante a coordenação direta entre a administração e as áreas operacionais. Este tem um papel fundamental na implementação da estratégia delineada e no acompanhamento das operações. O Diretor Executivo conta ainda com o apoio de um Diretor Geral, responsável por supervisionar as áreas operacionais, e o Administrador Não Executivo, responsável por garantir uma perspetiva externa e independente, promovendo a adesão às melhores práticas.

No que diz respeito à equipa operacional, liderada pelo Diretor Geral, esta é composta por seis áreas funcionais diferentes, todas elas responsáveis pela implementação prática das atividades da Liga Comercial:

- Comercial e Patrocínios – responsável por captar, gerir e manter patrocinadores e parceiros comerciais;
- Marketing, Eventos e Ativações – responsável por planear e implementar estratégias de marketing, organizar eventos e coordenar ativações de marca que divulguem a Liga e os seus parceiros;
- Promoção – concentra-se em valorizar e promover a marca Liga Portugal, incentivando a sua presença entre diversos tipos de públicos e meios de comunicação;
- Business Development e Internacionalização – responsável por identificar oportunidades de crescimento, formar novas alianças estratégicas e impulsionar a expansão da marca Liga Portugal;
- Arena Liga Portugal Experience e Produtos Oficiais – responsável pela gestão do espaço físico do Arena Liga Portugal e pela comercialização dos produtos oficiais da Liga Portugal;
- ESports – área voltada para o desenvolvimento e promoção de iniciativas ligadas aos desportos *online*.

### **Capítulo 3. Estágio Curricular**

O estágio curricular que tive oportunidade de realizar na Liga Portugal, no Departamento de Marketing e Eventos, entre 18 de março e 18 de julho de 2025, permitiu-me ter uma oportunidade única para vivenciar de perto o funcionamento de uma grande instituição que desempenha um papel fulcral na área do desporto no nosso país. Esta experiência, embora tenha sido só de 4 meses, fez-me ter vários pontos de vista do funcionamento da Liga Portugal, da forma de como todos os detalhes são previamente planeados, da atenção pormenorizada com que todos os eventos são tratados do início ao fim e também o impacto que estes assumem na comunicação e no posicionamento da marca que é a Liga Portugal.

Desde o meu primeiro dia de estágio, que fui muito bem integrada numa equipa cuja experiência e rigor profissional são de excelência, e que me providenciou várias oportunidades para participar nas várias fases que a organização de um evento necessita, desde a planificação estratégica e a criação de um conceito para o evento até à sua execução e à posterior análise positiva e negativa elaborada no debrief de cada evento realizado. Ao longo desses meses, foram-me dadas tarefas relacionadas com a promoção institucional, apoio logístico, planeamento e avaliação pós-evento.

Desta forma, este capítulo tem como objetivo descrever e analisar as atividades que considero que foram mais importantes e ricas desenvolvidas durante o estágio curricular. O objetivo não passa só por apresentar as funções desempenhadas, mas também, tendo em conta o tema deste relatório, refletir sobre as práticas e os desafios que foram observados durante todo este processo de desenvolvimento profissional e também pessoal.

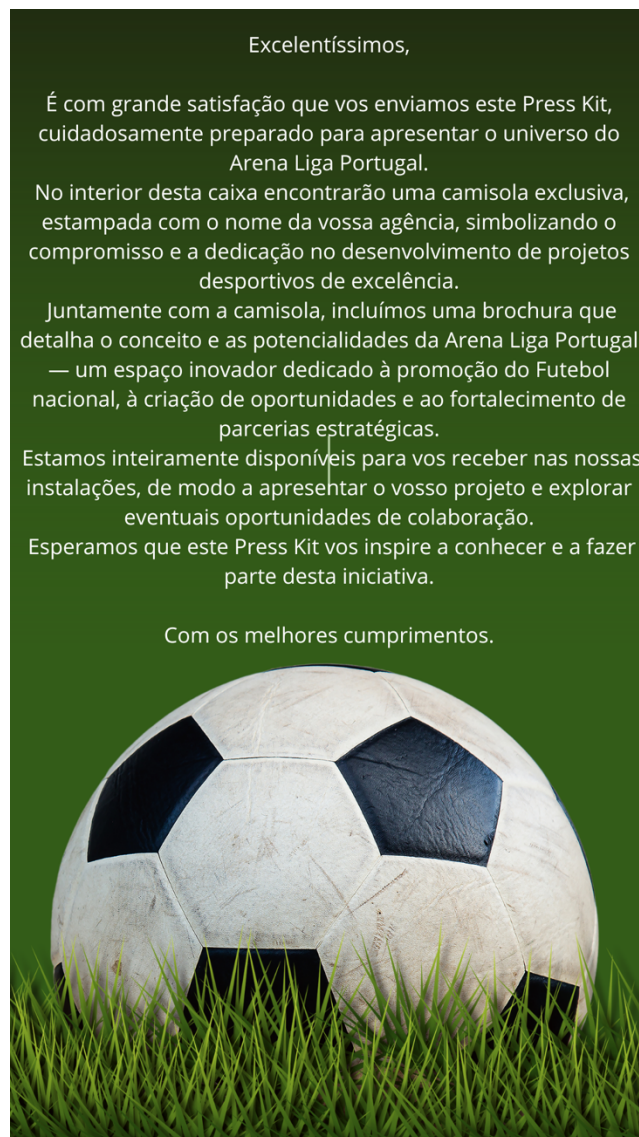
#### **3.1. Relato das atividades desenvolvidas**

Ao longo do estágio, o envolvimento em diversas atividades permitiu entender, de forma prática, todos os procedimentos envolvidos na organização de eventos desportivos, assim como todos os obstáculos e dificuldades a nível operacional e logístico. Fazer parte do Departamento de Marketing e Eventos possibilitou, por um lado, ter uma visão integral de todo o processo de planeamento, execução e avaliação de eventos e, por outro, da relevância extrema da necessidade de haver uma perfeita articulação e comunicação entre todas as equipas internas envolvidas e entre os parceiros externos.

### **3.2. Apoio à comunicação e divulgação institucional**

Uma das responsabilidades atribuídas prende-se com a criação e manutenção de uma base de dados com cerca de trinta agências de eventos externas. Essas agências seriam responsáveis por promover, posteriormente, o Arena Liga Portugal enquanto local de referência na concretização de eventos tanto desportivos como corporativos, não só na cidade do Porto, mas também em todo o país. Esta tarefa teve como propósito a divulgação e promoção do potencial que a sede da Liga Portugal oferece, o desenvolvimento de parcerias estratégicas e a atração de oportunidades inovadoras de cooperação entre outras empresas.

Para tal, foi idealizado e concretizado um *press kit* personalizado para cada agência. Incluía uma camisola da Liga Portugal, estampada com o nome de cada agência, e uma brochura informativa explicando o conceito e todas as potencialidades do Arena Liga Portugal. Fiquei responsável pela preparação do texto institucional (Figura 6) que ia ser incorporado na brochura. O objetivo seria representar a relevância de uma comunicação personalizada e do posicionamento estratégico da marca Liga Portugal.



*Figura 6 - Texto elaborado para o press kit*

O texto foi elaborado com o suporte de uma ferramenta de inteligência artificial, a pedido da equipa, com o objetivo de potencializar a escrita de modo a tornar a mensagem mais concreta e atrativa. A utilização deste tipo de tecnologia é sempre uma mais-valia pois, atualmente, reflete ser cada vez mais uma tendência em desenvolvimento e em constante evolução na área da comunicação, do marketing e da organização de eventos (Fonseca, 2013).

Para além da produção do texto, também se proporcionou a oportunidade de colaborar com os colegas da área do design e da logística, visto que era necessário criar a brochura e definir o layout gráfico da mesma, mas também a escolha das caixas e dos materiais onde iria seguir o próprio press kit. Todo este processo foi fundamental e de extrema importância para assimilar o valor que é preciso dar à coordenação e cooperação entre

equipas dos vários departamentos da Liga Portugal. Assim, essa tarefa permitiu perceber que, na organização de um evento desportivo, a comunicação tanto externa como institucional é parte integrante do próprio evento (Duarte, 2009; Fonseca, 2013).

### 3.3. Organização e acompanhamento de eventos

Uma das tarefas mais enriquecedoras experienciadas durante o estágio foi a participação ativa na organização de eventos externos. Durante o período em que duas das colegas de equipa estavam ausentes, foi-me dada a responsabilidade total de organizar e gerir quatro eventos corporativos realizados nas instalações do Arena Liga Portugal. Esses eventos foram organizados para as entidades JAVA Cowork, Fortinet, Greenvolt e para o Open Day das Sociedades Desportivas da Liga Portugal.

No caso da JAVA Cowork, o trabalho consistiu em coordenar, com o responsável da empresa, o sistema de controlo das chegadas dos convidados para garantir que, posteriormente, essa informação chegava à equipa das infraestruturas. Para além disso, foi necessário criar cartões de visitante para algum desses convidados, bem como estabelecer contacto e colaborar com a equipa da Liga Portugal Business School, situada no piso 3 do Arena Liga Portugal, de forma a assegurar o cumprimento dos horários de montagem.

Em relação ao evento da Fortinet, o objetivo era recolher as matrículas e os lugares de estacionamento necessários para os convidados do evento, e, mais tarde, comunicar à equipa das infraestruturas. Também foi necessário colaborar com o Departamento de Tecnologia para verificar a funcionalidade técnica da Sala Multiusos e definir a disposição física do mobiliário necessário para todo o evento.

No que diz respeito à Greenvolt (Figura 7), trabalhei em conjunto com o Departamento de Comunicação na gestão das presenças de *media* no evento, para garantir que a sala reservada estaria devidamente preparada e proceder à montagem do púlpito e do respetivo *backdrop*.

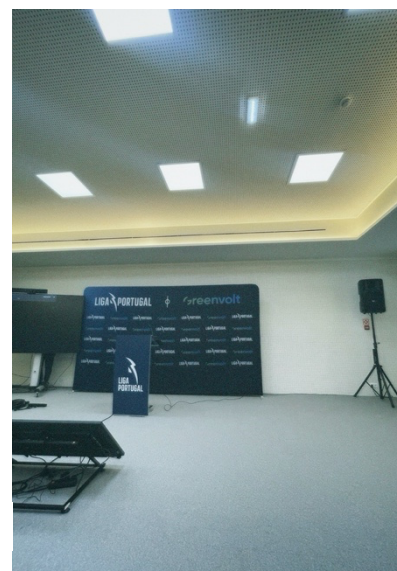


Figura 7 - Evento Greenvolt

Por sua vez, no Open Day das Sociedades Desportivas, fui responsável pela gestão dos acessos ao parque de estacionamento e pelo acompanhamento geral do evento.

Estas vivências salientam a relevância de que uma estratégia cuidadosa e proactiva na gestão de um evento impacta o sucesso do mesmo, desde a colocação de uma cadeira até à coordenação com equipas de outros departamentos. Para além disso, foi possível presenciar os desafios existentes na comunicação interdepartamental, a necessidade de prevenir contratempos e a importância de conseguir gerir uma crise.

### **3.4. Desenvolvimento de bases de dados e ferramentas de apoio**

Outro aspeto relevante do meu estágio diz respeito à elaboração de bases de dados e documentos operacionais concebidos para serem utilizados posteriormente no apoio ao planeamento e à gestão dos eventos organizados pela Liga Portugal.

Em primeiro lugar, elaborei uma base de dados com cerca de 30 agências externas de organização de eventos, com o objetivo de apoiar as diversas ações promocionais que a Liga Portugal poderá desenvolver com potenciais parceiros externos. Posteriormente, desenvolvi uma segunda base de dados, mais abrangente, composta por cerca de 1000 entidades, entre as quais se incluíam associações desportivas, municípios, universidades, entidades ligadas ao turismo, à educação e à hotelaria, entre outras. Esta base de dados, solicitada pela Direção Executiva do Departamento, tinha como objetivo fornecer à Liga Portugal um documento completo para futuros contactos institucionais, facilitando a comunicação e promovendo a colaboração com diversas áreas.

Além disso, elaborei um documento comparativo de orçamentos de catering, que visava a simplificação do processo de seleção de fornecedores mais adequados a cada evento, tendo em conta as necessidades e os meios à disposição. Com esta tarefa, compreendi a importância da racionalização de custos na organização de cada evento tendo em conta que a gestão financeira e orçamental sempre foi um dos maiores desafios do departamento.

Por fim, tive a oportunidade de elaborar um documento cronológico com o registo de todos os eventos organizados pela Liga Portugal entre julho de 2024 e junho de 2025, o que permitiu obter uma visão global da quantidade, variedade e regularidade dos mesmos.

A elaboração de todos estes documentos demonstrou que uma organização eficaz depende de bases sólidas de informação e ferramentas que possibilitem uma tomada de decisão rápida, fundamentada e eficiente.

### **3.5. Propostas criativas**

Durante os quatro meses de estágio, tive também a oportunidade de participar no desenvolvimento de conceitos e ideias inovadoras e criativas para diversos eventos e iniciativas internas.

Entre todas as iniciativas, destaco a elaboração dos conceitos para o Dia Mundial da Criança, para o Jantar de Final de Época dos Colaboradores e para os Aniversários dos Colaboradores. Embora nem todas tenham sido implementadas, permitiram estimular a criatividade e desenvolver competências no uso de ferramentas de design, como o Canva, bem como na utilização de inteligência artificial para simulação dos modelos de prémios a atribuir no Jantar de Final de Época.

A proposta criativa que mais me entusiasmou foi, sem dúvida, o conceito e todo o planeamento do Jantar de Final de Época dos Colaboradores da Liga Portugal. O evento, agendado para o dia 27 de junho de 2025 no Arena Liga Portugal, surgiu de um pedido da Direção, que pretendia incluir uma componente denominada “Got Talent Liga Portugal” – elemento central para o desenvolvimento de todo o conceito da festa. A partir dessa ideia, juntamente com as colegas de departamento, definiu-se que o tema geral do jantar seria mexicano. A conceção visual e criativa do evento ficou sob a minha responsabilidade, desde a definição do primeiro momento da noite até ao último.

O objetivo era criar um ambiente de festa e descontraído, que reforçasse as relações entre todos os colaboradores. A realização do “Got Talent Liga Portugal” iria permitir aos participantes demonstrar os seus talentos perante um júri composto por membros da Direção Executiva e do Departamento de Eventos. Em concordância com o tema do jantar, mexicano, os prémios seriam representados por um pequeno chapéu mexicano, distribuídos em quatro categorias: “Melhor Talento”, “Talento Mais Original”, “Favorito do Público” e “Prémio Mexicano”. O mockup visual destes prémios foi criado através de ferramentas de inteligência artificial. Durante o evento, estavam também previstos momentos de entretenimento e dinamização, como um photo booth, um vídeo 360° e um quiz interativo com perguntas relacionadas com a Liga Portugal e com a cultura mexicana.

Embora o conceito não tenha sido concretizado devido a limitações orçamentais e de tempo, todo o processo de idealização e criação permitiu-me aprimorar as minhas competências de planeamento e conceptualização de eventos, bem como compreender a importância de alinhar os objetivos da instituição e estratégias da Direção com todos os recursos disponíveis. Este tipo de iniciativas reforçou a relevância da inovação contínua nos eventos internos, uma vez que ideias diferenciadoras e criativas contribuem para fortalecimento da identidade organizacional e para a coesão e motivação da equipa de diferentes departamentos.



*Figura 8 - Auditório do Arena Liga Portugal*

### **3.6. Apoio administrativo e interdepartamental**

Durante todo o meu estágio, para além das tarefas realizadas diretamente com a organização de eventos, tive também contacto com algumas funções de carácter administrativo e de articulação entre departamentos.

Mensalmente, fui responsável pelo preenchimento das folhas de ponto e pela elaboração de um relatório enviado à Direção, no qual resumia todas as minhas

responsabilidades e funções, o meu nível de satisfação, propostas de melhoria no nosso departamento e uma breve análise sobre a produtividade e eficácia do mesmo.

A pedido do Dr. Reinado Teixeira, Presidente da Liga Portugal, iniciei o contacto com o Presidente da Junta de Freguesia de Salir, no concelho de Loulé, com o objetivo de organizar uma visita às instalações do Arena Liga Portugal. Este projeto foi um exemplo do grau de responsabilidade, independência e confiança que as minhas colegas depositaram em mim, uma vez que coordenei todo o processo de comunicação e acompanhamento até ao final do meu estágio.

### **3.7. A importância dos debriefs e manuais operacionais na gestão de eventos**

Ao longo do estágio, uma das tarefas que mais me permitiu compreender o funcionamento global dos eventos da Liga Portugal – e perceber como cada detalhe influencia o seu sucesso – foi o desenvolvimento e a elaboração de manuais operacionais e debriefs. Estes documentos são ferramentas essenciais para a análise e melhoria contínua dos processos, permitindo entender de forma detalhada as práticas implementadas e os desafios encontrados em cada evento.

O manual operacional, elaborado antes de cada evento, tem como principal objetivo orientar todos os colaboradores dos vários departamentos envolvidos, definindo antecipadamente os espaços que vão ser utilizados, os percursos, os horários e as funções de cada elemento da equipa. O debrief corresponde a um relatório de avaliação elaborado após o evento, no qual cada departamento é responsável por apontar todos os pontos positivos e negativos observados. Este documento permite avaliar o que pode ser reutilizado num próximo evento, o que poderia ser melhorado e quais as soluções que deveriam ser implementadas no futuro para garantir o maior sucesso possível.

Ao longo dos quatro meses, tive contacto direto com estes dois tipos de documentos, nomeadamente em eventos de grande relevância, como a Cimeira de Presidentes e a Tomada de Posse do 11.º Presidente da Liga Portugal, ambos realizados no Arena Liga Portugal. A análise destes materiais permitiu-me ter uma visão singular e abrangente de todos os procedimentos de organização e coordenação interna, assim como das boas práticas e dos desafios existentes.

Na Tomada de Posse do 11.º Presidente da Liga Portugal, destacam-se ações eficientes, como a preparação antecipada das necessidades a nível logístico, a excelente articulação entre as equipas e os fornecedores externos, e o uso de recursos

tecnológicos como o QR Code de modo a simplificar a partilhar das fotografias do evento com todos os convidados. Contudo, também foram identificadas algumas dificuldades e imprevistos ao longo do evento, como a limitação de tempo para uma organização ideal, a duplicação de convites enviados aos convidados através de várias plataformas e a sobrelotação do auditório. Estes aspetos demonstram que, apesar da Liga Portugal ser uma instituição experiente e rigorosa no que toca à organização de eventos, há sempre espaço para melhorias de modo a haver um planeamento mais minucioso e uma comunicação interna mais eficiente.



*Figura 9 - Tomada de Posse do 11º Presidente da Liga Portugal*

No caso da 15.<sup>a</sup> Cimeira de Presidentes, o debrief demonstrou a eficácia das equipas envolvidas no evento, destacando-se a positiva coordenação interna e o cumprimento dos prazos estipulados, mas também apontou limitações a nível operacional e a nível comunicacional. Foram identificadas falhas como a elaboração tardia dos tópicos a discutir e a consequente sobrecarga das equipas. Além disso, a ausência de ensaios gerais e técnicos antes do evento comprometeu a fluidez e a segurança da execução, evidenciando a importância de testar todos os procedimentos previamente.



*Figura 13 - 15.<sup>a</sup> Cimeira de Presidentes*

Este exemplo demonstra de forma clara um dos maiores desafios da organização de eventos desportivos: a necessidade de adaptar prazos curtos, múltiplas equipas e elevada exigência institucional, num contexto onde qualquer imprevisto pode comprometer a qualidade e o sucesso final do evento.

Em suma, os debriefs analisados destacam a relevância da reflexão coletiva e interdisciplinar. Cada departamento, seja ele de marketing, comunicação, protocolo, tecnologia, entre outros, desempenha um papel essencial e oferece uma visão única, o

que facilita a identificação de pontos críticos, mas também de soluções abrangentes. A Liga Portugal distingue-se precisamente por essa prática, sendo reconhecida como uma instituição que aprende com a experiência e adapta constantemente os seus métodos para a falha ser cada vez menor.

### **3.7.1 Os manuais operacionais como ferramenta de planeamento**

O manual operacional, como o da Cimeira de Presidentes, demonstra a minuciosa organização que é realizada em todos os eventos da Liga Portugal. Este tipo de documento abrange todos os aspetos logísticos, desde os espaços utilizados, os percursos dos convidados, o alinhamento do evento até à definição das equipas responsáveis.

Numa perspetiva prática, o manual operacional de um evento funciona como um guia padronizado de procedimentos, reduzindo a margem de erro e assegurando a consistência entre os diversos eventos existentes. A sua existência reflete a responsabilidade e a competência organizacional da Liga Portugal, bem como a sua capacidade para comandar iniciativas complexas por meio de procedimentos organizados.

### **3.7.2 Relação com o tema do relatório**

A análise dos debriefs e dos manuais operacionais permite estabelecer uma relação direta com o tema de investigação integrado neste relatório de estágio — *“A organização de eventos desportivos na Liga Portugal: práticas e desafios”*. Estes documentos demonstram que a organização de eventos combina uma dimensão técnica – que envolve planeamento, logística e rigor – com uma dimensão reflexiva, centrada na aprendizagem e aperfeiçoamento constante, como se constata nos debriefs. A qualidade na organização de eventos desportivos na Liga Portugal não depende só de uma execução competente, mas sobretudo da capacidade de reflexão sobre essa execução, transformando a experiência em conhecimento.

Os desafios identificados, embora frequentes na área da organização de eventos – prazos curtos, falhas de comunicação, imprevistos e recursos insuficientes – na Liga Portugal assumem uma importância acrescida devido à escala e visibilidade dos projetos. Desse modo, trabalhar com este tipo de documentos permitiu-me compreender que, independentemente do evento que a Liga Portugal organize, vai ser sempre uma vitrine e um laboratório, ou seja, sendo uma possibilidade de fortalecer a

sua imagem institucional também é, simultaneamente, uma oportunidade para se avaliar e melhorar todos os métodos de trabalho envolventes.

Resumindo, a utilização destes instrumentos consolidou a minha visão de que os eventos planeados pela Liga Portugal são projetos de uma complexidade sublime, apoiados por sólidas boas práticas de planeamento e, posteriormente, avaliação, mas também são constantemente instigados pela escassez de tempo e coordenação. Assim, a utilização de manuais operacionais e debriefs é uma das melhores práticas aplicadas na organização de eventos, pois garante uma harmonia, competência e aprendizagem consistente que sustentam o prestígio da Liga Portugal como instituição.

### **3.8. Análise das práticas e desafios observados**

A análise das diversas tarefas executadas durante o estágio permitiu identificar um conjunto de práticas e desafios presentes na organização de eventos desportivos na Liga Portugal.

Uma das práticas mais significativas observadas foi a coordenação interdepartamental exemplar existente na Liga Portugal – um fator importante para o sucesso de qualquer tipo de evento. A colaboração entre os departamentos de marketing, comunicação, logística, tecnologia, entre outros, mostrou ser imprescindível para assegurar a estabilidade e competência dos processos. No entanto, esta dependência interdepartamental também pode ser vista como um desafio, pois exige uma comunicação eficaz, um planeamento meticuloso e uma capacidade de resposta rápida e eficiente a imprevistos.

Outro aspeto essencial está relacionado com a organização da informação e o planeamento prévio. A criação de bases de dados e o desenvolvimento de manuais operacionais e debriefs demonstraram que o sucesso ou insucesso de um evento não é avaliado somente pela sua realização, mas também pela excelência na organização e na avaliação subsequente. Esses tipos de ferramentas atuam como meios de memória organizacional, possibilitando que a Liga Portugal aprenda com cada experiência e com cada experiência vivida e, conseqüentemente, melhore as suas práticas futuras.

A inovação e a criatividade também representam um papel crucial nos eventos desportivos. Iniciativas originais, como o Got Talent Liga Portugal, refletem a importância de se desenvolverem experiências únicas, tanto para os colaboradores como para o público externo. No entanto, as restrições orçamentais e a exigência de

alinhar as ideias criativas com a estratégia da instituição podem caracterizar desafios práticos que requerem uma vasta flexibilidade e versatilidade.

A utilização cada vez mais frequente de novas ferramentas digitais, como a inteligência artificial, é outro ingrediente pertinente nesta área, como demonstrado, por exemplo, na elaboração do texto para o press kit enviado para as agências de eventos. Esse tipo de tarefas ilustrou a forma como as tecnologias emergentes estão a metamorfosear as práticas de comunicação e de organização na área dos eventos, proporcionando, por um lado, mais agilidade e eficiência, mas, por outro, pondo em causa a sua autenticidade.

Assim, este estágio permitiu-me compreender que a organização de eventos é uma área complexa, que exige atenção aos mínimos detalhes, a capacidade de antecipar eventuais problemas e a gestão correta do tempo são aptidões vitais. As dificuldades enfrentadas – desde a orientação de equipas internas até à gestão de contactos institucionais – refletiram a rotina de uma área onde a pressão temporal e a necessidade de excelência são permanentes.

Em suma, a experiência no Departamento de Marketing e Eventos da Liga Portugal demonstrou que as melhores práticas assentam numa cultura de planeamento, comunicação e avaliação constante, enquanto que os principais desafios consistem na harmonização entre criatividade e objetivo, entre inovação tecnológica e gestão de equipas, e entre o compasso célere dos eventos e a exigência de análise estratégica. Esses elementos formam a base para a análise do tema deste relatório: as práticas e os desafios na organização de eventos desportivos na Liga Portugal.

### **3.9. Desafios enfrentados e aprendizagens adquiridas**

A experiência de estágio no Departamento de Marketing e Eventos da Liga Portugal revelou-se extremamente enriquecedora, tanto pela oportunidade de participar na organização de eventos desportivos como pela vivência de desafios reais que exigiram ponderação, adaptação e aprimoramento de diversas habilidades profissionais e pessoais.

Durante os quatro meses de estágio, foi possível observar diversos obstáculos recorrentes nesta área, desde a gestão do tempo e dos recursos disponíveis até à comunicação interna e à aptidão de saber lidar com imprevistos. Analisar todas essas

circunstâncias foi fundamental para entender a complexidade que é organizar um evento e as competências necessárias para enfrentar todas as múltiplas exigências.

### **3.9.1. Gestão do tempo e dos prazos reduzidos**

Um dos desafios mais frequentes durante o período de estágio foi a necessidade de idealizar, preparar e organizar eventos em prazos curtos. Em ocasiões, como a Tomada de Posse e a Cimeira de Presidentes, o período entre a definição do conceito do evento obrigou as equipas envolvidas no evento a trabalharem sob pressão e com uma grande rapidez de tomada de decisão.

Pessoalmente, este contexto exigiu uma capacidade significativa para conseguir organizar e priorizar tarefas. Em várias situações, foi necessário responder a vários pedidos em simultâneo – responder a fornecedores, retificar bases de dados, alinhar materiais e apoiar toda a logística necessária – dentro de prazos bastante curtos. Esta experiência ensinou-me a priorizar tarefas, a antecipar problemas, a pensar em todos os detalhes e a preservar uma comunicação eficaz com todos outros colegas.

### **3.9.2. Comunicação e coordenação interdepartamental**

A coordenação interdepartamental foi outro desafio recorrente. A organização de um evento na Liga Portugal requer a participação das equipas dos vários departamentos como por exemplo o de marketing, comunicação, logística, infraestruturas, design, tecnologia, entre outros, mas também de fornecedores de empresas externas. Dessa forma, haver uma boa comunicação interna é, de facto, um fator crucial (Fonseca, 2013) para o sucesso de um evento tendo em conta toda a variedade de intervenientes envolvidos.

Os debriefs elaborados ao longo dos meses corroboram essa observação: a falta de coordenação entre departamentos podia originar atrasos na entrega de conteúdos, sobreposição de funções ou até mesmo decisões antagónicas. Como exemplo prático, experienciei essa realidade ao coordenar simultaneamente com as equipas de design e de logística na execução dos *press kits* do Arena Liga Portugal, e também quando coordenei com o departamento das infraestruturas e da tecnologia nos eventos externos que orientei.

Essas experiências ensinaram-me que uma comunicação eficaz é uma competência tanto técnica quanto interpessoal, baseada na compreensão eficaz, nítida, assertiva e sensível. Aprendi que a coordenação bem-sucedida entre departamentos não se baseia

apenas em diretrizes formais, mas também na capacidade de se conseguir construir relações interpessoais de confiança e colaboração.

### **3.9.3. Gestão de imprevistos e tomada de decisão**

A imprevisibilidade é uma constante na área dos eventos e um dos aspetos mais desafiantes que pude vivenciar. Nos eventos organizados de forma independente, como os realizados para a JAVA Cowork, Fortinet e Greenvolt, surgiram situações em que foi necessária uma rápida capacidade de resposta desde mudanças de horários, necessidade de estacionamento à última hora, equipamentos que careciam de verificação, entre outros.

Em todas essas situações percebi que a tomada de decisões imediata exigiu conhecimento, mas também tranquilidade. Por exemplo, no evento da Fortinet, foi necessário estar em constante contacto com a equipa das infraestruturas e com a equipa da tecnologia de modo a assegurar que todos os equipamentos necessários estavam a funcionar corretamente. Para a Greenvolt, a relação com o Departamento de Comunicação foi fundamental para conseguir garantir que todos os media presentes fossem devidamente direcionados para o seu espaço próprio e para que o evento ocorresse sem qualquer tipo de contratemplos.

Assim, estas aprendizagens mostraram-me o quão importante é ter versatilidade e capacidade de adaptação a todas as adversidades. Os imprevistos não devem ser entendidos como erros, mas sim como oportunidades de aprendizagem e melhoria.

### **3.9.4. Criatividade e restrição orçamental**

A criatividade é um elemento fundamental na organização de eventos, porém também uma das áreas mais desafiantes quando existem limitações orçamentais e de recursos.

Durante o estágio, fui incentivada a sugerir ideias e conceitos criativos para vários projetos e eventos internos, como o Jantar de Final de Época dos Colaboradores, as comemorações dos aniversários e o Dia Mundial da Criança. Embora nem todas as ideias não tenham sido postas em prática, todo o processo criativo mostrou-se muito útil para perceber o equilíbrio que é preciso haver entre inovação e exequibilidade.

O conceito que mais gostei de trabalhar e desenvolver foi a ideia para o Jantar de Final de Época, o “Got Talent da Liga Portugal”, pois visava reforçar o espírito de equipa entre todos os colaboradores promovendo um ambiente descontraído mesmo sendo no

próprio local de trabalho. O processo passou pela planificação do formato do evento e pela identificação dos prémios a serem atribuídos aos respetivos vencedores (desenvolvidos visualmente com ajuda da inteligência artificial). Embora o conceito do evento não tenha sido realizado, esse permitiu-me ter a oportunidade de refletir sobre um dos principais desafios nesta área: a conversão de ideias inovadoras em propostas realmente viáveis, fazendo um equilíbrio entre criatividade e restrições principalmente financeiras.

Desse modo, entendi que a criatividade, quando combinada com uma grande capacidade de adaptação, torna-se uma ferramenta poderosa para a capacidade de distinguir e valorizar os eventos, mesmo que se realizem em contextos de restrição orçamental.

#### **3.9.5. Aprendizagem técnica e metodológica**

A Liga Portugal representa também um espaço de aprendizagem técnica e metodológica. A criação das bases de dados, a comparação de orçamentos de catering e a elaboração de documentos operacionais possibilitaram-me desenvolver skills no que diz respeito à organização de informação, planeamento e avaliação.

O contacto com os manuais operacionais e os debriefs de cada evento aprofundou a minha compreensão de que as boas práticas institucionais são organizadas e partilhadas internamente. Para além de serem documentos administrativos, também são instrumentos de gestão de conhecimentos, que convertem a experiência e o conhecimento em memória institucional.

Estes elementos metodológicos fortaleceram a minha perceção de que a organização de eventos é uma tarefa que requer imaginação e inovação, mas também técnica e análise. Cada evento é tanto um projeto logístico como um projeto comunicacional e o seu sucesso, ou insucesso, resulta tanto da organização visível quanto de uma estrutura invisível de planeamento e avaliação que o sustenta.

#### **3.9.6. Desenvolvimento pessoal e profissional**

O estágio teve um impacto significativo tanto no meu desenvolvimento pessoal como profissional. Ao longo dos meses, tive a oportunidade de adquirir capacidades para gerir responsabilidades de forma independente, interagir com profissionais de diversas áreas e tomar decisões fundamentadas num contexto real de trabalho. Consegui desenvolver

capacidades de planeamento e planificação, atenção ao detalhe e trabalho colaborativo.

Também me facilitou uma consolidação forte de uma visão mais abrangente sobre o papel dos eventos na Liga Portugal. Percebi que cada evento, fosse ele um projeto grande ou mais pequeno, representava sempre a oportunidade de fortalecimento da imagem da instituição, de promover relações com empresas externas e, principalmente, de celebrar o futebol como um componente educacional e social.

A nível pessoal, o estágio reforçou a minha determinação em seguir esta área, agora com uma compreensão mais profunda das exigências que o setor requer para se obter um resultado positivo vindo de um esforço e de um trabalho coletivo.

Em resumo, todas as dificuldades encontradas e vividas ao longo do estágio transformaram-se em aprendizagens, permitindo que conseguisse aprimorar habilidades essenciais e perceber, na prática, os desafios existentes em todo o processo de organização de um evento desportivo.

A combinação de tarefas que me foram sendo propostas ofereceu-me uma perspetiva abrangente da complexidade desta área, destacando a importância do planeamento, da comunicação e da observação constantes como fundamentos para o êxito de qualquer evento.

A experiência também reforçou a ideia de que o valor de um evento não se mede somente pela sua concretização instantânea, mas pela capacidade de se conseguir polir, modernizar e progredir a partir de cada experiência.

### **3.10. Relação entre o estágio e o tema do relatório**

Durante quatro meses, tive a oportunidade de participar em várias das etapas do processo de organização de eventos desportivos na Liga Portugal, o que permitiu conhecer os bastidores e as dinâmicas que levam ao seu sucesso.

A relação entre o tema deste relatório e a componente prática pode ser estruturada em três principais dimensões: as práticas institucionais, os desafios operacionais e comunicacionais e a aprendizagem e aperfeiçoamento constantes.

### **3.10.1. As práticas organizacionais na Liga Portugal**

A Liga Portugal, mais especificamente o Departamento de Marketing e Eventos, demonstrou um elevado nível de profissionalismo e estrutura na gestão dos seus eventos. Durante o estágio, tive a oportunidade de me envolver em atividades que demonstraram notoriamente como a instituição opera internamente e as suas boas práticas, especialmente através da criação e do desenvolvimento de manuais operacionais e debriefs para cada evento, bases de dados e ferramentas de comunicação institucional.

Essas boas práticas demonstram uma abordagem baseada numa preparação meticulosa, coordenação interdepartamental e processos sistemáticos.

Estas práticas revelam uma metodologia assente em planeamento rigoroso, coordenação interdepartamental e padronização de procedimentos. Como exemplo, o manual operacional da Cimeira de Presidentes apresenta uma estrutura minuciosa que abrange espaços, trajetos, protocolos de segurança, alinhamento e equipas envolvidas – um protótipo que garante a consistência e diminui a margem de erro durante o evento. Já os debriefs, elaborados pós-evento, são uma ferramenta de avaliação eficaz e consequente aprimoramento contínuo, permitindo que todas as falhas que ocorreram durante o evento sejam facilmente identificadas e posteriormente corrigidas.

A análise destas práticas fortaleceu a perceção de que a organização de um evento desportivo é um processo de gestão bastante complexo, pois requer um entendimento eficaz de várias áreas. Cada pormenor, desde o controlo da chegada do público até à organização do material técnico, influencia diretamente a experiência do convidado e a respetiva imagem da instituição.

Neste aspeto, o estágio proporcionou-me uma visão concreta da relevância de um planeamento estratégico competente. Assim, a Liga Portugal posiciona-se como uma instituição que procura harmonizar o rigor técnico com a criatividade e inovação, atributos que considero essenciais numa área tão dinâmica como esta.

### **3.10.2. Desafios operacionais e comunicacionais**

A experiência de estágio também destacou os desafios constantes que a Liga Portugal enfrenta. Os que considero mais relevantes foram a gestão de prazos, a exigente relação entre departamentos, restrições financeiras e os imprevistos. Os debriefs analisados exemplificam claramente esses obstáculos. Na Tomada de Posse, a maior dificuldade

esteve ligada ao curto período de preparação, o que exigiu decisões urgentes e a gestão de limitações no que diz respeito ao espaço pequeno para o número de convidados elevado. Na Cimeira de Presidentes, as lacunas na comunicação entre departamentos e as mudanças de última hora na criação de conteúdos evidenciaram a pressão que acompanha a organização de eventos de alta visibilidade e importância, tendo em conta que esse evento é um dos eventos mais importantes organizados pela Liga Portugal.

Estes desafios servem como exemplo perfeito de como a organização de eventos está sujeita a um grande nível de imprevisibilidade, mas, tendo vários processos eficientes como suporte permite responder rapidamente a contratemplos. Nesse sentido, aprendi que o grande desafio está em conseguir assegurar estabilidade e adaptabilidade num cenário em constante transformação, o que requer competências técnicas e competências a nível de autoridade, adaptação e trabalho em equipa.

A dimensão comunicacional é um eixo central em todo o processo. A criação do press kit do Arena Liga Portugal evidenciou o papel cada vez mais relevante que as tecnologias emergentes possuem nesta área. A utilização de ferramentas digitais inovadoras demonstrou ser uma prática revolucionária que me ajudou na redação do texto. Assim, esta experiência está diretamente ligada a vários desafios atuais da área em que a combinação da comunicação digital com a organização de eventos é cada vez mais importante para o sucesso dos mesmos.

Os desafios da organização de eventos vão para além da logística, pois também abrangem a gestão da informação, a coesão da mensagem transmitida e a experiência geral do público-alvo. A junção de todos esses elementos é o que diferencia um evento viável de um evento inesquecível.

### **3.10.3. Aprendizagem e inovação contínua**

A cultura de aprendizagem constante estimulada pela Liga Portugal foi outro aspeto essencial no meu estágio. O método de desenvolvimento de debriefs, as regulares reuniões de equipa e a comunicação de experiências dos departamentos demonstram uma preocupação em melhorar processos e resultados.

A criação de bases de dados, a elaboração de orçamentos comparativos de fornecedores, entre outras iniciativas, são atividades que simplificam tarefas diárias e contribuem para a construção de um arquivo útil e acessível a todos. Do mesmo modo, a utilização das novas tecnologias permite que vários departamentos simplifiquem

algumas das suas funções diárias. Num setor em constante evolução onde as tendências tecnológicas, as perspetivas da audiência e as exigências dos fornecedores estão sempre a mudar, essa capacidade de adaptação ao mundo tecnológico atual é fundamental.

A minha experiência comprovou que a inovação vai para além da conceção de novos conceitos, mas também da competência de se conseguir implementar recursos criativos para problemas reais. Na Liga Portugal, esta inovação reflete-se tanto na comunicação institucional como em toda a gestão a nível logístico, destacando um desenvolvimento organizacional que prioriza a aprendizagem, a colaboração e a evolução constante.

#### **3.10.4. Relação teórico-prática**

A oportunidade de estagiar na Liga Portugal permitiu-me consolidar os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do primeiro ano do mestrado, aplicando-os em contextos profissionais concretos. Compreendi que a organização de eventos desportivos é uma área que concilia capacidades ao nível de comunicação, gestão, logístico e criativo, exigindo dos profissionais uma perspetiva ampla e multidisciplinar. A experiência também mostrou que o sucesso de um evento não depende apenas de uma boa preparação e execução técnica, mas também da capacidade de se ponderar, analisar e aprimorar de forma constante.

Neste sentido, o estágio foi uma continuidade natural do primeiro ano de mestrado, uma vez que me ofereceu experiências que demonstraram, de maneira prática, todas as práticas e desafios centrais na organização de eventos desportivos.

## **Capítulo 4. Investigação Empírica**

Neste capítulo apresenta-se e fundamenta-se o conjunto de decisões metodológicas que orientaram a componente de investigação empírica desenvolvida neste relatório.

A secção 4.1 descreve o enquadramento do estudo, explicitando o objetivo geral e os objetivos específicos que lhe dão direção. Além disso, expõem-se as opções metodológicas adotadas, no ponto 4.2, e explica de que forma o método assinalado foi operacionalizado ao longo da investigação.

### **4.1 Questões de investigação e objetivos do estudo**

Esta investigação tem como objetivo responder à seguinte questão:

Quais são os principais desafios enfrentados pela Liga Portugal na organização de eventos desportivos e como são superados?

Com o objetivo de debater e aprofundar a questão de investigação e também de examinar a relevância deste estudo e deste tema, estabelece-se como principal objetivo:

- Analisar as práticas e os desafios da área de organização de eventos desportivos na Liga Portugal, investigando todos os métodos de planeamento, gestão e avaliação adotados pela instituição.

De uma perspetiva mais detalhada, almeja-se:

- Compreender a estrutura organizacional e a importância da área de eventos no funcionamento global da Liga Portugal;
- Analisar a importância do desenvolvimento de manuais operacionais na eficiência da organização de eventos da Liga Portugal;
- Examinar o papel dos debriefs na avaliação pós-evento;
- Analisar as práticas de avaliação e melhoria implementadas.

### **4.2. Opções metodológicas**

Com o objetivo de entender de forma mais explícita a realidade da organização de eventos desportivos na Liga Portugal, foi efetuada uma entrevista a Miguel Canedo, antigo Diretor do Departamento de Marketing e Eventos da Liga Portugal. Ao longo dos anos em que exerceu essa função, foi responsável pela criação, planeamento e execução de inúmeros eventos desportivos e corporativos da Liga Portugal, desempenhando um

papel crucial na coordenação da sua restante equipa, na gestão de recursos e na representação institucional em diversas ocasiões, tornando-o assim uma fonte privilegiada para a análise desta temática.

A opção de entrevistar Miguel Canedo justifica-se pela sua experiência na área e por todo o conhecimento teórico sobre toda a estrutura interina da Liga Portugal e dos seus procedimentos organizacionais já automatizados.

A entrevista foi organizada em cinco categorias temáticas – *Planeamento e Etapas da Organização; Gestão de Recursos; Comunicação Interna e Gestão de Equipas; Desafios e Imprevistos; e Avaliação de Sucesso*. Cada uma destas dimensões representa uma etapa fundamental no processo de planeamento e realização de um evento, possibilitando a fácil compreensão do funcionamento interno da Liga Portugal e dos métodos aplicados de modo a assegurar a índole e a influência dos seus eventos.

#### **4.2.1. Inquérito por entrevista**

O principal objetivo deste relatório de estágio é assimilar todas as práticas e desafios envolvidos no processo da organização de um evento desportivo, tendo em conta a experiência e conhecimentos vividos e adquiridos durante o meu estágio na sede da Liga Portugal. Para isso, a realização de uma entrevista ao antigo Coordenador de Eventos da Liga Portugal possibilitou a recolha, e posterior análise, de dados avaliativos pormenorizados com o intuito de aperfeiçoar a investigação realizada.

A elaboração das perguntas da entrevista foi baseada em variadas referências bibliográficas bastante importantes e úteis no panorama da organização de eventos desportivos, salvaguardando o rigor metodológico e ligação com conceitos já anteriormente referidos e analisados. Foram consultadas obras de referência tais como Getz (2012), Masterman (2014), Bowdin et al. (2012), Slack e Parent (2006) e Goldblatt (2014). Estas obras descrevem de forma estruturada e prática temáticas como o planeamento estratégico de um evento, a gestão de recursos, a comunicação interna do evento, a gestão de crises e, por fim, a avaliação do sucesso ou insucesso do evento.

A organização das perguntas foi feita em cinco categorias principais: Planeamento e Etapas da Organização; Gestão de Recursos; Comunicação Interna e Gestão de Equipas; Desafios e Imprevistos e Avaliação de Sucesso. Assim, cada pergunta foi elaborada e fundamentada com normas teóricas rigorosas, tendo em conta a necessidade de obter respostas práticas e esclarecedoras que, posteriormente,

permitam a comparação da experiência real com a literatura. De seguida apresenta-se o estudo sobre a estruturação das questões:

### **Planeamento e etapas da organização**

De facto, podemos refletir e afirmar que o planeamento de um evento pode ser considerado a fase mais crítica. É nesta fase em que se delimitam objetivos, prazos e todos os recursos necessários e imprescindíveis para a execução e sucesso do mesmo. Assim, Getz (2012) afirma que o planeamento de um evento corresponde a um processo estruturado que envolve a definição de objetivos, a realização de experiências e a organização de todos os elementos necessários para fazer um evento acontecer. Masterman (2014) acrescenta ainda que o planeamento é um elemento central na organização de um evento, uma vez que permite antecipar desafios, definir prioridades e assegurar que todos os envolvidos trabalham de forma coerente.

Desta forma, sobre este tópico, seria pertinente fazer duas perguntas ao entrevistado:

- I. Poderia detalhar como é feito o planeamento de um evento na Liga Portugal, desde a ideia inicial até à sua execução?
- II. Que etapas considera mais críticas durante a preparação de um evento e porquê?

### **Gestão de Recursos**

No que diz respeito à exequibilidade e qualidade de um evento, a gestão de recursos humanos, financeiros e materiais é primordial. Allen et al. (2011) indicam uma gestão eficiente de recursos é fundamental para o sucesso de qualquer evento e explicam que o controlo adequado dos recursos humanos, financeiros ou materiais, leva a uma otimização da utilização dos meios disponíveis, reforçando a qualidade e a eficiência geral do evento. Para consolidar, Bowdin et al. (2012) reforçam que a escolha criteriosa de fornecedores externos, aliada a uma distribuição estruturada dos recursos humanos, constitui um elemento imprescindível no que diz respeito à garantia de uma execução eficiente do evento.

Assim:

- III. Como é feita a gestão da equipa e dos recursos financeiros para cada evento?

- IV. Que critérios são utilizados para selecionar fornecedores e/ou parceiros para um evento?

### **Comunicação Interna e Gestão de Equipas**

A comunicação é algo substancial e que se for feita de forma eficaz é essencial para coordenar de forma correta as várias equipas envolvidas num evento para garantir que todos estão alinhados. Slack e Parent (2006) afirmam que uma comunicação clara e estruturada entre todas as equipas é indispensável para assegurar o bom funcionamento de uma instituição e, conseqüentemente, de um evento. Os autores também explicam que a troca eficaz de informação permite evitar falhas e garantir que todos os colaboradores compreendem as suas funções e responsabilidades.

Para este tópico, as perguntas mais adequadas para perceber o funcionamento da Liga Portugal neste segmento seriam:

- V. Como é que é feita a comunicação interna entre as diferentes equipas dos diferentes departamentos da Liga Portugal envolvidas na organização de um evento?
- VI. Que métodos ou ferramentas são utilizadas para assegurar que todos os envolvidos estão alinhados durante o evento?

### **Desafios e Imprevistos**

Em todos os eventos, incluindo eventos desportivos, há sempre algum tipo de desafio ou imprevisto. Para reagir a esse tipo de problemas é fundamental que a equipa organizadora seja capaz de ser flexível e que tenham todos uma capacidade de decisão e de gestão de crise rápida de forma a não comprometer o trabalho de todos e, conseqüentemente, o sucesso do evento. Dessa forma, Goldblatt (2014) enfatiza que a gestão de crises constitui um componente fundamental na área, uma vez que permite salvaguardar a integridade das operações e, desse modo, garantir que o evento decorre da forma esperada.

As perguntas pertinentes em relação a este assunto seriam:

- VII. Quais são os principais desafios ou imprevistos que emergem mais frequentemente na organização de um evento na Liga Portugal e de que forma costumam ser resolvidos?

- VIII. Poderia partilhar algum exemplo de um problema inesperado que tenha acontecido num evento e a forma como a equipa conseguiu lidar com esse mesmo problema?

### **Avaliação de Sucesso**

Por fim, avaliar o sucesso, ou eventual insucesso, de um evento é fulcral para, posteriormente, conseguir haver e promover melhorias contínuas. Allen et al. (2011) defendem que a avaliação de um evento deve analisar os resultados obtidos em relação aos objetivos inicialmente traçados. Os autores sublinham que a avaliação constitui uma etapa fundamental para identificar sucessos, falhas e oportunidades de melhoria, permitindo que as edições futuras sejam ainda melhores.

Para terminar a entrevista:

- IX. Como é que avaliam se um evento foi bem-sucedido?
- X. Com base em experiências anteriores, que mudanças ou melhorias costumam implementar em eventos posteriores?

Em suma, todas as perguntas foram estruturadas de forma meticulosa e diligente, fundamentadas com referências bibliográficas pertinentes, assegurando que a metodologia está sustentada teoricamente. Esta entrevista ao antigo Coordenador de Eventos da Liga Portugal, irá permitir uma análise detalhada de todas as práticas e desafios existentes num evento da Liga Portugal.

## **Capítulo 5 – Apresentação, análise e discussão dos resultados**

### **5.1. Recolha, análise e discussão dos dados da entrevista**

Este capítulo incide sobre a apresentação, análise e discussão dos dados recolhidos através do inquérito por entrevista, que consta na íntegra no Apêndice II. Nos próximos pontos serão detalhados e analisados os dados obtidos durante este estudo.

A secção 5.1.1. dedica-se ao planeamento e etapas da organização; a 5.1.2. à gestão de recursos; a 5.1.3. à comunicação interna e gestão de equipas; a 5.1.4. aos desafios e imprevistos e, por fim, a 5.1.5. à avaliação de sucesso.

#### **5.1.1. Planeamento e Etapas da Organização**

De acordo com Miguel Canedo, a organização de um evento na Liga Portugal é um processo estratégico, cuidadoso e multidisciplinar, que começa com a definição precisa do propósito da ação - “pode ser promocional, institucional, corporativo ou competitivo”. Essa definição torna-se essencial, pois direciona todas as decisões futuras, desde a seleção do local até ao tipo de experiência que se pretende oferecer ao público-alvo do evento.

Depois que a proposta é aprovada pela Direção Executiva, elabora-se um planeamento estratégico e operacional, que abrange a definição do local, data, público-alvo, orçamento e parceiros. Além dessa organização introdutória, é elaborado um cronograma minucioso que estrutura as tarefas necessárias a realizar por áreas, como marketing, logística, comunicação, protocolo, tecnologia, entre outras. Além de possibilitar o acompanhamento do progresso das tarefas, esse documento permite prever e precaver possíveis incompatibilidades de calendário ou recursos.

Miguel Canedo enfatizou também a relevância das reuniões interdepartamentais nessa fase inicial, declarando que “dependendo da complexidade do Evento, deverão ser realizadas reuniões de alinhamento e acompanhamento entre todos os departamentos envolvidos”. Essas reuniões são assim fundamentais de modo a assegurar que cada área percebe a sua função no evento e que todas as decisões tomadas estão alinhadas com toda a visão global do evento.

O entrevistado também destacou que as fases mais críticas estão ligadas à coordenação e ao alinhamento interdepartamental. “A coordenação é crítica porque qualquer falha em transporte, montagem ou segurança pode comprometer o evento”, esclareceu,

complementando que o cumprimento do alinhamento interno também é crucial pois “envolve múltiplas áreas com prazos e prioridades distintas”.

Por fim, ressaltou a etapa final de montagens e ensaios como um momento crucial pois é nessa etapa que se aprovam todas as condições técnicas e operacionais antes da execução. Segundo o entrevistado, esta é a fase decisiva, em que se confirmam todas as condições antes da realização do evento. Este depoimento demonstra que, na Liga Portugal, o planeamento não é um processo fixo, mas sim um circuito constante de elaboração, averiguação e ajuste, com o objetivo de dizimar erros e assegurar uma execução eficaz e alinhada com os padrões de qualidade da instituição.

Dessa forma, e em concordância com o que Getz (2012) e Masterman (2014) afirmavam, constata-se que o planeamento feito na Liga Portugal se baseia em três princípios essenciais: definição de um objetivo estratégico, coordenação entre departamentos e acompanhamento sucessivo. Como resultado, temos uma metodologia de trabalho que combina exatidão, organização e versatilidade, possibilitando a adaptação às necessidades particulares de cada evento.

### **5.1.2. Gestão de Recursos**

Outra base essencial para o sucesso dos eventos da Liga Portugal, segundo Miguel Canedo, é a gestão de recursos tanto humanos como financeiros. O entrevistado enfatizou que é fundamental definir funções e responsabilidades antecipadamente. Ao definir claramente as funções de cada um, todos os envolvidos conseguem compreender todas as suas responsabilidades e, dessa forma, evitam-se sobreposições de tarefas ou falhas na comunicação.

Miguel Canedo esclareceu que, de acordo com a complexidade de cada evento, é criado um plano de tarefas com deadlines e com os respetivos responsáveis atribuídos, o que possibilita haver uma gestão do tempo e das prioridades eficaz. Além de promover a eficiência, esse modelo de gestão incentiva a responsabilização individual, criando um ambiente de trabalho solidário e organizado.

A um nível financeiro, o entrevistado destacou a relevância de haver um constante controlo orçamental e de uma supervisão direta da Direção Executiva. Sempre que um evento não está incluído no orçamento anual do departamento, é criado um orçamento pormenorizado que, posteriormente, tem de ser aprovado por responsáveis superiores. De acordo com o entrevistado, esse acompanhamento é realizado “ao longo do

processo, pela área financeira, para garantir que os custos se mantêm dentro do budget disponível”.

Além disso, Miguel Canedo enfatizou, tal como Allen et al. (2011), a necessidade de “um controlo de fornecedores e despesas variáveis”, garantindo que todas as decisões, a nível financeiro, são tomadas com transparência e eficiência. Toda essa precaução reflete uma cultura organizacional fundamentada numa responsabilidade financeira e no seu cumprimento rigoroso, elementos essenciais para o bom funcionamento da Liga Portugal.

Em relação à escolha dos fornecedores e parceiros de cada evento, Canedo deixou claro que “a seleção é feita com base em critérios de qualidade, fiabilidade, custo, histórico de colaboração e inovação”, concordando assim com Bowdin et al. (2012). Essa análise minuciosa evidencia o compromisso em assegurar a consistência e a credibilidade nas alianças externas. Para além dos elementos técnicos e financeiros envolvidos, o entrevistado destacou que a Liga Portugal estima “parceiros que partilhem os mesmos valores — profissionalismo, inovação e sustentabilidade — e que garantam soluções ajustadas ao posicionamento da marca e ao conceito do evento”.

Esta visão destaca uma gestão de recursos que visa tanto a eficiência como a identidade institucional, fortalecendo a perceção da Liga Portugal como uma instituição inovadora, consciente e consistente. O modelo de atuação apresentado por Miguel Canedo é, portanto, caracterizado pelo equilíbrio entre gestão financeira, planeamento de recursos humanos e posicionamento de acordo com os valores institucionais.

### **5.1.3. Comunicação Interna e Gestão de Equipas**

A comunicação interna e a gestão das equipas são, para Miguel Canedo, aspetos essenciais para uma organização de eventos eficaz e de sucesso.

Segundo o entrevistado, “a comunicação é feita através de reuniões regulares interdepartamentais”. Essas reuniões possibilitam a coordenação do trabalho entre as diversas áreas envolvidas, a troca de informações atualizadas e a prevenção de possíveis problemas. Canedo enfatizou a importância de “manter uma linha direta entre a gestão do evento e as diversas áreas alocadas ao evento”, pois a harmonização interdepartamental é fundamental para garantir a coesão das decisões tomadas e a realização perfeita de todas as tarefas.

O entrevistado também mencionou que são estabelecidos *key contacts* em cada área de modo a haver uma melhor comunicação e uma boa agilização das respostas. Esses elementos atuam como pontos de contacto distintos, assegurando que as decisões possam ser tomadas de forma ágil e que não haja interferências ou duplicação de informações.

A comunicação torna-se mais intensa e prática durante a realização do evento. Para resolver imprevistos em tempo real, são utilizados briefings diários, checklists operacionais e canais de comunicação instantânea, como grupos do WhatsApp. “Existe também um coordenador de operações que centraliza a informação e garante que todas as equipas estão sincronizadas com o cronograma», explicou Canedo.

Esse modelo de comunicação evidencia o compromisso da Liga Portugal com uma gestão ágil e colaborativa, ajustada à natureza dinâmica dos eventos desportivos. A facilidade na partilha de informações diminui a probabilidade de erros e permite respostas rápidas a mudanças que surjam inesperadamente.

Canedo também mencionou que, na etapa final de preparação, é realizada uma reunião geral com todos os colaboradores envolvidos no evento, o que possibilita a retificação de esforços e o fortalecimento do espírito de equipa. “Na última reunião de preparação do evento já se envolvem todas as pessoas alocadas dos diferentes departamentos”, afirmou. Esse momento de união final é fundamental para assegurar que todos entendem na perfeição todo o plano de execução e se sentem envolvidos no processo.

A comunicação interna apresentada por Miguel Canedo demonstra, portanto, uma estrutura horizontal e participativa, na qual o diálogo e a cooperação são bastante apreciados, assim como Slack & Parent (2006) afirmavam. Esse modelo de gestão de equipas, baseado na confiança e no empenho coletivo, favorece um ambiente de trabalho vantajoso e inspirador, o que, por sua vez, impacta diretamente a qualidade e a eficácia dos eventos promovidos pela Liga Portugal.

#### **5.1.4. Desafios e Imprevistos**

A organização de eventos desportivos inclui, inevitavelmente, um segmento de dúvida e imprevisibilidade. Apesar de haver um planeamento minucioso e uma estrutura robusta, existem elementos que fogem ao controlo humano e requerem uma grande capacidade de adaptação. Miguel Canedo declara que “os imprevistos mais comuns envolvem alterações meteorológicas, falhas técnicas e/ou atrasos logísticos”. Esses

incidentes são comuns e, de acordo com o entrevistado, a Liga Portugal aprendeu a tratá-los não como anomalias, mas como elementos essenciais na realização de eventos.

A resposta a essas circunstâncias é baseada numa filosofia de antecipação e preparação constante. Canedo enfatiza que “é sempre importante ter alternativas pensadas”, destacando que o sucesso depende de segundos planos bem elaborados. O desenvolvimento de soluções alternativas evidencia uma atitude proactiva, refletindo uma maestria organizacional da Liga Portugal. Essa abordagem possibilita o manejo de circunstâncias repentinas com tranquilidade e eficiência, prevenindo efeitos prejudiciais na percepção pública e na reputação da instituição.

Contudo, o entrevistado admite que existem situações que não podem ser previstas. “Existem sempre acontecimentos que são impossíveis de prever e testar com antecedência”, afirmou, demonstrando uma percepção sensata da complexidade implicada. Nessas situações, a fórmula ideal é ter uma rápida reação, uma rápida capacidade de resposta e uma equipa bem alinhada, estando em concordância com Goldblatt (2014).

O episódio mencionado por Miguel Canedo em relação à Final Four de 2025 exemplifica perfeitamente essa postura. “Houve uma falha de energia momentânea durante o pré-match. Ficámos sem som e acesso aos ecrãs gigantes (duas áreas fundamentais de entretenimento e comunicação para os adeptos)”, relatou. A resposta foi instantânea: “a equipa técnica ativou o gerador de backup e, em menos de dois minutos, o sistema foi restabelecido”. O entrevistado acrescenta que “esse episódio reforçou a importância de testes prévios e planos de contingência bem definidos”.

Este relato demonstra realmente um profissionalismo e uma agilidade únicos, na qual a perícia das equipas e a transparência dos procedimentos operacionais são fundamentais. Cada imprevisto é visto como uma ocasião para aprimorar diversos aspetos negativos, contribuindo, assim, para o desenvolvimento de melhores práticas para o futuro.

Miguel Canedo apontou um outro desafio comum além das dificuldades técnicas e logísticas: a coordenação com os diversos parceiros externos. A Liga Portugal colabora com várias outras entidades, incluindo patrocinadores, fornecedores, autoridades, empresas de segurança, entre outros, e para o evento ter o sucesso esperado é necessário haver uma comunicação eficaz e tomadas de decisão assertivas devido a toda essa variedade de intervenientes.

O depoimento de Canedo revela que o principal desafio na organização de eventos não está apenas na gestão dos imprevistos, mas principalmente na habilidade de preservar uma coesão organizacional em situações de pressão. Com o passar do tempo, a Liga Portugal criou e desenvolveu uma cultura organizacional baseada na versatilidade, na proatividade e no reconhecimento da experiência de todas as equipas envolvidas. É esse modelo que permite converter imprevistos em demonstrações de aptidão e fortalecer a fiabilidade da instituição em situações de alta exigência.

#### **5.1.5. Avaliação de Sucesso**

Miguel Canedo descreve a avaliação dos eventos como uma etapa fundamental de todo o processo, e não apenas como um momento final de análise. De acordo com o entrevistado “a avaliação é feita com base em indicadores qualitativos e quantitativos”, evidenciando um esforço para equilibrar parâmetros objetivos com interpretações mais abstratas, dependendo, por exemplo, da experiência dos participantes.

Em termos quantitativos, a Liga Portugal avalia indicadores como cumprimento do orçamento, o número de participantes, a cobertura mediática e a satisfação dos parceiros e patrocinadores. Esses indicadores permitem a avaliação da eficácia económica e da repercussão comunicacional dos eventos. Na dimensão qualitativa, o foco incide no feedback dos convidados e do público, na perceção da marca e na eficiência operacional.

O entrevistado esclareceu que, após cada evento, é feita uma reunião que reúne todos os departamentos envolvidos para avaliar resultados, identificar os pontos fortes e sugerir melhorias para o futuro. Esse procedimento evidencia uma cultura de reflexão e aprendizagem constante, na qual o conhecimento obtido é incorporado de forma sistemática nos processos de planificação futuros.

Canedo também mencionou que todos os colaboradores podem e devem fazer observações e sugestões durante essas reuniões, que são um espaço aberto e construtivo. Essa abordagem promove a troca de experiências e a participação coletiva, aspetos essenciais para a formação de uma equipa unida e empenhada.

Em relação à melhoria sucessiva, o entrevistado apontou três áreas de foco: novas soluções tecnológicas, experiência do público (*customer journey*) e sustentabilidade. Segundo Canedo, “as melhorias são implementadas com base no debrief final — envolvendo todas as equipas. Novas soluções tecnológicas, *customer journey* e

sustentabilidade são três áreas que normalmente são melhoradas nos eventos posteriores”.

Essas palavras demonstram que a Liga Portugal vê cada evento como uma oportunidade de crescimento. Todo o cuidado destinado à inovação tecnológica mostra um empenho constante para se conseguirem modernizar processos, potencializar recursos e acompanhar as tendências desta área. A preocupação com a experiência do público destaca a ênfase tanto na dimensão humana como na dimensão emocional dos eventos, enquanto o compromisso com a sustentabilidade evidencia uma maior consciência em relação aos efeitos ambientais e também sociais dos eventos realizados.

De acordo com a perspectiva de Canedo, a avaliação de sucesso é, então, multidimensional e voltada para o futuro. Mais do que analisar número, procura-se entender o sentido e a percepção geral do evento. Essa estratégia ajuda a estabelecer um ciclo de aprimoramento constante, no qual cada conquista serve como alicerce para elevar a qualidades das próximas.

### **Considerações Finais**

A realização do estágio curricular no Departamento de Marketing e Eventos da Liga Portugal, entre 18 de março e 18 de julho de 2025, permitiu-me consolidar os conhecimentos teóricos e práticos que tinha adquirido durante todo o mestrado em Comunicação Aplicada. Durante este período, pude observar e participar ativamente em todas as fases de organização de um evento desportivo, o que me permitiu compreender a complexidade desta área, desde os seus desafios até às oportunidades do setor.

O estudo das práticas implementadas e dos desafios superados revelou que a organização de eventos desportivos é um processo complexo que envolve um planeamento logístico rigoroso, criatividade e inovação, comunicação eficaz e uma boa gestão de equipas. Cada evento é único cujo sucesso depende da cooperação interdepartamental, da habilidade para antecipar imprevistos e da eficiência na comunicação com o público.

Durante o estágio, participei em diversas tarefas, desde a criação de base de dados e materiais institucionais até à elaboração de documentos avaliativos pós-evento. A realização dessas tarefas ofereceu-me uma visão abrangente do funcionamento interno da Liga Portugal, pois mostrou-me que o sucesso não é alcançado apenas através de uma execução eficiente, mas também pelo desenvolvimento de documentos de

planeamento bem estruturados, como os manuais operacionais e respetivos debriefs. Essas ferramentas revelaram-se essenciais para assegurar a consistência e o aprimoramento contínuo, permitindo que a Liga Portugal aprendesse com cada evento realizado e refinasse as suas práticas.

Com base na pergunta de investigação “Quais são os principais desafios enfrentados pela Liga Portugal na organização de eventos desportivos e como são superados?” e no objetivo geral de analisar as práticas e os desafios da área da organização de eventos da instituição, conclui-se que a Liga Portugal enfrenta principalmente desafios relacionados com a gestão do tempo, com a coordenação interdepartamental, com a complexidade logística, com a necessidade de resposta rápida e adaptação a imprevistos e com a garantia de uma comunicação interna eficaz.

A análise dos processos observados durante o estágio curricular, aliada à entrevista realizada, indica que esses desafios são superados através de um planeamento estratégico rigoroso e detalhado, utilização de manuais operacionais, realização de *debriefs*, colaboração entre equipas e adoção de métodos de aprimoramento constante. Dessa forma, os objetivos específicos estabelecidos foram integralmente atingidos. Essa conclusão confirma que a Liga Portugal utiliza um modelo estrutural profissional e em contínua evolução na área da organização de eventos desportivos.

#### **As práticas e os desafios observados**

No decorrer do estágio, tornou-se evidente que a Liga Portugal implementa em todos os seus eventos um modelo de gestão de eventos focado no rigor e na inovação, apoiado por uma sólida cultura de cooperação entre departamentos. No entanto, também foi possível identificar alguns desafios característicos de organizações com elevado nível de exigência e visibilidade pública.

Entre esses desafios, destacam-se:

- A reduzida margem temporal para a preparação de determinados eventos, exigindo planeamento meticuloso e uma habilidade de resposta imediata;
- A necessidade contínua de uma boa coordenação entre departamentos, requerendo uma comunicação eficaz e uma articulação rentável;
- As restrições orçamentais, que exigem um equilíbrio entre imaginação e viabilidade financeira;
- A administração de imprevistos.

Todos estes fatores evidenciam as perturbações existentes entre o planeamento e a execução de um evento. Apesar dos desafios, podemos afirmar que a Liga Portugal comprova que tem um alto nível de profissionalismo, fundamentado em diversas práticas de colaboração, atenção aos pormenores e dedicação ao aperfeiçoamento constante.

### **A aprendizagem e o desenvolvimento profissional**

O estágio permitiu-me ampliar um conjunto de competências técnicas e pessoais essenciais para atuar profissionalmente na área da organização de eventos. A nível técnico, aprofundei conhecimentos na área da gestão, comunicação, administração e tecnologia. Em termos pessoais, desenvolvi competências de autonomia, organização, trabalho em equipa e gestão de crises.

A responsabilidade de coordenar eventos específicos, como os da JAVA Cowork, Fortinet e Greenvolt, permitiu-me aplicar conhecimentos anteriormente obtidos e fortalecer a minha confiança para atuar em situações de pressão e alta exigência. Além disso, o contacto com a inteligência artificial na elaboração de materiais institucionais fortaleceu a minha perceção sobre o papel cada vez mais importante das novas tecnologias nesta indústria e de como podem contribuir nos processos de comunicação.

Essa experiência prática complementou diretamente a formação teórica, fortalecendo a minha motivação para continuar a investir numa carreira profissional ligada a esta área da organização de eventos, especialmente no contexto desportivo.

### **Contributos para o tema do relatório**

O tema deste relatório — *“A organização de eventos desportivos na Liga Portugal: práticas e desafios”* — mostrou-se completamente adequado à experiência vivida. Entendi que os eventos desportivos organizados pela Liga Portugal, para além de representarem a marca institucionalmente, funcionam como ferramentas estratégicas de comunicação e de reforço das relações com as sociedades desportivas, patrocinadores, fornecedores, entre outros.

Nesse cenário, a análise das práticas e dificuldades encontradas contribuiu para uma análise mais abrangente sobre a gestão de um evento desportivo no nosso país, ressaltando a relevância da inovação, coordenação e avaliação como elementos fundamentais para o sucesso.

### **Recomendações e perspetivas futuras**

Com base no conhecimento obtido e na observação realizada, considero que algumas recomendações poderiam contribuir para potencializar ainda mais as práticas da Liga Portugal na área da organização de eventos, nomeadamente:

- Sempre que possível, ampliar o período de planeamento, de modo a reduzir a pressão sobre as equipas e a garantir uma preparação mais atenta ao detalhe;
- Fortalecer a comunicação interdepartamental através de reuniões periódicas e de plataformas partilhadas para acompanhar todas as atividades;
- Investir na formação constante dos colaboradores, especialmente em setores como a tecnologia, a inovação e a gestão de imprevistos;
- Facilitar o acesso e a atualização de informações através da digitalização dos processos institucionais e da centralização da documentação num sistema único.

Estas recomendações baseiam-se na experiência, visam otimizar a eficiência, a estabilidade e a qualidade do trabalho desenvolvido.

Em suma, o estágio na Liga Portugal representou um marco determinante na minha formação académica e profissional, proporcionando-me a oportunidade de viver de forma direta as práticas e os desafios envolvidos na organização de eventos desportivos. Ao interagir diariamente com uma organização profissional como a Liga Portugal, onde todos os seus padrões são bastante elevados, compreendi a relevância de uma boa preparação, comunicação e reflexão estratégica em todas as etapas de um evento.

O presente relatório destaca que o êxito na organização de eventos requer um equilíbrio entre rigor e inovação, planeamento e flexibilidade, trabalho individual e espírito de equipa. A Liga Portugal é um exemplo notável de como uma gestão profissional e exigente pode assegurar a excelência dos seus eventos.

Em termos pessoais, este estágio só veio aumentar e reforçar o meu interesse pela área dos eventos, fortalecendo o meu desejo de continuar a expandir os meus conhecimentos para contribuir de forma positiva e significativa para um setor que tem um papel cada vez mais importante no cenário desportivo e social em Portugal.

### **Análise conclusiva da entrevista**

A análise da entrevista com Miguel Canedo oferece uma visão global de como a Liga Portugal organiza, concebe e avalia os seus eventos, demonstrando ser uma instituição extremamente profissional e dedicada à excelência. As palavras do entrevistado revelam que o sucesso dos eventos depende de um conjunto de fatores essenciais: planeamento rigoroso, comunicação eficaz, gestão integrada de recursos e capacidade de adaptação a imprevistos.

Em relação ao planeamento, nota-se uma prática estabelecida de definição de metas e objetivos, calendarização e acompanhamento constante. Cada evento é tratado como um projeto único, desenvolvido de acordo com os princípios da instituição. A abordagem apresentada por Miguel Canedo demonstra uma estrutura bem organizada, na qual a atenção aos pormenores e a antecipação são fundamentais para assegurar a qualidade do evento.

Por outro lado, a gestão de recursos emerge como um equilíbrio entre a disciplina financeira e o enaltecimento das equipas. Estabelecer deveres e obrigações e realizar um controlo orçamental rigoroso evidenciam uma cultura de responsabilidade e eficácia. Ao mesmo tempo, a escolha cuidadosa dos parceiros e fornecedores demonstra que a Liga Portugal valoriza relações baseadas na confiança e na troca de valores, o que fortalece a consistência da sua imagem institucional.

A comunicação interna sobressai sendo um elemento distintivo. As práticas mencionadas pelo entrevistado – reuniões frequentes, canais de contacto instantâneo, definição de key contacts e coordenação operacional – indicam uma estrutura de comunicação ágil e inovadora, apta para atender prontamente às necessidades dos eventos.

Em relação aos desafios, a entrevista confirma que a Liga Portugal atua em cenários complexos e imprevisíveis, porém conta com mecanismos robustos de resposta e de contingência. A habilidade de resposta rápida, demonstrada no episódio da Final Four, exemplifica a maturidade e a experiência reunidas pela organização. Esse tipo de resposta evidencia que a resiliência e a proatividade são características fundamentais do seu modo de agir.

Em relação à avaliação de sucesso, é importante ressaltar a presença de um modelo de acompanhamento constante, que transcende a mera mensuração de resultados. A realização de debriefs e a implementação de melhorias demonstram uma organização

que consegue aprender com os seus erros e procura a perfeição continuamente. A incorporação de critérios ligados à tecnologia, sustentabilidade e experiência do público destaca a modernidade e o compromisso social da instituição.

De maneira geral, o depoimento de Miguel Canedo demonstra que a organização de eventos desportivos na Liga Portugal é um processo baseado no rigor e na inovação, apoiado por equipas multidisciplinares e por uma gestão focada na qualidade. Cada evento é fruto de um esforço conjunto em que a atenção a todos os pormenores e a antecipação coexistem com a capacidade de improvisar e reagir de forma imediata.

Em resumo, a entrevista possibilitou a identificação de um conjunto de boas práticas que evidenciam a maturidade organizacional da Liga Portugal e o seu progresso como instituição de destaque na área da organização de eventos desportivos. A experiência partilhada por Miguel Canedo corrobora a noção de que o êxito nesta área requer um equilíbrio contínuo entre planeamento e resiliência, entre estratégia e implementação, e entre visão institucional e competência humana.

Este testemunho fornece uma contribuição significativa para a compreensão das práticas e dos desafios que envolvem a organização de eventos na Liga Portugal, servindo tanto como base empírica para este relatório como para exemplo de excelência e profissionalismo no panorama nacional desta área.

## **Limitações do estudo e perspectivas de trabalho futuro**

Este relatório possui algumas limitações devido ao facto de se basear principalmente na experiência vivida durante o estágio curricular. A análise foi predominantemente baseada na observação e na documentação interna fornecida, o que limitou a capacidade de generalizar resultados. Além disso, a realização de apenas uma entrevista não possibilitou a recolha de uma variedade mais abrangente de pontos de vista dentro da instituição, nem a comparação de práticas entre os diferentes departamentos. Também não foi viável realizar uma análise quantitativa dos eventos, especialmente no que diz respeito a indicadores de desempenho ou nível de satisfação do público-alvo, o que poderia ter agregado valor à avaliação geral das práticas observadas.

Embora tenha tido essas limitações, o estudo abre várias portas para investigações futuras que permitam explorar mais a fundo o tema em questão. Essas pesquisas futuras poderão abranger um número maior de entrevistas com colaboradores de diversos departamentos da Liga Portugal, de modo a comparar práticas e reconhecer modelos de referência. Também seria relevante realizar análises quantitativas sobre os eventos da Liga Portugal, considerando indicadores como:

- Eficiência operacional;
- Impacto económico;
- Retorno mediático;
- Perceção do público.

## **Conclusão**

Este relatório permitiu um maior entendimento sobre a organização de eventos desportivos na Liga Portugal, destacando a exigência, a precisão e a complexidade que definem essa área numa instituição profissional. A conexão entre a experiência prática adquirida durante o estágio e a revisão da literatura realizada ao longo do relatório permitiu uma análise integrada dos processos de planeamento, execução e avaliação de eventos, além das dinâmicas internas que sustentam o funcionamento do Departamento de Marketing e Eventos.

A investigação empírica permitiu a recolha de dados significativos a respeito das práticas implementadas, da importância dos manuais operacionais e dos debriefs, e das principais dificuldades ligadas a esta área num cenário real de trabalho. Além disso, a

entrevista realizada ajudou a esclarecer a importância da coordenação entre departamentos, de uma comunicação interna eficiente e da capacidade de adaptação a imprevistos, fatores que se mostraram cruciais para o sucesso dos eventos analisados.

Em suma, este relatório de estágio permitiu tanto uma análise detalhada das práticas e desafios na organização de eventos da Liga Portugal como um desenvolvimento considerável enquanto estudante e futura profissional da área. A articulação entre a teoria, a prática e a investigação empírica permitiu uma análise completa e fundamentada deste tema, destacando a importância de entender os eventos desportivos não só como resultados finais, mas também como processos complexos e estratégicos.

A experiência que vivi possibilitou a consolidação de conhecimentos, a aquisição de novas habilidades e o desenvolvimento de uma perspetiva mais madura e completa sobre o universo que é a organização de eventos desportivos.

Desta forma, este trabalho representa uma etapa importantíssima no meu trajeto académico, constituindo não só um contributo para o estudo desta área, mas também um reflexo do caminho de aprendizagem e evolução pessoal alcançado ao longo deste estágio.

## Referências Bibliográficas

Allen, J., Harris, R., McDonnell, I., & O'Toole, W. (2011). *Festival and special event management*.

Bowdin, G., Allen, J., Harris, R., Jago, L., & O'Toole, W. (2012). *Events management*.

Cardoso, M. (2013). *A importância da organização de eventos no turismo*.  
<https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/28556>

Cardoso, P. (2013). *O impacto económico e turístico dos eventos desportivos*.

Cascalheira, J. (2016). *Eventos desportivos: opção estratégica de revitalização da imagem dos destinos turísticos. O caso dos European Universities Games 2018 em Coimbra*.

<https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/36079/1/Eventos%20desportivos.pdf>

Duarte, M. (2009). *A metodologia da organização de eventos: Estudo aplicado a um evento desportivo*. Universidade Fernando Pessoa.

Ferreira, F. (s.d.). *Manual de boas práticas ambientais no desporto*.  
<https://www.fpo.pt/ficheiros/PNED/Manual-de-Boas-Praticas-Ambientais-no-Desporto.pdf>

Fonseca, R. (2013). *Gestão e planeamento de eventos desportivos: Jogos Desportivos de Viseu*. Faculdade de Motricidade Humana.

Getz, D. (2012). *Event studies: Theory, research and policy for planned events*.

Goldblatt, J. (2014). *Special events: The roots and wings of celebration*.

Guerra, J. (2011). *Avaliação da qualidade dos eventos desportivos: as perspectivas dos diferentes actores sobre os eventos no Município de Loulé*.  
<https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/15097/1/Disserta%20da%20Qualidade%20dos%20Eventos%20Desportivos%20-%20as%20perspectivas%20dos%20diferentes%20actores%20sobre%20os%20eventos%20no%20-1.pdf>

Jacinto, M., Sousa, M., Margarido, C., Varela, J., Dias, S., Santos, R., Monteiro, D., Matos, R., Antunes, R. & Marques, J. (2024). *A satisfação e qualidade do evento Triatlo de São Martinho do Porto 2023. Cuadernos de Psicología del Deporte, 24(2)*, 193–207.

Lobato, E. (2014). *Avaliação da gestão da sustentabilidade de eventos*. <https://fenix.tecnico.ulisboa.pt/downloadFile/844820067123983/Tese%20-%20Versao%20Final%2068298.pdf>

Masterman, G. (2014). *Strategic sports event management*.

Ribeiro, T., & Correia, A. (2022). *Gestão de eventos de desporto: Um guia para a gestão*. [https://sapientia.ualg.pt/bitstream/10400.1/17744/2/Gestao\\_eventos\\_desporto\\_mai022\\_web.pdf](https://sapientia.ualg.pt/bitstream/10400.1/17744/2/Gestao_eventos_desporto_mai022_web.pdf)

Santiago, R. (2016). *Marketing de eventos: A construção de um evento para a vila de Cortegaça*. <https://comum.rcaap.pt/bitstreams/9e6ec138-c5ba-4ad4-8a7b-2a66d9c558a6/download>

Sarmiento, J., Pinto, A., Silva, C. & Pedroso, C. (2011). *O evento desportivo: Etapas, fases e operações. Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*.

Slack, T., & Parent, M. M. (2006). *Understanding sport organizations: The application of organization theory*.

Valinhas, B. (2012). *Marketing de eventos desportivos no âmbito das modalidades menos mediáticas: estudo de caso do voleibol do Sport Lisboa e Benfica*.

Vicente, M. (2023). *Estágio no Departamento de Eventos Desportivos do Sporting Clube de Portugal*.

Valente, C. (2018). *Tecnologias e Sistemas de Informação no Desporto, uma revisão sistemática da literatura*. [https://repositorio.ulisboa.pt/bitstream/10400.5/18246/1/2018\\_MGD\\_Cristiano%20Valente.pdf](https://repositorio.ulisboa.pt/bitstream/10400.5/18246/1/2018_MGD_Cristiano%20Valente.pdf)

## **Apêndices**

### **Apêndice I – Guião final da entrevista**

A organização das perguntas foi feita em cinco categorias principais: Planeamento e Etapas da Organização; Gestão de Recursos; Comunicação Interna e Gestão de Equipas; Desafios e Imprevistos e Avaliação de Sucesso.

#### **Planeamento e Etapas da Organização**

- a) Poderia detalhar como é feito o planeamento de um evento na Liga Portugal, desde a ideia inicial até à sua execução?
- b) Que etapas considera mais críticas durante a preparação de um evento e porquê?

#### **Gestão de Recursos**

- c) Como é feita a gestão da equipa e dos recursos financeiros para cada evento?
- d) Que critérios são utilizados para seleccionar fornecedores e/ou parceiros para um evento?

#### **Comunicação Interna e Gestão de Equipas**

- e) Como é que é feita a comunicação interna entre as diferentes equipas dos diferentes departamentos da Liga Portugal envolvidas na organização de um evento?
- f) Que métodos ou ferramentas são utilizadas para assegurar que todos os envolvidos estão alinhados durante o evento?

### **Desafios e Imprevistos**

- g) Quais são os principais desafios ou imprevistos que emergem mais frequentemente na organização de um evento na Liga Portugal e de que forma costumam ser resolvidos?
- h) Poderia partilhar algum exemplo de um problema inesperado que tenha acontecido num evento e a forma como a equipa conseguiu lidar com esse mesmo problema?

### **Avaliação de Sucesso**

- i) Como é que avaliam se um evento foi bem-sucedido?
- j) Com base em experiências anteriores, que mudanças ou melhorias costumam implementar em eventos posteriores?

### **Apêndice III – Entrevista na íntegra**

A organização das perguntas foi feita em cinco categorias principais: Planeamento e Etapas da Organização; Gestão de Recursos; Comunicação Interna e Gestão de Equipas; Desafios e Imprevistos e Avaliação de Sucesso.

#### **Planeamento e Etapas da Organização**

- I. Poderia detalhar como é feito o planeamento de um evento na Liga Portugal, desde a ideia inicial até à sua execução?

O planeamento de um evento na Liga Portugal começa com a definição do seu objetivo — pode ser promocional, institucional, corporativo, competitivo, etc. Após essa definição é criada uma proposta de conceito deverá ser validada pela Direção Executiva.

Depois, segue-se o planeamento estratégico e operacional: definição de local, data, público-alvo, orçamento e parceiros envolvidos (são várias as variáveis que devem ser analisadas).

Deverá ser elaborado um cronograma com as principais tarefas por projeto — marketing, logística, comunicação, protocolo, tecnologia, etc.

Dependendo da complexidade do Evento, deverão ser realizadas reuniões de alinhamento e acompanhamento entre todos os departamentos envolvidos para garantir que cada área tem o seu papel bem definido. Por fim, na fase de execução, é implementado o plano operacional e feita a monitorização em tempo real, seguida de uma reunião de debrief para avaliar resultados.

- II. Que etapas considera mais críticas durante a preparação de um evento e porquê?

As etapas mais críticas são a coordenação e o alinhamento entre departamentos.

A coordenação é crítica porque qualquer falha em transporte, montagem ou segurança pode comprometer o evento.

O alinhamento interno é igualmente essencial, pois envolve múltiplas áreas com prazos e prioridades distintas — garantir comunicação clara evita falhas na execução.

Por fim, a fase final de montagem e ensaios é decisiva, já que é quando se confirmam todas as condições técnicas e operacionais antes da realização do evento.

### **Gestão de Recursos**

- III. Como é feita a gestão da equipa e dos recursos financeiros para cada evento?

A gestão de equipa começa pela definição de funções e responsabilidades. Dependendo da complexidade do Evento, pode ser criado um plano de tarefas com deadlines e responsáveis.

Quanto aos recursos financeiros, caso o Evento não esteja contemplado no orçamento anual, é elaborado um orçamento detalhado, validado pela Direção Executiva, e acompanhado ao longo do processo, pela área financeira, para garantir que os custos se mantêm dentro do budget disponível.

É também importante existir um controlo de fornecedores e despesas variáveis.

IV. Que critérios são utilizados para selecionar fornecedores e/ou parceiros para um evento?

A seleção é feita com base em critérios de qualidade, fiabilidade, custo, histórico de colaboração e inovação. A experiência em eventos desportivos, o cumprimento de prazos e a capacidade de resposta são fatores determinantes. Além disso, a Liga Portugal privilegia parceiros que partilhem os mesmos valores — profissionalismo, inovação e sustentabilidade — e que garantam soluções ajustadas ao posicionamento da marca e ao conceito do evento.

### **Comunicação Interna e Gestão de Equipas**

V. Como é que é feita a comunicação interna entre as diferentes equipas dos diferentes departamentos da Liga Portugal envolvidas na organização de um evento?

A comunicação é feita através de reuniões regulares interdepartamentais. É essencial manter uma linha direta entre a gestão do evento e as diversas áreas alocadas ao Evento. A sincronização e o alinhamento é fundamental para o sucesso do Evento.

São também definidos *key contacts* por área, para garantir fluidez e rapidez nas decisões.

Na última reunião de preparação do evento já se envolvem todas as pessoas alocadas dos diferentes departamentos.

- VI. Que métodos ou ferramentas são utilizadas para assegurar que todos os envolvidos estão alinhados durante o evento?

Durante o evento, são usadas checklists operacionais, briefings diários e canais de comunicação instantânea (ex: grupos de WhatsApp). Existe também um coordenador de operações que centraliza a informação e garante que todas as equipas estão sincronizadas com o cronograma. Além disso, é fundamental existir um documento operacional (*running order*) detalhado, com horários e responsáveis.

### **Desafios e Imprevistos**

- VII. Quais são os principais desafios ou imprevistos que emergem mais frequentemente na organização de um evento na Liga Portugal e de que forma costumam ser resolvidos?

Os imprevistos mais comuns envolvem alterações meteorológicas, falhas técnicas e/ou atrasos logísticos.

Para lidar com isso, é sempre importante ter alternativas pensadas.

Outro desafio recorrente é a coordenação com múltiplos parceiros externos, onde a comunicação rápida e a tomada de decisão assertiva são fundamentais. A chave é ter uma equipa flexível, capaz de reagir rapidamente sem comprometer a experiência do público ou a imagem institucional da Liga Portugal.

- VIII. Poderia partilhar algum exemplo de um problema inesperado que tenha acontecido num evento e a forma como a equipa conseguiu lidar com esse mesmo problema?

Na Final Four 2025, houve uma falha de energia momentânea durante o pré-match. Ficamos sem som e acesso aos ecrãs gigantes (duas áreas fundamentais de entretenimento e comunicação para os adeptos). A equipa técnica ativou imediatamente o gerador de backup e, em menos de dois

minutos, o sistema foi restabelecido. Esse episódio reforçou a importância de testes prévios e planos de contingência bem definidos.

No entanto, existem sempre acontecimentos que são impossíveis de prever e testar com antecedência.

### **Avaliação de Sucesso**

#### **IX. Como é que avaliam se um evento foi bem-sucedido?**

A avaliação é feita com base em indicadores qualitativos e quantitativos. Do lado quantitativo: cumprimento do orçamento, número de participantes, cobertura mediática e satisfação dos parceiros/patrocinadores. Do lado qualitativo: feedback dos convidados/público, percepção da marca e eficiência operacional.

Após o evento, é realizado um debrief por área que identifica as estatísticas do Evento, pontos fortes e oportunidades de melhoria.

#### **X. Com base em experiências anteriores, que mudanças ou melhorias costumam implementar em eventos posteriores?**

As melhorias são implementadas com base no debrief final — envolvendo todas as equipas.

Novas soluções tecnológicas, customer journey e sustentabilidade são 3 áreas que normalmente são melhoradas nos eventos posteriores.

