

CURSOS PROFISSIONAIS DE NÍVEL SECUNDÁRIO

Técnico/a de Apoio à Gestão Desportiva

PROGRAMA

Componente de Formação Técnica

Disciplina de

ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DO DESPORTO

Autores

Escola Superior de Desporto de Rio Maior

Agência Nacional para a Qualificação

2011



TÉCNICO/A DE APOIO À GESTÃO DESPORTIVA

Parte I

ELENCO MODULAR

Número	Designação	Duração de referência (horas)
1	Organização do Sistema Desportivo	25
2	Introdução à Gestão do Desporto	25
3	Estratégia e Desenvolvimento da Organizações Desportivas	25
4	Legislação Desportiva	25
5	Ética e Deontologia no Desporto	25
6	Gestão de Recursos Humanos no Desporto	25
7	Marketing do Desporto	25
8	Planos de Comunicação no Desporto	25
9	Financiamento e Patrocínios ao Desporto	25
10	Relações Públicas no Desporto	25
11	Técnicas de Vendas no Desporto	25
12	Noções de Contabilidade	25
	Total	300



TÉCNICO/A DE APOIO À GESTÃO DESPORTIVA

Parte II

Módulos

Índice:

		Página
Módulo 1	Organização do Sistema Desportivo	3
Módulo 2	Introdução à Gestão do Desporto	5
Módulo 3	Estratégia e Desenvolvimento das Organizações Desportivas	7
Módulo 4	Legislação Desportiva	10
Módulo 5	Ética e Deontologia no Desporto	14
Módulo 6	Gestão de Recursos Humanos no Desporto	17
Módulo 7	Marketing do Desporto	19
Módulo 8	Planos de Comunicação no Desporto	21
Módulo 9	Financiamento e Patrocínios ao Desporto	23
Módulo 10	Relações Públicas no Desporto	25
Módulo 11	Técnicas de Vendas no Desporto	27
Módulo 12	Noções de Contabilidade	29



MÓDULO 1

Organização do Sistema Desportivo

Duração de Referência: **25 horas**

Objectivos de Aprendizagem

1. Caracterizar o Desporto numa perspectiva sistémica e organizacional
2. Identificar relações de influência entre a mudança social e a organização do desporto
3. Caracterizar a organização do sistema desportivo português, bem como as relações com organizações desportivas internacionais, nomeadamente do espaço geográfico europeu
4. Descrever o conceito de desporto face à existência de múltiplos sectores da prática desportiva e de diferentes regimes de relação do indivíduo com a prática desportiva
5. Identificar as principais características da organização do desporto na Europa e na União Europeia
6. Reconhecer o contexto de aplicação dos principais instrumentos de financiamento do desporto nomeadamente os contratos-programa de desenvolvimento desportivo, o mecenato e o patrocínio, considerando os regimes de direitos e deveres associados das entidades envolvidas.

Âmbito dos Conteúdos

1. Conceito de Desporto numa perspectiva organizacional - sectores e âmbitos da prática desportiva e do envolvimento do indivíduo
2. Orgânica do Sistema Desportivo Português
 - 2.1. Administração pública desportiva central, regional e local
 - 2.2. Entidades desportivas privadas
 - 2.2.1. Movimento associativo desportivo
 - 2.2.2. Entidades desportivas com fins lucrativos e de natureza comercial
 - 2.3. Principais subsistemas relacionados com o desporto
 - 2.3.1. Turismo, educação, saúde, ambiente, ordenamento do território, trabalho e outros subsistemas relacionados
3. Documentos reguladores
 - 3.1. Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto (LBAFD)
 - 3.1.1. Regulamentação da LBAFD
 - 3.1.2. Legislação complementar
 - 3.2. A Carta Europeia do Desporto - Conselho da Europa
 - 3.3. O Modelo Europeu de Organização do Desporto



TÉCNICO/A DE APOIO À GESTÃO DESPORTIVA

3.4. Cartas; convenções; declarações; manifestos; recomendações e códigos internacionais do e relacionados com o desporto.

4. Instrumentos de financiamento ao desporto

Bibliografia / Outros Recursos

- Crespo, J. (1978). Para uma sociologia da cultura - o associativismo desportivo em Portugal. *Ludens*. Vol. 13, n.º 2, Abril/Junho, 19-25.
- Comissão Europeia - Direcção-Geral X (1998). *Evolução e perspectivas da acção comunitária no domínio do desporto, documento de trabalho dos serviços da comissão*. Bruxelas.
- Comissão Europeia - Direcção-Geral X (1999). *O modelo europeu do desporto*. Bruxelas.
- Cunha, L. M. (1997). *O Espaço, o desporto e o desenvolvimento*. Lisboa: Ed. FMH.
- Cunha, L. M. (1995). O clube desportivo numa dinâmica autosustentada de desenvolvimento. *Ludens*. Vol. 15, n.º 4, Out. - Dez.
- Lei n.º 5/2007, de 16 de Janeiro - Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto.
- Marivoet, S. (1993). O Sistema das práticas desportivas - abordagem sociológica aos valores socioculturais. *Ludens*, Vol. 13, n.º 1, Jan./Mar.
- Paloma, J. (1994). Análisis y diagnóstico del sistema deportivo local: punto de partida para el diseño de políticas deportivas municipales. *Apunts*. N.º 36, Abr., 38 – 45.
- Paz, B. (1977). *A racionalização das escolhas em matéria de política desportiva - os instrumentos conceptuais*. Col. Antologia Desportiva, n.º 6, Lisboa: Ed. MEIC/SEJD/DGD.
- Pires, G. (1995). Mudança social e gestão do desporto. *Ludens*. Vol. 15, n.º 4, Out. - Dez.
- Sancho, J. & Sánchez, E. (1997). *La gestión deportiva municipal*. Zaragoza: Ed. INDE.
- Santos, A. (2002). *A Estratégia dos clubes - estudo comparativo dos clubes de pequena, média e grande dimensão*. Lisboa: Ed. Centro de Estudos e Formação Desportiva/Secretaria de Estado da Juventude e Desporto.
- Silva, A. (2001). *Financiar o clube – programa nacional de formação dos dirigentes desportivos*. Lisboa: Ed. Centro de Estudos e Formação Desportiva/Secretaria de Estado da Juventude e Desporto.
- Soares, J. (1997). Desporto escolar – organização e perspectivas futuras. *O Desporto*.
- Rubingh, B. (1998). *Marketing, federações e desporto*. Lisboa: Ed. Centro de Estudos e Formação Desportiva/Secretaria de Estado da Juventude e Desporto.



MÓDULO 2

Introdução à Gestão do Desporto

Duração de Referência: **25 horas**

Objectivos de Aprendizagem

1. Caracterizar os principais aspectos influentes da origem e evolução da Gestão do Desporto
2. Identificar e caracterizar os diferentes contextos de intervenção das organizações desportivas
3. Reconhecer a estrutura, a cultura e os valores predominantes das diferentes organizações desportivas
4. Distinguir modelos de gestão adequados às características de cada organização desportiva
5. Interpretar as diferentes funções do gestor de desporto e as actividades de apoio à gestão
6. Caracterizar a gestão do desporto como área de intervenção profissional, identificando as principais funções e competências associadas
7. Caracterizar as organizações representativas do sector profissional nacional e internacional

Âmbito dos Conteúdos

1. Conceitos Genéricos:
 - 1.1. Do Desporto à Gestão do Desporto
 - 1.2. Conceito de organização desportiva
 - 1.3. O estado da arte da gestão do desporto
 - 1.4. O contexto de intervenção das organizações desportivas e os seus objectivos
 - 1.5. O gestor de desporto, as funções da gestão e os níveis da gestão
 - 1.6. Perfil e funções do gestor por níveis de gestão
2. Estrutura das Organizações Desportivas
 - 2.1. Funcionamento da organização
 - 2.1.1. As cinco componentes básicas da organização de Mintzberg
 - 2.1.2. A organização como um sistema de fluxos
 - 2.1.3. A concepção dos postos de trabalho, da superestrutura, das ligações laterais e a concepção dos sistemas de tomada de decisão
3. Diferentes tipos de estruturas
 - 3.1. Estruturas de Mintzberg
 - 3.2. Estruturas formais/informais
 - 3.3. Estrutura simples



TÉCNICO/A DE APOIO À GESTÃO DESPORTIVA

- 3.4. Estrutura funcional
- 3.5. Estrutura divisionada
- 3.6. Estrutura por projectos e matricial
- 3.7. Estrutura em rede
- 3.8. Estrutura por unidades estratégicas de negócios
4. Factores condicionantes da estrutura
 - 4.1. Ambiente
 - 4.2. Tecnologia
 - 4.3. Dimensão
 - 4.4. Recursos
 - 4.5. Idade
 - 4.6. Poder e o controlo
 - 4.7. Os interessados (*stakeholders*)
5. Principais domínios e actividades de apoio ao gestor do desporto

Bibliografia / Outros Recursos

Petry, K.; Froberg, K. & Madella, A. (2006). *Thematic network project aeheis – report of the third year*. Ed. Institute of European Sport Development & Leisure Studies. German – Cologne. http://www.aeheis.de/images/FilesForDL/reports/aehe_report_3rd.pdf acedido em Junho de 2011.

Bilhim, J. (2001). *Teoria organizacional – estruturas e pessoas*. Lisboa: ISCSP.

Chelladurai, P. (1995). Gestão do desporto - definir a área, *Ludens*. Vol. 15, n.º 4, Out.-Dez.

Chiavenato, I. (1998). *Recursos humanos*. São Paulo: Ed. Atlas.

Drucker, P. (1998). *Sobre a profissão de gestão*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Magretta, J. (2004). *O que é a gestão*. Lisboa: Actual Editora.

Mintzberg, H. (1999). *Estrutura e dinâmica das organizações*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2ª Edição.

Santos, A. (2002). *A Estratégia dos clubes - estudo comparativo dos clubes de pequena, média e grande dimensão*. Lisboa: Ed. Centro de Estudos e Formação Desportiva/Secretaria de Estado da Juventude e Desporto.

Sítios da Internet

www.apogesd.org

www.easm.net



MÓDULO 3

Estratégia e Desenvolvimento das Organizações Desportivas

Duração de Referência: 25 horas

Objectivos de Aprendizagem

1. Descrever a função da estratégia no funcionamento de uma organização desportiva
2. Recolher, tratar e analisar dados e indicadores susceptíveis de identificar mercados do desporto os seus influenciadores e tendências
3. Calcular a importância das principais partes interessadas no funcionamento de uma organização desportiva
4. Interpretar as principais variáveis externas e internas que condicionam o funcionamento de uma organização desportiva
5. Relacionar tendências políticas, económicas, sociais e tecnológicas (oportunidades e ameaças externas às organizações) com capacidades internas, forças e fraquezas
6. Definir estratégias e transformá-las em planos de acção
7. Criar mecanismos de controlo e de avaliação das estratégias

Âmbito dos Conteúdos

1. Origem e evolução da estratégia
 - 1.1. Natureza da estratégia
 - 1.2. Conceito de estratégia e sua evolução
 - 1.3. Formulação e a formação da estratégia
 - 1.4. Diferentes níveis de organização e diferentes níveis de estratégia
2. Diagnóstico estratégico
 - 2.1. Factores contextuais gerais influenciadores do mercado - político-legal, económico, social, geográfico e tecnológico (análise PEST)
 - 2.2. Ambiente transaccional/específico do desporto: concorrência, consumidores/clientes, fornecedores, capitais, pessoas, tecnologia específica, reguladores, instalações desportivas, parceiros sociais, *stakeholders*
 - 2.3. Estrutura do mercado de serviços desportivos:
 - 2.3.1. Indicadores quantitativos e qualitativos do mercado
 - 2.3.2. Segmentação do mercado
 - 2.3.3. Influenciadores do mercado

TÉCNICO/A DE APOIO À GESTÃO DESPORTIVA

- 2.3.4. Ciclo de vida do mercado.
- 2.4. Ambiente interno: Objectivos, *shareholders* e *stakeholders* internos (número, características de consumo interesses, poder, expectativas), cultura da organização, estrutura organizacional, processos de decisão, sistemas de informação e comunicação, situação económica-financeira da organização (rácios económicos e financeiros), análise custo-eficiência, número de pessoas e estruturas por área funcional e qualificação, capacidade de adequação às exigências tecnológicas e organizacionais, competências e capacidades estratégicas ou distintivas, redes de cooperação e serviços distintivos/dificuldade de replicação (*robustness*)
3. Tipo de análise estratégica:
 - 3.1. Análise SWOT
 - 3.2. Factores críticos de sucesso
4. Formulação da estratégia:
 - 4.1. Missão e visão
 - 4.2. Opções e objectivos estratégicos, resultados e indicadores
 - 4.3. Factores que provocam alterações na organização e no planeamento da concretização da estratégia: valores, liderança, estrutura, sistemas, pessoas
 - 4.4. Procedimentos de definição e controlo da estratégia modelo de *balanced scorecard*
5. Planos de acção
 - 5.1. Regras de alteração da estratégia para a acção
Medidas, indicadores e mecanismos de controlo

Bibliografia / Outros Recursos

- António, N. (2006). *Estratégia organizacional do posicionamento ao movimento*. Lisboa: Edições Silabo.
- Cardoso, L. (1999). *Gestão estratégica das organizações – Como vencer os desafios do Séc. XXI*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Correia, A. (1993). Gestão das organizações desportivas e segmentação de praticantes. *Ludens*. Vol. 13, n.º3/4, Jul-Dez, 79-83.
- Elisabete, F. (2010). *Estratégia: da formulação à acção aplicando o balanced scorecard*. Lisboa: Edições Pedagogo.
- Freire, A. (2008). *Estratégia – sucesso em Portugal*. Lisboa: Editora Verbo.
- Ghemawat, P. (2007). *A estratégia e o cenário de negócios*. Editor: Bookman.
- Pires, G. (1987). Do associativismo à orgânica do desporto. Col. Ministério da Educação e Cultura. Lisboa: Direcção Geral dos Desportos.
- Pires, G. (1988). As áreas organizacionais do processo desportivo – Da nova visão global às linhas estratégicas. *Horizonte*. Vol. IV, n.º 23, Jan-Fev, 149-152.
- Robalo, A. (2008). *Gestão estratégica: conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.



TÉCNICO/A DE APOIO À GESTÃO DESPORTIVA

Santos A. & Correia A. (2002). As características da estrutura como elemento condicionador da estratégia dos clubes portugueses, uma incursão na teoria organizacional". *Desporto. Revista Investigação & Ciência*. N.º 1, Nov, 41-63.

Santos, A. (2002). *A estratégia dos clubes - estudo comparativo dos clubes de pequena, média e grande dimensão*. Lisboa: Ed. Centro de Estudos e Formação Desportiva/Secretaria de Estado da Juventude e Desporto.

Strategor (1993). *Estratégia estrutura decisão e identidade*. Col. Gestão. Lisboa: Dom Quixote.

EM VALIDAÇÃO



MÓDULO 4

Legislação Desportiva

Duração de Referência: **25 horas**

Objectivos de Aprendizagem

1. Caracterizar o Direito do Desporto enquanto área que trata das relações jurídicas específicas do desporto
2. Relacionar o Direito e a actividade desportiva, tendo em conta o enquadramento legislativo e regulamentar existente, proveniente quer do Estado quer das organizações privadas
3. Classificar e hierarquizar as fontes do direito do desporto e a sua origem
4. Reconhecer o sistema desportivo português e as organizações desportivas, caracterizando e definindo as diversas formas jurídicas de enquadramento
5. Caracterizar o sistema desportivo europeu, considerando os referenciais orientadores do Conselho da Europa e da Comissão Europeia
6. Sistematizar as diferentes áreas organizacionais do desporto perspectivadas pelo ordenamento jurídico
7. Reconhecer os diferentes tipos de recursos humanos afectos ao desporto, o enquadramento legal do exercício das suas funções e as condições de contratualização
8. Perspectivar, no plano jurídico, os diversos tipos de empresas que actuam no âmbito do desporto
9. Identificar as condições legais de protecção da saúde e/ou da segurança do consumidor desportivo
10. Caracterizar a acessibilidade e o apoio à prática do desporto a pessoas com deficiência

Âmbito dos Conteúdos

1. O direito ao desporto como direito fundamental:
 - 1.1. Constituição da República Portuguesa, referências implícitas e explícitas ao desporto
2. Princípios de acesso à prática da actividade física e desportiva, de acordo com a Lei de Bases da Actividade Física e Desportiva
3. Orgânica e funcionamento do sistema desportivo português em função de:
 - 3.1. Instrumentos legislativos existentes
 - 3.2. Estruturas e âmbitos de intervenção
4. Referenciais orientadores do Conselho da Europa e da Comissão Europeia
5. Princípios da Carta Olímpica



TÉCNICO/A DE APOIO À GESTÃO DESPORTIVA

- 5.1. Tipo de intervenção do Comité Olímpico de Portugal e do Comité Paralímpico de Portugal.
6. Federações desportivas: utilidade pública desportiva e ligas profissionais
7. Clubes desportivos e sociedades desportivas
8. Enquadramento legislativo da prática de actividade física e desportiva aplicado em estabelecimentos de ensino
9. As associações promotoras de desporto
10. Enquadramento legislativo da prática de actividade física e desportiva aplicado às pessoas com deficiência
11. Desporto de natureza e condições de prática em áreas protegidas.
12. Agentes desportivos
 - 12.1. Enquadramento, condições de intervenção e regimes de protecção:
 - 12.1.1. Praticantes
 - 12.1.2. Técnicos
 - 12.1.3. Dirigentes
 - 12.1.4. Empresários desportivos
13. Provas ou manifestações desportivas em espaços públicos
14. Alto rendimento: regimes de acesso e medidas de apoio
15. Apoios financeiros e regime fiscal na área do desporto
 - 15.1. Contratos-programa
 - 15.2. Instrumentos de concessão de apoios ou participações financeiras
16. Regime jurídico de acesso e de exercício da actividade de organização de campos de férias
17. Regime jurídico do combate à violência, ao racismo, à xenofobia e à intolerância nos espectáculos desportivos
18. Regime jurídico da responsabilidade técnica pela direcção das actividades físicas e desportivas desenvolvidas nas instalações desportivas
19. Renovação da cédula - Tipo de Frequência e valor das acções de formação contínua (FC) relativas aos directores técnicos (DT) e aos profissionais responsáveis pela orientação e condução do exercício de actividades físicas e desportivas.
20. Regime de acesso e exercício da actividade de treinador de desporto: normas de acesso à obtenção e emissão da Cédula de treinador de Desporto
21. Instalações desportivas:
 - 21.1. Licenciamento e funcionamento
 - 21.2. Responsabilidade técnica e condições de intervenção
22. Convenção Internacional contra a Dopagem no Desporto, da UNESCO
23. Legislação de enquadramento e funcionamento da Autoridade Antidopagem de Portugal.



TÉCNICO/A DE APOIO À GESTÃO DESPORTIVA

Bibliografia / Outros Recursos

- Alexandra Pessanha, A. (2001). *As federações desportivas. Contributo para o estudo do ordenamento jurídico desportivo*. Coimbra: Coimbra Editora.
- Amado, J. (2003). *Desporto e direito: Aversão, indiferença ou atracção?* In. "O Desporto para além do óbvio". 73-85. Lisboa: Instituto do Desporto de Portugal.
- Fanha, J. (2002) *Responsabilidades legais do clube*. Lisboa: Centro de Estudos e Formação Desportiva.
- Meirim, J. (2002). *A federação desportiva como sujeito público do sistema desportivo*. Coimbra: Coimbra Editora.
- Meirim, J. (2005). *O direito do desporto em Portugal: uma realidade com história*. Coimbra: Almedina.
- Meirim, J. (2006). *Temas de direito do desporto*. Coimbra: Coimbra Editora.
- Meirim, J. (2007). *Segurança e seguranças desportivas*. Lisboa: Horizonte.

Legislação

Carta europeia do desporto

http://www.sejd.gov.pt/ResourcesUser/legislacaopdf/desporto/76/carta_europeia_do_desporto_revista_em_2001.pdf

Carta internacional da educação física e do desporto da UNESCO –

<http://www.sejd.gov.pt/ResourcesUser/legislacaopdf/desporto/76/CartaInternacionalUNESCO.pdf>

Decreto-Lei 271/2009, de 1 de Outubro, Despacho n.º 16766/2010, de 25 de Outubro, do Instituto do Desporto de Portugal, I. P. - Regime jurídico da responsabilidade técnica pela direcção das actividades físicas e desportivas desenvolvidas nas instalações desportivas.

Decreto-Lei n.º 108/2009, de 15 de Maio - Empresas de animação turística.

Decreto-Lei n.º 108/2009, de 15 de Maio e Portaria n.º 651/2009, de 12 de Junho - Código de conduta a adoptar pelas empresas de animação turística operadores marítimo-turísticos que exerçam actividades reconhecidas como turismo de natureza.

Decreto-Lei n.º 151/99, de 14 de Setembro - Estatuto de utilidade pública decreto.

Decreto-Lei n.º 204/2000, de 1 de Setembro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 108/2002, de 16 de Abril - Regime jurídico das empresas de animação turística.

Decreto-Lei n.º 205/2005, de 28 de Novembro, Portaria n.º 1301/2005, de 20 de Dezembro - Regime jurídico dos solários.

Decreto-Lei n.º 273/2009, de 1 de Outubro - Contratos programa de desenvolvimento desportivo.

Decreto-Lei n.º 259/2007, de 17 de Julho e Portarias n.ºs 791/2007, 789/2007 e 790/2007, ambas de 23 de Julho - Regime de licenciamento de estabelecimentos de prestação de serviços cujo funcionamento envolva riscos para a saúde e a segurança das pessoas.

Despacho n.º 5373/2011, de 21 de Março (SEJD) - Formação dos directores técnicos e profissionais responsáveis pela orientação e condução do exercício de actividades físicas e desportivas.

Lei n.º 20/2004, de 5 de Junho - Estatuto do dirigente associativo voluntário.

Lei n.º 27/2009, de 19 de Junho - Regime jurídico da luta contra a dopagem no desporto.

Lei n.º 38/2004, de 18 de Agosto - Lei de bases da prevenção e da reabilitação e integração das pessoas com deficiência.

Lei n.º 39/2009, de 30 de Julho - Regime jurídico do combate à violência, ao racismo, à xenofobia e à intolerância nos espectáculos desportivos, de forma a possibilitar a realização dos mesmos com segurança.

Lei n.º 5/2007, de 16 de Janeiro - Lei de bases da actividade física e do desporto.

Portaria n.º 1465/2004, de 17 de Dezembro - Carta de desporto de natureza – Parque natural das serras de aire e candeeiros.



TÉCNICO/A DE APOIO À GESTÃO DESPORTIVA

Portaria n.º 325/2010, de 16 de Junho - Apoio ao desenvolvimento do desporto de alto rendimento.

Portaria n.º 53/2008, de 18 de Janeiro - Carta de desporto de natureza – Parque natural sintra-cascais.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 97/2010 - Preparação e participação dos desportistas de alto rendimento e selecção nacional nos jogos paralímpicos, a realizar em 2012, na cidade de Londres” – Eixo n.º 3 – “Autonomia e qualidade de vida”.

EM VALIDAÇÃO



MÓDULO 5

Ética e Deontologia no Desporto

Duração de Referência: **25 horas**

Objectivos de Aprendizagem

1. Identificar os princípios fundamentais dos valores éticos e culturais.
2. Aplicar as normas deontológicas e profissionais na sua prática profissional articulando-a com a responsabilidade pessoal
3. Identificar factores éticos de promoção do desenvolvimento institucional.
4. Reconhecer condutas éticas conducentes à preservação da solidariedade e do respeito numa comunidade global.
5. Identificar as condutas éticas de intervenção aplicáveis aos agentes desportivos

Âmbito dos Conteúdos

1. Princípios fundamentais da ética
2. Ética, doutrina, deontologia e moral
 - 2.1. Conceitos-chave: ética, deontologia, consciência
 - 2.2. Campos de reflexão/intervenção e suas características comuns e diferenciadas
 - 2.3. O método analítico como fundamentação da ética
 - 2.4. Valores fundamentais de um código de ética
 - 2.5. Ética e liberdade: responsabilidade e intencionalidade
3. Códigos de ética e padrões deontológicos
 - 3.1. Códigos de ética pessoal e de deontologia profissional:
 - 3.1.1. Da “ciência dos costumes” ao conjunto de deveres
 - 3.1.2. Princípios e normas específicos de um grupo profissional
 - 3.2. Conceitos-chave: deontologia, códigos de ética, conduta profissional
 - 3.3. Papel das normas de conduta profissional na definição da deontologia de uma profissão
 - 3.4. Relação entre as normas deontológicas e a responsabilidade social de um grupo profissional
 - 3.5. Dinâmicas entre a responsabilidade profissional e os diferentes contextos sociais
4. Ética e desenvolvimento institucional
 - 4.1. Relação entre a ética individual e os padrões de ética institucional
 - 4.2. Conceitos-chave: igualdade, diferença, organização comunitária.



TÉCNICO/A DE APOIO À GESTÃO DESPORTIVA

- 4.3. Códigos de ética e conduta institucional como elementos de identidade e formação de princípios reguladores das relações inter-pessoais e socioculturais
- 4.4. Papel dos princípios éticos e deontológicos institucionais na mediação de conflitos colectivo
5. Comunidade global
 - 5.1. Globalização e as novas dimensões de atitudes: local, nacional, transnacional e global
 - 5.1.1. Conceitos-chave: nexos local/global, globalização.
 - 5.2. Internacionalização, transnacionalidade e os problemas éticos colocados pela globalização
 - 5.3. Ambivalências do processo de globalização
 - 5.3.1. Abertura de mercados: ética na competitividade
 - 5.3.2. Esbatimento de fronteiras: ética para a igualdade/inclusão
6. A construção de uma cidadania mundial inclusiva
 - 6.1. Importância da criação de plataformas de convergência e desenvolvimento, com vista a uma integração económica mundial
 - 6.2. Dimensão ética do combate às desigualdades económico-sociais, no âmbito da globalização
7. Exigências em relação à organização, em termos de:
 - 7.1. Participação nos objectivos da organização
 - 7.2. Promoção do desenvolvimento da imagem da organização
 - 7.3. Uso correcto de materiais e equipamentos
 - 7.4. Discernimento de julgamento em eventuais situações de conflito
 - 7.5. Sigilo profissional
8. Exigências em relação ao público externo, em termos de:
 - 8.1. Respeito e confiança
 - 8.2. Princípio da livre concorrência
 - 8.3. Comunicação bilateral
9. A ética no desporto
 - 9.1. Considerações gerais e princípios organizadores da ética no desporto
 - 9.2. O código de ética desportiva
 - 9.3. Ética na gestão do desporto e especificidades da gestão do desporto
 - 9.4. Questões éticas na intervenção do técnico de apoio à gestão do desporto

Bibliografia / Outros Recursos

Associação Portuguesa de Gestão do Desporto (2005). *Proposta de código de ética e deontologia do gestor do desporto*. Porto: Apogesd.

Etxeberria, X. (1996). *Ética básica*. Bilbao: Ed. Universidade de Deusto.

Gonçalves, C. (2006). *Ética e fair-play: novas perspectivas, novas exigências*. Lisboa: Confederação do Desporto de Portugal.



TÉCNICO/A DE APOIO À GESTÃO DESPORTIVA

Kant, E. (sem data). *Fundamentação da metafísica dos costumes*. Lisboa: Atlântida.

Marivoet, M. (2000). *A emergência de uma nova ética para o desporto do sec. XXI.* Lisboa: Desporto, Educação & Saúde

Orlando, L. (2002). *Psicologia do desenvolvimento moral*. Coimbra: Editora Almedina.

Rego, A. et al. (2006). *Gestão ética e socialmente responsável: teoria e prática*. Lisboa: Editora RH, Lda.

Savater, F. (2002). *Ética para um jovem*. Lisboa: Editorial Presença.

Sotomayor Cardia, M. (1992). *Ética I. Estrutura da moralidade*. Lisboa: Editorial Presença.

Vatino, G. (1975). *Introdução a Nietzsche*. Lisboa: Editorial Presença.

EM VALIDAÇÃO

MÓDULO 6

Gestão de Recursos Humanos no Desporto

Duração de Referência: **25 horas**

Objectivos de Aprendizagem

1. Identificar e caracterizar o mercado de trabalho da área do desporto
2. Aplicar as técnicas de gestão e intervenção em termos individuais ou a grupos
3. Descrever e definir o tipo de funções dos recursos humanos
4. Caracterizar os processos de recrutamento e selecção
5. Aplicar métodos de avaliação do desempenho dos recursos humanos
6. Apoiar a organização de programas de formação de recursos humanos
7. Identificar processos de motivação e recompensa em termos de equipa ou individuais
8. Executar processos administrativos relacionados com a gestão de recursos humanos
9. Identificar os processos de gestão facilitadores da mudança organizacional

Âmbito dos Conteúdos

1. Recursos humanos nas organizações em termos de:
 - 1.1. Mercado de trabalho no desporto
 - 1.2. Mudanças e transformações da função de gestão de pessoas
 - 1.3. Gestão de pessoas num ambiente dinâmico
 - 1.4. Capital intelectual
 - 1.5. Planeamento estratégico da gestão de pessoas
2. Constituição e gestão de equipas de trabalho
 - 2.1. Objectivos da descrição e análise de funções
 - 2.2. Métodos e fases de descrição e análise de funções
 - 2.3. O desenho de tipo de funções
 - 2.4. Funções genéricas de um gestor desportivo
 - 2.5. Técnicas de recrutamento e selecção de pessoas
 - 2.6. Importância da coesão e da comunicação nas equipas de trabalho
 - 2.7. Técnicas de gestão e organização da equipa
3. Bases fundamentais do conhecimento do grupo
 - 3.1. Conceito de grupo

TÉCNICO/A DE APOIO À GESTÃO DESPORTIVA

- 3.2. Características do grupo
- 3.3. Fases do desenvolvimento do grupo
- 3.4. Tipos de grupo
- 3.5. Influência do grupo sobre o indivíduo e a organização
4. Trabalho em equipa em termos de:
 - 4.1. Integração das pessoas na organização, nos grupos e nas funções
 - 4.2. Equipa e o trabalho
 - 4.3. Orientação de pessoas
 - 4.4. Vivências e funcionamento da equipa de trabalho
 - 4.5. Coesão e conflito
 - 4.6. Liderança
 - 4.7. Motivação
 - 4.8. Condições de trabalho
5. Métodos e instrumentos de gestão de pessoas
 - 5.1. Gestão do efectivo - obrigações legais, mapas de pessoal, balanço social
 - 5.2. A organização prática das tarefas e gestão do tempo do pessoal
 - 5.3. Processos de motivação
 - 5.4. Sistema de construção da remuneração
 - 5.5. Tipo de incentivos
 - 5.6. Tipo de benefícios sociais
 - 5.7. Tipos de contratos de trabalho

Bibliografia / Outros Recursos

- Camara, P.; Guerra, P.; Rodrigues, J. (1997). *Humanator - Recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Publi. Dom Quixote.
- Chiavenato, I. (2005). *Gestão de pessoas*. São Paulo: Ed. Campus.
- Chiavenato, I. (2004). *Recursos humanos*. São Paulo: Editora Atlas.
- Costa, R. (2003). *Persona – Manual prático de gestão de pessoas*. Lisboa: Bertrand Editora.
- Montebello, A. (1994). *O Livro das equipas de trabalho*. Lisboa: Edições Cetop.
- Rocha, J. (1999). *Gestão de recursos humanos*. Lisboa: Editorial Presença.
- Rodrigues, M. J. (2001). *Competitividade e recursos humanos*. Lisboa: Dom Quixote.
- Seixo, J. (2009). *Gestão administrativa de recursos humanos (7ªed.)*. Lisboa: Lidel.
- Sousa, J., Duarte, T., Gomes, P. & Gomes, J. (2008). *Gestão de recursos humanos - Métodos e práticas*. Lisboa: Lidel
- Varão, S. (2009). *Gestão dos recursos humanos para principiantes - NP 4427:2004 – Requisitos para um sistema da qualidade na gestão das pessoas*. Lisboa: Editora RH, Lda.



MÓDULO 7

Marketing do Desporto

Duração de Referência: **25 horas**

Objectivos de Aprendizagem

1. Usar, correctamente, os conceitos e aplicações do marketing às diferentes organizações do desporto
2. Identificar o mercado do desporto
3. Aplicar ao mercado do desporto os principais critérios de segmentação, seleccionando os segmentos de mercado alvo
4. Colaborar na definição de programas, actividades e eventos desportivos tendo em conta os segmentos de mercado / população a que se destinam
5. Aplicar o conceito de marketing-mix e as relações entre as variáveis: produto /serviços / actividades, preço, distribuição / localização e comunicação

Âmbito dos Conteúdos

1. Fundamentos do marketing do desporto
 - 1.1. Conceito de marketing
 - 1.2. Funções do marketing
 - 1.3. Marketing estratégico e marketing operacional
2. O mercado do desporto
 - 2.1. Conceito de mercado do desporto
 - 2.2. Dimensão potencial do mercado
 - 2.3. Processo de decisão do consumidor de desporto
 - 2.4. Estudo da concorrência
3. A segmentação do mercado de desporto e o posicionamento
 - 3.1. Conceito de segmentação
 - 3.2. Principais critérios de segmentação
 - 3.3. Escolha dos segmentos de mercado alvo
4. Marketing-mix do desporto
 - 4.1. A integração dos elementos do mix
 - 4.2. Tipo de decisões a tomar face:
 - 4.2.1. Produto /serviços / actividade



TÉCNICO/A DE APOIO À GESTÃO DESPORTIVA

- 4.2.2. Preços
- 4.2.3. Distribuição / localização
- 4.2.4. Comunicação

Bibliografia / Outros Recursos

- Correia, A. (1993). Gestão de organizações desportivas e segmentos de praticantes. *Ludens*. Vol. 13, n.ºs 3,4 Jan -Dez.
- Correia, A. et al (2001). *Gestão de eventos desportivos, seminário internacional*. Lisboa: Ministério da Juventude e do Desporto. Centro de Estudos e Formação Desportiva.
- Ferreira, B. et al (2011). *Fundamentos de marketing*. Lisboa: Ed. Silabo.
- Keller, K. L.; Kotler, P. (2006). *Administração de marketing*. São Paulo: Prentice Hall
- Kotler, P. (2008). *Marketing para o século XXI*. Lisboa: Editorial Presença.
- Lendrevie, J. et al. (2004). *Mercator XXI - teoria e prática do marketing*. Lisboa: Dom Quixote.
- Madeira, B, et al. (2007). *Gestão de marketing de eventos desportivos*. Lisboa: Plátano Editora.
- Marivoet, S. (2001). *Hábitos desportivos da população portuguesa*. Lisboa: Ministério da Juventude e do Desporto. Instituto Nacional de Formação e Estudos do Desporto.
- Sá, C. & Sá, D. (1999). *Marketing para o desporto – um jogo empresarial*. Porto: Ed. IPAM.
- Sá, D. & Sá, C. (2008). *Sports Marketing – As novas regras do jogo*. Porto: Ed. IPAM.
- Soares, L. et al (1995). O marketing no desporto – Aspectos fundamentais do marketing desportivo. *Ludens*. Vol. 15, n.ºs 1,2 Jan-Jun.

Sítios na internet:

www.apogesd.pt

www.appm.pt

www.rpm.pt/

www.marketeer.pt

www.marktest.com

<http://mktportugal.com/blog/>



MÓDULO 8

Planos de Comunicação no Desporto

Duração de Referência: **25 horas**

Objectivos de Aprendizagem

1. Caracterizar as funções da comunicação aplicadas aos programas, actividades e eventos desportivos
2. Discriminar plano e propor as acções de comunicação tendo em conta os programas, actividades e eventos desportivos
3. Identificar as principais características dos elementos do mix de comunicação
4. Reconhecer os principais elementos do plano de comunicação: objectivos, público-alvo, mensagem, canais de comunicação, meios e suportes, timing/frequência/duração, orçamento e avaliação
5. Utilizar a matriz de comunicação e os elementos que a integram no planeamento, execução e avaliação das acções

Âmbito dos Conteúdos

1. Fundamentos da comunicação
 - 1.1. O que é a comunicação
 - 1.2. O que é a comunicação de marketing
2. Modelos da comunicação
 - 2.1. Modelo de estímulo e resposta
 - 2.2. Modelo funcional da comunicação
3. Funções da comunicação
4. Gestão da comunicação: do plano de marketing para o plano de comunicação
 - 4.1. Propósitos gerais da comunicação
 - 4.2. Principais elementos do mix de comunicação aplicados aos programas, actividades e eventos desportivos
 - 4.2.1. Publicidade
 - 4.2.2. Marketing directo
 - 4.2.3. Relações públicas
 - 4.2.4. Promoções
 - 4.2.5. Merchandising



TÉCNICO/A DE APOIO À GESTÃO DESPORTIVA

4.2.6. Força de vendas

5. Etapas do plano de comunicação

- 5.1. Análise da situação
- 5.2. Definição dos objectivos
- 5.3. Selecção do público-alvo
- 5.4. Escolha da mensagem
- 5.5. Escolha dos canais de comunicação, meios e suportes
- 5.6. Timing/Frequência/Duração
- 5.7. Definição do orçamento
- 5.8. Execução do plano, a matriz de comunicação, responsabilidade pela aprovação do plano e das acções
- 5.9. Avaliação dos resultados face aos objectivos estabelecidos

Bibliografia / Outros Recursos

- Brochand, B. e al. (2010). *Publicitor -Comunicação 360º online – offline*. Lisboa: Dom Quixote.
- Ferreira, B. et al (2011). *Fundamentos de marketing*. Lisboa: Ed. Silabo.
- Keller, K. L.; Kotler, P. (2006). *Administração de marketing*. São Paulo: Prentice Hall
- Kotler, P. (2008). *Marketing para o século XXI*. Lisboa: Editorial Presença
- Madeira, B.; Caetano, J.; Rasquilha, L. & Santos, R. (2007). *Gestão de marketing de eventos desportivos*. Corroios. Plátano Editora SA.
- Maria, A. (2004). O comportamento de consumo de serviços de desporto. *Revista Portuguesa Gestão do Desporto*. N.º 2.
- Sá, C. & Sá, D. (1999). *Marketing para o desporto – um jogo empresarial*. Porto: Ed. IPAM.
- Sá, D. & Sá, C. (2008). *Sports marketing – as novas regras do jogo*. Porto: Ed. IPAM.
- Soares, L. et al (1995). O marketing no desporto – Aspectos fundamentais do marketing desportivo. *Ludens*. Vol. 15, n.ºs 1,2 Jan-Jun.

Sítios na internet

www.amd.pt/

www.meiosepublicidade.pt/

www.apogesd.pt

www.appm.pt

www.marketeer.pt

www.marktest.com

<http://www.icap.pt>



MÓDULO 9

Financiamento e Patrocínios ao Desporto

Duração de Referência: **25 horas**

Objectivos de Aprendizagem

1. Identificar as fontes de financiamento, públicas e privadas, em função das características dos programas, actividades e eventos desportivos
2. Preparar, com apoio, a proposta de programa desportivo para celebração de contrato-programa de desenvolvimento desportivo
3. Reconhecer as características dos programas, actividades e eventos desportivos susceptíveis de financiamento através do patrocínio
4. Identificar os elementos da proposta de patrocínio
5. Preparar, com apoio, a proposta de patrocínio para um potencial patrocinador

Âmbito dos Conteúdos

1. Tipos de financiamento das entidades públicas que apoiam o desporto
 - 1.1. Nível nacional, supra-municipal e local
 - 1.2. Legislação de enquadramento
 - 1.3. Contratos-programa de desenvolvimento desportivo
 - 1.4. Propostas a apresentar pelas entidades beneficiárias com vista à celebração de contratos-programa de desenvolvimento desportivo
 - 1.5. Relatórios do programa desportivo
2. O patrocínio ao desporto
 - 2.1. Princípios do patrocínio e as características dos programas, actividades e eventos desportivos
 - 2.2. Conteúdos da proposta de patrocínio ao desporto.
 - 2.3. Fases do processo de obtenção de patrocínio
 - 2.4. Caracterização do projecto
 - 2.5. Pesquisas de mercado das empresas que apoiam programas, actividades e eventos desportivos
 - 2.6. Propostas de patrocínio
 - 2.6.1. Elementos da proposta de patrocínio
 - 2.6.2. Redacção do contrato de patrocínio



TÉCNICO/A DE APOIO À GESTÃO DESPORTIVA

2.6.3. Relatório do patrocínio - avaliação e controlo

Bibliografia / Outros Recursos

- Bentz, L. & Slack, T. (1995). Patrocínio ao desporto comunitário e estratégias das pequenas empresas. *Ludens*. Vol.15, n.ºs 1/2, 78-84.
- Caramez, P. (2001). *Importância e análise de programas de patrocínio desportivo*. Lisboa: Ministério da Juventude e do Desporto. Centro de Estudos e Formação Desportiva.
- Cardia, W. (2004). *Marketing e patrocínio esportivo*. São Paulo: Bookman.
- Cardoso, J. (2004). *Como gerir patrocínios com sucesso*. Lisboa: Ed. Sílabo.
- Henriques, M. (2003). As regras do jogo. Dossier Desporto. *Marketeer*. Jun.
- Neto, F. P. (2000). *Marketing de patrocínio*. São Paulo: Sprint.
- Mendes, J. V. (1991). *Marketing, patrocínio e mecenato*. Lisboa: Texto Editora
- Pedro, F., Caetano, J., Christianio, K. & Rasquilha, L. (2005). *Gestão de eventos*. Lisboa: Quimera Editores.
- Pires, G. (1995). "Sponsoring". *Ludens*. Vol. 15, n.ºs 1/2, 85-98.
- Sá, C. & Sá, D. (1999). *Marketing para o desporto – um jogo empresarial*. Porto: Ed. IPAM.
- Sá, D. & Sá, C. (2008). *Sports Marketing – as novas regras do jogo*. Porto: Ed. IPAM.
- Silva, A. (1999). Patrocínio ao desporto – objectivos das empresas. *Horizonte*. Vol. 19, n.º 87. Jan-Fev, 28-36.
- Silva, A. (2001). *Financiar o clube. Caderno do formador*. Programa nacional de formação de dirigentes desportivos. Lisboa: Instituto do Desporto de Portugal.
- Wilkinson, D. (1990). *Como arranjar patrocínios no desporto*. Lisboa: ME – DGD.

Legislação

- Lei n.º 5/2007, de 16 de Janeiro - Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto.
- Lei n.º 169/99, de 18 de Setembro (e alterações sucessivas) - Quadro de competências e regime jurídico de funcionamento dos órgãos dos municípios e das freguesias.
- Decreto-Lei n.º 273/2009, de 1 de Outubro - Regime jurídico dos contratos - programa de desenvolvimento desportivo. Revogou o Decreto -Lei n.º 432/91, de 6 de Novembro



MÓDULO 10

Relações Públicas no Desporto

Duração de Referência: **25 horas**

Objectivos de Aprendizagem

1. Identificar as funções e objectivos das relações públicas
2. Identificar os diferentes grupos de interessados na organização desportiva
3. Reconhecer os destinatários das acções de relações públicas, utilizando as formas mais adequadas para com eles comunicar
4. Identificar e usar as redes sociais para concretizar objectivos das relações públicas
5. Comunicar de forma adequada com os órgãos de comunicação social

Âmbito dos Conteúdos

1. Relações públicas
 - 1.1. Função e papel
 - 1.2. Conceito e objectivos
 - 1.3. A opinião pública da organização desportiva, programas, actividades e eventos
 - 1.4. Organização das relações públicas na organização desportiva
 - 1.5. Tipologia das acções de relações públicas
2. As relações públicas e os diferentes grupos de interessados e destinatários
 - 2.1. Comerciais: clientes, fans, sócios, participantes, fornecedores, concorrentes
 - 2.2. Autoridades do governo: câmara municipal, o governo e seus departamentos responsáveis pelo desporto, entidades reguladoras, federações desportivas
 - 2.3. Entidades financeiras: investidores, banca, patrocinadores
 - 2.4. Órgãos de comunicação social: imprensa, rádios, internet
 - 2.5. Trabalhadores
 - 2.6. Comunidade em geral e os diferentes grupos
3. A utilização dos atletas de renome e as figuras públicas como forma de promoção da organização desportiva, programas, actividades e eventos
4. Formas de comunicar com os órgãos de comunicação social
 - 4.1. Contacto e relacionamento com jornalistas
 - 4.2. Conferência de imprensa
 - 4.3. Comunicação escrita - normas de redacção e prazos de envio



TÉCNICO/A DE APOIO À GESTÃO DESPORTIVA

- 4.4. Sessão de fotografias
- 4.5. Entrevista na rádio e na televisão
5. Formas de comunicar através da internet: sites, portais, blogues e redes sociais
6. Artigos de opinião dos agentes desportivos da organização desportiva nos órgãos de comunicação social e na plataforma internet
7. Etapas de um plano/programa de acções de relações públicas

Bibliografia / Outros Recursos

- Ascensão, C. (2010). *Google marketing - A mais poderosa arma para atingir os seus clientes*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Babayans, G. & Busto, M. (2005). *Estratégias de e-marketing - como capitalizar o poder da internet e e-mail como novo meio de comunicação*. Porto: E&B Data.
- Brochand, B. et. al. (2010). *Publicitor - comunicação 360º online – offline*. Lisboa: Dom Quixote.
- Lendrevie, J. et al. (2004). *Mercator XXI - teoria e prática do marketing*. Lisboa: Dom Quixote.
- Pinto e Castro, J. (2002). *Comunicação de marketing*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A. (2010). *Comunicação pessoal e organizacional - teoria e prática*. Lisboa: Edições Sílabo.
- [Scott](#), D. M. (2008). *As novas regras de marketing e relações públicas*. Porto: Ideias de Ler.

Sítios na internet:

<http://www.icap.pt>

MÓDULO 11

Técnicas de Vendas no Desporto

Duração de Referência: **25 horas**

Objectivos de Aprendizagem

1. Identificar as principais competências do profissional de vendas
2. Identificar as fases do ciclo de vida de uma venda
3. Descrever o processo comunicacional
4. Utilizar a linguagem técnica do desporto
5. Utilizar as técnicas de negociação

Âmbito dos Conteúdos

1. Competências do profissional de vendas
 - 1.1. Qualidades e aptidões básicas do vendedor
2. Fases de um ciclo de vida de uma venda
 - 2.1. Motivações e necessidades
 - 2.2. Soluções possíveis
 - 2.3. Demonstração da solução
 - 2.4. Concretização
3. Processo comunicacional na venda de produtos/serviços de desporto
 - 3.1. Bases de comunicação
 - 3.2. Linguagem técnica do desporto
 - 3.3. Técnicas de expressão
 - 3.4. Retórica e persuasão
 - 3.5. Escuta activa
4. Técnicas de negociação no desporto
 - 4.1. Questões
 - 4.2. Argumentação
 - 4.3. Tratamento das objecções

Alternativa positiva



Bibliografia / Outros Recursos

Ashton, R. (2005). *Como vender*. Lisboa: Plátano

Catalão, J. (2010). *Negociar e vender*. Lisboa: Lidel

Hopkins, T. (2009). *Manual das vendas*. Lisboa: Editorial Presença

Hopkins, T. (2011). *Vender em tempos de crise*. Lisboa: Editorial Presença

Misher, I., Morgan, D. (2008). *A arte de bem vender*. Porto: Porto Editora

Vilhena, P. (2010). *Livro secreto das vendas*. Lisboa: SmartBook

EM VALIDAÇÃO

MÓDULO 12

Noções de Contabilidade

Duração de Referência: **25 horas**

Objectivos de Aprendizagem

1. Reconhecer a importância da contabilidade como sistema de informação
2. Definir os conceitos fundamentais da Contabilidade e os seus principais aspectos
3. Aplicar o Sistema de Normalização Contabilística
4. Analisar as operações contabilísticas relativas e os seus efeitos sobre a perspectiva financeira
5. Reconhecer a importância das informações e das peças contabilísticas como elementos imprescindíveis da gestão global das organizações

Âmbito dos Conteúdos

1. Contabilidade como sistema de informação
 - 1.1. Empresa e o circuito económico
 - 1.2. Contabilidade como elemento de gestão
 - 1.3. Sistema de Normalização Contabilística
2. Principais conceitos em contabilidade
 - 2.1. Noção de conta
 - 2.2. Demonstração de Resultados - rendimentos, gastos e resultados
 - 2.3. Balanço - activo, passivo, capital próprio
 - 2.4. Regras gerais de movimentação de contas
3. Contas relativas às Demonstrações Financeiras
 - 3.1. Demonstração de Resultados
 - 3.1.1. Contas de rendimentos
 - 3.1.2. Contas de gastos
 - 3.1.3. Contas de resultados
 - 3.2. Balanço
 - 3.2.1. Contas do activo
 - 3.2.2. Contas do passivo
 - 3.2.3. Contas do capital próprio



TÉCNICO/A DE APOIO À GESTÃO DESPORTIVA

Bibliografia / Outros Recursos

Aires, L. et al. (2010). *Contabilidade geral e analítica - Módulos 1, 2, 3, 4 e 5 - Nível 3 - Ensino profissional*. Porto: Porto Editora.

Borges, A. et al. (2010). *Elementos de contabilidade geral*. Lisboa: Áreas Editora.

Mullis, Darrell (2009). *O Jogo da contabilidade - iniciação à contabilidade*. Vila Nova de Famalicão: Editora Centro Atlântico.

Nabais, C. e Nabais, F. (2010). *Prática contabilística – de acordo com o sistema de normalização contabilística – SNC*. Lisboa: Edições Lidel.

Rodrigues, J. (2011). *SNC - Sistema de Normalização Contabilística – Explicado*. Porto: Porto Editora.

EM VALIDAÇÃO