

**CURSOS PROFISSIONAIS DE NÍVEL SECUNDÁRIO**

**Técnico/a de Apoio à Gestão Desportiva**

# **PROGRAMA**

**Componente de Formação Técnica**

**Disciplina de**

# **GESTÃO DE INSTALAÇÕES DESPORTIVAS**

**Autores**

**Escola Superior de Desporto de Rio Maior**

**Agência Nacional para a Qualificação  
2011**



## Parte I

# ELENCO MODULAR

Número	Designação	Duração de referência (horas)
1	Gestão de Espaços, Instalações e Equipamentos Desportivos	25
2	Gestão de Piscinas	25
3	Gestão de Grandes Campos de Jogos	25
4	Gestão de Salas e Pavilhões Desportivos	25
5	Gestão de Complexos Desportivos	25
6	Gestão de Ginásios e Centros de Lazer	25
7	Aquisição de Materiais e Equipamentos Desportivos	25
8	Qualidade de Serviços e Satisfação dos Clientes	25
9	Gestão de Sistemas de Informação Aplicados às Instalações Desportivas	25
10	Ambiente, Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho	25
<b>Total</b>		<b>250</b>



TÉCNICO/A DE APOIO À GESTÃO DESPORTIVA

## Parte II

# Módulos

### Índice:

	Página
<b>Módulo 1</b>	3
<b>Módulo 2</b>	6
<b>Módulo 3</b>	9
<b>Módulo 4</b>	12
<b>Módulo 5</b>	15
<b>Módulo 6</b>	18
<b>Módulo 7</b>	21
<b>Módulo 8</b>	22
<b>Módulo 9</b>	24
<b>Módulo 10</b>	26



## MÓDULO 1

### Gestão de Espaços, Instalações e Equipamentos Desportivos

Duração de Referência: **25 horas**

#### Objectivos de Aprendizagem

1. Identificar as implicações legais, sociais, económicas, ambientais, territoriais e políticas do processo de planeamento e gestão de uma instalação desportiva.
2. Caracterizar as diferentes fases de planeamento e gestão de uma instalação desportiva
3. Identificar as principais áreas de trabalho em instalações, tendo por referência as estruturas humanas, recursos associados, bem como as actividades de apoio à gestão
4. Definir e aplicar técnicas de apoio à gestão de instalações privilegiando abordagens centradas em técnicas de controlo, preparação, organização e manutenção de materiais e equipamentos em instalações
5. Aplicar a legislação relativa às instalações e equipamentos desportivos

#### Âmbito dos Conteúdos

1. Instalações Desportivas
  - 1.1. Artificiais
  - 1.2. Naturais
  - 1.3. Tipologia e contextos de definição
2. Instalações Desportivas
  - 2.1. Ambiente
  - 2.2. Planeamento Urbano
  - 2.3. Funções sociais e económicas
  - 2.4. Enquadramento legal: licenciamento de utilização desportiva e responsabilidade técnica
  - 2.5. Inovação em Desporto
  - 2.6. Fases de planeamento
  - 2.7. Estruturas funcionais - organogramas
3. Tipos de actividades e técnicas de apoio à gestão de espaços, instalações e equipamentos
  - 3.1. Registo de acessos de utentes (praticantes, espectadores e outros)
  - 3.2. Requisitos técnicos e funcionais de instalações
  - 3.3. Normativos desportivos – técnicas de verificação, controlo e manutenção
  - 3.4. Descrição técnica da instalação
  - 3.5. Registo fotográfico da instalação



## TÉCNICO/A DE APOIO À GESTÃO DESPORTIVA

- 3.6. Tipos de ocorrências e sua Inventariação
- 3.7. Controlo e verificação de materiais
- 3.8. Técnicas e tipos de manutenção de equipamentos e instalações
- 3.9. Registo e controlo de consumos
- 3.10. Relatórios técnicos de apoio à gestão
- 3.11. Contacto e recepção de clientes e fornecedores
- 3.12. Lista de contactos da instalação - procedimentos de construção de manutenção
- 3.13. Dispositivos de informação a utentes - regras de redacção e de organização
- 3.14. Procedimentos de adaptação de instalações a contextos de eventos desportivos e não desportivos

**Bibliografia / Outros Recursos**

- Almeida, P. (1986). *Pistas de atletismo*. Col. desporto e sociedade: antologia de textos. Lisboa: Ed. MEC/DGD.
- Almeida, P. (1986). *Aspectos sociológicos em urbanística desportiva*. Col. desporto e sociedade, n.º 12. Lisboa: Ed. MEC/DGD.
- A.F.D.E.S. (1983). *Les équipements sportifs et de loisirs – l' expérience française*. Paris: Ed. Le Moniteur.
- Calhas, O. (1986). *Terminologia sobre “salas de desporto”*. Col. desporto e sociedade, n.º 6, Ed. Lisboa: MEC/DGD.
- Cardoso, A; Rocha, R. S.& Raposo, P. D. (2007). *Caracterização dos factores de segurança e saúde no trabalho em instalações desportivas: ginásios*. Lisboa: Ed. Instituto para a segurança, higiene e saúde no trabalho.
- Claeys, U.; Hertogen, J. & Mercy, M. (1987). *Recintos desportivos cobertos na flandres: situação e procura*. Col. antologia desportiva, n.º 1. Lisboa: Ed. MEC/DGD.
- Costa, L. (1986). *Actividades de lazer e de desporto para todos em abordagens de rede e de baixo custo*. Col. Desporto e Sociedade, n.º 28. Lisboa: Ed. MEC/DGD.
- Crespo, J. (1992). *Perspectivas de espaços para a prática do desporto para todos: Uma proposta para Portugal, Congresso Europeu de Desporto para Todos – Os espaços e os equipamentos desportivos*. Oeiras: Ed. Câmara Municipal de Oeiras.
- Cunha, L. Miguel (1997). *O espaço, o desporto e o desenvolvimento*. Cruz Quebrada: Ed. FMH-UTL.
- Homem, T., (1999). Instalações sociais no associativismo desportivo. *Equívoco ou realidade?*, Horizonte, Vol. 15, n.º 88, Mar – Abr., 33 – 39.
- Lassime, C. (1984). *Metodologia de reflexão sobre o conhecimento das necessidades a fim de as satisfazer da maneira mais racional*. Conferência proferida no seminário políticas europeias para os equipamentos desportivos no foro itálico em Roma. Col. desporto e sociedade, n.º 5. Lisboa: Ed. MEC/DGD.
- Monteiro, J. (1996). Caracterização das instalações da educação física escolar. *Boletim da Sociedade Portuguesa de Educação Física*. N.º 13, 67-88.
- Palla, M. (1992). *Estudos de sistematização dos equipamentos desportivos e ordenamento do território, Congresso Europeu de Desporto para Todos – Os espaços e os equipamentos desportivos*. Oeiras: Ed. Câmara Municipal de Oeiras.
- Paloma, J. (1994). Análisis y diagnóstico del sistema deportivo local: punto de partida para el diseño



- TÉCNICO/A DE APOIO À GESTÃO DESPORTIVA  
de políticas deportivas municipais. *Apunts*. N.º 36, Abr., 38 – 45.
- s. a., (1977). *Manual de construção de instalações desportivas*. Lisboa: Ed. GUEAD – DGD.
- Sena, J. (1987). *Elementos para o estudo dos espaços desportivos cobertos*. Col. desporto e sociedade, n.º 7. Lisboa: Ed. MEC/DGD.
- Vários (1976). *Campos relvados – construção, conservação e manutenção*. Lisboa: Ed. Fed. Portuguesa de Futebol.

**Sítios na Internet**

<http://www.idesporto.pt/legislacao.aspx?id=9&idMenu=10> - Página do Instituto de Desporto de Portugal com a legislação nacional em vigor aplicável às instalações e equipamentos desportivos

EM VALIDAÇÃO



## MÓDULO 2

### Gestão de Piscinas

Duração de Referência: **25 horas**

#### Objectivos de Aprendizagem

1. Identificar as implicações legais, sociais, económicas, ambientais, territoriais e políticas do processo de planeamento e gestão de piscinas.
2. Identificar as principais áreas funcionais e de apoio, tendo por referência as estruturas humanas, recursos associados e as actividades de apoio à gestão
3. Definir e aplicar técnicas de apoio à gestão de piscinas, privilegiando abordagens centradas em técnicas de controlo, preparação, organização e manutenção de materiais e equipamentos em instalações
4. Aplicar a legislação relativa às piscinas
5. Caracterizar as principais actividades e serviços de desporto promovidos em piscinas

#### Âmbito dos Conteúdos

1. Piscinas
  - 1.1. Definição
  - 1.2. Tipologias
  - 1.3. Aspectos físicos e funcionais
    - 1.3.1. Área desportiva útil e áreas de apoio
    - 1.3.2. Descrições técnicas e de segurança - legislação específica aplicável
    - 1.3.3. Aspectos críticos da organização física e funcional
    - 1.3.4. Tratamento químico da água - aspectos técnicos de manutenção
    - 1.3.5. Princípios da circulação e esquema e unidades do circuito da água
    - 1.3.6. Legislação específica: licenciamento de utilização desportiva e responsabilidade técnica
  - 1.4. Normas de programação territorial
  - 1.5. Sinalética
  - 1.6. Terminologia em português e inglês
2. Tipos de actividades e técnicas de apoio à gestão de piscinas
  - 2.1. Normas de utilização - regulamento
  - 2.2. Actividades e serviços



## TÉCNICO/A DE APOIO À GESTÃO DESPORTIVA

- 2.3. Procedimentos de organização e planeamento - mapas de utilização diária, semanal, mensal e anual
- 2.3.1. Cálculo e controlo da utência máxima (praticantes) instantânea
  - 2.3.2. Taxa ou índice de utilização
- 2.4. Procedimentos de cálculo e controlo de custos associados às principais fontes de energia utilizadas
- 2.5. Regras de gestão de stock de consumíveis em piscinas
- 2.6. Tipos de dispositivos de som e de informação electrónica
- 2.7. Área(s) de máquinas
- 2.8. Regras de gestão de arrecadações de materiais e equipamentos
- 2.9. Procedimentos de manutenção de mobiliário
- 2.10. Aspectos decorativos interiores e exteriores em piscinas
- 2.11. Principais trabalhos de manutenção dos sistemas de filtragem e tratamento da água

**Bibliografia / Outros Recursos**

- Almeida, P. (1986). *Pistas de atletismo*. Col. desporto e sociedade: antologia de textos. Lisboa: Ed. MEC/DGD.
- Almeida, P. (1986). *Aspectos sociológicos em urbanística desportiva*. Col. desporto e sociedade, n.º 12. Lisboa: Ed. MEC/DGD.
- A.F.D.E.S. (1983). *Les équipements sportifs et de loisirs – l' expérience française*. Paris: Ed. Le Moniteur.
- Calhas, O. (1986). *Terminologia sobre "salas de desporto"*. Col. desporto e sociedade, n.º 6, Ed. Lisboa: MEC/DGD.
- Cardoso, A; Rocha, R. S.& Raposo, P. D. (2007). *Caracterização dos factores de segurança e saúde no trabalho em instalações desportivas: ginásios*. Lisboa: Ed. Instituto para a segurança, higiene e saúde no trabalho.
- Claeys, U.; Hertogen, J. & Mercy, M. (1987). *Recintos desportivos cobertos na flandres: situação e procura*. Col. antologia desportiva, n.º 1. Lisboa: Ed. MEC/DGD.
- Costa, L. (1986). Actividades de lazer e de desporto para todos em abordagens de rede e de baixo custo. Col. Desporto e Sociedade, n.º 28. Lisboa: Ed. MEC/DGD.
- Crespo, J. (1992). *Perspectivas de espaços para a prática do desporto para todos: Uma proposta para Portugal, Congresso Europeu de Desporto para Todos – Os espaços e os equipamentos desportivos*. Oeiras: Ed. Câmara Municipal de Oeiras.
- Cunha, L. Miguel (1997). *O espaço, o desporto e o desenvolvimento*. Cruz Quebrada: Ed. FMH-UTL.
- Homem, T., (1999). Instalações sociais no associativismo desportivo. *Equívoco ou realidade?*, *Horizonte*. Vol. 15, n.º 88, Mar – Abr., 33 – 39.
- Lassime, C. (1984). *Metodologia de reflexão sobre o conhecimento das necessidades a fim de as satisfazer da maneira mais racional*. Conferência proferida no seminário políticas europeias para os equipamentos desportivos no foro itálico em Roma. Col. desporto e sociedade, n.º 5. Lisboa: Ed. MEC/DGD.
- Monteiro, J. (1996). Caracterização das instalações da educação física escolar. *Boletim da Sociedade*



TÉCNICO/A DE APOIO À GESTÃO DESPORTIVA

Portuguesa de Educação Física. N.º 13, 67-88.

Palla, M. (1992). *Estudos de sistematização dos equipamentos desportivos e ordenamento do território, Congresso Europeu de Desporto para Todos – Os espaços e os equipamentos desportivos*. Oeiras: Ed. Câmara Municipal de Oeiras.

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.

s. a., (1977). *Manual de construção de instalações desportivas*. Lisboa: Ed. GUEAD – DGD.

Sena, J. (1987). *Elementos para o estudo dos espaços desportivos cobertos*. Col. desporto e sociedade, n.º 7. Lisboa: Ed. MEC/DGD.

**Sítios na Internet:**

<http://www.idesporto.pt/legislacao.aspx?id=9&idMenu=10> - Página do Instituto de Desporto de Portugal com a legislação nacional em vigor aplicável às instalações e equipamentos desportivos

EM VALIDAÇÃO



## MÓDULO 3

### Gestão de Grandes Campos de Jogos

Duração de Referência: 25 horas

#### Objectivos de Aprendizagem

1. Identificar as implicações legais, sociais, económicas, ambientais, territoriais e políticas do processo de planeamento e gestão de grandes campos de jogos
2. Identificar as principais áreas funcionais e de apoio, tendo por referência as estruturas humanas, recursos associados e as actividades de apoio à gestão
3. Definir e aplicar técnicas de apoio à gestão de grandes campos de jogos, privilegiando abordagens centradas em técnicas de controlo, preparação, organização e manutenção de materiais e equipamentos em instalações
4. Aplicar a legislação relativa aos grandes campos de jogos
5. Caracterizar as principais actividades e serviços de desporto promovidos em grandes campos de jogos

#### Âmbito dos Conteúdos

1. Grandes campos de jogos
  - 1.1. Definição
  - 1.2. Tipologias
  - 1.3. Aspectos físicos e funcionais
    - 1.3.1. Área desportiva útil e áreas de apoio
    - 1.3.2. Descrições técnicas e de segurança - legislação específica aplicável: licenciamento de utilização desportiva e responsabilidade técnica
    - 1.3.3. Aspectos críticos da organização física e funcional
    - 1.3.4. Pavimentação de grandes campos de jogos - aspectos técnicos de manutenção
    - 1.3.5. Esquemas de marcações
  - 1.4. Normas de programação territorial
  - 1.5. Sinalética
  - 1.6. Terminologia em português e inglês
2. Tipos de actividades e técnicas de apoio à gestão de grandes campos de jogos
  - 2.1. Normas de utilização - regulamento
  - 2.2. Actividades e serviços



## TÉCNICO/A DE APOIO À GESTÃO DESPORTIVA

- 2.3. Procedimentos de organização e planeamento - mapas de utilização diária, semanal, mensal e anual
  - 2.3.1. Cálculo e controlo da utência máxima (praticantes) instantânea
  - 2.3.2. Taxa ou índice de utilização
- 2.4. Procedimentos de cálculo e controlo de custos associados às principais fontes de energia utilizadas
- 2.5. Regras de gestão de stock de consumíveis em grandes campos de jogos
- 2.6. Tipos de dispositivos de som e de informação electrónica
- 2.7. Área(s) de máquinas
- 2.8. Regras de gestão de arrecadações de materiais e equipamentos
- 2.9. Procedimentos de manutenção de mobiliário
- 2.10. Aspectos decorativos interiores e exteriores em grandes campos de jogos
- 2.11. Principais actividades de manutenção em grandes campos de jogos

**Bibliografia / Outros Recursos**

- Almeida, P. (1986). *Pistas de atletismo*. Col. desporto e sociedade: antologia de textos. Lisboa: Ed. MEC/DGD.
- Almeida, P. (1986). *Aspectos sociológicos em urbanística desportiva*. Col. desporto e sociedade, n.º 12. Lisboa: Ed. MEC/DGD.
- A.F.D.E.S. (1983). *Les équipements sportifs et de loisirs – l' expérience française*. Paris: Ed. Le Moniteur.
- Calhas, O. (1986). *Terminologia sobre "salas de desporto"*. Col. desporto e sociedade, n.º 6, Ed. Lisboa: MEC/DGD.
- Cardoso, A; Rocha, R. S.& Raposo, P. D. (2007). *Caracterização dos factores de segurança e saúde no trabalho em instalações desportivas: ginásios*. Lisboa: Ed. Instituto para a segurança, higiene e saúde no trabalho.
- Claeys, U.; Hertogen, J. & Mercy, M. (1987). *Recintos desportivos cobertos na flandres: situação e procura*. Col. antologia desportiva, n.º 1. Lisboa: Ed. MEC/DGD.
- Costa, L. (1986). *Actividades de lazer e de desporto para todos em abordagens de rede e de baixo custo*. Col. Desporto e Sociedade, n.º 28. Lisboa: Ed. MEC/DGD.
- Crespo, J. (1992). *Perspectivas de espaços para a prática do desporto para todos: Uma proposta para Portugal, Congresso Europeu de Desporto para Todos – Os espaços e os equipamentos desportivos*. Oeiras: Ed. Câmara Municipal de Oeiras.
- Cunha, L. Miguel (1997). *O espaço, o desporto e o desenvolvimento*. Cruz Quebrada: Ed. FMH-UTL.
- Homem, T., (1999). Instalações sociais no associativismo desportivo. *Equívoco ou realidade?*, *Horizonte*. Vol. 15, n.º 88, Mar – Abr., 33 – 39.
- Lassime, C. (1984). *Metodologia de reflexão sobre o conhecimento das necessidades a fim de as satisfazer da maneira mais racional*. Conferência proferida no seminário políticas europeias para os equipamentos desportivos no foro itálico em Roma. Col. desporto e sociedade, n.º 5. Lisboa: Ed. MEC/DGD.
- Monteiro, J. (1996). Caracterização das instalações da educação física escolar. *Boletim da Sociedade*



TÉCNICO/A DE APOIO À GESTÃO DESPORTIVA

Portuguesa de Educação Física. N.º 13, 67-88.

Palla, M. (1992). *Estudos de sistematização dos equipamentos desportivos e ordenamento do território, Congresso Europeu de Desporto para Todos – Os espaços e os equipamentos desportivos*. Oeiras: Ed. Câmara Municipal de Oeiras.

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.

s. a., (1977). *Manual de construção de instalações desportivas*. Lisboa: Ed. GUEAD – DGD.

Sena, J. (1987). *Elementos para o estudo dos espaços desportivos cobertos*. Col. desporto e sociedade, n.º 7. Lisboa: Ed. MEC/DGD.

**Sítios na Internet:**

<http://www.idesporto.pt/legislacao.aspx?id=9&idMenu=10> - Página do Instituto de Desporto de Portugal com a legislação nacional em vigor aplicável às instalações e equipamentos desportivos

EM VALIDAÇÃO



## MÓDULO 4

### Gestão de Salas e Pavilhões Desportivos

Duração de Referência: 25 horas

#### Objectivos de Aprendizagem

1. Identificar as implicações legais, sociais, económicas, ambientais, territoriais e políticas do processo de planeamento e gestão de sala e pavilhões desportivo
2. Identificar as principais áreas funcionais e de apoio, tendo por referência as estruturas humanas, recursos associados e as actividades de apoio à gestão
3. Definir e aplicar técnicas de apoio à gestão de salas e pavilhões desportivos privilegiando abordagens centradas em técnicas de controlo, preparação, organização e manutenção de materiais e equipamentos em instalações
4. Aplicar a legislação relativa às salas e pavilhões desportivos
5. Caracterizar as principais actividades e serviços de desporto promovidos em salas e pavilhões

#### Âmbito dos Conteúdos

1. Salas e pavilhões desportivos
  - 1.1. Definição
  - 1.2. Tipologias
  - 1.3. Aspectos físicos e funcionais
    - 1.3.1. Área desportiva útil e áreas de apoio
    - 1.3.2. Descrições técnicas e de segurança - legislação específica aplicável: licenciamento de utilização desportiva e responsabilidade técnica
    - 1.3.3. Aspectos críticos da organização física e funcional
    - 1.3.4. Pavimentação de salas e pavilhões - aspectos técnicos de manutenção
    - 1.3.5. Esquemas de marcações de jogo
  - 1.4. Normas de programação territorial
  - 1.5. Sinalética
  - 1.6. Terminologia em português e inglês
2. Tipos de actividades e técnicas de apoio à gestão de salas e pavilhões desportivos
  - 2.1. Normas de utilização - regulamento
  - 2.2. Actividades e serviço
  - 2.3. Procedimentos de organização e planeamento - mapas de utilização diária, semanal, mensal e anual



## TÉCNICO/A DE APOIO À GESTÃO DESPORTIVA

- 2.3.1. Cálculo e controlo da utência máxima (praticantes) instantânea
- 2.3.2. Taxa ou índice de utilização
- 2.4. Procedimentos de cálculo e controlo de custos associados às principais fontes de energia utilizadas
- 2.5. Regras de gestão de stock de consumíveis em salas e pavilhões
- 2.6. Tipos de dispositivos de som e de informação electrónica
- 2.7. Área(s) de máquinas
- 2.8. Regras de gestão de arrecadações de materiais e equipamentos
- 2.9. Procedimentos de manutenção de mobiliário
- 2.10. Aspectos decorativos interiores e exteriores em salas e pavilhões desportivos
- 2.11. Principais actividades de manutenção em salas e pavilhões

**Bibliografia / Outros Recursos**

- Almeida, P. (1986). *Pistas de atletismo*. Col. desporto e sociedade: antologia de textos. Lisboa: Ed. MEC/DGD.
- Almeida, P. (1986). *Aspectos sociológicos em urbanística desportiva*. Col. desporto e sociedade, n.º 12. Lisboa: Ed. MEC/DGD.
- A.F.D.E.S. (1983). *Les équipements sportifs et de loisirs – l'expérience française*. Paris: Ed. Le Moniteur.
- Calhas, O. (1986). *Terminologia sobre “salas de desporto”*. Col. desporto e sociedade, n.º 6, Ed. Lisboa: MEC/DGD.
- Cardoso, A; Rocha, R. S.& Raposo, P. D. (2007). *Caracterização dos factores de segurança e saúde no trabalho em instalações desportivas: ginásios*. Lisboa: Ed. Instituto para a segurança, higiene e saúde no trabalho.
- Claeys, U.; Hertogen, J. & Mercy, M. (1987). *Recintos desportivos cobertos na flandres: situação e procura*. Col. antologia desportiva, n.º 1. Lisboa: Ed. MEC/DGD.
- Costa, L. (1986). *Actividades de lazer e de desporto para todos em abordagens de rede e de baixo custo*. Col. Desporto e Sociedade, n.º 28. Lisboa: Ed. MEC/DGD.
- Crespo, J. (1992). *Perspectivas de espaços para a prática do desporto para todos: Uma proposta para Portugal, Congresso Europeu de Desporto para Todos – Os espaços e os equipamentos desportivos*. Oeiras: Ed. Câmara Municipal de Oeiras.
- Cunha, L. Miguel (1997). *O espaço, o desporto e o desenvolvimento*. Cruz Quebrada: Ed. FMH-UTL.
- Homem, T., (1999). Instalações sociais no associativismo desportivo. *Equívoco ou realidade?*, Horizonte. Vol. 15, n.º 88, Mar – Abr., 33 – 39.
- Lassime, C. (1984). *Metodologia de reflexão sobre o conhecimento das necessidades a fim de as satisfazer da maneira mais racional*. Conferência proferida no seminário políticas europeias para os equipamentos desportivos no foro itálico em Roma. Col. desporto e sociedade, n.º 5. Lisboa: Ed. MEC/DGD.
- Monteiro, J. (1996). Caracterização das instalações da educação física escolar. *Boletim da Sociedade Portuguesa de Educação Física*. N.º 13, 67-88.
- Palla, M. (1992). *Estudos de sistematização dos equipamentos desportivos e ordenamento do território, Congresso Europeu de Desporto para Todos – Os espaços e os equipamentos*



TÉCNICO/A DE APOIO À GESTÃO DESPORTIVA

desportivos. Oeiras: Ed. Câmara Municipal de Oeiras.

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.

s. a., (1977). *Manual de construção de instalações desportivas*. Lisboa: Ed. GUEAD – DGD.

Sena, J. (1987). *Elementos para o estudo dos espaços desportivos cobertos*. Col. desporto e sociedade, n.º 7. Lisboa: Ed. MEC/DGD.

**Sítios na Internet:**

<http://www.idesporto.pt/legislacao.aspx?id=9&idMenu=10> - Página do Instituto de Desporto de Portugal com a legislação nacional em vigor aplicável às instalações e equipamentos desportivos

EM VALIDAÇÃO



## MÓDULO 5

### Gestão de Complexos Desportivos

Duração de Referência: 25 horas

#### Objectivos de Aprendizagem

1. Identificar as implicações legais, sociais, económicas, ambientais, territoriais e políticas do processo de planeamento e gestão de complexos desportivos
2. Identificar as principais áreas funcionais e de apoio, tendo por referência as estruturas humanas, recursos associados e as actividades de apoio à gestão
3. Definir e aplicar técnicas de apoio à gestão de complexos desportivos, privilegiando abordagens centradas em técnicas de controlo, preparação, organização e manutenção de materiais e equipamentos em instalações
4. Aplicar a legislação relativa aos complexos desportivos
5. Caracterizar as principais actividades e serviços de desporto promovidos em complexos desportivos

#### Âmbito dos Conteúdos

1. Complexos desportivos
  - 1.1. Definição
  - 1.2. Tipologias
  - 1.3. Licenciamento de utilização desportiva
  - 1.4. Responsabilidade técnica
  - 1.5. Áreas multidisciplinares e técnicas no apoio à gestão de instalações
  - 1.6. Aspectos físicos e funcionais
    - 1.6.1. Área desportiva útil e áreas de apoio
    - 1.6.2. Descrições técnicas - legislação específica aplicável
    - 1.6.3. Ficha técnica de complexos desportivos
    - 1.6.4. Aspectos críticos da organização física e funcional
    - 1.6.5. Acessibilidade e barreiras arquitectónicas
    - 1.6.6. Esquemas de circulação a pé e com veículo
    - 1.6.7. Mapas de localização de instalações
  - 1.7. Terminologia em português e inglês



## TÉCNICO/A DE APOIO À GESTÃO DESPORTIVA

2. Tipos de actividades e técnicas de apoio à gestão de complexos desportivos
- 2.1. Normas de utilização - regulamento
  - 2.2. Actividades e serviços
  - 2.3. Actividades de recepção
  - 2.4. Procedimentos de organização e planeamento - mapas de utilização diária, semanal, mensal e anual
    - 2.4.1. Cálculo e controlo da utência máxima (praticantes) instantânea
    - 2.4.2. Taxa ou índice de utilização
  - 2.5. Normas de controlo e gestão integrada de acessos
  - 2.6. Aspectos de segurança e meios de informação ao utente
  - 2.7. Elementos constituintes do plano de emergência

**Bibliografia / Outros Recursos**

- Almeida, P. (1986). *Pistas de atletismo*. Col. desporto e sociedade: antologia de textos. Lisboa: Ed. MEC/DGD.
- Almeida, P. (1986). *Aspectos sociológicos em urbanística desportiva*. Col. desporto e sociedade, n.º 12. Lisboa: Ed. MEC/DGD.
- A.F.D.E.S. (1983). *Les équipements sportifs et de loisirs – l'expérience française*. Paris: Ed. Le Moniteur.
- Calhas, O. (1986). *Terminologia sobre "salas de desporto"*. Col. desporto e sociedade, n.º 6, Ed. Lisboa: MEC/DGD.
- Cardoso, A; Rocha, R. S.& Raposo, P. D. (2007). *Caracterização dos factores de segurança e saúde no trabalho em instalações desportivas: ginásios*. Lisboa: Ed. Instituto para a segurança, higiene e saúde no trabalho.
- Claeys, U.; Hertogen, J. & Mercy, M. (1987). *Recintos desportivos cobertos na flandres: situação e procura*. Col. antologia desportiva, n.º 1. Lisboa: Ed. MEC/DGD.
- Costa, L. (1986). *Actividades de lazer e de desporto para todos em abordagens de rede e de baixo custo*. Col. Desporto e Sociedade, n.º 28, Lisboa: Ed. MEC/DGD.
- Crespo, J. (1992). *Perspectivas de espaços para a prática do desporto para todos: Uma proposta para Portugal, Congresso Europeu de Desporto para Todos – Os espaços e os equipamentos desportivos*. Oeiras: Ed. Câmara Municipal de Oeiras.
- Cunha, L. Miguel (1997). *O espaço, o desporto e o desenvolvimento*. Cruz Quebrada: Ed. FMH-UTL.
- Homem, T. (1999). Instalações sociais no associativismo desportivo. *Equívoco ou realidade?*, Horizonte. Vol. 15, n.º 88, Mar – Abr., 33 – 39.
- Lassime, C. (1984). *Metodologia de reflexão sobre o conhecimento das necessidades a fim de as satisfazer da maneira mais racional*. Conferência proferida no seminário políticas europeias para os equipamentos desportivos no foro itálico em Roma. Col. desporto e sociedade, n.º 5. Lisboa: Ed. MEC/DGD.
- Monteiro, J. (1996). Caracterização das instalações da educação física escolar. *Boletim da Sociedade Portuguesa de Educação Física*. N.º 13, 67-88.
- Palla, M. (1992). *Estudos de sistematização dos equipamentos desportivos e ordenamento do território, Congresso Europeu de Desporto para Todos – Os espaços e os equipamentos desportivos*. Oeiras: Ed. Câmara Municipal de Oeiras.
- 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.
- s. a., (1977). *Manual de construção de instalações desportivas*. Lisboa: Ed. GUEAD – DGD.
- Sena, J. (1987). *Elementos para o estudo dos espaços desportivos cobertos*. Col. desporto e sociedade, n.º 7. Lisboa: Ed. MEC/DGD.



TÉCNICO/A DE APOIO À GESTÃO DESPORTIVA

**Sítios na Internet:**

<http://www.idesporto.pt/legisacao.aspx?id=9&idMenu=10> - Página do Instituto de Desporto de Portugal com a legislação nacional em vigor aplicável às instalações e equipamentos desportivos

EM VALIDAÇÃO



## MÓDULO 6

### Gestão de Ginásios e Centros de Lazer

Duração de Referência: **25 horas**

#### Objectivos de Aprendizagem

1. Identificar as implicações legais, sociais, económicas, ambientais, territoriais e políticas do processo de planeamento e gestão de ginásios e centros de lazer
2. Identificar as principais áreas funcionais e de apoio, tendo por referência as estruturas humanas, recursos associados e as actividades de apoio à gestão
3. Definir e aplicar técnicas de apoio à gestão de ginásios e centros de lazer, privilegiando abordagens centradas em técnicas de controlo, preparação, organização e manutenção de materiais e equipamentos em instalações
4. Aplicar a legislação relativa aos ginásios e centros de lazer.
5. Caracterizar as principais actividades e serviços de desporto promovidos em ginásios e centros de lazer

#### Âmbito dos Conteúdos

1. Ginásios e centros de lazer
  - 1.1. Definição
  - 1.2. Tipologias
  - 1.3. Aspectos físicos e funcionais
    - 1.3.1. Área desportiva útil e áreas de apoio
    - 1.3.2. Descrições técnicas e de segurança - legislação específica aplicável: licenciamento de utilização desportiva e responsabilidade técnica
    - 1.3.3. Aspectos críticos da organização física e funcional
    - 1.3.4. Pavimentação de ginásios aspectos técnicos de manutenção
    - 1.3.5. Esquemas e princípios de disposição do apetrechamento em ginásios e centros de lazer
  - 1.4. Sinalética
  - 1.5. Terminologia em português e inglês
2. Tipos de actividades e técnicas de apoio à gestão de ginásios e centros de lazer
  - 2.1. Normas de utilização - regulamento
  - 2.2. Actividades e serviços
  - 2.3. Procedimentos de organização e planeamento - mapas de utilização diária, semanal, mensal



## TÉCNICO/A DE APOIO À GESTÃO DESPORTIVA

e anual

- 2.3.1. Cálculo e controlo da utência máxima (praticantes) instantânea
- 2.3.2. Taxa ou índice de utilização
- 2.4. Procedimentos de cálculo e controlo de custos associados às principais fontes de energia utilizadas
- 2.5. Regras de gestão de stock de consumíveis
- 2.6. Tipos de dispositivos de som e de informação electrónica
- 2.7. Área(s) de máquinas
- 2.8. Regras de gestão de arrecadações de materiais e equipamentos
- 2.9. Procedimentos de manutenção de mobiliário
- 2.10. Aspectos decorativos interiores e exteriores em ginásios e centros de lazer
- 2.11. Trabalhos de manutenção em ginásios e centros de lazer

**Bibliografia / Outros Recursos**

- Almeida, P. (1986). *Pistas de atletismo*. Col. desporto e sociedade: antologia de textos. Lisboa: Ed. MEC/DGD.
- Almeida, P. (1986). *Aspectos sociológicos em urbanística desportiva*. Col. desporto e sociedade, n.º 12. Lisboa: Ed. MEC/DGD.
- A.F.D.E.S. (1983). *Les équipements sportifs et de loisirs – l' expérience française*. Paris: Ed. Le Moniteur.
- Calhas, O. (1986). *Terminologia sobre "salas de desporto"*. Col. desporto e sociedade, n.º 6, Ed. Lisboa: MEC/DGD.
- Cardoso, A; Rocha, R. S.& Raposo, P. D. (2007). *Caracterização dos factores de segurança e saúde no trabalho em instalações desportivas: ginásios*. Lisboa: Ed. Instituto para a segurança, higiene e saúde no trabalho.
- Claeys, U.; Hertogen, J. & Mercy, M. (1987). *Recintos desportivos cobertos na flandres: situação e procura*. Col. antologia desportiva, n.º 1. Lisboa: Ed. MEC/DGD.
- Costa, L. (1986). Actividades de lazer e de desporto para todos em abordagens de rede e de baixo custo. Col. Desporto e Sociedade, n.º 28. Lisboa: Ed. MEC/DGD.
- Crespo, J. (1992). *Perspectivas de espaços para a prática do desporto para todos: Uma proposta para Portugal, Congresso Europeu de Desporto para Todos – Os espaços e os equipamentos desportivos*. Oeiras: Ed. Câmara Municipal de Oeiras.
- Cunha, L. Miguel (1997). *O espaço, o desporto e o desenvolvimento*. Cruz Quebrada: Ed. FMH-UTL.
- Homem, T., (1999). Instalações sociais no associativismo desportivo. Equívoco ou realidade?, *Horizonte*. Vol. 15, n.º 88, Mar – Abr., 33 – 39.
- Lassime, C. (1984). *Metodologia de reflexão sobre o conhecimento das necessidades a fim de as satisfazer da maneira mais racional*. Conferência proferida no seminário políticas europeias para os equipamentos desportivos no foro itálico em Roma. Col. desporto e sociedade, n.º 5. Lisboa: Ed. MEC/DGD.
- Monteiro, J. (1996). Caracterização das instalações da educação física escolar. *Boletim da Sociedade Portuguesa de Educação Física*. N.º 13, 67-88.
- Palla, M. (1992). *Estudos de sistematização dos equipamentos desportivos e ordenamento do território, Congresso Europeu de Desporto para Todos – Os espaços e os equipamentos desportivos*. Oeiras: Ed. Câmara Municipal de Oeiras.
- 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.
- s. a., (1977). *Manual de construção de instalações desportivas*. Lisboa: Ed. GUEAD – DGD.



TÉCNICO/A DE APOIO À GESTÃO DESPORTIVA

Sena, J. (1987). *Elementos para o estudo dos espaços desportivos cobertos*. Col. desporto e sociedade, n.º 7. Lisboa: Ed. MEC/DGD.

**Sítios na Internet:**

<http://www.idesporto.pt/legislacao.aspx?id=9&idMenu=10> - Página do Instituto de Desporto de Portugal com a legislação nacional em vigor aplicável às instalações e equipamentos desportivos

EM VALIDAÇÃO



TÉCNICO/A DE APOIO À GESTÃO DESPORTIVA

## MÓDULO 7

### Aquisição de Equipamentos e Serviços

Duração de Referência: **25 horas**

#### Objectivos de Aprendizagem

1. Sistematizar procedimentos inerentes à aquisição de equipamento e serviços

#### Âmbito dos Conteúdos

1. Diagnóstico de necessidades de equipamentos e serviços
  - 1.1. Levantamento das necessidades da empresa em termos de equipamentos e serviços
2. Factores relevantes na decisão de compra de equipamentos e serviços
  - 2.1. Custo/rentabilidade
  - 2.2. Garantias e contratos de manutenção
  - 2.3. Gestão económica da aquisição de serviços
3. Processo de aquisição
  - 3.1. Fases e operações
  - 3.2. Intervenientes
  - 3.3. Conceito e preparação do processo
4. Fases do processo de aquisição
  - 4.1. Consulta do mercado
  - 4.2. Recepção das respostas
  - 4.3. Análise
  - 4.4. Adjudicação
  - 4.5. Coordenação do processo

#### Bibliografia / Outros Recursos

- Braga, M. (1991). Gestão do aprovisionamento - gestão de compras, stocks e armazéns. Lisboa: Editorial Presença
- Gonçalves, J. (2006). Gestão de aprovisionamentos – stocks, revisão e compras. Porto: Publindústria
- Veludo, M. (2004). Aprovisionamento e gestão de stocks I – Guia do formando. Lisboa: IEFP



## MÓDULO 8

### Qualidade de Serviços e Satisfação dos Clientes

Duração de Referência: 25 horas

#### Objectivos de Aprendizagem

1. Reconhecer a importância da satisfação dos clientes e da qualidade dos serviços de desporto, bem como da sua correlação
2. Reconhecer a importância das expectativas do cliente quanto à sua satisfação e quanto à qualidade percebida do serviço
3. Identificar as várias dimensões dos serviços desportivos sujeitas à avaliação dos clientes
4. Efectuar recolha de dados de acordo com procedimentos metodológicos de aplicação de questionários de avaliação de programas, actividades e eventos desportivos
5. Tratar e analisar os dados de avaliação recolhidos, elaborando relatórios identificando os aspectos mais relevantes
6. Apresentar propostas que visem a melhoria do desempenho da organização e da qualidade do serviço

#### Âmbito dos Conteúdos

1. Serviços desportivos
  - 1.1. Características
    - 1.1.1. Serviço base
    - 1.1.2. Serviços periféricos
  - 1.2. Importância da satisfação dos clientes e da qualidade dos serviços
2. Qualidade dos serviços
  - 2.1. Conceito de qualidade
  - 2.2. Perspectiva do cliente
  - 2.3. Satisfação dos clientes
  - 2.4. Fidelização dos clientes
  - 2.5. Qualidade percebida, necessidades e desejos do consumidor e as expectativas dos clientes / participantes.
3. Medição da satisfação dos clientes
  - 3.1. Dimensões da satisfação dos clientes e satisfação global
  - 3.2. Dimensões do modelo SERVQUAL



TÉCNICO/A DE APOIO À GESTÃO DESPORTIVA

- 3.3. Instrumentos de avaliação da satisfação dos clientes
- 3.4. Questionários de avaliação da satisfação dos clientes
- 3.5. Técnicas de tratamento dos dados
- 3.6. Relatórios de comunicação dos resultados
- 4. Tipos de acções para aumentar o nível de satisfação dos clientes
- 5. Tratar e analisar os dados de avaliação recolhidos, elaborando relatórios identificando os aspectos mais relevantes
- 6. Apresentar propostas que visem a melhoria do desempenho da organização e da qualidade do serviço

## Bibliografia / Outros Recursos

- Correia, A. et al. (2000). *Serviços de qualidade no desporto, polidesportivos e ginásios*. Lisboa: Ministério da Juventude e do Desporto. Centro de Estudos e Formação Desportiva.
- Correia, A., et al. (2008). *Manual de fitness & marketing - para a competitividade dos ginásios e health clubs*. Lisboa: Ed. Visão e Contextos
- Fernandes, A. (2000). *Qualidade de serviço*. Lisboa: Ed. Pergaminho.
- Gerson, R. F. (1998). *Medir a qualidade e a satisfação do cliente - um guia para gerir um serviço de qualidade*. Lisboa: Monitor.
- Lendrevie, J. et al. (2004). *Mercator XXI - teoria e prática do marketing*. Lisboa: Dom Quixote.
- Salgado, S. (2000). O marketing e a qualidade. In Brito, C. M.; Lencatre, P. (Coords). *Os horizontes do marketing*. Lisboa: Ed. Verbo.
- Santos, A. P. & Pires, A. (1996). *Satisfação dos clientes - um objectivo estratégico de gestão*. Lisboa: Texto Editores.
- Soares, P. M. et al. (2007). MEDE: Modelo de excelência no desporto – gestão da qualidade e da excelência na gestão do desporto. Vila Nova de Gaia: APOGESD.

### Sítios na internet

- [www.apq.pt/](http://www.apq.pt/)
- [www.efqm.org](http://www.efqm.org)



## MÓDULO 9

### Gestão de Sistemas de Informação Aplicados às Instalações Desportivas

Duração de Referência: **25 horas**

#### Objectivos de Aprendizagem

1. Identificar os conceitos fundamentais relacionados com os sistemas de informação aplicados às organizações desportivas
2. Analisar os sistemas de informação para as organizações desportivas
3. Identificar os modelos de representação da informação/actividade das organizações desportivas
4. Utilizar as tecnologias usadas na criação e funcionamento de sistemas de informação no desporto

#### Âmbito dos Conteúdos

1. Sistemas Informação
  - 1.1. Tipos de informação
  - 1.2. Dados
  - 1.3. Evolução dos sistemas
  - 1.4. Fluxos de informação
  - 1.5. Tipos de sistemas
    - 1.5.1. *Enterprise Resource Planning (ERP)*
    - 1.5.2. *Transaction Processing System (TPS)*
    - 1.5.3. *Customer Relationship Manager (CRM)*
    - 1.5.4. *Management Information System (MIS)*
    - 1.5.5. *Decision Support System (DSS)*
    - 1.5.6. *Executive Information System (ESS)*
    - 1.5.7. *Knowledge Information System (KWS)*
    - 1.5.8. *Office Automation System (OAS)*
2. Tomada de decisão
  - 2.1. Nível de decisão
    - 2.1.1. Operacional
    - 2.1.2. Táctico
    - 2.1.3. Estratégico.
  - 2.2. Estruturação da decisão



TÉCNICO/A DE APOIO À GESTÃO DESPORTIVA

- 2.2.1. Estruturadas
- 2.2.2. Semi-estruturadas
- 2.2.3. Não estruturadas.
- 3. Tipos de decisão versus sistemas de informação.
- 4. Bases de dados
  - 4.1. Normas de concepção e construção
  - 4.2. Noção de ficheiro
  - 4.3. Tabela
  - 4.4. Registo
  - 4.5. Campo
  - 4.6. Chave primária.
- 5. Sistemas de informação e componentes aplicados à gestão das instalações e das actividades desportivas
- 6. Tipos de aplicações de sistemas de Informação disponíveis no mercado para a gestão do desporto

## Bibliografia / Outros Recursos

- Lopes, F., Morais, P., & Carvalho, A. (2005). *Desenvolvimento de sistemas de informação, métodos e técnicas*. Lisboa, Ed.: FCA – Editora de informática.
- O'Neill, H. & Nunes, M. (2003). *Fundamental de UML* – 3º Edição actualizada e aumentada. Lisboa, Ed.: FCA – Editora de informática.
- Pereira, F. (2004). *Informatização do poder local*. Lisboa, Ed.: FCA – Editora de informática.
- Varajão, J. E. Q. (1998). *A arquitectura da gestão de sistemas de informação*. Lisboa, Ed.: FCA – Editora de informática.



## MÓDULO 10

### Ambiente, Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho

Duração de Referência: 25 horas

#### Objectivos de Aprendizagem

1. Participar activamente na melhoria das condições ambientais e de segurança no trabalho, reconhecendo a importância do seu cumprimento como factor de satisfação e de desenvolvimento profissional e pessoal
2. Reconhecer a importância da interdisciplinaridade na regulamentação das actividades desportivas, nomeadamente da relação entre a química, o ambiente e a qualidade de vida
3. Identificar situações propiciadoras da ocorrência de acidentes de trabalho na área do desporto, assinalando as possíveis causas dos mesmos e propondo formas de prevenção e/ou correcção
4. Interpretar a sinalização de segurança, desenvolvendo os comportamentos mais adequados a cada situação, minorando os riscos e acidentes nos espaços desportivos
5. Seleccionar e usar os equipamentos de protecção individual adequados a cada situação, reforçando a confiança e a auto-estima no posto de trabalho
6. Identificar as questões ambientais mais prementes, de carácter local ou global, reconhecendo a necessidade de uma actualização contínua de âmbito científico-tecnológico
7. Participar de uma forma efectiva na discussão, na inventariação e na resolução de situações quotidianas, exercendo a sua cidadania pensando globalmente e agindo localmente.
8. Identificar fenómenos de degradação da qualidade ambiental, as suas causas, poluentes e efeitos, e propondo formas de prevenção, minimização ou de potenciação de boas práticas

#### Âmbito dos Conteúdos

1. Ambiente
  - 1.1. Prevenção Ambiental
    - 1.1.1. Origem
    - 1.1.2. Evolução
    - 1.1.3. Gestão
  - 1.2. Ecologia – Noções de qualidade ambiental
    - 1.2.1. Água
    - 1.2.2. Ar
    - 1.2.3. Solos
    - 1.2.4. Resíduos e tratamento



## TÉCNICO/A DE APOIO À GESTÃO DESPORTIVA

- 1.2.5. Poluição industrial
- 1.3. Sistemas integrados de qualidade, ambiente e segurança
- 2. Segurança e saúde no trabalho
  - 2.1. Conceitos básicos
  - 2.2. Enquadramento legal
  - 2.3. Regras básicas de higiene
  - 2.4. Sinalização de segurança nos espaços desportivos
- 3. Tipos de risco e seu controlo nos espaços desportivos
  - 3.1. Incêndio
  - 3.2. Riscos Eléctricos
  - 3.3. Trabalhos com máquinas, equipamentos e ferramentas
  - 3.4. Movimentação manual e mecânica de cargas
  - 3.5. Iluminação e Radiações
  - 3.6. Ruído
  - 3.7. Vibrações
  - 3.8. Arrumação e limpeza
  - 3.9. Posturas no trabalho
  - 3.10. Ambiente Térmico
  - 3.11. Contaminação Química
  - 3.12. Contaminação Biológica
- 4. Procedimentos de emergência nos espaços desportivos
  - 4.1. Tipos de procedimentos de emergência
  - 4.2. Procedimentos em caso de incêndio/sismo/acidente de trabalho
- 5. Ferramentas informáticas de apoio à segurança
- 6. Protecção colectiva e individual no âmbito do desporto
  - 6.1. Tipos de protecção colectiva
  - 6.2. Tipo de equipamentos de protecção individual
- 7. Prevenção de acidentes e lesões profissionais

**Bibliografia / Outros Recursos**

- Cardoso, A; Rocha, R. S.& Raposo, P. D. (2007). *Caracterização dos factores de segurança e saúde no trabalho em instalações desportivas: ginásios*. Lisboa: Ed. Instituto para a segurança, higiene e saúde no trabalho.
- Gaspar, C. D. (2002). *Introdução à segurança, higiene e saúde no local de trabalho – segurança, higiene e saúde no trabalho*. Lisboa. Ed. Instituto do emprego e da formação profissional, ministério do trabalho e da solidariedade, universidade aberta.



TÉCNICO/A DE APOIO À GESTÃO DESPORTIVA

Gaspar, C. D. (2002). Organização e gestão da prevenção nas empresas – segurança, higiene e saúde no trabalho. Lisboa. Ed. Instituto do emprego e da formação profissional, ministério do trabalho e da solidariedade, universidade aberta.

Gaspar, C. D. (2002), *Equipamentos de protecção individual – segurança, higiene e saúde no trabalho*. Lisboa. Ed. Instituto do emprego e da formação profissional, ministério do trabalho e da solidariedade, universidade aberta.

EM VALIDAÇÃO