



澳門特別行政區
Região Administrativa Especial de Macau
審計署
Comissariado da Auditoria

Relatório de Auditoria de Resultados

**Gestão e funcionamento do
Comité Organizador dos 4.^{os}
Jogos da Ásia Oriental –
Macau, S.A. (II)**

Dezembro de 2007



Índice

Sumário	1
Criação e gestão do Centro de Actividades Temáticas para a Juventude dos Jogos da Ásia Oriental	11
Parte I: Introdução	13
Parte II: Planeamento do Centro de Actividades e a sua utilização	15
A definição do programa desportivo e a organização e utilização das instalações desportivas	35
Parte I: Introdução	37
Parte II: A definição do programa desportivo e suas consequências no planeamento das instalações desportivas	39
Comentários gerais sobre o modelo de gestão da MEAGOC	63
Parte I: Introdução	65
Parte II: Divulgação e promoção	66
Parte III: Angariação de patrocínios comerciais	72
Parte IV: Outros trabalhos	77
Anexos	87
Anexo I: Taxas de utilização das instalações do Centro de Actividades Temáticas para a Juventude dos Jogos da Ásia Oriental	89
Anexo II: Breve apresentação do Centro de Actividades Temáticas para a Juventude dos Jogos da Ásia Oriental, fornecida pela MEAGOC	90
Anexo III: Reportagem especial sobre o Centro de Actividades Temáticas para a Juventude dos Jogos da Ásia Oriental	91
Anexo IV: Calendário dos treinos e provas dos Jogos da Ásia Oriental	95
Anexo V: As actividades de divulgação dos 4. ^{os} Jogos da Ásia Oriental realizadas em Macau e no exterior, de 2002 a 2005	96
Anexo VI: Resposta escrita do extinto Comité Organizador dos 4. ^{os} Jogos da Ásia Oriental – Macau, S.A.	101

Sumário

Resultados e opiniões da Auditoria

1 Criação e gestão do Centro de Actividades Temáticas para a Juventude dos Jogos da Ásia Oriental (Centro de Actividades)

- 1.1 Na análise às três decisões tomadas pelo Comité Organizador dos 4.^{os} Jogos da Ásia Oriental de Macau, S.A. (MEAGOC), o Comissariado da Auditoria verificou que faltava documentação suficiente que demonstrasse que a decisão de criação do Centro de Actividades foi precedida de estudos e análises científicos quanto à viabilidade, eficiência e benefícios, obrigando-se assim a concluir que o projecto não foi resultado de discussão e análise prévia e suficiente nem dum planeamento rigoroso e exaustivo. Os resultados de auditoria demonstram que a análise e o planeamento da criação do Centro de Actividades podiam ter sido melhor executados. (v. págs. 30-31)
- 1.2 A decisão de instalar o Centro de Actividades na zona urbana da Taipa não dava resposta ao problema da “dificuldade nos transportes”; se a concentração de jovens, a promoção dos Jogos e a formação de voluntários constituíssem a principal função do Centro de Actividades, então a sua localização definitiva não foi com certeza a mais adequada; e, se o depósito e distribuição de materiais e a distância aos recintos desportivos integraram os factores principais considerados, então, o seu peso foi desproporcionado. Os resultados de auditoria revelam que a localização do Centro de Actividades devia ter considerado mais aprofundadamente as necessidades dos utentes. (v. pág. 31)
- 1.3 Uma das principais funções do Centro de Actividades era albergar a formação de voluntários para os Jogos da Ásia Oriental. Efectivamente, o Centro de Actividades dispunha de, pelo menos, 3 espaços autónomos aptos para a realização de actividades formativas, com uma capacidade de formação máxima conjunta superior a 9 000 horas. Durante o período de funcionamento do Centro de Actividades, entre finais de Fevereiro de 2004 e meados de Outubro de 2005, foram nele organizados 151 cursos, totalizando 304 horas lectivas e 8 856 frequências. O Comissariado da Auditoria entende que caso o projecto do Centro de Actividades, uma estrutura vocacionada essencialmente para a formação, tivesse sido sujeito a uma análise mais aprofundada sobre as necessidades e a uma avaliação mais consentânea com a realidade quanto aos domínios, à duração, ao número de formandos e aos tempos lectivos, o investimento de recursos teria sido mais racional e rentável, e a insuficiência ou o excesso de equipamentos teriam sido evitados. (v. pág. 32)
- 1.4 A fim de tornar o Centro de Actividades num espaço simultaneamente apto para a realização de actividades formativas, recreativas e culturais, e com o objectivo de aproveitar todo o espaço arrendado, para além das instalações de formação, foram

ainda criadas instalações para a realização de actividades recreativas e culturais diversas. Mas, importa salientar que as funções destas últimas instalações já estavam asseguradas por outros serviços e organismos públicos. Segundo as estatísticas, a baixa taxa de utilização não aconteceu só com as instalações para alugar; também as instalações de utilização gratuita foram ignoradas pelo público, dando, assim, origem a uma gravíssima situação de desuso geral. Durante os 673 dias em que se manteve aberto ao público, o Centro de Actividades, com uma área superior a 100 000 pés quadrados, recebeu só 101 mil visitas, uma média de 150 visitantes ou utentes por dia. (v. págs. 32-33)

- 1.5 Na sua resposta escrita, a MEAGOC forneceu mais um mapa sobre as actividades realizadas nas instalações (Anexo VI) e referiu que dos 673 dias de abertura ao público, o Centro registou actividades em 615. Analisada a utilização das instalações, tanto em relação às horas disponibilizadas assim como em termos de dias oferecidos (Quadro 1), mantém-se a preocupação relativa à fraca rendibilidade e à utilização pouco satisfatória apresentada nas conclusões de auditoria.

Quadro 1: Utilização das instalações do Centro de Actividades sujeitas a pagamento

Instalações sujeitas a pagamento	Estatística baseada em horas de utilização*			Estatística baseada em dias de utilização**		
	N.º de horas utilizadas (1)	N.º de horas oferecidas (2)	Taxa de utilização (3)=(1)/(2)*100%	N.º de dias sob aluguer (4)	N.º de dias de abertura ao público (5)	Taxa de utilização (6)=(4)/(5)*100%
Sala de dança	4.102	8.749	46,9%	441	673	65,5%
Sala de bilhar	4.565	17.498	26,1%	580	673	86,2%
Estúdio para conjuntos	2.353	8.749	26,9%	478	673	71,0%
Sala de conferências	415	8.749	4,7%	119	673	17,7%
Zona de exposições	26	8.749	0,3%	2	673	0,3%
Auditório para temas ecológicos	217	8.749	2,5%	55	673	8,2%

* Com base nos números constantes do Quadro 8, na página 29 do presente relatório.

** Apuramentos com base nos números constantes da resposta da MEAGOC (Anexo VI) e nos recolhidos durante a auditoria.

- 1.6 Relativamente à atribuição das funções de armazém e de centro de apoio aos Jogos, é de referir que dentre toda a informação recolhida pelo Comissariado da Auditoria, não foi possível encontrar evidências de que aquando da concepção do Centro de Actividades tivessem sido já consideradas outras que não as funcionalidades formativa, recreativa e cultural. Admitindo a exposição da MEAGOC, remodelar de propósito um edifício comercial e destiná-lo a funções de armazém, de centro de distribuição de uniformes e de centro de apoio quando ainda faltavam quase dois anos para o início dos Jogos, seria com certeza um procedimento pouco reflectido e

contrário à boa aplicação de recursos. Mas, se foi como apontado nos resultados de auditoria, que essas funcionalidades foram acrescentadas pela simples necessidade de preencher os espaços excedentários, só verificados posteriormente, então o erro residiu na fase preparatória, em que os estudos e análises não foram realizados de forma adequada e exaustiva. (v. pág. 33)

- 1.7 O Centro de Actividades abria ao público das 9:00 horas às 22:00 horas, todos os dias, incluindo os períodos do dia em que a maioria dos alunos estava em aulas e que a maioria dos trabalhadores estava a prestar serviço, desperdiçando assim e desnecessariamente, recursos para cobrir as despesas com pessoal, água e electricidade e com a manutenção durante os períodos em que o Centro de Actividades não tinha ou tinha poucas visitas. (v. pág. 34)

2 A definição do programa desportivo e a organização e utilização das instalações desportivas

- 2.1 Para a realização desta edição dos Jogos, foram utilizados 12 recintos desportivos, 4 dos quais foram renovações de recintos já existentes. O Comissariado da Auditoria entende que, generalizando a perspectiva e a lógica consubstanciadas nesse facto, caso a selecção e preparação dos recintos desportivos tivesse sido globalmente norteadas pelo aproveitamento prioritário das instalações desportivas da comunidade, muito provavelmente, uma grande parte dos equipamentos desportivos das escolas, associações e do Governo que estava a reclamar melhoramentos teria ficado beneficiada com a realização dos Jogos da Ásia Oriental. (v. pág. 59)
- 2.2 Embora o Governo da RAEM tivesse na altura assumido o claro objectivo de envidar todos os esforços para que a realização dos Jogos da Ásia Oriental fosse um sucesso, o facto não isentava o cumprimento rigoroso do lema de “não exceder as capacidades próprias”, que é fundamental na aplicação dos dinheiros públicos. O Comissariado da Auditoria verificou que as obras do campo de futebol da Universidade de Ciência e Tecnologia, da Academia de Ténis, do Centro de Bowling e do Centro de Tiro, por causa da urgência, foram lançadas de modo precipitado, sem planeamento adequado, semeando assim situações indefinidas latentes nas obras e, ao mesmo tempo, prejudicando a programação e fiscalização financeira global das obras. (v. pág. 60)
- 2.3 Concluídos os Jogos, o Centro de Tiro registou longos períodos sem utilização. Esta situação reforça o entendimento do Comissariado da Auditoria de que a taxa de utilização após o evento, para o qual novas instalações são construídas, deve ser objecto de estudo detalhado já na fase de planeamento, principalmente se as instalações se destinam a modalidades pouco praticadas na RAEM, pois, as

experiências de outras regiões mostram que essas instalações, depois do evento, ficavam durante longos períodos sem utilização. Para além disso, o princípio de boa aplicação do erário público manda que qualquer investimento deva ser precedido e fundamentado num plano de desenvolvimento adequado e de longo alcance, tendo por objectivo assegurar que o investimento possa produzir resultados continuados. (v. págs. 60-61)

- 2.4 Para criar um recinto desportivo que cumpra as normas de competição é necessário aplicar enormes recursos, nomeadamente, em obras de construção ou de melhoramento, em aquisição de aparelhos/equipamentos, bem como na operação do recinto antes e depois das provas. Em relação à afectação das instalações, o Comissariado da Auditoria entende que os 6 recintos cobertos com condições de uso polivalente deveriam ter tido uma utilização mais intensa. (v. pág. 61)

3 Comentários gerais sobre o modelo de gestão da MEAGOC

- 3.1 A preparação dos Jogos da Ásia Oriental prolongou-se por 4 anos, durante cujo período a MEAGOC percorreu várias fases de trabalho e envolveu-se em trabalhos de diversas áreas, como por exemplo, divulgação e promoção, angariação de patrocínio comercial, venda de bilhetes de ingresso e produção e transmissão televisiva. No entanto, durante o processo de auditoria, o Comissariado da Auditoria verificou que a MEAGOC seguia uma abordagem essencialmente anual para os trabalhos de concepção e planeamento gerais, acrescendo ainda o facto de não haver objectivos claros e quantitativos. O Comissariado da Auditoria entende que o estabelecimento dum plano e objectivos plurianuais e dum mecanismo de avaliação sucessiva adequados teria aumentado a eficiência e os resultados de execução. (v. págs. 80-81)
- 3.2 A MEAGOC celebrou contrato com os agentes para a angariação de patrocínios comerciais sem ter antes verificado e analisado exhaustivamente as suas capacidades e os seus planos de execução, tão-pouco incluiu nos contratos os objectivos a atingir. A MEAGOC celebrou com a China Sports Industry Co. Ltd. (China Sports) um contrato de prestação de serviços de consultoria técnica para a apoiar nos preparativos dos Jogos da Ásia Oriental, pelo preço de 5,6 milhões de patacas. Porém, os resultados alcançados com a implementação das propostas apresentadas no relatório final da China Sports ficaram muito aquém dos esperados pela MEAGOC. As propostas de 15 dos 27 serviços de consultoria não produziram os efeitos previstos. O Comissariado da Auditoria entende que os contratos deviam ter incluído objectivos e exigências precisos com vista à eficiência de execução e à realização da fiscalização. (v. págs. 81-82)

- 3.3 O Commissariado da Auditoria entende dever salientar que as políticas de aplicação de recursos públicos devem incorporar o princípio de economia. Vejam-se algumas situações concretas ocorridas nos Jogos: o Centro de Actividades foi utilizado para cumprir as funções de centro de armazenagem, de centro de distribuição de uniformes e de centro de apoio; a fim de poder transmitir as provas, a MEAGOC adquiriu equipamentos de transmissão televisiva e de controlo de iluminação, que custaram cerca de 7,9 milhões de patacas, para o Pavilhão Polidesportivo do Instituto Politécnico de Macau, que só acolheu a modalidade de karaté-do, com provas durante apenas 2 dias; a MEAGOC mandou reservar, uniformemente, quartos para 13 noites aos convidados, o que redundou em numerosos quartos caros desocupados. (v. págs. 82-83)
- 3.4 O controlo realizado sobre os objectos de valor e sobre a venda e oferta de bilhetes de ingresso revela que a gestão interna da MEAGOC carecia de melhoramentos. (v. págs. 83-84)

Principais sugestões do Commissariado da Auditoria

- 1 Para instalações com funções específicas, como o Centro de Actividades Temáticas para a Juventude dos Jogos da Ásia Oriental, há que reforçar os estudos e análises preliminares, efectuar amplas consultas para recolher as opiniões e conhecer as necessidades do público-alvo e, conseqüentemente e de modo esclarecido, definir as finalidades, as funcionalidades, a localização e as ofertas, de forma a corresponder tanto quanto possível às necessidades reais e para que o seu uso seja maximizado. (v. pág. 34)
- 2 “Economia de recursos e não exceder as capacidades próprias” deve ser o princípio orientador na estratégia para o planeamento e aproveitamento global das instalações, privilegiando, na medida do possível, o aproveitamento ou melhoramento adequado das instalações existentes para satisfazer as necessidades e exigências do evento desportivo, capacitando e melhorando ao mesmo tempo parte significativa dos equipamentos desportivos da comunidade. Esta estratégia permitiria também evitar que o Governo da RAEM tenha que suportar avultados encargos financeiros desnecessários. (v. pág. 62)
- 3 Relativamente a modalidades desportivas que exijam novas instalações para satisfazer as exigências das respectivas provas, devem ser seguidas as seguintes premissas:
 - ♦ as modalidades desportivas devem gozar de considerável popularidade na RAEM ou existir já definida estratégia a longo prazo para a sua promoção, assegurando que as instalações construídas venham a ser amplamente utilizadas pela população.

- ♦ para modalidades desportivas menos praticadas, considerar a construção de instalações temporárias, o que, por um lado, pode reduzir grandemente as despesas de construção e, por outro, evitar a falta de utilização das instalações durante largos períodos e os elevados encargos de manutenção. (v. pág. 62)
- 4 A direcção de qualquer organismo público ou organismo com a responsabilidade de gerir recursos públicos deve observar escrupulosamente o princípio de gestão prudente e rigorosa do erário público, quer no domínio organizativo, quer na aplicação financeira. As actividades que desenvolve devem ser planeadas e programadas de modo sistemático, com vista a aumentar a transparência das operações e tornar eficaz o controlo interno, bem ainda para assegurar a existência dum ambiente de controlo, em que a aplicação dos recursos públicos possa gerar os maiores benefícios, em prol do Governo da RAEM. (v. pág. 85)

Resposta global da MEAGOC (Anexo VI)

- 1 A MEAGOC referiu na sua resposta que, basicamente, aceitava os resultados da auditoria, acolhia e valorizava as opiniões e sugestões emitidas pelo Comissariado da Auditoria, tendo ainda informado de que foram introduzidas melhorias, em maior ou menor grau, na preparação e realização dos 1.^{os} Jogos da Lusofonia e dos 2.^{os} Jogos Asiáticos em Recinto Coberto.
- 2 A resposta apresentou ainda os seguintes esclarecimentos complementares, relativos a partes do relatório de auditoria:
- 2.1 Um espaço para a concentração e formação dos voluntários era um dos motivos para a criação do Centro de Actividades. Porém, a MEAGOC precisava que o espaço pudesse ainda satisfazer as funcionalidades de centro de apoio, de centro de armazenamento e distribuição de materiais e de centro de comunicação e contacto. Além disso, era difícil prever e controlar a evolução do recrutamento de voluntários. Nestas circunstâncias, a MEAGOC inclinou-se por um espaço relativamente maior, porque qualquer espaço que viesse eventualmente a sobrar poderia ser utilizado para o armazenamento de materiais.
- 2.2 Para além das melhores condições de arrendamento, a Ilha da Taipa oferecia ainda outras vantagens, pelo que a decisão da MEAGOC em localizar o Centro de Actividades na Taipa correspondeu efectivamente a necessidades reais.
- 2.3 A MEAGOC afirmou que encorajava organizações de diferentes sectores sociais e organismos públicos a utilizarem o Centro para a organização de actividades. Em

2004, o Centro de Actividades recebeu 33 organizações, tendo estas realizado 30 tipos de actividades durante um total de 243 dias, enquanto que, em 2005, foram acolhidas 24 colectividades, com 16 tipos de actividades e cobrindo 372 dias. Durante os 673 dias de arrendamento, o Centro cedeu as suas instalações por 615 dias a diversas organizações para aí realizarem actividades, contribuindo assim para que a juventude pudesse dispor de espaços para desenvolverem as suas actividades na Taipa, de forma estável, durante os anos de 2004 e 2005.

- 2.4 Relativamente aos problemas havidos com determinadas modalidades e recintos, a MEAGOC referiu que procurou sempre reunir pareceres e analisá-los em articulação e diálogo com as entidades envolvidas, sendo as respectivas soluções tomadas com base em estudos realizados pelos respectivos serviços e entidades públicos.
- 2.5 O sistema de controlo de iluminação, o sistema sonoro e o sistema de transmissão televisiva, no entender da MEAGOC, eram sistemas que o Pavilhão Desportivo do IPM devia possuir, pelo que não deviam ser considerados como aquisições para os dois dias de provas e tão-pouco para os Jogos. Pelo contrário, tratou-se dum investimento a longo prazo a favor do pavilhão desportivo.
- 2.6 Na perspectiva da MEAGOC, o calendário de provas dos 4.^{os} Jogos da Ásia Oriental cumpriu, basicamente, o uso racional dos recintos. A intensidade de ocupação dos recintos devia ser classificada como bastante alta.
- 2.7 No que diz respeito à angariação de patrocínios, a MEAGOC assinou contrato com as três companhias, com vista a explorar mais e diferentes vias de angariação, sem a intenção de deixar de desenvolver esforços próprios, cujos resultados foram até dignos de nota.

**Criação e gestão do Centro de Actividades Temáticas para a
Juventude dos Jogos da Ásia Oriental**

Parte I: Introdução

1.1 Contexto

- 1.1.1 De acordo com a apresentação feita pela MEAGOC, a fim de apoiar o desenvolvimento do plano de recrutamento de voluntários iniciado em 2003, era necessário criar um centro de actividades juvenis que, envolvido na ambiência dos Jogos da Ásia Oriental, teria como finalidade principal a formação dos voluntários e a realização de actividades recreativas e culturais.
- 1.1.2 Na cerimónia de inauguração do Centro de Actividades, o presidente da MEAGOC declarou publicamente que a sua criação tinha por objectivo “proporcionar espaços para a realização de actividades juvenis, para o desenvolvimento da criatividade dos jovens, bem como para a organização de um conjunto diversificado de actividades em torno dos Jogos da Ásia Oriental.”
- 1.1.3 O Centro de Actividades ocupava os pisos CV1 a CV3 do edifício Caesar Fortune, junto à Estrada Coronel Nicolau de Mesquita, n.º 14, na Taipa. Com uma área total de 104 613 pés quadrados, o Centro de Actividades compreendia um conjunto de instalações, nomeadamente: sala de internet, salas de dança, sala de ténis-de-mesa, sala de bilhar, estúdio para conjuntos musicais, sala para actividades de música, sala de exposição de maquetas, sala de conferências, zona de exposições, sala multiusos, salas para encontros, auditório para temas ecológicos, salas de estudo e cafeteria. Essas instalações destinavam-se à formação de voluntários e para serem usadas por jovens para a realização de actividades diversas. A utilização de algumas das instalações era sujeita a pagamento (v. Anexo I), gozando os voluntários e as associações juvenis dum desconto de 50%.

1.2 Objectivo e conteúdo da auditoria

O Centro de Actividades era uma instalação de apoio de carácter provisório no âmbito dos Jogos da Ásia Oriental, destinado a apoiar a formação de voluntários e à realização de actividades diversas, e implicou um investimento aproximado de 39,2 milhões de patacas, dos quais só no projecto e nas obras de interiores foram gastos 10 milhões de patacas, para um curto período de funcionamento de dois anos apenas. Neste contexto, o Comissariado da Auditoria (CA) procedeu a uma auditoria sobre os trabalhos de planeamento da criação do Centro de Actividades, debruçando-se, principalmente, sobre os aspectos de eficiência, de eficácia e de economia, procurando aferir se os investimentos feitos conseguiram atingir os objectivos que presidiram à sua criação.

1.3 Recolha de informações

Para se inteirar e recolher informações relativas ao planeamento e funcionamento do Centro de Actividades, o pessoal de auditoria procedeu a exames documentais, fez pedidos de esclarecimentos e ouviu os dirigentes da MEAGOC, que recorreram fundamentalmente à via oral para fornecer informações sobre os detalhes dos trabalhos realizados, complementando parte delas com descrições escritas. Apenas uma pequena parte dos factos e situações pôde ser confrontada com documentos produzidos nos respectivos anos de ocorrência. Esses documentos diziam respeito a actas das reuniões do Conselho de Administração e doutras reuniões, a informações e propostas, a documentos das adjudicações e a outros registos não tratados. Idêntica forma de recolha de informações sucedeu no exame às outras matérias tratadas neste relatório.

Parte II: Planeamento do Centro de Actividades e a sua utilização

2.1 Verificações do Comissariado da Auditoria

2.1.1 Preparação do Centro de Actividades

- 2.1.1.1 Segundo a MEAGOC, quando a síndrome respiratória severa aguda grassava nas regiões vizinhas em 2003, estabeleceu-se um compromisso com os Serviços de Saúde no sentido de, caso necessário, a MEAGOC se retirar das instalações à Estrada de S. Francisco, no espaço de 48 horas, e devolvê-las aos Serviços de Saúde para a instalação do Centro de Controlo e Prevenção de Doença. Posto isto, havia que encontrar novo espaço para sediar a MEAGOC. Por outro lado, depois do início do plano de recrutamento de voluntários, em 13 de Junho de 2003, verificou-se que os espaços da antiga sede eram insuficientes para os voluntários e que os mesmos se queixavam, com frequência, de que o acesso ao local era muito inconveniente, facto que a MEAGOC entendia que poderia enfraquecer a vontade de participação dos voluntários. Na altura, a MEAGOC tinha apenas duas instalações, a sua própria sede e a Piscina Olímpica, pelo que propôs a criação de um centro de actividades, autónomo, para atrair mais jovens a ingressarem no serviço de voluntariado, reforçando assim a capacidade mobilizadora dos Jogos.
- 2.1.1.2 O plano de actividades anual e o respectivo orçamento elaborados pela MEAGOC para o ano de 2003, porém, não previam o projecto de criação do Centro de Actividades.
- 2.1.1.3 Conforme a acta de reunião n.º 47 do Conselho de Administração da MEAGOC, a criação do Centro de Actividades foi discutida na reunião de 21 de Julho de 2003, onde foi acordada a área necessária e decidido iniciar a sua preparação. Foi considerado que *“era absolutamente necessário decidir sobre a localização do centro de actividades juvenis dedicado aos Jogos da Ásia Oriental, que deveria ter uma superfície entre 20 000 e 80 000 pés quadrados, em que poderiam ser desenvolvidas actividades de criação artística, de formação de voluntários e, ainda, servir de escola para os artistas dos Jogos da Ásia Oriental”*. Foi incumbido ao administrador responsável pelas instalações de preparar o plano.
- 2.1.1.4 A informação/proposta n.º 200/MEAGOC/2003, de 6 de Agosto de 2003, da MEAGOC referia que:

“.....

3. *Considerando que todos os inscritos para o serviço voluntário não possuem conhecimentos suficientes sobre os Jogos da Ásia Oriental, importa elevar-lhes o nível de conhecimentos sobre os Jogos.*

4. *Considerando a inscrição entusiasmada dos alunos do ensino superior, a medida poderá reforçar o seu sentido de pertença a Macau, o seu sentido de responsabilidade social, bem como aprofundar os seus conhecimentos sobre a sociedade e, assim, promover a sua capacidade de liderança.*

5. *Pelo exposto, e para que os alunos do ensino superior possam participar nas actividades e nos cursos de formação, conducentes à realização das suas capacidades, torna-se necessária a criação de um centro de formação, com vista a formar voluntários para os 4.^{os} Jogos da Ásia Oriental.*

.....”

2.1.1.5 A acta de reunião n.º 50 do Conselho de Administração da MEAGOC, de 7 de Agosto de 2003, revela que foi apreciado o documento referido no n.º 2.1.1.4, em que o administrador responsável concluía o seguinte: “... o edifício Caesar Fortune, na Taipa é mais adequado, pois oferece uma área total de 104 613 pés quadrados (distribuídos por 3 pisos), parque de estacionamento e fica próximo das universidades e das instalações desportivas mais representativas dos Jogos da Ásia Oriental, satisfazendo assim as necessidades das várias partes.” A proposta de arrendamento e os arranjos financeiros foram aprovados por unanimidade.

2.1.1.6 Quanto à área considerada necessária ao Centro de Actividades, a MEAGOC, no seu esclarecimento escrito, explicou que, para além da função formativa, o Centro cumpria ainda outras funções, nomeadamente as de centro logístico e de centro de informação e de contactos. Assim, entrou também nas variáveis de avaliação a quantidade de materiais necessários para os voluntários (estimados em cerca de 12 000) e para as actividades de promoção a depositar no espaço. No entanto, não foi encontrada nenhuma informação escrita, dentro a documentação fornecida pela MEAGOC, relativa aos parâmetros essenciais que teriam sido utilizados para determinar a área necessária.

2.1.1.7 Entretanto, a MEAGOC forneceu alguns documentos escritos, procurando com os quais comprovar as funções que tinham sido concebidas para o Centro de Actividades. A “Apresentação do Centro de Actividades Temáticas para a

Juventude dos Jogos da Ásia Oriental”, datada de 2003, referia que “o Centro, para além de prestar serviços aos jovens, pode também tornar-se numa base de formação dos voluntários e no centro de comando dos mais de dez mil voluntários durante o período de realização dos Jogos da Ásia Oriental”. A “Apresentação” referia ainda que o Centro podia ser aberto aos jovens e disponibilizar-lhes espaços para realizarem actividades recreativas (v. Anexo II). Em 2004, numa reportagem especial, publicada num jornal, a MEAGOC fez questão de salientar a localização do Centro de Actividades e o seu potencial de se tornar num centro de apoio a grandes eventos e no centro de comando dos voluntários (v. Anexo III). No entanto, no âmbito do exame documental, o Comissariado da Auditoria não encontrou qualquer documento eventualmente utilizado pela MEAGOC para fundamentar qualquer estudo, análise e avaliação das funções a atribuir ao Centro de Actividades.

- 2.1.1.8 A estimativa inicial para as obras do Centro de Actividades foi de 5 milhões de patacas. Realizado o concurso público, o Conselho de Administração, em 10 de Novembro de 2003, adjudicou as obras a uma empresa de construção civil pelo preço de 8 696 368,30 patacas, mas os encargos finais viriam a atingir a importância de 9 076 673,30 patacas.

2.1.2 Localização do Centro de Actividades

- 2.1.2.1 Com mais de um mês de recrutamento, a MEAGOC verificou que os estudantes do ensino superior representavam a grande maioria dos inscritos, pelo que a escolha do local teve em especial atenção o mesmo público-alvo.
- 2.1.2.2 No respeitante ao recrutamento de voluntários, a MEAGOC indicou no seu relatório anual de actividades de 2003, que até finais de Dezembro de 2003, após seis meses de recrutamento, foram registadas cerca de 2 500 inscrições, equivalentes a 21% dos 12 000 voluntários necessários.
- 2.1.2.3 Constava da proposta n.º 200/MEAGOC/2003, de 6 de Agosto de 2003, relativamente à adjudicação do arrendamento de espaços para o Centro de Actividades, que os estudantes de ensino superior se inscreviam com grande entusiasmo, pelo que se deveria criar condições para que eles pudessem participar nos cursos de formação e noutras actividades, a fim de poderem realizar as suas potencialidades e talentos, tornando-se assim necessário criar um centro de formação destinado à formação de voluntários dos 4.ºs Jogos da Ásia Oriental. O centro de actividades exigia um local com área bastante generosa para poder desenvolver um número elevado e diversificado de actividades. Dada a urgência, a MEAGOC, após uma

pré-avaliação, procedeu à consulta de preços sobre três propriedades, situadas em Macau e na Taipa (v. Quadro 1).

Quadro 1: Locais escolhidos para a consulta de preços

N.º	Locais	Áreas totais
1	Totalidade dos 6.º e 7.º andares de um edifício para escritórios situado em Macau	50.168 pés ²
2	Totalidade dos 8.º e 9.º andares do mesmo edifício acima referido	50.168 pés ²
3	3 pisos, de CV1 a CV3, num centro comercial situado na Taipa	104.613 pés ²

2.1.2.4 A MEAGOC descreveu o processo de escolha do local, em que elencou os parâmetros adoptados e apresentados a seguir. Contudo, os documentos de trabalho do ano não continham nenhuma referência a esses parâmetros:

- como base de apoio aos Jogos, o Centro de Actividades deveria ficar próximo dos recintos desportivos, bem como possuir um espaço de armazenamento suficiente para dar apoio a uma diversidade de funções;
- existência de paragens de autocarro e dum número determinado de lugares de estacionamento nas proximidades;
- dado que grande parte dos voluntários afectos aos trabalhos de recepção e interpretação seria preenchida por universitários e devendo estes estar mais familiarizados com o funcionamento e o pessoal da MEAGOC, seria conveniente que a localização não prejudicasse o contacto frequente entre a MEAGOC e esse grupo de universitários;
- o Centro de Actividades deveria proporcionar instalações recreativas para recompensar os voluntários e deveria também poder funcionar como local de concentração e de reuniões dos voluntários;

2.1.2.5 As seguintes circunstâncias práticas foram também consideradas para avaliar as várias hipóteses de localização definitiva:

- na altura, havia na península de Macau apenas dois espaços disponíveis para arrendamento com condições para instalar o Centro de Actividades;
- na Taipa, havia apenas um espaço disponível para arrendamento com condições para instalar o Centro de Actividades;

- a hipótese de instalar o Centro de Actividades num edifício industrial era praticamente nula, devido à posição dos voluntários e respectivos pais;
- os dois espaços na península de Macau estavam situados numa zona comercial, constituindo uma opção menos adequada;
- na altura, as rendas na Taipa eram muito mais baixas do que as praticadas para os edifícios em zonas comerciais da península de Macau; o espaço na Taipa era num bairro residencial e era mais conveniente para os alunos das instituições de ensino superior adjacentes.

2.1.2.6 O arrendamento foi adjudicado ao senhorio dos 3 pisos, de CV1 a CV3, localizados no centro comercial da Taipa, referido no Quadro 1. A duração do contrato era de 2 anos e 9 meses, contados a partir de 18 de Setembro de 2003 até 18 de Junho de 2006, sendo a renda mensal no valor de 840 904,00 patacas.

2.1.3 Instalações do Centro de Actividades

2.1.3.1 Segundo a MEAGOC, os responsáveis pela coordenação do serviço de voluntariado consultaram, verbalmente, alguns voluntários, para saber o que eles achavam que o Centro de Actividades deveria proporcionar em termos de instalações. Dentre as sugestões apresentadas e adoptadas pode-se nomear a sala para actividades musicais.

2.1.3.2 A MEAGOC acabou por optar pelo arrendamento no centro comercial da Taipa, dando logo início ao planeamento da remodelação dos interiores. Em 23 de Setembro de 2003, a MEAGOC adjudicou, por ajuste directo, a uma empresa projectista o serviço de elaboração do projecto do Centro de Actividades, pelo preço de 580 mil patacas, entregando-lhe a iniciativa no projecto e na apresentação de soluções, passando ela, a MEAGOC, a apreciar e a decidir da implementação das soluções apresentadas. Examinada a documentação relativa ao Centro de Actividades fornecida pela MEAGOC, verificou-se que esta não avaliou as funcionalidades das salas propostas pela empresa projectista.

2.1.3.3 Conforme a documentação do projecto, o Centro de Actividades compreendia salas para diversas funcionalidades, nomeadamente, sala de leitura, sala de dança, zona de informática, sala de conferências e sala de estudo. O projecto inicial previa 10 salas funcionais, mas o seu número foi aumentando até fixar-se em 17, aquando da entrada em operação do Centro de Actividades.

2.1.3.4 No âmbito dos usos a dar às instalações do Centro de Actividades e quanto ao seu modelo de gestão, o Conselho de Administração da MEAGOC, apenas na reunião realizada em 10 de Fevereiro de 2004, apreciou a forma de exploração da cafetaria, tendo deliberado que seria por via de subarrendamento. Tendo em conta que faltavam apenas 15 dias para a inauguração do Centro, a MEAGOC assinou o contrato de subarrendamento 2 dias depois, 12 de Fevereiro, pelo qual foi arrecadada a receita total de 640 mil patacas.

2.1.3.5 As instalações do Centro de Actividades eram distribuídas pelos pisos 1 (CV3) a 3 (CV1). As perspectivas de distribuição espaço-funcional dos 3 pisos constam das Figuras 1 a 3 seguintes.

Figura 1: Piso 1, com a área de 53 285 pés quadrados



Instalações

Sala de leitura, sala de internet, salas de dança, sala de ténis-de-mesa, sala de bilhar, estúdio para conjuntos musicais, sala de actividades de música e sala de exposições de maquetas

Figura 2: Piso 2, com a área de 30 423 pés quadrados



Instalações

Sala de conferências, zona de exposições, sala multiusos, salas para encontros e arrecadação

Figura 3: Piso 3, com a área de 20 905 pés quadrados



Instalações

Cafetaria, auditório para temas ecológicos, salas de estudo e arrecadação

Perspectivas extraídas do folheto de promoção do Centro de Actividades Temáticas para a Juventude dos Jogos da Ásia Oriental, distribuído pela MEAGOC.

2.1.3.6 As perspectivas mostram que o Centro de Actividades dispõe de instalações com funções muito próximas, por exemplo: o auditório para temas ecológicos no piso 3 e a sala de conferências e a sala multiusos no piso 2 podem todos ser utilizados para encontros ou para a realização de colóquios ou conferências; a sala de exposição de maquetas no piso 1 e a zona de exposições no piso 2 são ambos espaços para expor artigos.

2.1.4 Custos do Centro de Actividades

2.1.4.1 O arrendamento dos espaços para a instalação do Centro de Actividades iniciou-se a 18 de Setembro de 2003 e terminou em 17 de Fevereiro de 2006. Durante esse período, a MEAGOC investiu nele cerca de 39,2 milhões de patacas (v. Quadro 2). Deduzidas as cerca de 910 mil patacas de receitas (v. Quadro 3), o dispêndio líquido foi de, pelo menos, 38,2 milhões de patacas.

Quadro 2: Despesas com o Centro de Actividades

(Mop)	
Despesas	Importâncias
Elaboração do projecto	580.000,00
Obras de remodelação	8.665.269,30
Trabalhos adicionais	411.404,00
Aquisição de equipamentos	1.247.308,00
Renda	24.386.216,00
Água	35.056,45
Energia eléctrica	1.389.945,60
Serviços de limpeza	86.066,00
Serviço de segurança	68.352,00
Transportes e comunicações	78.562,23
Vencimento do pessoal	1.307.883,30*
Encargos diversos	949.846,22
Total	39.205.909,10

* O valor foi calculado pelo CA com base nos elementos fornecidos pela MEAGOC relativos ao número do pessoal colocado no Centro e respectivos vencimentos e períodos de tempo de serviço aí prestado.

Fonte: Excepto as despesas com o vencimento do pessoal, as informações relativas a todos os outros encargos foram fornecidas pela MEAGOC

Quadro 3: Receitas do Centro de Actividades

(Mop)

Receitas	Importâncias
Renda da cafetaria	646.667,00
Aluguer de instalações — sala de bilhar	68.386,80
Aluguer de instalações — salas de dança	122.945,00
Aluguer de instalações — auditório de temas ecológicos	11.695,00
Aluguer de instalações — zona de exposições	600,00
Aluguer de instalações — estúdio para conjuntos musicais	48.428,40
Aluguer de instalações — sala de conferências	11.405,60
Aluguer de instalações — salas de estudo	7.590,00
Total	917.717,80

Fonte: Contas da MEAGOC entre 2004 e 2006

2.1.4.2 Os custos elencados no Quadro 2 revelam que, para instalar o Centro de Actividades, a MEAGOC teve que fazer um investimento inicial de cerca de 11 milhões de patacas para cobrir, nomeadamente, as despesas com a elaboração do projecto, com as obras de interiores, com os trabalhos adicionais e com a aquisição de equipamentos. Depois de instalado, a MEAGOC tinha ainda que arcar com encargos mensais para o manter em funcionamento, pagando nomeadamente o vencimento do pessoal, a renda, a água, a electricidade, o serviço de limpeza, o serviço de segurança, os transportes e comunicações e outras despesas diversas.

2.1.4.3 Considerando o período do arrendamento, 29 meses, e os recursos totais investidos no Centro de Actividades, 39 205 819,10 patacas, apura-se que os encargos mensais rondaram os 1,35 milhões de patacas, perfazendo um investimento anual de mais de 16 milhões de patacas.

2.1.4.4 Excepto a renda, a maior parte dos encargos mensais era de montantes variáveis, por exemplo, a água e a electricidade. Por outro lado, a maior parte das acções de formação era ministrada por pessoal da própria MEAGOC, nomeadamente os administradores e os gerentes, pelo que os respectivos custos não foram imputados nos encargos do Centro de Actividades.

2.1.5 Horário de funcionamento do Centro de Actividades

2.1.5.1 O Centro de Actividades foi inaugurado a 26 de Fevereiro de 2004, posto à disposição do público em 1 de Março de 2004 e encerrado em 25 de Janeiro de 2006. Excluindo o curto período coincidente com a realização dos Jogos, em que

esteve temporariamente encerrado (de 16 de Outubro a 7 de Novembro de 2005 – um total de 23 dias), o Centro de Actividades manteve-se aberto ao público durante 673 dias.

2.1.5.2 Durante o curto período de encerramento ao público, o Centro de Actividades funcionou como centro de distribuição de materiais, de uniformes e de publicações e material de promoção relativos aos Jogos e, ainda, como base de apoio para as cerimónias de abertura e encerramento.

2.1.5.3 O Centro de Actividades funcionava 7 dias por semana, com o horário de expediente das 9:00 horas às 22:00 horas (13 horas). Com base no horário de expediente, o Centro acumulou um total de 8 749 horas de abertura ao público.

2.1.6 Cursos de formação no Centro de Actividades

2.1.6.1 A realização de acções de formação para os voluntários era uma das funções do Centro de Actividades. Em regra, as acções eram realizadas no período pós-lectivo ou pós-laboral. Assim, a capacidade de formação do Centro de Actividades, em número de horas, era de 4 horas por dia, da 2.^a a 6.^a feira, das 18:00 horas às 22:00 horas, e de 8 horas por dia, nos Sábados e Domingos, das 14:00 horas às 22:00 horas. Com base nas informações fornecidas pela MEAGOC, verificou-se que durante o período de 598 dias de abertura ao público, contados a partir de 26 de Fevereiro de 2004, data da entrada em funcionamento, até 15 de Outubro de 2005, data do encerramento temporário ao público, o auditório para temas ecológicos, a sala de conferências e a sala multiusos puderam, em conjunto, fornecer espaços de formação por um total de 9 228 horas (v. Quadro 4).

Quadro 4: Capacidade de formação, em horas, do Centro de Actividades (26/2/2004 – 15/10/2005)

Horário de abertura	N.º de instalações para a formação	Dias de formação	Horas de formação por dia	Capacidade de formação, em horas
2. ^a a 6. ^a feira	3	427	4	5.124
Sábados e Domingos	3	171	8	4.104
Total	--	598	--	9.228

2.1.6.2 Segundo o “Relatório Global de Actividades” dos 4.^{os} Jogos da Ásia Oriental, elaborado pela MEAGOC, até 31 de Agosto de 2005, o número de inscritos no serviço de voluntariado totalizava 17 713, dos quais 5 110 eram participantes nos espectáculos das cerimónias de abertura e de encerramento. Conforme a

MEAGOC, esses participantes pertenciam a associações e não careciam da formação prevista no plano de serviço de voluntariado, pelo que, em rigor, o número de voluntários que tinham de frequentar cursos de formação foi de 12 603.

2.1.6.3 Pelo Quadro 5, verifica-se que os estudantes formaram a grande maioria dos inscritos no serviço de voluntariado, atingindo 10 471, ou seja, 83% do total. Conforme informações fornecidas pela MEAGOC, dentre o grupo de estudantes, 1 559 eram da Universidade de Macau, 725 da Universidade de Ciência e Tecnologia de Macau e os restantes 8 187 de outras instituições de ensino superior e escolas secundárias de Macau.

Quadro 5: Distribuição dos voluntários por profissão

Profissão	N.º de participantes	Profissão	N.º de participantes
Estudantes	10.471	Engenheiros	88
Administrativos	395	Operários	83
Domésticas	207	Pessoal de serviços médicos	76
Docentes	172	Comerciantes	25
Funcionários públicos	168	Pessoal dos órgãos de comunicação social	15
Desempregados	139	Outros	650
Pessoal do sector de serviços	114		
Total: 12.603			

Fonte: “Relatório Global de Actividades” dos 4.ºs Jogos da Ásia Oriental, elaborado pela MEAGOC.

2.1.6.4 O plano de formação dos voluntários iniciou-se em Junho de 2003 e estendeu-se até Outubro de 2005. Os primeiros cursos de formação tiveram lugar na antiga sede da MEAGOC e somaram 28. Com a entrada em funcionamento do Centro de Actividades, a formação passou a ser basicamente desenvolvida nas novas instalações, onde foram realizados 151 cursos (v. Quadro 6). A formação em outras áreas, nomeadamente, os “cursos específicos de competições” e os “cursos de entrega de prémios” contou com 29 cursos, realizados nos correspondentes recintos, e não no Centro de Actividades.

Quadro 6: Quadro geral dos cursos e locais de realização

Local de formação	Ano de formação	Cursos de formação	N.º de formandos	Total de formandos	N.º de turmas	Total de turmas
Sede da MEAGOC (Estrada de S. Francisco)	2003	Curso básico de voluntariado	945	1.365	20	28
		Cursos de formação (com a colaboração da Associação dos Jovens Voluntários de Macau)	201		3	
	2004	Curso básico de voluntariado	219		5	
Centro de Actividades Temáticas para a Juventude dos Jogos da Ásia Oriental	2004	Curso básico de voluntariado (cantonês, mandarim, português)	4.776	8.856	58	151
		Formação específica em atletismo (geral e avançado)	120		5	
		Formação específica em dança desportiva	29		1	
		Protocolos	183		8	
		Formação de apresentadores	190		8	
		Curso básico em serviços de apoio a órgãos de comunicação social em jogos multidisciplinares (mandarim e inglês)	196		8	
		Seminários sobre práticas de primeiros socorros	242		4	
		Visitas a recintos ¹	112		11	
		Cursos de Word e Excel	40		3	
		Curso de PowerPoint	25		2	
	Curso de Homepage design	43	3			
	2005	Curso básico de voluntariado	968		15	
		Protocolos	190		3	
		Área de segurança	789		9	
		Actividades culturais	130		3	
		Cursos de formação específica de competições ²	823		10	
	Portugal	2004	Curso de formação de assistentes de instalações desportivas		3	
Piscina Olímpica de Macau	2005	Formação para cerimónias de entrega de medalhas ³	232	232	4	4
Pavilhão Polidesportivo Tap Seac	2005	Formação específica de competições	285	285	5	5
Estádio de Macau	2005	Formação específica de competições	297	297	9	9

Local de formação	Ano de formação	Cursos de formação	N.º de formandos	Total de formandos	N.º de turmas	Total de turmas
Nave Desportiva dos Jogos da Ásia Oriental de Macau	2005	Formação específica de competições	356	356	9	9
Centro Náutico da Praia Grande	2005	Formação específica de competições	53	53	2	2
Total			--	11.447	--	215

- Notas: 1) Segundo informações da MEAGOC, as instalações visitadas incluíram o Centro de Actividades Temáticas para a Juventude dos Jogos da Ásia Oriental, a Piscina Olímpica de Macau e o Pavilhão Polidesportivo do Instituto Politécnico de Macau.
- 2) Os cursos de formação específica de competições compreenderam actividades de orientação, que foram realizadas na Nave Desportiva dos Jogos da Ásia Oriental de Macau, na Piscina Olímpica de Macau, no Pavilhão Polidesportivo de Tap Seac e no Estádio de Macau.
- 3) Os cursos de entrega de medalhas compreenderam actividades de orientação, que foram realizadas no Pavilhão Polidesportivo de Tap Seac e na Nave Desportiva dos Jogos da Ásia Oriental.

Fonte: Informações fornecidas pela MEAGOC

2.1.6.5 Durante os mais de 19 meses do funcionamento, foram realizados no Centro de Actividades 151 cursos de formação, organizados pela MEAGOC, a maioria dos quais de 2 horas de duração, totalizando 304 horas. Para além de cursos de formação directamente relacionados com os Jogos, por exemplo, “Curso de formação básica”, “Seminário sobre práticas de primeiros socorros” e “Curso básico de serviços de apoio a órgãos de comunicação social em jogos multidisciplinares”, foram ainda organizados cursos básicos de informática como “Curso de Word e Excel”, “Curso de PowerPoint” e “Curso de Homepage Design”, que tinham uma duração modular de 2 horas.

2.1.6.6 Conforme informações da MEAGOC, os cursos de formação registaram 11 447 inscrições dos voluntários, das quais 8 856 pertenceram a cursos realizados nas instalações do Centro de Actividades. No entanto, nem todos os formandos realizaram efectivamente trabalho voluntário para os Jogos, pois parte deles viria a abandonar o programa por razões profissionais ou por alteração de interesse.

2.1.6.7 De entre as salas funcionais do Centro de Actividades, a sala de conferências e o auditório para temas ecológicos foram os espaços mais utilizados para a realização de cursos de formação, somando 203,5 horas lectivas, i.e. mais do que 66% das 304 horas totais de formação. Outros espaços do Centro de Actividades foram também usados para a formação, nomeadamente, a sala multiusos e a sala de internet chegaram a ser usadas para a realização de cursos de “Homepage Design”,

de “Seminários sobre práticas de primeiros socorros”, de “Formação de apresentadores”, de “Formação específica de competições” e de “Formação básica de serviços de apoio a órgãos de comunicação social em jogos multidisciplinares”.

2.1.6.8 Com base nos elementos relativos à programação dos cursos de formação profissional fornecidos pela MEAGOC, um mesmo curso era, em regra, oferecido durante os dias úteis da semana e também durante o fim-de-semana, procurando assim contemplar simultaneamente alunos e trabalhadores.

2.1.6.9 De acordo com as informações apresentadas na página electrónica da MEAGOC, os cursos de formação programados para os dias úteis da semana eram realizados, normalmente, em horário pós-laboral e pós-lectivo. Por exemplo, um curso da área de protocolos, realizado em Setembro de 2005, tinha o horário das 19:00 horas às 20:00 horas, às terças e quintas, enquanto que a edição de fim-de-semana tinha o horário das 14:30 horas às 15:30 horas e das 16:00 horas às 17:00 horas.

2.1.6.10 O Centro de Actividades disponibilizava também espaços para a realização dos preparativos dos cursos, nomeadamente, espaço para o pessoal responsável pelo planeamento dos cursos, espaço para os docentes se prepararem para as aulas e espaço para o funcionamento do centro de contacto e apoio aos voluntários participantes nos cursos.

2.1.7 Utilização do Centro de Actividades para actividades não formativas

2.1.7.1 O Centro de Actividades, para além de constituir a base de realização de acções de formação, franqueava a maioria das suas instalações para usufruto do público em geral, em regime quase ininterrupto ao longo do ano, conforme referido no número 2.1.5.

2.1.7.2 Segundo os esclarecimentos complementares que a MEAGOC forneceu por escrito, o Centro de Actividades, para além da acção formativa, servia ainda as seguintes finalidades:

- centro de promoção dos Jogos da Ásia Oriental no seio da população
- centro de contacto entre os voluntários
- centro de comunicação entre os trabalhadores dos Jogos
- centro logístico e de armazenagem de materiais dos Jogos
- centro de distribuição de uniformes dos Jogos
- centro de apoio às cerimónias de inauguração e de encerramento

2.1.7.3 Todas as pessoas que visitassem o Centro de Actividades eram solicitadas pelo pessoal de apoio a declarar as instalações que iriam aceder, pelo que a MEAGOC foi capaz de apresentar estatísticas de visitantes — durante os 673 dias em que esteve aberto ao público, o Centro de Actividades recebeu 101 519 visitas (v. Quadro 7).

Quadro 7: Estatísticas de frequência das instalações do Centro de Actividades

Instalações	Frequências durante o período de abertura ao público	Frequência média diária (*)
Visitas	16.560	25
Sala de internet	21.122	32
Estúdio para conjuntos	5.535	9
Salas de dança	20.919	32
Sala de ténis-de-mesa	11.857	18
Sala de bilhar	6.451	10
Sala de conferências	13.270	20
Auditório para temas ecológicos	3.669	6
Salas de estudo	1.850	3
Zona de exposições	286	1
Total	101.519	—

(*) Frequência média diária = frequência total dos anos ÷ total dos dias de abertura (673), sendo o quociente arredondado para um número inteiro.

Fonte: Dados fornecidos pela MEAGOC

2.1.7.4 A frequência das diversas instalações do Centro de Actividades não era uniforme. A sala de internet e as salas de dança eram as mais frequentadas, com uma média diária de 32 visitas; as salas de estudo, o auditório para temas ecológicos, o estúdio para conjuntos e a sala de bilhar tiveram menor procura, com uma média diária não superior a 10 visitas, enquanto a zona de exposições, no piso 2, era raramente visitada, quase que em estado permanente de desocupação.

2.1.7.5 Como nem todos os visitantes utilizavam os espaços funcionais, o CA solicitou o fornecimento de elementos referentes à utilização efectiva desses espaços, mas a MEAGOC apenas pôde fornecer a estatística de utilização dos espaços sujeitos a pagamento (v. Quadro 8). Relativamente à utilização das instalações de acesso gratuito, como a sala de internet, a sala de ténis-de-mesa e a salas de estudo, os registos de visitantes eram as únicas referências. Dentre as instalações sujeitas a pagamento, a sala de dança foi a mais procurada, com uma taxa de utilização próxima dos 50%, mas as várias salas funcionais com maior superfície, como a sala de conferências, a zona de exposições e o auditório para temas ecológicos,

registaram uma taxa de utilização muito baixa, não chegando aos 5% — a zona de exposições nunca teve uma ocupação paga.

Quadro 8: Taxa de utilização das instalações do Centro de Actividades sujeitas a pagamento

Instalações sujeitas a pagamento	Número de horas utilizadas ¹ (1)	Número de horas disponíveis ² (2)	Taxa de utilização (3)=(1)/(2)*100%
Sala de dança	4.102	8.749	46,9%
Sala de bilhar	4.565	17.498	26,1%
Estúdio para conjuntos	2.353	8.749	26,9%
Sala de conferências	415	8.749	4,7%
Zona de exposições	26	8.749	0,3%
Auditório para temas ecológicos	217	8.749	2,5%

Notas 1) Número de horas utilizadas = n.º de horas sob aluguer do público + n.º de horas ocupado pela formação interna.

2) Desde a entrada em funcionamento até ao encerramento, o Centro de Actividades esteve aberto ao público 673 dias, 13 horas por dia, totalizando assim 8 749 horas (673 dias x 13 horas). Conforme informações sobre os bens fixos da MEAGOC, havia 2 mesas de bilhar inglês disponíveis para aluguer, pelo que as horas de utilização disponíveis da sala de bilhar totalizariam 17 498 horas (8 749 horas x 2 mesas).

2.1.7.6 Segundo informação verbal da MEAGOC, as salas de formação do Centro de Actividades, quando desocupadas, eram cedidas a associações de juventude.

2.1.7.7 Durante o período dos Jogos, o Centro de Actividades foi também utilizado como depósito de materiais.

2.1.8 Encerramento do Centro de Actividades

2.1.8.1 Originalmente, o contrato do arrendamento do espaço para o Centro de Actividades terminava a 18 de Junho de 2006. No entanto, devido à antecipação da liquidação da MEAGOC, esta, em 30 de Dezembro de 2005, oficiou o senhorio propondo que o arrendatário do espaço passasse para o Comité Organizador dos 2.ºs Jogos Asiáticos em Recinto Coberto de Macau, S.A. O senhorio, em resposta dada a 13 de Janeiro de 2006, rejeitou a proposta de substituição de arrendatário, mas disponibilizou-se a denunciar, antecipada e incondicionalmente, o contrato com a MEAGOC com efeitos a partir de 18 de Fevereiro de 2006. Assim, o Centro de Actividades deixou de abrir ao público em 25 de Janeiro de 2006.

2.1.8.2 Quanto ao eventual impacto do encerramento do Centro de Actividades sobre os cursos de formação, conforme as informações sobre o plano de formação

fornecidas pela MEAGOC, todos os cursos de formação para os Jogos da Ásia Oriental foram concluídos antes 23 de Outubro de 2005. A MEAGOC esclareceu ainda que o Centro de Actividades foi criado com o objectivo principal de apoiar a formação para os Jogos da Ásia Oriental, pelo que, concluídos os Jogos, os benefícios produzidos pelo Centro reduzir-se-iam gradualmente. Por outro lado, a série de novas instalações desportivas de que Macau passou a dispor ofereceria espaços suficientes para satisfazer as necessidades de realização de cursos de formação e de outras actividades destinadas a um grande número de voluntários, bem como as necessidades dos grandes eventos desportivos sucedâneos (nomeadamente, os Jogos da Lusofonia e os Jogos Asiáticos em Recinto Coberto).

2.2 Opiniões do Comissariado da Auditoria

2.2.1 A análise e o planeamento da criação do Centro de Actividades podiam ter sido melhor executados

O posicionamento e a visão do decisor na fase preparatória condicionam directamente a envergadura e o modelo de funcionamento futuros do organismo que se pretende criar. Quando todos os factores e condições estão já definidos, qualquer alteração que se queira introduzir ao produto será extremamente difícil. Assim, a análise científica e aprofundada prévia sobre a viabilidade, a eficiência e os resultados do plano, com vista a fornecer elementos objectivos e suficientes para a tomada de decisão, constitui etapa obrigatória para a criação de qualquer organismo, que pretenda ser racional e eficiente no funcionamento.

As rememorações do responsável da MEAGOC, o resumo das actas das duas reuniões realizadas pelo Conselho de Administração na altura e o exposto na informação-proposta redigida por um administrador com vista ao arrendamento do espaço evidenciam que a MEAGOC chegou a discutir sobre a criação do centro, abrangendo desde a análise do projecto pelo Conselho de Administração em Julho de 2003 até à decisão sobre o arrendamento do espaço, em Setembro do mesmo ano. Em oposição, porém, o Comissariado da Auditoria nada encontrou relativamente a estudos de viabilidade aprofundados e a análises científicas preliminares para a definição das funções do centro.

A alteração da área do Centro de Actividades, dos 20 000 a 80 000 pés quadrados da proposta inicial aos mais de 100 000 pés quadrados finais, demonstra o alto grau de arbitrariedade no desenvolvimento do projecto. Também neste capítulo não foi encontrado documento nenhum que pudesse revelar as análises espaço-funcionais que a MEAGOC pudesse ter efectuado para determinar a área necessária, tanto a inicial assim como a aumentada, cujos efeitos se repercutiam directamente na aplicação do erário público.

Na apresentação das funções do Centro de Actividades, a MEAGOC não deixou de salientar que a polivalência foi sempre a característica do projecto, desde a sua concepção inicial, e não um mero centro de formação de voluntários. No entanto, todos os documentos disponíveis com referência até final de 2003 eram uníssonos em indicar que a função principal do Centro de Actividade era facultar espaços para a realização de acções de formação dos voluntários, podendo para além disso, funcionar como comando logístico dos voluntários e espaço de actividades recreativas para jovens. As primeiras referências escritas quanto ao seu uso como depósito de materiais, centro de distribuição de uniformes e centro de apoio às cerimónias de inauguração e de encerramento dos Jogos só começaram a aparecer nas vésperas da sua inauguração, em 2004, em reportagens veiculadas por órgãos de comunicação social.

A ausência de documentação suficiente para demonstrar que a decisão de criação do Centro de Actividades foi precedida de estudos e análises científicos quanto à viabilidade, eficiência e benefícios obriga à conclusão de que o projecto não foi resultado de discussão e análise prévia e suficiente nem dum planeamento rigoroso e exaustivo.

2.2.2 A localização do Centro de Actividades devia ter considerado mais aprofundadamente as necessidades dos utentes

A “dificuldade nos transportes” para aceder à antiga sede na Estrada de S. Francisco deveria constituir um dos factores a considerar na escolha da localização do Centro de Actividades, pois, conforme referido pela MEAGOC, era disso que os voluntários se queixavam com frequência. Numa análise retrospectiva, conclui-se que a decisão de instalar o Centro de Actividades na zona urbana da Taipa não dava resposta ao problema da “dificuldade nos transportes”. Analisada a distribuição geográfica da população de então, a esmagadora maioria da população tinha ainda na península de Macau o seu centro de actividades quotidianas e profissionais. Tendo em conta que a maior parte dos voluntários era composta por estudantes e trabalhadores, era bastante fácil imaginar a dificuldade acrescida com que esses voluntários, baseados na península de Macau, se debatiam na deslocação à Taipa.

A MEAGOC insistiu também muito na distância aos recintos desportivos e na satisfação das necessidades das várias partes. Porém, se se concorda que a concentração de jovens, a promoção dos Jogos e a formação de voluntários constituem a principal função do Centro de Actividades, então a sua localização definitiva não foi com certeza a mais adequada. Por outro lado, se o depósito e distribuição de materiais foi um dos factores principais considerados, então, o seu peso foi desproporcionado.

2.2.3 O funcionamento do Centro de Actividades podia ter sido mais bem gerido

2.2.3.1 Organização de cursos de formação

Uma das principais funções do Centro de Actividades era albergar a formação de voluntários para os Jogos da Ásia Oriental.

Conforme atrás referido, o projecto do Centro de Actividades permitia dispor de, pelo menos, 3 espaços autónomos aptos para a realização de actividades formativas, com uma capacidade máxima conjunta superior a 9 000 horas de formação.

Segundo elementos disponíveis, durante o período do funcionamento do Centro de Actividades, entre finais de Fevereiro de 2004 e meados de Outubro de 2005, foram nele organizados 151 cursos, totalizando 304 horas lectivas e 8 856 frequências.

Sintetizando, sendo o Centro de Actividades uma estrutura vocacionada essencialmente para a formação, caso tivesse havido uma análise mais aprofundada sobre as necessidades e uma avaliação mais consentânea com a realidade quanto aos domínios, à duração, ao número de formandos e aos tempos lectivos, o investimento dos recursos teria sido mais racional e rentável, evitando a insuficiência ou o excesso de equipamentos.

2.2.3.2 Organização das instalações do Centro de Actividades

A criação de um local de trabalho não permanente, especialmente num espaço arrendado, deve tomar-se em conta a relação entre a área e as necessidades reais, de forma a que o aproveitamento do espaço possa ser maximizado e que a utilização seja eficiente. Este procedimento constitui também elemento fundamental da boa aplicação de recursos. O excesso de espaços não só sobrecarrega o gestor, na medida em que é obrigado a dar-lhes aproveitamento, assim como obriga ao dispêndio de avultados recursos para a manutenção e gestão dessas áreas com funções pouco relevantes.

A fim de tornar o Centro de Actividades num espaço simultaneamente apto para a realização de actividades formativas, recreativas e culturais, e com o objectivo de aproveitar todo o espaço arrendado, para além das diversas instalações de formação, foram ainda criadas instalações para a realização de actividades recreativas e culturais diversas. Mas, importa salientar que as funções destas últimas instalações já estavam asseguradas por outros serviços e organismos públicos, como por exemplo: a Universidade de Macau disponibilizava bibliotecas e recintos desportivos; a Direcção dos Serviços de Educação e Juventude oferecia salas para actividades diversas num centro de juventude não longe do Centro de Actividades, mas muito mais próximo do centro da Taipa; e, o Instituto para os

Assuntos Cívicos e Municipais franqueava ao público um conjunto de instalações. A somar a essas ofertas, havia ainda que contar com a miríade de instalações similares espalhadas por todos os cantos da península de Macau. Teoricamente, as instalações criadas no Centro de Actividades alargava a escolha dos utentes, mas, tendo em conta a dificuldade nos transportes para aceder ao local, o efeito produzido ficou muito aquém do idealizado.

Segundo as estatísticas, a baixa taxa de utilização não aconteceu só com as instalações para alugar; também as instalações de utilização gratuita foram ignoradas pelo público, dando, assim, origem a uma gravíssima situação de desuso geral. Durante os 673 dias em que se manteve aberto ao público, o Centro de Actividades, com uma área superior a 100 000 pés quadrados, recebeu só 101 mil visitas, uma média de 150 visitantes ou utentes por dia. A taxa de utilização e os resultados verificados não podem de maneira nenhuma ser considerados ideais nem positivos.

2.2.3.3 Atribuição ao Centro de Actividades das funções de armazém e de centro de apoio para os Jogos

Tanto na apresentação feita pelos responsáveis da MEAGOC assim como nas informações escritas elaboradas e fornecidas posteriormente, foi muito insistido que já na concepção do Centro de Actividades foram previstas as funcionalidades de centro de comunicação, de centro de armazenamento e logístico, de centro de distribuição de uniformes e de centro de apoio aos Jogos, para além do fornecimento espaços para a realização de acções de formação dos voluntários e de actividades recreativas e culturais. No entanto, dentre toda a informação recolhida pelo Comissariado da Auditoria, em parte nenhuma se conseguia encontrar evidências de que, aquando da concepção do centro, tivessem sido já consideradas outras que não as funcionalidades formativa, recreativa e cultural.

Admitindo a exposição da MEAGOC, remodelar de propósito um edifício comercial e destiná-lo a funções de armazém, de centro de distribuição de uniformes e de centro de apoio quando ainda faltavam quase dois anos para o início dos Jogos, seria com certeza um procedimento pouco reflectido e contrário à boa aplicação do erário público. Por outro lado, para depósito de materiais, haveria certamente outros espaços mais adequados, por exemplo, edifícios industriais e outros edifícios próprios para armazenagem. De mais a mais, arrendar um espaço enorme e deixá-lo vago durante um período deveras longo seria pouco consentâneo com o princípio de uso racional do erário público.

Caso essas funcionalidades tivessem sido motivadas pela simples necessidade de preencher os espaços excedentários, só verificados posteriormente, então o erro residiu na fase preparatória, em que os estudos e análises não foram realizados adequada e exaustivamente.

2.2.3.4 Horário de abertura ao público

Tendo como função principal o fornecimento de espaços para a realização de acções de formação dirigida aos voluntários, a abertura do Centro de Actividades deveria estar centrada nos períodos de fim da tarde e na parte da noite, nos dias de descanso e nos feriados. Decorrendo da sua função secundária, que era a de oferecer espaços para as actividades recreativas e culturais dos jovens, a abertura seria também em período pós-lectivo e pós-laboral. No entanto, e conforme revelam os elementos disponíveis, o Centro de Actividades abria ao público das 9:00 horas às 22:00 horas, todos os dias, incluindo os períodos do dia em que a maioria dos alunos estava em aulas e que a maioria dos trabalhadores estava a prestar serviço, desperdiçando assim, e desnecessariamente, recursos para cobrir as despesas com pessoal, água e electricidade e com a manutenção durante os períodos em que o Centro de Actividades não tinha ou tinha poucas visitas.

Se a organização do horário de abertura do Centro de Actividades tivesse considerado mais as características das instalações e do seu público-alvo, algumas despesas desnecessárias podiam ter sido evitadas.

2.3 Sugestões do Comissariado da Auditoria

- 2.3.1 Para instalações com funções específicas, como o Centro de Actividades Temáticas para a Juventude dos Jogos da Ásia Oriental, há que reforçar os estudos e análises preliminares, efectuar amplas consultas para recolher a opinião e conhecer as necessidades do público-alvo e, conseqüentemente e de modo esclarecido, definir as finalidades, as funcionalidades, a localização e o conteúdo, de forma a corresponder tanto quanto possível às necessidades reais e para que o seu uso seja maximizado.
- 2.3.2 Todos os recursos públicos devem ser bem aplicados. Há que promover o planeamento de espaços conforme as reais necessidades, evitando a obtenção de espaços em excesso, que onera os custos e causa desperdícios.
- 2.3.3 Após um determinado período de funcionamento, a gestão das instalações deve ser globalmente reavaliada, com vista a baixar mais os custos e melhorar os resultados.

**A definição do programa desportivo e a organização e utilização
das instalações desportivas**

Parte I: Introdução

1.1 Contexto

- 1.1.1 Dado que a preparação e a organização dos 4.^{os} Jogos da Ásia Oriental 2005 iriam atravessar o período da transferência da Administração, em 1999, o Comité Olímpico de Macau, primeiro, manifestou o seu interesse na organização à Administração Portuguesa de Macau para que esta se pronunciasse e, depois, levasse o assunto para ser apreciado no seio do Grupo de Ligação Conjunto Luso-Chinês. A proposta viria a obter a concordância das partes chinesa e portuguesa. Em 1997, Macau foi designada anfitriã dos Jogos da Ásia Oriental.
- 1.1.2 De acordo com o “Memorando de candidatura de Macau à organização dos 4.^{os} Jogos da Ásia Oriental 2005” entregue pela então Administração Portuguesa de Macau para apreciação no Grupo de Ligação Conjunto Luso-Chinês, o programa desportivo previa entre 8 e 12 modalidades, dependendo a selecção essencialmente das instalações existentes.
- 1.1.3 A MEAGOC referiu que a Administração Portuguesa de Macau e o Governo da RAEM tinham atitudes e visões diferentes sobre os Jogos da Ásia Oriental, pelo que o empenho e a contextualização dados aos Jogos por um e por outro eram também diferentes. Considerando o desenvolvimento social e do desporto local, era óbvio que 12 modalidades não satisfaziam os anseios das várias partes. Perante o elevado número de modalidades que pretendiam ser contempladas, a definição do programa desportivo e a avaliação dos requisitos das instalações desportivas obrigavam a MEAGOC a ter de ponderar com muita atenção e procurar equilibrar entre, por um lado, o mercado e a aceitação do público e, por outro, o estímulo a dar ao desenvolvimento de cada uma das modalidades desportivas.
- 1.1.4 Para preparar a realização dos Jogos da Ásia Oriental, o Governo da RAEM criou, em 2000, o Gabinete de Coordenação dos Jogos da Ásia Oriental, em Macau, para o ano 2005 (GCJAOM-2005), cuja primeira e essencial tarefa era estudar e planear o melhoramento e a ampliação das infra-estruturas desportivas existentes e a construção das que fossem necessárias mas que ainda não existiam e, ainda, iniciar estudos sobre o programa desportivo. Posteriormente, em 2002, o GCJAOM-2005 foi substituído pela MEAGOC, que absorveu todas as responsabilidades da estrutura antecessora.
- 1.1.5 Nos termos do número 2 do artigo 5.º dos seus estatutos, aprovados pelo Regulamento Administrativo n.º33/2001, a MEAGOC tinha como atribuições *“aprovar o programa de construção, reconstrução e requalificação das infra-estruturas*

desportivas em que se realizarão as competições desportivas, bem como de todas as infra-estruturas e equipamentos de apoio, tendo ainda os poderes necessários para propor o que entenda como necessário para assegurar o cumprimento das regras e exigências estabelecidas pelas federações internacionais desportivas e outros organismos afins.”

- 1.1.6 A partir de 2001, a acção governativa no âmbito dos assuntos sociais e cultura começou a integrar uma série de medidas articuladas com os preparativos dos Jogos da Ásia Oriental, que, sob a estratégia de desenvolver o turismo através do desporto, foram aproveitados para melhorar as infra-estruturas desportivas locais com vista à realização de grandes eventos desportivos, como meio de atrair mais visitantes e impulsionar assim o turismo. No mesmo ano, o Governo da RAEM decidiu liberalizar a indústria do jogo, com vista a promover o desenvolvimento da economia local.
- 1.1.7 No período logo após a liberalização da indústria do jogo em 2002 e com o surto da síndrome respiratória aguda severa em 2003, Macau encontrava-se numa fase incontestável de dificuldade económica. No entanto, iniciado o ano de 2004, com a implementação do “visto individual”, Macau começou a registar uma subida no número de visitantes e a economia entrou numa nova dinâmica. Para além disso, as empresas concessionárias do jogo de fortuna e azar começaram a operar, fazendo aumentar as receitas dos jogos em 44% relativamente a 2003. A economia de Macau embarcou num ritmo de desenvolvimento acelerado.

1.2 Objectivo e âmbito da auditoria

Reconhecendo que a existência de instalações desportivas adequadas era o requisito básico para a definição do programa desportivo para os Jogos da Ásia Oriental, a MEAGOC, enquanto entidade organizadora e realizadora, tinha a obrigação de ter um plano de instalações elaborado antes de definir o programa desportivo. Neste sentido, o Comissariado da Auditoria examinou o processo de selecção das modalidades desportivas para os Jogos da Ásia Oriental, a organização e a utilização dos recintos desportivos, com o objectivo de verificar se a MEAGOC cumpriu a obrigação de otimizar o uso dos recintos.

Parte II: A definição do programa desportivo e suas consequências no planeamento das instalações desportivas

2.1 Verificações do Comissariado da Auditoria

2.1.1 Processo de definição do programa desportivo

2.1.1.1 De acordo com a carta da Associação dos Jogos da Ásia Oriental (EAGA), a MEAGOC deveria ter o programa desportivo definido com a antecedência de pelo menos um ano em relação ao início dos Jogos, devendo, pelo menos, sete das modalidades desportivas integrantes ser disciplinas olímpicas. Enquanto entidade organizadora, a MEAGOC detinha o papel orientador e coordenador sobre os restantes países e regiões participantes e tinha o direito de propor o programa desportivo definitivo, tendo em conta os recintos existentes e a sua própria capacidade financeira.

2.1.1.2 Por outro lado, conforme o relatório de acompanhamento apresentado pela MEAGOC em Julho de 2003, a escolha das modalidades exigia a ponderação dos três factores seguintes:

- a adequação e a disponibilização atempada dos recintos desportivos;
- a importância e a atractividade das modalidades desportivas;
- o grau de apoio concedido pelas federações desportivas internacionais, asiáticas e locais às modalidades desportivas a seleccionar (traduzido, por exemplo, no assegurar da assistência técnica e no envio de atletas).

2.1.1.3 Para constituir o parque desportivo necessário à realização dos Jogos, a MEAGOC poderia optar por construir instalações novas ou requalificar as já existentes, devendo, no entanto, cumprir os dois princípios básicos seguintes:

- as especificações técnicas dos recintos deviam respeitar as normas aprovadas pela Comissão Técnica e de Regulamentos de EAGA;
- os recintos para modalidades específicas deviam ser examinados e aprovados pelas relevantes associações desportivas regionais, por forma a que os resultados registados nas provas pudessem ser reconhecidos; por exemplo, a natação pela Federação Asiática de Natação Amadora (AASF), o futebol pela Confederação Asiática de Futebol (AFC) e o ténis pela Federação Internacional de Ténis (ITF).

2.1.1.4 A selecção das modalidades desportivas para o programa desportivo iniciou-se com a criação do GCJAOM-2005, em Agosto de 2000, e concluiu-se, em 2 de Novembro de 2003, com a realização do XIX Congresso da EAGA em Macau, em que foram definidas 17 modalidades desportivas. O quadro abaixo apresenta a cronologia do processo.

Quadro 1: Cronologia do processo de definição do programa desportivo

Acontecimentos (data)	Factos
Criação do GCJAOM-2005 (01/08/2000)	Criado o “Gabinete de Coordenação dos Jogos da Ásia Oriental, em Macau, para o ano 2005” para se ocupar exclusivamente dos preparativos dos Jogos da Ásia Oriental.
Relatório de acompanhamento dos preparativos dos Jogos da Ásia Oriental (2000)	O relatório “4. ^{os} Jogos da Ásia Oriental Macau-2005”, redigido em 2000 pelo GCJAOM-2005 e facultado pela MEAGOC, em que era feito o ponto de situação dos preparativos dos Jogos da Ásia Oriental, listou 26 modalidades passíveis de realização (v. Quadro 2, coluna 1) e a sua distribuição pelos recintos desportivos.
Ponto de situação dos preparativos dos Jogos da Ásia Oriental e estudo sobre a selecção das modalidades (2001)	Na sua primeira reunião, o Grupo de Trabalho ¹ apresentou o “Plano de infra-estruturas dos Jogos da Ásia Oriental em Macau, 2005”, fez o ponto de situação sobre os preparativos dos Jogos e os estudos efectuados para a definição do programa desportivo e propôs a substituição das modalidades de taekwondo, canoagem, tiro com arco, hóquei em patins e andebol por dança desportiva, wushu, barcos-dragão, natação sincronizada e esgrima (v. Quadro 2, coluna 2).
Criação da MEAGOC (01/01/2002)	Criado o “Comité Organizador dos 4. ^{os} Jogos da Ásia Oriental – Macau, S.A.”, assumindo a responsabilidade pelos preparativos dos Jogos da Ásia Oriental.
Relatório anual de actividades da MEAGOC (2002)	Nesse relatório de actividades relativo a 2002, a MEAGOC procedeu ao balanço dos contactos efectuados com 19 federações desportivas internacionais, 19 federações desportivas asiáticas e 5 federações desportivas locais e, tendo em conta os recintos existentes e os que iriam ser construídos, propôs 15 disciplinas para integrar o programa desportivo dos Jogos da Ásia Oriental (v. Quadro 2, coluna 3). Comparativamente com o programa anterior, foram introduzidos o bowling, o atletismo em recinto coberto, a canoagem e o futebol de sete, em substituição das 15 modalidades desportivas iniciais, nomeadamente o atletismo, o ténis, o salto para a água e a natação sincronizada.

¹ A fim de assegurar a disponibilização dos recintos desportivos, e outras instalações, necessários à realização dos Jogos da Ásia Oriental, o Governo da RAEM, através do Despacho do Chefe do Executivo n.º 17/2001, de 7 de Fevereiro, criou o Grupo de Trabalho para coordenar os trabalhos de planeamento, concepção e construção das instalações desportivas dos Jogos da Ásia Oriental para o ano de 2005, composto por representantes da Direcção dos Serviços de Solos, Obras Públicas e Transportes (DSSOPT), do Instituto de Desporto (ID), do GCJAOM-2005 e das câmaras municipais provisórias de Macau e das Ilhas. Os representantes do GCJAOM-2005 e das câmaras municipais foram, mais tarde, substituídos pelos da MEAGOC e do Instituto para os Assuntos Cívicos e Municipais (IACM), respectivamente.

Acontecimentos (data)	Factos
Relatório de acompanhamento da MEAGOC (30/07/2003)	A MEAGOC apresentou o relatório de acompanhamento (progress report) à Comissão Técnica e de Regulamentos da EAGA, em que, mais uma vez, propôs alterar o número das modalidades desportivas, baixando-o para 13 (v. Quadro 2, coluna 4). Nesta alteração, foi proposta a integração do atletismo e do remo e a retirada do halterofilismo e das três disciplinas introduzidas no programa anterior: atletismo em recinto coberto, canoagem e do futebol de sete.
Deliberação definitiva do XIX Congresso de EAGA (02/11/2003)	Ouvidos os pareceres dos representantes da Comissão Técnica e de Regulamentos e da EAGA, a MEAGOC viria, três meses mais tarde, a acrescentar as modalidades de ténis, soft ténis, taekwondo e halterofilismo, passando assim o programa desportivo a contar com um total de 17 modalidades (v. Quadro 2, coluna 5). O programa desportivo assim constituído foi definitivamente deliberado no XIX Congresso de EAGA, realizado em Macau, em 2 de Novembro de 2003.

Quadro 2: Alterações das modalidades desportivas registadas ao longo do processo de definição do programa desportivo

Ordem	Modalidades propostas	Modalidades olímpicas	(1) Relatório do GCJAOM-2005 sobre os preparativos, feito em 2000	(2) Primeira reunião do Grupo de Trabalho, em 2001	(3) Relatório de actividades de 2002	(4) Relatório de acompanhamento de 30/07/2003	(5) Deliberação definitiva tomada em 02/11/2003
1.	Atletismo	○	✓	✓	--	✓	✓
2.	Natação	○	✓	✓	✓	✓	✓
3.	Futebol	○	✓	✓	✓	✓	✓
4.	Basquetebol	○	✓	✓	✓	✓	✓
5.	Hóquei	○	✓	✓	✓	✓	✓
6.	Ténis	○	✓	✓	--	--	✓
7.	Soft ténis	--	--	--	--	--	✓
8.	Bowling	--	--	--	✓	✓	✓
9.	Ginástica	○	✓	✓	✓	✓	✓
10.	Tiro	○	✓	✓	✓	✓	✓
11.	Taekwondo	○	✓	--	--	--	✓
12.	Halterofilismo	○	✓	✓	✓	--	✓
13.	Dança desportiva	--	--	✓	✓	✓	✓
14.	Wushu	--	--	✓	✓	✓	✓
15.	Karaté-do	--	✓	✓	✓	✓	✓
16.	Barco-dragão	--	--	✓	✓	✓	✓
17.	Remo	○	--	--	--	✓	✓
18.	Atletismo (em recinto coberto)	--	--	--	✓	--	--
19.	Canoagem	○	✓	--	✓	--	--
20.	Salto para a água	○	✓	✓	--	--	--

Ordem	Modalidades propostas	Modalidades olímpicas	(1) Relatório do GCJAOM-2005 sobre os preparativos, feito em 2000	(2) Primeira reunião do Grupo de Trabalho, em 2001	(3) Relatório de actividades de 2002	(4) Relatório de acompanhamento de 30/07/2003	(5) Deliberação definitiva tomada em 02/11/2003
21.	Natação sincronizada	○	--	✓	--	--	--
22.	Futebol de 7	--	--	--	✓	--	--
23.	Badminton	○	✓	✓	--	--	--
24.	Voleibol	○	✓	✓	--	--	--
25.	Triatlo	○	✓	✓	--	--	--
26.	Vela	○	✓	✓	--	--	--
27.	Pugilismo	○	✓	✓	--	--	--
28.	Esgrima	○	--	✓	--	--	--
29.	Tiro com arco	○	✓	--	--	--	--
30.	Golfe	--	✓	✓	--	--	--
31.	Hóquei em patins	--	✓	--	--	--	--
32.	Judo	○	✓	✓	--	--	--
33.	Ténis de mesa	○	✓	✓	--	--	--
34.	Sepak Takraw	--	✓	✓	--	--	--
35.	Voleibol de praia	○	✓	✓	--	--	--
36.	Andebol	○	✓	--	--	--	--
Total de modalidades /modalidades olímpicas		--	26/22	26/20	15/8	13/8	17/11

Nota: Qualquer programa desportivo devia integrar, obrigatoriamente e pelo menos, 7 modalidades olímpicas. As células sombreadas indicam que as respectivas deliberações anteriores eram diferentes.

2.1.1.5 A MEAGOC afirmou que as alterações verificadas entre 2000 e 2002 eram “estudos e considerações” efectuados pela MEAGOC, fruto de análises com base na realidade de Macau, não devendo ser consideradas como revisões sucessivas ao programa desportivo.

2.1.1.6 Segundo consta da acta da reunião da Comissão Técnica e de Regulamentos, realizada em Julho de 2003, em que se discutiu a constituição do programa desportivo, o presidente da respectiva comissão chamou a atenção dos seus membros para as limitações da MEAGOC, nomeadamente no âmbito de terrenos, de instalações e de recursos humanos e financeiros, devendo os mesmos ser compreensivos e ter uma atitude de compromisso ao proporem as modalidades desportivas para integrar o programa desportivo, com vista a contribuir para a realização com sucesso dos Jogos da Ásia Oriental.

2.1.1.7 Importa salientar que a MEAGOC apresentou à Comissão Técnica e de Regulamentos a proposta de 13 modalidades para integrarem o programa desportivo em Julho de 2003, quando já só faltavam cerca de dois anos para a

realização dos Jogos da Ásia Oriental, e finalizou o programa definitivo, com 17 modalidades, em Novembro do mesmo ano. Comparativamente, as modalidades de competição para a 3.^a edição dos Jogos da Ásia Oriental, realizada em 2001, na cidade de Osaka, Japão, foram confirmadas em Outubro de 1998, i.e. com uma antecedência de três anos.

2.1.1.8 Em relação à diferença temporal na finalização dos programas desportivos entre a edição de Macau e a anterior, na cidade japonesa de Osaka, a MEAGOC explicou como segue:

- a MEAGOC só foi criada em 2002 e que quando o programa desportivo ficou definido, em finais de 2003, faltavam ainda dois anos para o início dos Jogos da Ásia Oriental, o que era uma situação razoável e dentro das exigências da EAGA;
- a comissão organizadora da 3.^a edição dos Jogos não sofreu as consequências dum processo de transferência de administração, pelo que o ambiente em que foram organizados os Jogos foi mais estável e pôde-se controlar melhor o tempo;
- a política e a economia eram factores que condicionavam directamente a envergadura e a realização dos Jogos; a cidade Osaka dispunha já de inúmeras instalações desportivas aptas a albergar os Jogos e tinha também experiência na organização de grandes eventos desportivos.

2.1.2 Organização das instalações desportivas

2.1.2.1 Em síntese, pode-se dividir o processo de organização das instalações desportivas para os Jogos da Ásia Oriental pelos momentos seguintes:

2.1.2.1.1 Antes da transferência, a Administração Portuguesa de então submeteu para a apreciação do Grupo de Ligação Conjunto Luso-Chinês o “Memorando sobre a candidatura de Macau à organização dos 4.^{os} Jogos da Ásia Oriental”. O documento listou, pela primeira vez, 10 instalações existentes e passíveis de serem utilizadas para acolher a realização de 14 modalidades desportivas.

2.1.2.1.2 O relatório “4.^{os} Jogos da Ásia Oriental Macau - 2005”, elaborado em 2000 pelo GCJAOM-2005 e facultado pela MEAGOC, previa a disponibilidade de 16 instalações existentes, de 4 instalações em projecto e de 2 novas, que, em conjunto, permitiriam a realização de 26 modalidades desportivas.

- 2.1.2.1.3 Em 2001, o Governo da RAEM criou o Grupo de Trabalho, que no período de 7 de Março de 2001 a 22 de Abril de 2004, realizou 11 reuniões.
- 2.1.2.1.4 O “Plano de Infra-estruturas dos Jogos da Ásia Oriental 2005, em Macau”, apresentado pelo Grupo de Trabalho, na sua primeira reunião de 7 de Março de 2001, oferecia uma solução mais concreta de adequação entre as instalações e as provas desportivas a realizar. O plano previa um total de 10 instalações desportivas, incluindo 6 já existentes, 1 em construção e 3 planeadas (v. Quadro 3).
- 2.1.2.1.5 No seu relatório de actividades relativo a 2002, a MEAGOC procedeu à selecção das instalações passíveis de serem utilizadas para a realização de provas e de treinos e, ao mesmo tempo, lançou para a discussão a localização do “Complexo Desportivo de COTAI – Parque Central” (ou seja a actual Nave Desportiva dos Jogos da Ásia Oriental de Macau), projecto integrante do plano director de COTAI de então, e do Centro Náutico da Praia Grande.
- 2.1.2.1.6 Conforme a acta da primeira reunião do Grupo de Trabalho, realizada em 7 de Março de 2001, foi proposto construir um complexo desportivo e um complexo cultural num lote contíguo à Universidade de Ciência e Tecnologia, que poderiam funcionar como instalações de apoio à Universidade e, ao mesmo tempo, servindo a população em geral. Na quinta reunião, havida a 18 de Janeiro de 2002, foi referido que a construção dos dois complexos tinha que obedecer ao calendário de lançamento de concurso público. Porém, dado que a localização foi alterada 2 vezes, só na sexta reunião, realizada em 24 de Julho de 2002, que o Grupo de Trabalho pôde confirmar a localização final e o projecto de construção.
- 2.1.2.1.7 Foi também na sua quinta reunião que o Grupo de Trabalho começou a analisar a proposta de construção de uma infra-estrutura permanente dedicada a competições náuticas nos lagos Nam Vam. A discussão começou em torno duma instalação temporária, mas, na sexta reunião, concluiu-se por optar por uma infra-estrutura permanente, em benefício das competições futuras.
- 2.1.2.1.8 Durante os Jogos, foram realizadas nesses dois recintos provas de dança desportiva, de ginástica, de remo e de barcos-dragão.

2.1.2.1.9 Por local de realização, as competições desportivas integrantes dos 4.^{os} Jogos da Ásia Oriental, ocorridos em Outubro de 2005, tiveram a seguinte distribuição: 11 modalidades em 8 instalações novas, 7 modalidades em 4 instalações já existentes (os encontros de futebol tiveram lugar no novo campo desportivo da Universidade de Ciência e Tecnologia e no antigo Estádio de Macau).

2.1.2.1.10 A MEAGOC afirmou, nos esclarecimentos escritos, que a escolha duma modalidade desportiva tinha por base a prévia existência de condições infra-estruturais e não o contrário: definir a modalidade e, por consequência, proceder à construção da infra-estrutura. Relativamente ao binómio selecção de modalidades desportivas/afecção de recintos desportivos, a MEAGOC apresentou o seguinte processo de decisão:

“– o plano geral de infra-estruturas e o plano geral de construções urbanas do Governo da RAEM;

– as infra-estruturas adequadas à prática de desporto;

– analisada a lista das infra-estruturas do Governo de RAEM, confirmar as que poderiam ser colocadas ao serviço da 4.^a edição dos Jogos da Ásia Oriental;

– incluir essas infra-estruturas no âmbito de coordenação do Grupo de Trabalho, com vista à sua construção, assegurada pelos serviços de obras públicas;

– com base na situação das infra-estruturas, a MEAGOC procedia à definição preliminar do programa desportivo.”

Quadro 3: Alterações registadas na organização dos recintos desportivos

Situação dos recintos em Março de 2001		Plano dos recintos desportivos apresentado pelo Grupo de Trabalho, em Março de 2001		Relatório de actividades de 2002 da MEAGOC		Lista definitiva dos recintos para os Jogos da Ásia Oriental	Distribuição das provas por recintos conforme o programa desportivo definitivo - 2/11/2003	Distribuição das por recintos durante os Jogos - 10/2005
		Para treinos	Para provas	Para treinos	Para provas			
Recintos existentes	1. Estádio de Macau (Taipa)	✓	✓	*	✓	✓	Basquetebol Futebol Atletismo	Halterofilismo Futebol Atletismo
	2. Centro de Hóquei de Macau	*	*	*	✓	✓	Hóquei	Hóquei
	3. Pavilhão Polidesportivo do IPM	✓	*	*	✓	✓	Basquetebol	Karaté-do
	4. Forum de Macau - Pavilhões I e II	*	✓	✓(a)	*	✓	Wushu	Wushu Taekwondo
	5. Complexo Desportivo de Macau (campo do canídrromo)	✓	✓	*	*	*	Futebol	—
	6. Complexo Olímpico de Macau - Centro de Ténis/Quintal	*	*	✓	*	*	Ténis Soft Ténis	—
	7. Campo Polidesportivo dos Operários	✓	*	*	*	*	Bowling	—
	8. Complexo Desportivo da Universidade de Macau	*	*	*	*	*	Halterofilismo	—
	9. NAPE Lote B/e	✓	✓	*	*	*	—	—
	10. Escola Luso-Chinesa Técnico-Profissional	✓	✓	✓	*	*	—	—
	11. Pavilhão de Mong Há	✓	*	✓	*	*	—	—
	12. Centro Desportivo da Vitória	✓	*	*	*	*	—	—
	13. Escola Hou Kong (sucursal)	✓	*	✓	*	*	—	—
	14. Colégio D. Bosco	✓	*	*	*	*	—	—
	15. Colégio de S. José 6	*	*	✓	*	*	—	—
	16. Complexo Desportivo Tap Seac	✓	*	*	*	*	—	—
	17. Hotel Westin	✓	*	*	*	*	—	—
	18. Hyatt Regency Macau	✓	*	*	*	*	—	—
	19. Piscinas do Carmo	✓	*	*	*	*	—	—
	20. Centro de Instrução Conjunto	✓	*	*	*	*	—	—
	21. Piscina Estoril	✓	*	*	*	*	—	—
	22. Lagos Nam Van	✓	✓	*	*	*	—	—
Recinto em construção	1. Piscina Olímpica de Macau	*	✓	*	✓	✓	Natação	Natação
Recintos planeados	1. Pavilhão Polidesportivo de Ho Tung (Pavilhão Polidesportivo de Tap Seac)	✓	✓	*	✓	✓	Taekwondo Karaté-do	Basquetebol
	2. Academia Internacional de Golfe	✓	✓	--	--	O plano de construção foi posteriormente cancelado.		
	3. Centro de Tiro (Centro Internacional de Tiro de Macau)	*	✓	*	✓	✓	Tiro	Tiro
	4. Nave Desportiva dos Jogos da Ásia Oriental de Macau	*	*	*	✓	✓	Dança desportiva Ginástica	Dança desportiva Ginástica

Situação dos recintos em Março de 2001		Plano dos recintos desportivos apresentado pelo Grupo de Trabalho, em Março de 2001		Relatório de actividades de 2002 da MEAGOC		Lista definitiva dos recintos para os Jogos da Ásia Oriental	Distribuição das provas por recintos conforme o programa desportivo definitivo - 2/11/2003	Distribuição das por recintos durante os Jogos - 10/2005
		Para treinos	Para provas	Para treinos	Para provas			
Recintos construídos mas não constantes do plano inicial	1. Centro Náutico da Praia Grande	*	*	*	✓	✓	Remo Barcos-dragão	Remo Barcos-dragão
	2. Campo Desportivo da Universidade de Tecnologia e Ciência	*	*	*	*	✓	—	Futebol
	3. Centro de Bowling	*	*	*	*	✓	—	Bowling
	4. Academia de Ténis	*	*	*	*	✓	—	Ténis Soft Ténis
Totais		19	10	6	8	12		

(a): Instalações de apoio

Legendas: “✓” seleccionado; “*” utilização não identificada na documentação; “—” inadequado

2.1.2.2 Sobre a viabilidade de uso dos recintos já existentes, a MEAGOC, em 2002, encarregou a China Sports Industry Co., Ltd. (China Sports) de os aferir com base nas normas e requisitos de recintos aplicáveis às 14 modalidades que iriam possivelmente integrar o programa desportivo.

2.1.2.3 Em Fevereiro de 2003, a China Sports entregou o relatório intitulado “Normas dos recintos desportivos para os 4.^{os} Jogos da Ásia Oriental”, no qual apresentou propostas relativas às 14 modalidades de competição, incidindo sobre os “requisitos dos equipamentos e instalações”, as “plantas das instalações”, os “requisitos das salas de trabalho” e as “dimensões das instalações”. O quadro seguinte apresenta os resultados da avaliação feita sobre as condições dos recintos que iriam acolher 9 modalidades desportivas. À falta de elementos sobre as instalações que iriam acolher as restantes 5 modalidades, a MEAGOC não pôde fornecê-los à China Sports para aferição.

Quadro 4: Resultados da avaliação às condições dos recintos desportivos feita pela China Sports

Recintos desportivos	Modalidades	Satisfação das normas	Recintos definitivos
1. Estádio de Macau	Futebol	✓	Mantido
2. Complexo Desportivo de Macau (Campo do Caní-dromo)	Futebol	Largura insuficiente	Campo Desportivo da Universidade de Ciência e Tecnologia
3. Pavilhão Polidesportivo do Instituto Politécnico de Macau	Basquetebol	✓	Complexo Desportivo de Tap Seac
4. Forum de Macau	Wushu/Karaté-do	✓	Wushu: mantido Karaté-do: Pavilhão Polidesportivo do Instituto Politécnico de Macau
5. Piscina Olímpica de Macau	Natação	✓	Mantido
6. Complexo Desportivo de Tap Seac	Ginástica	✓	Nave Desportiva
7. Nave Desportiva	Dança desportiva	✓	Mantido
8. Centro de Hóquei de Macau	Hóquei	✓	Mantido
9. Centro Náutico da Praia Grande	Barcos-dragão	✓	Mantido

2.1.2.4 O relatório da China Sports indicou que a largura do campo do Complexo Desportivo de Macau (Campo do Caní-dromo), inicialmente previsto para a realização dos jogos de futebol, era insuficiente. Não obstante, a MEAGOC, incluiu-o para a aprovação da EAGA, para efeitos de constituição da lista provisória de recintos.

2.1.2.5 A MEAGOC, nos esclarecimentos escritos, afirmou que a insuficiência de largura do Campo do Caní-dromo para a realização de jogos de futebol relevada no estudo da China Sports era em termos relativos ao Estádio de Macau, pois aquele campo, em si, reunia as condições básicas para realizar competições. A sua inclusão na proposta para a aprovação da EAGA tinha por objectivo obter do organismo deliberativo um parecer mais aprofundado, para ajudar na procura de soluções alternativas.

2.1.2.6 As modalidades de futebol, bowling, ténis, soft ténis e tiro exigiam recintos próprios. Após a confirmação, em Novembro de 2003, das modalidades a integrar o programa desportivo definitivo, houve que mandar construir novos recintos para

ultrapassar os problemas de incumprimento de normas verificados com os espaços existentes (v. números 2.1.3 a 2.1.5). Assim, foram construídos: o campo de futebol da Universidade de Ciência e Tecnologia, a Academia de Ténis e o Centro de Bowling.

- 2.1.2.7 O Comissariado da Auditoria verificou, ainda, que o Centro Internacional de Tiro de Macau (Centro de Tiro), apesar de planeado já em 2000, foi sujeito a várias alterações à localização e às instalações, estas cada vez mais exigentes (v. número 2.1.6), o que levou a que a sua conclusão tivesse ocorrido só em Julho de 2005.

Pormenoriza-se a seguir a preparação dos recintos próprios para a realização das provas de futebol, bowling, ténis, soft ténis e tiro.

2.1.3 Preparação dos recintos para jogos de futebol

- 2.1.3.1 Aquando da ultimação do programa desportivo, em Novembro de 2003, embora ciente da conclusão a que a China Sports tinha chegado, de que a largura do Campo do Canídro não era suficiente, a MEAGOC manteve-o, juntamente com o Estádio de Macau, como um dos recintos para a realização dos jogos de futebol e submeteu-o para aprovação da EAGA.
- 2.1.3.2 Em relação ao sucedido, a MEAGOC explicou que, antes da definição do programa desportivo, a AFC destacou pessoal seu para inspeccionar os recintos onde iriam ser realizados os jogos de futebol e se não pronunciou a desfavor do Campo do Canídro. Porém, a MEAGOC não conseguiu fornecer comprovativos de que a AFC tivesse confirmado a aptidão do Campo do Canídro.
- 2.1.3.3 Fixado o programa desportivo, a MEAGOC elaborou o “manual técnico” dos jogos e enviou-o para homologação da AFC. A resposta desta chegou em Abril de 2004 e foi no sentido de que as medidas do Campo do Canídro (103m x 64m) não cumpriam as medidas de um campo de futebol normalizado, que eram de 105m x 68m (Nota: o Estádio de Macau, outro recinto previsto para os jogos de futebol, media 105m x 68m, cumprindo assim as normas fixadas pela AFC). Ao mesmo tempo, a AFC salientou que, de acordo com as regras internacionalmente aplicáveis ao sistema de grupos, os jogos da última ronda de cada grupo deviam ser jogados à mesma hora em dois campos de futebol com as mesmas dimensões, com vista a garantir a igualdade de circunstâncias. Foi nesse contexto que a AFC, examinadas as disposições para os encontros de futebol na região do Sudeste Asiático, concluiu que o Campo do Canídro não cumpria as medidas normalizadas.

- 2.1.3.4 A MEAGOC chegou a consultar o ID sobre a questão e obteve a resposta de que, conforme as normas de campo de futebol da Federação Internacional de Futebol (FIFA), o Campo do Canídroso reunia as condições para a realização de competições. A MEAGOC referiu que o ID e a China Sports divergiam quanto às especificações do campo, essencialmente, porque aquele tomava apenas as referências da FIFA enquanto que esta insistia na interpretação da AFC para a largura do campo.
- 2.1.3.5 Sendo a AFC o órgão regional supremo no âmbito de futebol, para ultrapassar o incumprimento das medidas regulares, a MEAGOC, em Abril de 2004, consultou o ID com vista a alargar o Campo do Canídroso e, ao mesmo tempo, considerou a hipótese de solicitar à EAGA o cancelamento do futebol e substituí-lo pelo futebol de cinco. Ambas as soluções acabaram por ser abandonadas por serem consideradas inviáveis.
- 2.1.3.6 Em Maio de 2004, foi encontrada solução para o impasse. A MEAGOC obteve a concordância da Universidade de Ciência e Tecnologia de Macau para se construir nos seus terrenos um campo de futebol (incluindo uma pista de atletismo) para a realização dos encontros de futebol dos Jogos da Ásia Oriental. Uma vez que o Plano de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Administração (PIDDA) para 2004 não previa orçamento para o projecto, mas havendo a necessidade de o iniciar o mais depressa possível a fim de poder estar concluído antes do início dos Jogos da Ásia Oriental, a MEAGOC promoveu, através da Secretaria para os Assuntos Sociais e Cultura, cortes nas verbas afectas às obras de embelezamento, de espaços verdes e de decoração do Estádio de Macau, totalizando MOP10 512 000,00, permitindo assim a adjudicação, em Dezembro de 2004, do projecto e respectiva assistência técnica.

Fig. 1: Campo de futebol da Universidade de Ciência e Tecnologia de Macau



2.1.3.7 A primeira pedra do campo de futebol da Universidade de Ciência e Tecnologia foi lançada em 1 de Abril de 2005 e a inauguração do mesmo teve lugar em 11 de Outubro de 2005, tendo o seu preço final atingido MOP127 391 255,30. Durante os Jogos da Ásia Oriental, o recinto foi utilizado 8 dias, para a realização de jogos e treinos².

2.1.4 Preparação dos recintos para ténis e soft ténis

2.1.4.1 A documentação do processo de definição do programa desportivo revela que o ténis e o soft ténis não constavam do conjunto inicial das modalidades desportivas planeado pela MEAGOC. A inclusão dessas duas modalidades só foi proposta pela MEAGOC depois da reunião da Comissão Técnica e de Regulamentos, realizada em Julho de 2003.

2.1.4.2 Conforme a acta da nona reunião do Grupo de Trabalho, realizada em 19 de Novembro de 2003, a MEAGOC pretendia remodelar o “campo de ténis anexo ao Complexo Olímpico de Macau”, contíguo ao Estádio de Macau, tornando-o num centro de ténis, com quatro *courts*, para assim satisfazer as necessidades colocadas com a realização da modalidade. Considerando que os recintos para a prática de soft ténis e de ténis tinham as mesmas características, acreditava-se que ambas pudessem ser realizadas no campo de ténis do Complexo Olímpico de Macau. Constava da mesma acta que o Governo da RAEM pretendia construir, junto ao Centro de Tiro, um centro de lazer, que incluía equipamentos desportivos, cujo estudo prévio estava já elaborado.

2.1.4.3 O vice-presidente da ITF visitou o local previsto para o centro de lazer e entendeu que era adequado para construir uma academia de ténis, em substituição do centro de ténis anexo ao Complexo Olímpico de Macau, que nunca conseguiria cumprir os requisitos técnicos duma academia. O novo recinto proposto previa nove *courts* e equipamentos de apoio, aptos para a realização de competições internacionais.

2.1.4.4 A MEAGOC acabou por optar pela construção duma academia de ténis, com nove *courts*, num terreno contíguo ao COTAI.

2.1.4.5 Em Dezembro de 2003, a MEAGOC obteve a concordância do GDI e, em Janeiro de 2004, propôs ao SASC o início do processo de consulta de preços para a aquisição do projecto da academia de ténis e respectivos serviços de assistência técnica. Porém, os documentos entregues pela MEAGOC não evidenciam a feitura

² Entre 26 e 28 de Outubro de 2005, três dias, o campo de futebol foi utilizado para a realização de treinos, sendo o dia 28 dedicado a treinos de atletismo. Assim, em termos de jogos efectivos, o campo foi utilizado 5 dias, de 29 de Outubro a 1 de Novembro e no dia 3 de Novembro de 2005.

de algum estudo detalhado sobre o número total de *courts* necessários para acolher as provas de ténis, durante o todo o processo de inclusão da modalidade no programa desportivo.

- 2.1.4.6 Enquanto preparava a construção da Academia de Ténis, a MEAGOC fez incluir no mesmo terreno o projecto do Centro de Bowling. Concluídos, os dois projectos foram postos a concurso público para a construção, sob a forma duma empreitada única. À semelhança da obra anterior, esta também não estava prevista no PIDDA para 2004, pelo que o SASC teve que reduzir as verbas cativas para “estudos e projectos”, “Estádio de Macau” (obras de embelezamento, de espaços verdes e de decoração) e para o projecto de recuperação da lotação inicial Forum de Macau, num total de MOP5 820 482,00, para permitir que a MEAGOC pudesse, em Maio de 2004, adquirir os serviços de elaboração do projecto e de assistência técnica.

Fig. 2: Academia de Ténis



- 2.1.4.7 As obras de construção da Academia de Ténis e do Centro de Bowling estenderam-se de Março a Setembro de 2005 e entraram em funcionamento no dia 11 de Outubro do mesmo ano. As obras custaram o montante definitivo de MOP218 582 368,80. Durante o período dos Jogos da Ásia Oriental, a Academia de Ténis foi utilizada durante 10 dias, para a realização de provas e de treinos³.

³ Entre 26 e 29 de Outubro de 2005, quatro dias, a Academia de Ténis foi utilizada para treinos. As provas efectivas realizaram-se entre 30 de Outubro e 4 de Novembro, um total de seis dias.

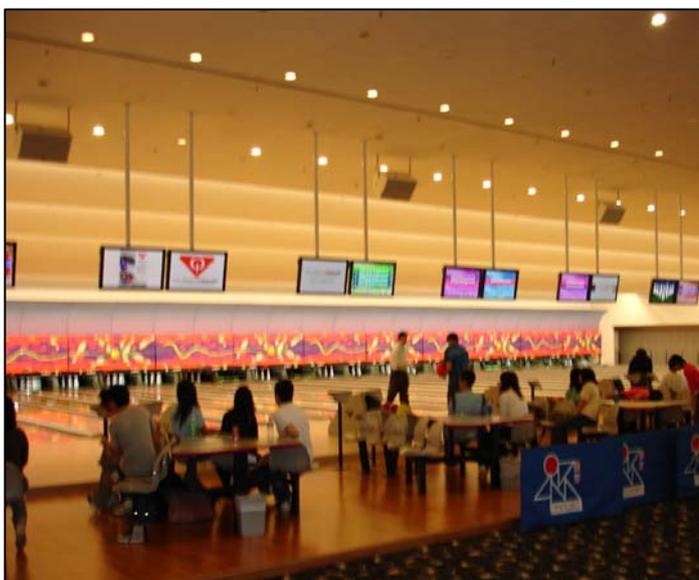
2.1.5 Preparação do recinto de bowling

- 2.1.5.1 A documentação referente à definição do programa desportivo revela que a MEAGOC, já em 2002, tinha elegido o bowling como uma das modalidades desportivas dos Jogos da Ásia Oriental. O relatório das “Normas dos recintos desportivos para os 4.^{os} Jogos da Ásia Oriental” entregue pela China Sports, em Fevereiro de 2003, indicava que um recinto normalizado para a prática do bowling deveria ter 24 pistas, das quais 16 para competições e 8 para treinos. No entanto, a MEAGOC não chegou a indicar os possíveis locais de provas à China Sports para efeitos de avaliação das respectivas condições, facto revelador de que a MEAGOC tinha decidido integrar o bowling no programa desportivo antes de ponderar sobre o local de realização da competição.
- 2.1.5.2 Segundo consta do relatório de acompanhamento entregue em 30 de Julho de 2003 à Comissão Técnica e de Regulamentos, a MEACOG tencionava utilizar o Campo Polidesportivo dos Operários para realizar a competição. Efectivamente, a Federação Asiática de Bowling (ABF) tinha já inspeccionado o recinto e confirmado que, com a colocação dum as pistas provisórias, o mesmo ficava em condições para a realização das provas de bowling dos Jogos da Ásia Oriental, tendo-se ainda oferecido para patrocinar 10 pistas para provas e treinos.
- 2.1.5.3 Segundo consta da acta da reunião do Conselho de Administração da MEAGOC, realizada em Outubro de 2003, chegou a ser ponderada a hipótese de basear o bowling no Centro de Actividades Temáticas para a Juventude dos Jogos da Ásia Oriental. Contudo, essa hipótese não foi concretizada.
- 2.1.5.4 Até ao momento da fixação do programa desportivo, em Novembro de 2003, a MEAGOC ainda mantinha o Campo Polidesportivo dos Operários como o recinto temporário das provas de bowling e submeteu-o como tal para aprovação da EAGA. No entanto, em Fevereiro de 2004, o processo conheceu novo desenvolvimento, passando de recinto temporário para “centro de bowling”, uma construção permanente integrada no terreno da Academia de Ténis, no COTAI.
- 2.1.5.5 Segundo a MEAGOC, as provas de bowling na anterior edição dos Jogos da Ásia Oriental, realizada na cidade japonesa de Osaka, decorreram num recinto com pistas provisórias. Porém, considerando que seria um desperdício desmontar as pistas provisórias após conclusão dos Jogos, em Macau, em que seriam usadas, pelo menos, 12 pistas, que havia interesse em promover a prática desse desporto em Macau e, ainda, que seria oportuno criar desde já condições para receber, no futuro, competições internacionais, foi então decidido construir uma instalação permanente, equipada de 24 pistas — o Centro de Bowling.

2.1.5.6 Relativamente ao processo de cancelamento da remodelação do Campo Polidesportivo dos Operários e sua substituição pela construção de um Centro de Bowling, com 24 pistas, a MEAGOC não conseguiu facultar elementos capazes de demonstrar que foi feito algum estudo ou avaliação de viabilidade e de resultados.

2.1.5.7 A MEAGOC, nos esclarecimentos complementares, escritos, referiu que aquando da inclusão do bowling no programa desportivo, a “AMF”, uma companhia da área do bowling, tinha-se oferecido para patrocinar as pistas necessárias aos Jogos, promessa que viria a não ser concretizada. Aproveitando o projecto de centro de lazer e convívio para a população, iniciado pelo Governo, e entendendo que era possível integrar nele a prática de bowling, bastando para isso efectuar alguns ajustamentos, foi decidido construir pistas permanentes e em conformidade com as normas internacionais.

Fig. 3: Centro de Bowling



2.1.5.8 O Centro de Bowling entrou em operação a 11 de Outubro de 2005 e durante os Jogos da Ásia Oriental foram nele realizados 7 dias de provas e treinos⁴.

2.1.6 Preparação do centro do tiro

2.1.6.1 Desde o ano 2000 que o tiro fazia parte do conjunto das modalidades a integrarem o programa desportivo dos Jogos da Ásia Oriental. Aquando da fixação do programa desportivo, em Novembro de 2003, a MEAGOC tinha as provas de tiro programadas para o Centro de Tiro, um recinto construído de raiz.

⁴ Os dias com provas efectivas foram 6, de 31 de Outubro a 5 de Novembro de 2005, pois um dos dias, 30 de Outubro de 2005, o Centro de Bowling foi cedido para treinos.

- 2.1.6.2 O programa preliminar da carreira de tiro foi apreciado na primeira reunião do Conselho Consultivo dos Jogos da Ásia Oriental, em Macau, para o ano 2005 (Conselho Consultivo), realizada em 11 de Janeiro de 2001. Posteriormente, em Março do mesmo ano, o empreendimento foi apresentado pelo GCJAOM-2005 na primeira reunião do Grupo de Trabalho, com localização provisória projectada para um terreno a norte do Parque de Seak Pai Van. Embora ainda sem um projecto de obra concreto, o GCJAOM-2005, em Outubro de 2001, baseado nas estimativas da empresa projectista, previa que o preço de construção rondasse os MOP57 950 000,00.
- 2.1.6.3 A elaboração do projecto do Centro de Tiro foi iniciada em Agosto de 2001. Posteriormente, problemas ligados à localização obrigaram a alterações ao projecto. Por outro lado, a tomada de conhecimento superveniente de que o reconhecimento dos resultados das provas por parte da Federação Internacional do Tiro (ISSF) dependia do uso de alvos electrónicos nas provas finais fez com que a MEAGOC tivesse optado por construir um recinto para as provas finais, aproveitando a alteração ao projecto que se afigurou inevitável. Assim, desde a apresentação do programa preliminar, em Janeiro de 2001, até à decisão da construção, em Julho de 2004, decorreram cerca de três anos e meio. Como a área do terreno de construção ficou maior e houve a necessidade de montar alvos electrónicos, o sistema de ar condicionado teve que ser reforçado e, ao mesmo tempo, foi instalado um sistema electrónico de gestão. Todo o sucedido fez com que os encargos estimados subissem para MOP266 500 625,52.
- 2.1.6.4 O concurso público para a arrematação da empreitada do Centro de Tiro foi lançado em Julho de 2004 e a sua adjudicação teve lugar em Setembro do mesmo ano. A execução da obra foi iniciada em Outubro do mesmo ano e concluída em Julho do ano seguinte. A mudança do local de construção, que obrigou a alterações ao projecto, e as melhorias introduzidas nos equipamentos fizeram subir o preço final da construção do Centro de Tiro para MOP337 678 424,50⁵.
- 2.1.6.5 Durante os Jogos da Ásia Oriental, o Centro de Tiro albergou 8 dias de competições e treinos⁶.

⁵ Detalhes e motivos do aumento de preço do Centro de Tiro são apresentados no relatório de auditoria de resultados “Construção do Centro Internacional de Tiro de Macau”.

⁶ Durante os 3 dias de 30 de Outubro a 1 de Novembro de 2005, o Centro de Tiro foi usado para treinos e de 2 a 6 de Novembro de 2005, 5 dias, para a realização de provas efectivas.

2.1.7 Utilização dos recintos

2.1.7.1 As provas das 17 modalidades dos Jogos da Ásia Oriental foram realizadas em 12 recintos desportivos (v. Quadro 3), dos quais 10 poderiam ser considerados recintos específicos (v. Quadro 5).

Quadro 5: Recintos específicos dos Jogos da Ásia Oriental

Ordem	Recintos	Modalidades
1	Piscina Olímpica de Macau	Natação
2	Estádio de Macau	Atletismo, futebol
3	Campo Desportivo da Universidade de Ciência e Tecnologia – campo de futebol	Futebol
4	Centro de Bowling	Bowling
5	Centro de Hóquei de Macau	Hóquei
6	Centro Náutico da Praia Grande	Barcos-dragão, remo
7	Centro Internacional de Tiro de Macau	Tiro
8	Academia de Ténis	Ténis, soft ténis

Quadro elaborado pelo Comissariado da Auditoria

2.1.7.2 Diferentemente dos recintos específicos, os 6 recintos cobertos constantes do Quadro 6 eram mais polivalentes, podendo neles ser realizadas provas de diferentes modalidades desportivas. Na resposta à interpelação escrita de um deputado à Assembleia Legislativa, dada em Junho de 2005, a MEAGOC afirmou que esses 6 recintos podiam acolher provas de mais de 40 modalidades desportivas e provas de 7 modalidades integradas nos Jogos da Ásia Oriental, incluindo: ginástica, dança desportiva, karaté-do, halterofilismo, wushu, taekwondo e basquetebol.

Quadro 6: Número de modalidades desportivas realizáveis nos recintos cobertos

Ordem	Recintos cobertos	Número de modalidades
1	Nave Desportiva dos Jogos da Ásia Oriental – pavilhão desportivo	53
2	Nave Desportiva dos Jogos da Ásia Oriental - coliseu	44
3	Pavilhão Polidesportivo do Instituto Politécnico de Macau	47
4	Pavilhão do Estádio de Macau	47
5	Forum de Macau	48
6	Pavilhão Polidesportivo de Tap Seac	47

Fonte: Documentação integrante da resposta à interpelação escrita de um deputado à Assembleia Legislativa, dada pela MEAGOC em Junho de 2005.

- 2.1.7.3 De acordo com o relatório n.º14-GTID/DEPDEP/03, de 7 de Julho de 2003, da DSSOPT, no decurso das obras do Pavilhão Polidesportivo do Instituto Politécnico de Macau, a MEAGOC, através do ofício n.º78/MEAGOC/03, solicitou que fossem introduzidos equipamentos de transmissão de sinais de televisão e de imagens, de controlo de iluminação e de som, este cobrindo todo o pavilhão, a fim de cumprir as exigências de transmissão televisiva dos Jogos da Ásia Oriental. O preço total dos equipamentos rondou 7,9 milhões de patacas.
- 2.1.7.4 Segundo a acta da reunião dos chefes de delegação desportiva, realizada em 27 de Agosto de 2005, e o “Manual dos chefes de delegação desportiva”, distribuído às delegações desportivas dos países e regiões participantes, a MEAGOC fez uma apresentação detalhada sobre os diversos aspectos da organização dos Jogos, como a segurança, os serviços médicos, a identificação de pessoal, a recepção e o horário de utilização das instalações. De acordo com essa documentação, os seis recintos cobertos acima referidos, para além de locais de provas, serviriam ainda para treinos, bem como para a realização do espectáculo de “Noite de Macau e Pequim” e da cerimónia de encerramento dos Jogos.
- 2.1.7.5 Com base nesses elementos relativos à utilização dos recintos, foi elaborado o Quadro 7 abaixo, em que se apresenta o panorama geral de utilização dos seis recintos cobertos durante os Jogos da Ásia Oriental. Em termos de modalidades e dias de provas, o coliseu da Nave Desportiva dos Jogos da Ásia Oriental acolheu um dia de provas numa modalidade desportiva, o Pavilhão Polidesportivo de Tap Seac teve uma modalidade com nove dias de provas, o Forum de Macau albergou duas modalidades com cinco dias de provas, enquanto os restantes recintos cobertos tiveram cada um uma modalidade com provas a decorrerem entre dois e cinco dias.

Quadro 7: Total dos dias de utilização dos recintos cobertos

Ordem	Recintos cobertos	Modalidades	Total de dias utilizados				
			Provas	Treinos	“Noite de Macau e Pequim”	Cerimónia de encerramento	Total
1	Pavilhão do Estádio de Macau	Halterofilismo	30/10-3/11 (5 dias)	--	--	--	5 dias
2	Pavilhão Polidesportivo de Tap Seac	Basquetebol	29/10-6/11 (9 dias)	27/10-28/10 (2 dias)	--	--	11 dias
3	Nave Desportiva dos Jogos da Ásia Oriental – pavilhão desportivo	Ginástica	30/10-2/11 (4 dias)	27/10-29/10 (3 dias)	--	6/11 (1 dia)	8 dias
4	Nave Desportiva dos Jogos da Ásia Oriental – coliseu	Dança desportiva	5/11 (1 dia)	4/11 (1 dia)	30/10-31/11 (2 dias)	--	4 dias
5	Pavilhão Polidesportivo do Instituto Politécnico de Macau	Karaté-do	5/11-6/11 (2 dias)	--	--	--	2 dias
		Wushu	--	27/10-31/10 (5 dias)	--	--	5 dias
6	Forum de Macau	Wushu	29/10-31/10 (3 dias)	27/10-28/10 (2 dias)	--	--	5 dias
		Taekwondo	3/11-4/11 (2 dias)	1/11-2/11 (2 dias)	--	--	4 dias

2.1.7.6 Com base nas informações do quadro acima apresentado, verifica-se que quatro dos recintos cobertos utilizados nos Jogos da Ásia Oriental acolheram apenas uma modalidade desportiva, com provas a decorrerem entre um e cinco dias, evidenciando assim que era possível a realização de provas de mais modalidades num mesmo recinto.

2.1.7.7 Em relação à afectação dos recintos e à programação das provas, a MEAGOC, por escrito, reafirmou que “o programa das provas foi estudado e analisado por representantes técnicos das entidades participantes e das federações internacionais e asiáticas e, depois, deliberado, com base em considerações técnicas, por todos os membros da EAGA. A ponderação, exaustiva, sobre a programação das provas teve em conta o tempo necessário para a montagem e desmontagem de equipamentos nos recintos, o tempo necessário para os atletas se adaptarem às instalações e para se treinarem e, ainda, as características dos recintos. Considerando o profissionalismo das análises e a experiência dos representantes técnicos internacionais, a MEAGOC não concordou que tivesse havido desperdício e dispersão desnecessária na distribuição e programação das provas pelos recintos.”

2.2 Opiniões do Comissariado da Auditoria

- 2.2.1 Conforme referido no número 1.1.2, durante todo o período desde a candidatura à organização até à fase dos trabalhos preparatórios, tanto no memorando entregue em 1996 ao Grupo de Ligação Conjunto Luso-Chinês assim como no relatório sobre os preparativos dos Jogos, elaborado pelo GCJAOM-2005 no ano 2000, foi sempre propugnado o princípio de aproveitar ao máximo os recintos existentes, havendo inclusivamente uma avaliação e uma proposta preliminares sobre os recintos passíveis de utilização.
- 2.2.2 Para a realização desta edição dos Jogos, foram utilizados 12 recintos desportivos, dos quais, o Estádio de Macau, o Centro de Hóquei de Macau, o Pavilhão Polidesportivo do Instituto Politécnico de Macau e o Forum de Macau foram renovações de recintos já existentes. Generalizando a perspectiva e a lógica consubstanciadas nesse facto, caso a selecção e preparação dos recintos desportivos tivesse sido globalmente norteada pelo aproveitamento prioritário das instalações desportivas da sociedade civil, muito provavelmente, uma grande parte dos equipamentos desportivos das escolas, associações e do Governo que estava a reclamar melhoramentos teria ficado beneficiada com a realização dos Jogos da Ásia Oriental.
- 2.2.3 Os Jogos da Ásia Oriental foram indubitavelmente o evento desportivo de maior envergadura registado na história de Macau e também o virar de uma nova página na história do desporto local. Simultaneamente, o evento contribuiu para elevar, globalmente, a qualidade das instalações desportivas da RAEM.
- 2.2.4 No âmbito da organização dos Jogos da Ásia Oriental, foi cometida, primeiro, ao GCJAOM-2005 e, depois, à MEAGOC a responsabilidade de estudar e planear o melhoramento e a ampliação das infra-estruturas desportivas existentes ou a construção de novas infra-estruturas necessárias. No processo, a opção pelo melhoramento das infra-estruturas existentes ou pela construção de novas instalações era com certeza uma questão que exigia profunda ponderação.
- 2.2.5 Na fase inicial da preparação dos Jogos da Ásia Oriental, i.e. logo a seguir à transferência da Administração até 2003, devido à deflação mundial, à síndrome respiratória aguda severa e a outros factores, a RAEM encontrava-se num período de fraco desenvolvimento económico, sendo pouco estáveis as receitas financeiras do Governo da Região, situação que nem a liberalização do sector do jogo, que em 2002 estava a dar os primeiros passos, conseguia atenuar. A economia local só retomou o ciclo de crescimento acelerado a partir de Maio de 2004. Contudo, vários projectos de recintos que envolviam avultados investimentos foram decididos e iniciados precisamente nesse período de desaceleramento económico.

- 2.2.6 Embora o Governo da RAEM tivesse na altura assumido o claro objectivo de envidar todos os esforços para que a realização dos Jogos da Ásia Oriental fosse um sucesso, o facto não isentava o cumprimento rigoroso do lema de “não exceder as capacidades próprias”, que é fundamental na aplicação dos dinheiros públicos. Para além disso, o que exigia ainda maior ponderação era que a construção de instalações de grande envergadura e de nível elevado, embora deixando com certeza os Jogos da Ásia Oriental bem apetrechados de *hardware*, mas, uma vez concluídos, colocaria com facilidade nas costas do Governo um enorme e prolongado fardo financeiro, que era a sua dispendiosa manutenção e conservação. Estes exemplos infelizes abundam em tantos países e os seus ensinamentos devem ficar bem gravados na memória.
- 2.2.7 O Comissariado da Auditoria verificou que a construção do campo de futebol da Universidade de Ciência e Tecnologia, da Academia de Ténis, do Centro de Bowling e do Centro de Tiro, por causa da urgência, foi lançada de modo precipitado, sem planeamento adequado, semeando assim situações indefinidas latentes nas obras e, ao mesmo tempo, prejudicando a programação e fiscalização financeira global das obras.
- 2.2.8 Um exemplo ilustrativo. Já em Fevereiro de 2003, a China Sports, no seu relatório de consultadoria e no concernente à inclusão do futebol no programa desportivo, tinha relevado que a largura do Campo do Canídro não estava em conformidade com as normas estabelecidas. Posta a questão, a MEAGOC consultou o ID e obteve resposta divergente. Perante a situação, a MEAGOC não só não procurou resolver tempestivamente a contradição, pelo contrário, manteve simplesmente o futebol no programa desportivo. Assim, quando veio a reprovação da AFC, houve que acelerar a construção do novo campo de futebol da Universidade de Ciência e Tecnologia, como medida de reparação.
- 2.2.9 Caso tivesse encarado a questão logo no início e procedido à sua resolução, acredita-se que a MEAGOC teria, certamente, tido tempo suficiente para melhor planear a construção do recinto e colocar-se numa posição mais vantajosa para melhor equilibrar os três factores inseparáveis e entre si contraditórios, que são o tempo, o dinheiro e a qualidade.
- 2.2.10 Por outro lado, a taxa de utilização após o evento para o qual as novas instalações foram construídas devia ter sido objecto de estudo detalhado já na fase de planeamento, principalmente as destinadas às modalidades pouco praticadas na RAEM, pois, as experiências de outras regiões mostram que essas instalações, depois do evento, ficavam durante longos períodos sem utilização. Para essas situações, entende-se que deveria ser privilegiada a construção de instalações

temporárias, pois não só diminuiria as despesas globais das empreitadas, como também evitava os encargos permanentes com a gestão e a manutenção posteriores, permitindo, assim, reencaminhar os recursos públicos limitados para áreas com maiores benefícios económicos e sociais.

2.2.11 Relativamente às instalações temporárias, a MEAGOC referiu: “A MEAGOC não concorda totalmente com a construção de instalações temporárias para a realização de modalidades pouco praticadas, pois, esta solução pressupunha que Macau, na altura, tivesse um número mínimo de equipamentos para essas modalidades. Porém, esses equipamentos eram praticamente inexistentes e estavam longe de satisfazer as regras internacionais, pelo que solução de instalações temporárias não foi adoptada para os Jogos da Ásia Oriental.”

2.2.12 No entanto, o princípio de boa aplicação do erário público manda que qualquer investimento deva ser precedido e fundamentado num plano de desenvolvimento adequado e de longo alcance, tendo por objectivo assegurar que o investimento possa produzir resultados continuados. Os longos períodos de falta de utilização em que o Centro de Tiro caiu assim que concluíram os Jogos é prova consumada da falta do plano referido.

2.2.13 Em relação à afectação das instalações, o Comissariado da Auditoria entende que os 6 recintos cobertos com condições de uso polivalente deveriam ter tido uma utilização mais intensa.

2.2.14 O Comissariado da Auditoria verificou que criar um recinto desportivo que cumprisse as normas de competição era necessário aplicar enormes recursos, nomeadamente, em obras de construção ou de melhoramento, em aquisição de aparelhos/equipamentos, bem como na operação do recinto antes e depois das provas. A título de exemplo, para o Pavilhão Polidesportivo do Instituto Politécnico de Macau, que acolheu dois dias de provas de karaté-do, a MEAGOC teve que adquirir equipamentos de transmissão televisiva e de controlo de iluminação, que custaram cerca de 7,9 milhões de patacas.

2.2.15 Quanto à afectação dos recintos desportivos e à programação das provas, o Comissariado da Auditoria reconhece que era uma tarefa tecnicamente muito especializada e acredita na atitude profissional com que a MEAGOC a cumpriu. No entanto, observando a grelha final de programação e localização das provas de wushu, karaté-do, taekwondo, halterofilismo e dança desportiva (v. Anexo IV), e na perspectiva duma utilização racional de recursos, entende-se que a tarefa podia ter sido melhor cumprida.

2.3 Sugestões do Comissariado da Auditoria

- 2.3.1 “Economia de recursos e não exceder as capacidades próprias” deve ser o princípio orientador na estratégia para o planeamento e aproveitamento global das instalações. Na medida do possível, privilegiar o aproveitamento ou melhorar adequadamente as instalações existentes para satisfazer as necessidades e exigências do evento desportivo, capacitando e melhorando ao mesmo tempo parte significativa dos equipamentos desportivos da comunidade. Esta estratégia permite também evitar que o Governo da RAEM tenha que suportar avultados encargos financeiros desnecessários.
- 2.3.2 O programa desportivo deve estar definido tão cedo quanto possível a fim de facilitar os preparativos subsequentes. No que se refere a novas instalações, há que decidir em momento oportuno e começar a planear o mais cedo possível, programar a construção e o orçamento global e controlar rigorosamente a execução das obras e os custos.
- 2.3.3 Relativamente a modalidades desportivas que exijam novas instalações para satisfazer as exigências das respectivas provas, deve-se ponderar aprofundadamente sobre o seguinte:
- ♦ as modalidades desportivas devem gozar de considerável popularidade na RAEM ou existir já definida estratégia a longo prazo para a sua promoção, assegurando que as instalações construídas venham a ser amplamente utilizadas pela população.
 - ♦ para modalidades desportivas menos praticadas, considerar a construção de instalações temporárias, o que, por um lado, pode reduzir grandemente as despesas de construção e, por outro, evitar a falta de utilização das instalações durante largos períodos e os elevados encargos de manutenção.
- 2.3.4 Na distribuição das provas das diversas modalidades desportivas pelos recintos desportivos, importa otimizar a programação das provas para maximizar a utilização dos recintos e, assim, contribuir para a redução dos custos gerais de funcionamento e incrementar a rentabilidade de utilização.

Comentários gerais sobre o modelo de gestão da MEAGOC

Parte I: Introdução

- 1.1 O Comissariado da Auditoria estudou e analisou aprofundadamente a gestão e o funcionamento da MEAGOC nos seguintes aspectos da organização e preparação dos Jogos da Ásia Oriental: “gestão do plano dos 4.^{os} Jogos da Ásia Oriental”, “venda e gestão de bilhetes de ingresso”, “organização dos serviços de alojamento”, “criação e gestão do Centro de Actividades Temáticas para a Juventude dos Jogos da Ásia Oriental” e “definição do programa desportivo e organização e utilização das instalações desportivas”.
- 1.2 O processo de auditoria permitiu ao Comissariado da Auditoria verificar que a MEAGOC poderia ter tido um desempenho mais bem conseguido quer na gestão global quer em pormenores de execução dos Jogos. Nesta parte final do processo de auditoria sobre a MEAGOC, o Comissariado da Auditoria procura analisar globalmente os resultados obtidos pela MEAGOC nos diversos domínios, incluindo alguns aspectos já comentados anteriormente, com vista a poder apresentar comentários e opiniões de auditoria abrangentes e concretos.
- 1.3 O presente capítulo retoma algumas das verificações relevadas nos domínios de “gestão do plano dos 4.^{os} Jogos da Ásia Oriental”, “venda e gestão de bilhetes de ingresso”, “organização dos serviços de alojamento”, “criação e gestão do Centro de Actividades Temáticas para a Juventude dos Jogos da Ásia Oriental” e “definição do programa desportivo e organização e utilização das instalações desportivas”, pelo que se deve consultar os respectivos capítulos do relatório de auditoria “Gestão e funcionamento do Comité Organizador dos 4.^{os} Jogos da Ásia Oriental – Macau, S.A.- (I)” bem como os do presente.
- 1.4 Por outro lado, os trabalhos desenvolvidos na divulgação e promoção, na angariação de patrocínios comerciais e noutros domínios (incluindo a gestão de objectos de valor e os serviços de consultoria prestados pela China Sports) foram também matérias importantes analisadas durante a auditoria, pelo que o presente relatório lhes consagra capítulos próprios.

Parte II: Divulgação e promoção

- 2.1 O Secretário para os Assuntos Sociais e Cultura referiu claramente no Relatório das Linhas de Acções Governativa para o ano de 2002, no domínio do desporto, o seguinte: “...*promoveremos a internacionalização do desporto de Macau, envidando todos os esforços na obtenção de bons resultados nos grandes eventos internacionais como os Jogos da Ásia Oriental e os Jogos Asiáticos. Ao mesmo tempo, através da participação nesses eventos Macau será promovida.*” (v. página electrónica da RAEM). A realização dos Jogos da Ásia Oriental seria precisamente uma boa oportunidade para alcançar o objectivo de promover Macau.
- 2.2 De acordo com o disposto no n.º 1 do artigo 2.º do Regulamento Administrativo n.º 33/2001, a MEAGOC tinha por objecto social a concepção, preparação, planeamento, promoção e realização dos 4.ºs Jogos da Ásia Oriental.
- 2.3 Também a alínea 7 do artigo 5.º dos estatutos da MEAGOC dispunha que a MEAGOC devia conjugar esforços com outros serviços e entidades públicos da RAEM bem como coordenar com os departamentos e órgãos de quaisquer outros organismos para a concepção, preparação, planeamento, promoção e realização dos 4.ºs Jogos da Ásia Oriental e para a realização de acções complementares indispensáveis ao seu sucesso.
- 2.4 Em Dezembro de 2002, a MEAGOC encomendou à China Sports uma série de serviços de consultoria relativos à preparação dos Jogos. A empresa consultora entregou, no primeiro trimestre de 2003, um projecto de divulgação e promoção, com as seguintes principais sugestões:
- ♦ implementar um projecto de divulgação e promoção norteado pelos lemas de uma Macau completamente nova, de ser a edição dos Jogos da Ásia Oriental com êxitos nunca dantes alcançados e com a melhor relação custo/benefício;
 - ♦ realizar uma campanha baseada em filmes para televisão e em actividades de grande escala, com divulgação pelos meios de comunicação eficazes e em obediência a uma estratégia de regionalização e de efeitos progressivos;
 - ♦ uma estratégia de divulgação e promoção em que consistiria na concepção e produção de três séries de filmes promocionais televisivos, transmitidos articuladamente com a realização de grandes eventos desportivos ou actividades promocionais locais ou no exterior, e na inserção de publicidade e programas informativos especiais em órgãos de comunicação seleccionados;
 - ♦ estabelecer uma organização bem estruturada e com clara distribuição de tarefas para dar apoio cabal ao plano de divulgação e promoção;

- ♦ implementar a campanha em 5 fases sequenciais: fase de arranque, fase de incremento, fases de grande exposição (I) e (II) e fase de manutenção.

2.5 As sugestões da China Sports não foram todas aceites pela MEAGOC. Segundo os responsáveis da MEAGOC presentes na reunião de auditoria, realizada em Junho de 2006, todas as sugestões apresentadas pela China Sports foram analisadas e as consideradas como boas foram aceites (por exemplo, a modalidade e a cobertura da transmissão televisiva), pois a organização dos trabalhos de divulgação e promoção tinha de ter em conta as condições concretas de Macau, não podendo adoptar-se uma solução única.

2.6 De acordo com os dados fornecidos pela MEAGOC, de 2002 até 2005, foram realizadas 104 acções de divulgação em Macau, no *Interior* e no estrangeiro, ocupando as locais 86% e as realizadas no exterior 14% (v. Quadro 1).

Quadro 1: Actividades de divulgação realizadas em Macau, no *Interior* e no estrangeiro

	2002	2003	2004	2005	Total	Percentagem
Macau	20	17	26	27	90	86,54%
<i>Interior</i> e estrangeiro	3	6	2	3	14	13,46%
Total	23	23	28	30	104	

Fonte: Agregação e tratamento estatístico com base em informações fornecidas pela MEAGOC

2.7 As acções de divulgação e promoção que a MEAGOC realizou em Macau podem ser sintetizadas como segue (pormenorização das acções consta do Anexo V):

2.7.1 Constava da publicação oficial da MEAGOC o seguinte: “... *para aprofundar o conhecimento da população local sobre o significado dos Jogos, o Comité Organizador organizou uma série de actividades promocionais...*”¹. Na promoção e divulgação local, a MEAGOC organizou grandes eventos desportivos e actividades abertas à participação do público, realizou filmes promocionais curtos transmitidos através da televisão, inseriu suplementos em jornais e participou em actividades públicas locais com palestras, colóquios e montagem de bancas de exposição.

2.7.2 Os grandes eventos desportivos compreenderam fundamentalmente competições internacionais em modalidades com bola. A MEAGOC e o ID, em conjunto, organizaram, em 2002, o jogo particular de futebol entre o South China Athletics Association e o Marítimo de Portugal e a Taça Macau Philips entre a China e Portugal; em 2003, o Torneio Internacional de Basquetebol por convite; e, em 2005,

¹ “Livro Comemorativo – 4.^{os} Jogos da Ásia Oriental, Macau 2005”, editado pela MEAGOC.

integrado na cerimónia de reabertura do Estádio de Macau, que esteve sujeito a obras de expansão, um encontro de futebol com o Barcelona.

- 2.7.3 As actividades abertas à participação do público incluíram: cerimónia de acendimento e transporte da tocha dos Jogos, inauguração do relógio de contagem decrescente para o início dos Jogos, entrega de convites e formação humana do número “60”, em alusão ao tempo que faltava para o início dos Jogos. Foram também organizados concursos para a criação do logotipo, do lema, da canção, do mascote, do design das medalhas e do cartaz dos Jogos, bem como concursos de pintura, de fotografia, de histórias para crianças e de música.
- 2.7.4 A MEAGOC aproveitou alguns eventos representativos do calendário desportivo anual de Macau para promover os Jogos, como por exemplo, o Grande Prémio de Macau, a Maratona de Macau e Regata Internacional de Barcos-Dragão de Macau.
- 2.7.5 Na fase final da preparação, a divulgação e promoção associou-se a muitas das grandes actividades de massas para veicular a mensagem dos Jogos, nomeadamente a competição Cidade Saudável, a Marcha de Caridade para Um Milhão e o Dia Internacional do Desafio. Também as cerimónias de inauguração dos próprios recintos dos Jogos se tornaram em importantes acções de divulgação.

2.8 Quanto às actividades de divulgação e promoção realizadas fora de Macau, elas podem ser resumidas como segue (informações detalhadas constam do Anexo V):

- 2.8.1 Consta da publicação oficial da MEAGOC o seguinte: *“Para além da promoção local, o Comité Organizador dedicou também um grande esforço na divulgação externa a fim de aumentar a influência dos 4.^{os} Jogos da Ásia Oriental de Macau [...] o logótipo, o mascote Pak Pak e canção dos jogos “We will shine” têm vindo a deixar as suas marcas, nomeadamente em Cantão, Pequim, Nanquing, Japão, Coreia do Sul, Singapura, Hong Kong, Hunan, Índia, Vietname e Portugal.”*²
- 2.8.2 Essas acções de divulgação e promoção foram implementadas aproveitando a participação presencial em eventos desportivos, em assembleias gerais dos organismos desportivos e em exposições variadas. As acções tomavam a forma de conferência de imprensa e colocação de expositores, entre outras, e eram dirigidas a um público-alvo determinado.
- 2.8.3 A nível da televisão, a MEAGOC celebrou um contrato com a Televisão Central da China (CCTV) para assegurar o serviço de transmissão televisiva dos Jogos, tendo

² Ver nota de rodapé número 1.

obtido a promessa oral da CCTV de que seria suplementarmente assegurado um tempo de promoção não inferior a 890 minutos. Por outro lado, a MEAGOC comprou tempo de antena na ESPN, na Star Sports e na CNN para transmitir filmes promocionais durante o mês anterior à realização dos Jogos.

- 2.9 O plano anual de actividades da MEAGOC era o instrumento enquadrador e director das actividades a realizar anualmente, situação igualmente aplicável às actividades de divulgação e promoção. De acordo com os documentos examinados, os planos anuais de divulgação e promoção elaborados para 2002 a 2005 eram bastante heterogéneos, situação reflectida na previsão e execução orçamental dos respectivos anos.

Quadro 2: Orçamentos iniciais e executados para divulgação e promoção — 2002 a 2005
(Mop)

Anos	Orçamento inicial (1)	Despesas totais (2)	Taxa de execução (%) (3) = (2) / (1)
2002	6.322.000,00	2.127.423,60	33,65%
2003	1.050.000,00	2.464.842,60	234,75%
2004	27.544.000,00	8.790.148,93	31,91%
2005 até à liquidação	36.061.000,00	35.366.023,00 ^(*)	98,07%
Total	70.977.000,00	48.748.438,13	68,68%

* As contas originais apresentavam a importância de 38 351 311,30 patacas. Desse valor foram deduzidos 2 985 288,30 patacas, pois pertenciam às despesas com as cerimónias de inauguração e de encerramento.

Fonte: *Informações extraídas do capítulo de despesas - “Código de Contas 631 e 634” da MEAGOC.*

- 2.9.1 A apresentação dos planos de divulgação e promoção para os anos de 2002 e 2003 foi em termos de linhas de orientação estratégica, constando em ambos o seguinte: *“Junto da população – o material publicitário a afixar realçará os aspectos positivos que os 4.^{os} Jogos da Ásia Oriental revestem para Macau, associando-a às anteriores cidades organizadoras e realçando as actividades desenvolvidas; [...]”*. Nenhuma acção concreta foi apresentada, tão pouco os resultados pretendidos. Em termos orçamentais, o primeiro foi dotado de mais de 6 milhões de patacas e o último com mais de 1 milhão de patacas, sendo as taxas de execução cerca de 34% e 235%, respectivamente.
- 2.9.2 Os planos de divulgação e promoção para os anos de 2004 e 2005 continham mais acções concretas. O plano para 2004 fez alusão ao “Acendimento da Chama de Unificação”, com despesas orçadas em 432 500,00 patacas. O plano para 2005 fez referência à “Cerimónia de conclusão das obras de ampliação do Estádio de Macau”, com despesas estimadas em 2 185 000,00 patacas. Comparativamente com os

anteriores, estes dois anos registaram um grande aumento nos orçamentos, atingindo mais de 27 milhões de patacas e mais de 36 milhões de patacas, respectivamente. As taxas de execução cifraram-se em cerca de 32% e 98%.

- 2.9.3 Os encargos previstos para “Cerimónia de conclusão das obras de ampliação do Estádio de Macau” estavam orçados em 2,2 milhões de patacas. No entanto, iniciado o ano, a MEAGOC decidiu alterar o plano, convidando o Barcelona e o Shenzhen Jianlinbao para um encontro de futebol denominado Taça de Macau, que serviria também como evento-teste dos Jogos da Ásia Oriental. Apenas as remunerações aos jogadores dos dois clubes e à equipa de arbitragem somaram 17 110 660,10 patacas. A despesa final da acção atingiu 20 792 602,14 patacas.
- 2.9.4 Conforme explicações da MEAGOC, a maioria das acções de divulgação dos Jogos no exterior foi na forma de visitas e participações em reuniões e em grandes eventos organizados por organismos internacionais. Os encargos com essas múltiplas actividades eram suportados maioritariamente pelas próprias instituições organizadoras, cabendo à MEAGOC as despesas de um participante dentre outros. Nessas presenças, a MEAGOC apenas tinha que assegurar uma oportunidade para promover os Jogos. A principal forma de divulgação dos Jogos consistia na distribuição de folhetos de informação, produzidos em Macau, durante o decurso dessas actividades. Era neste contexto que as despesas com a divulgação e promoção no exterior se apresentavam relativamente baixas.
- 2.9.5 Com base nas informações recolhidas pelo Comissariado da Auditoria relativas a 14 acções de divulgação realizadas no exterior, os gastos totais envolvidos atingiram cerca de 640 mil patacas, custando cada acção, em média, apenas 45 mil patacas. Mesmo para as três acções no exterior consideradas de maior envergadura, os gastos médios foram apenas de cerca de 100 mil patacas cada. As três actividades foram: “Hong Kong Sports Exhibition 2003”, realizada em 2003 em Hong Kong; “Seminário sobre a Cooperação e Desenvolvimento do Comércio entre Hong Kong e o *Interior* e Semana Promocional (itinerante) do CEPA em Hong Kong, Macau e no *Interior*”, realizado sucessivamente em Pequim, Xangai e Cantão em 2004; e, “19.ª Exposição Internacional de Turismo de Hong Kong”.
- 2.9.6 A MEAGOC socorreu-se ainda de órgãos de comunicação do exterior, fundamentalmente estações televisivas, para transmitir os seus filmes promocionais. A MEAGOC contratou com a CCTV e obteve desta a promessa oral de proporcionar, suplementarmente, não menos que 890 minutos de promoção. Ao mesmo tempo, a MEAGOC, pelo preço de 2,55 milhões de patacas (315 mil dólares norte-ameri-

canos³), adquiriu a dois órgãos de comunicação estrangeiros 264 minutos de tempo de divulgação, incluindo páginas electrónicas.

- 2.9.7 Relativamente às acções de promoção e divulgação, a MEAGOC prestou, por escrito, o seguinte esclarecimento complementar: *“Quanto à divulgação e promoção local, sendo a primeira vez que Macau realizava um evento desportivo multidisciplinar de nível internacional, os elementos dos diversos sectores da comunidade não tinham uma noção clara do que isso representava, mas, ao mesmo tempo, durante a fase da preparação, tinham grandes expectativas e muito dispostos a apoiar. Neste contexto e sendo um dos objectivos dos Jogos o incremento do espírito de união da população de Macau, os trabalhos de divulgação e promoção local foram reforçados para ir ao seu encontro, o que, ao mesmo tempo, contribuiu para a formação duma equipa numerosa de voluntários para satisfazer as necessidades dos Jogos. Assim, as acções de divulgação e promoção local procuravam não só fazer chegar as mensagens dos Jogos aos cidadãos, mas também atraí-los e mobilizá-los para participar e apoiar nos trabalhos dos Jogos.”*
- 2.9.8 Quanto à divulgação e promoção no exterior, o esclarecimento referia: *“A divulgação e promoção no estrangeiro exigiria avultados recursos financeiros. Os países e regiões participantes eram 9, incluindo países grandes como a China, o Japão e a Coreia, pelo que qualquer campanha de divulgação e promoção mais substancial no exterior implicaria necessariamente despesas para além das capacidades. Assim, a MEAGOC, com uma abordagem realista, optou por aproveitar ao máximo os eventos internacionais para implementar a divulgação dos Jogos. De facto, a MEAGOC esteve sempre atenta à realização desses grandes eventos e não deixou de participar, entre outros, nos XIV Jogos Asiáticos e nos 3.^{os} Jogos da Ásia Oriental, realizando nos respectivos países anfitriões acções de divulgação de grande escala, conseguindo assim atingir um número maior de destinatários mas com menos custos, que é consentâneo com a economia e maximização de recursos.”*

³ 1dólar norte-americano = 8,1028 patacas.

Parte III: Angariação de patrocínios comerciais

- 3.1 Tendo como referência a experiência dos grandes eventos desportivos internacionais, as receitas dos patrocínios comerciais são cruciais para o lucro ou para o equilíbrio entre as receitas e as despesas. A entidade organizadora, através da promoção e marketing, procura angariar empresas comerciais e fornecedores para assegurarem fundos, tecnologias avançadas e fiáveis e serviços de assistência necessários à realização do evento.
- 3.2 Por diploma legal e pelos próprios estatutos, foi também conferida à MEAGOC a competência, e também a responsabilidade, de obter a cooperação e patrocínios de serviços públicos e de empresas comerciais necessários à realização dos 4.^{os} Jogos da Ásia Oriental.
 - 3.2.1 Ao abrigo do disposto no número 4 do artigo 2.º do Regulamento Administrativo n.º 33/2001, na prossecução da sua actividade empresarial, a MEAGOC podia cooperar com entidades públicas ou privadas e, para o efeito, estabelecer com as mesmas acordos de cooperação.
 - 3.2.2 Conforme o disposto no número 5 do artigo 5.º dos seus estatutos, competia à MEAGOC obter os financiamentos, patrocínios, subsídios, donativos e outros apoios similares necessários à realização dos 4.^{os} Jogos da Ásia Oriental. Ao abrigo do número 6 do mesmo artigo, a MEAGOC tinha a competência de aprovar a atribuição de patrocínios ou outras formas de apoio a outras entidades, coerentes com o seu objecto social e que se revelassem úteis à promoção dos 4.^{os} Jogos da Ásia Oriental.
- 3.3 Conforme revelam as contas facultadas pela MEAGOC, o valor total das suas receitas arrecadadas desde o início da operação (1 de Janeiro de 2002) até à liquidação (24 de Março de 2006) foi de 109 milhões de patacas (v. Quadro 3). “Subsídios destinados à exploração” era a rubrica de receitas em que a MEAGOC inscrevia os patrocínios monetários provenientes de serviços públicos e empresas. Essa rubrica registou receitas na ordem de 52 084 846,64 patacas, representando 48% da totalidade e, ao mesmo tempo, a receita principal.

Quadro 3: Receitas da MEAGOC entre 1 de Janeiro de 2002 e 24 de Março de 2006

Receitas	Importâncias (Mop)	Percentagens
Receitas de exploração dos 4. ^{os} Jogos da Ásia Oriental	27.865.826,29	25,61%
Subsídios destinados à exploração	52.084.846,64	47,86%
Subsídios e patrocínios de outras entidades – serviços públicos de Macau	6.710.581,54	
Subsídios e patrocínios de outras entidades – outras companhias e instituições	45.374.265,10	
Receitas secundárias	22.088.581,55	20,30%
Receitas financeiras e excedentes	6.783.915,60	6,23%
Receitas totais	108.823.170,08	

Fonte: Contas facultadas pela MEAGOC

- 3.3.1 Dos patrocínios que integraram as receitas “subsídios destinados à exploração”, 13% provieram de serviços públicos e os restantes 87% de empresas comerciais.
- 3.3.2 Para além dos patrocínios monetários, a MEAGOC obteve ainda patrocínios em espécie e serviços equivalentes a 23 687 385,00 patacas, incluindo a disponibilização de viaturas para o transporte dos VIP, bolos de amêndoa, água engarrafada e outros.
- 3.4 Um dos serviços de consultoria prestados pela empresa China Sports respeitava à exploração de novos mercados. Neste âmbito, a China Sports entregou, em Janeiro de 2003, um documento contendo as seguintes propostas:
- ♦ centrar a acção de marketing em Hong Kong, Japão, Coreia e no *Interior*, sendo destinatários as empresas com grande facturação, em crescimento acelerado, com condições para obtenção de grandes lucros e com grandes investimentos em publicidade;
 - ♦ estabelecer modalidades de patrocínio atractivas, como por exemplo, publicidade em órgãos de comunicação, atribuição do nome da empresa a eventos, exclusividade no fornecimento de produtos e no uso do logotipo, definindo-se para o efeito uma escala de patrocínios, com limite mínimo;
 - ♦ criar agentes de promoção e vendas regionais para implementar o plano de angariação de patrocinadores;
 - ♦ definir um plano de prospecção de mercados, que incluísse as fases de planeamento e preparação, de identificação de patrocinadores e de serviços de cliente, com as seguintes etapas de execução:

- 1.^a fase: até Abril de 2003 – conclusão do plano de identificação de patrocinadores;
- 2.^a fase: até Dezembro de 2003 – criada a rede de agentes;
- 3.^a fase: até Dezembro de 2004 – angariados os patrocinadores.

3.5 Segundo a MEAGOC, foram utilizadas as seguintes três vias para a angariação de patrocinadores:

- ♦ envio de cartas a empresas locais e de Hong Kong, convidando-as para se tornarem patrocinadoras dos 4.^{os} Jogos da Ásia Oriental;
- ♦ contacto directo com a direcção das empresas para negociar a assumpção de patrocínios;
- ♦ contratação de agentes para angariar patrocinadores no *Interior* e no estrangeiro.

3.6 No âmbito da primeira via, a MEAGOC enviou, de Maio de 2004 a Maio de 2005, cartas-convite a 83 empresas locais e de Hong Kong, excluindo qualquer empresa do *Interior* e estrangeira.

Quadro 4: Cartas-convite enviadas pela MEAGOC

Regiões	Anos		Totais
	2004	2005	
Macau	63	4	67
Hong Kong	0	16	16
Totais	63	20	83

Informações fornecidas pela MEAGOC

3.6.1 Quanto à programação dos trabalhos de angariação de patrocinadores, a MEAGOC referiu que o “manual de informações para os patrocinadores”, um dos instrumentos essenciais para a angariação de patrocínios, devia apresentar as posições dos painéis de publicidade em cada recinto, dependendo as quais, por sua vez, da definição do programa desportivo e da distribuição das modalidades pelos recintos desportivos. Dado que o programa desportivo só foi concluído em Novembro de 2003, a conclusão do “manual de informações para os patrocinadores” só pôde ocorrer no primeiro trimestre de 2004, obrigando a que o início da angariação de patrocinadores fosse também adiado.

3.6.2 Dentre as 83 empresas convidadas, 81% eram locais e 19% de Hong Kong. Em termos de execução do plano, o ano de 2004 foi dedicado essencialmente às

empresas locais, centrando-se as acções no ano seguinte, 2005, no mercado de Hong Kong. Em relação às empresas de produtos desportivos, a MEAGOC só em meados de 2005 começou a enviar convites a 4 empresas.

- 3.6.3 Das 83 empresas convidadas, a MEAGOC acabou por conseguir celebrar acordos de cooperação com 5, todas contactadas em 2004.
- 3.7 No âmbito da segunda via de angariação, a direcção da MEAGOC aproveitava os contactos proporcionados pela participação em diversas actividades para contactar e negociar com os representantes das empresas presentes. Dentre os 22 patrocinadores da última edição dos Jogos, 17 foram conseguidos por esta via.

De acordo com os montantes dos patrocínios, em dinheiro ou em espécie, a MEAGOC, após consulta individualizada com cada um dos 22 patrocinadores, agrupou-os em 3 categorias: “patrocinadores principais”, “patrocinadores” e “fornecedores oficiais”.

- 3.8 A terceira via de angariação consubstanciou-se na contratação entre a MEAGOC e três agências autopropostas, realizada em Agosto de 2003 e em Setembro de 2004, pela qual as agências se incumbiam de angariar patrocinadores em Macau, no *Interior* e no estrangeiro, sob a condição de ficarem com uma determinada percentagem dos patrocínios conseguidos como comissão. Para além das 3 agências autopropostas, a MEAGOC não tomou a iniciativa de encontrar mais agentes.
- 3.8.1 Segundo a MEAGOC, a avaliação das empresas candidatas a agentes fundamentou-se nos respectivos portfolios e *background*. No entanto, na recolha de provas de auditoria, ao Comissariado da Auditoria não foi facultada nenhuma informação escrita comprovativa de que as empresas alguma vez forneceram documentação, com base na qual a MEAGOC pudesse ter analisado a capacidade e a estratégia das empresas para a angariação de patrocinadores.
- 3.8.2 De acordo com as cláusulas contratuais, os agentes obrigavam-se a apresentar, de três em três meses, um relatório e outras informações relativas ao desenvolvimento da angariação. Porém, durante todo o processo de auditoria, não foi localizado nenhum relatório trimestral. A MEAGOC explicou que ao longo do processo de angariação, era mantido contacto continuado com os agentes, através de telefone ou por correio electrónico, para acompanhar o andamento dos trabalhos. Mas, mais uma vez, a MEAGOC não conseguiu fornecer nenhuma documentação para comprovar a explicação dada, tão-pouco as actas de reunião do Conselho de Administração evidenciavam qualquer acompanhamento ao assunto.

3.8.3 Esgotado o período de angariação, apenas o agente que se ocupava do mercado de Macau conseguiu apresentar à MEAGOC uma empresa, que viria, contudo, a não ser aceite por incompatibilidade de condições. Assim, a MEAGOC acabou por não conseguir qualquer patrocínio pela via dos agentes.

Parte IV: Outros trabalhos

4.1 Gestão de objectos de valor

4.1.1 De 2003 a 2005, a MEAGOC comprou objectos de valor para ofertar, nomeadamente moedas comemorativas dos 4.^{os} Jogos da Ásia Oriental e bebidas alcoólicas.

4.1.2 Durante o período entre Dezembro de 2004 e Outubro de 2005, a MEAGOC fez 4 encomendas de moedas comemorativas dos 4.^{os} Jogos da Ásia Oriental à Autoridade Monetária, totalizando 4 563 unidades, com um valor facial total de 2 581 315,00 patacas (v. Quadro 5). Ao momento da liquidação da MEAGOC, havia ainda moedas por oferecer.

Quadro 5: Quadro geral sobre a aquisição de moedas comemorativas

Moedas comemorativas	Quantidades	Valor unitário (Mop)	Subtotais (Mop)	Finalidade das aquisições
4. ^{os} Jogos da Ásia Oriental, em prata, revestidas de ouro	4.063	505,00	2.051.815,00	3.963 unidades para a produção de “bilhetes comemorativos da cerimónia de abertura” [#] , sendo as 100 restantes para ofertas.
4. ^{os} Jogos da Ásia Oriental, em prata	100	405,00	40.500,00	Moedas reservadas para ofertas.
4. ^{os} Jogos da Ásia Oriental, colecção	300	1.080,00	324.000,00	
5. ^o aniversário da transferência da Administração, em prata, de 5 onças*	100	1.650,00	165.000,00	
Total			2.581.315,00	

O “bilhete comemorativo da cerimónia de abertura” era composto dum brochura sobre a cerimónia de abertura, dum bilhete de ingresso, dum moeda comemorativa dos 4.^{os} Jogos da Ásia Oriental, em prata, revestida de ouro, e dum selo comemorativo. O conjunto custava 2 mil patacas e tanto podia ser vendido assim como ofertado.

* Em Dezembro de 2004 e em Fevereiro de 2005, a MEAGOC adquiriu dois lotes de 50 “moedas de prata, de 5 onças, comemorativas do 5.^o aniversário da transferência da Administração”. Os dois lotes custaram 90 mil patacas e 75 mil patacas, pelo que o valor unitário constante do quadro corresponde ao quociente de divisão entre o somatório das duas despesas e o total das moedas adquiridas.

Informações fornecidas pela MEAGOC

4.1.3 Entre Setembro e Novembro de 2005, a MEAGOC adquiriu 320 garrafas de vinho chinês e 360 garrafas de vinho tinto, no valor total de 311 663,00 patacas (v. Quadro 6), destinadas também a oferta.

Quadro 6: Bebidas alcoólicas adquiridas pela MEAGOC

Bebidas alcoólicas	Quantidades	Valor unitário (Mop)	Subtotais (Mop)
Vinho chinês (categ. ^a A)	20	2.888,20	57.764,00
Vinho chinês (categ. ^a B)	300	750,00	225.000,00
Vinho tinto	360	80,275	28.899,00
Totais			311.663,00

Informações fornecidas pela MEAGOC

- 4.1.4 Relativamente à gestão dos objectos de valor acima referidos, a MEAGOC referiu que as 100 moedas comemorativas do 5.º aniversário da transferência da Administração se destinavam a oferta a entidades visitantes ou a entidades visitadas fora de Macau. Mais informou que as datas, quantidades e entidades destinatárias das ofertas efectuadas foram devidamente registadas.
- 4.1.5 Quanto às moedas comemorativas dos 4.ºs Jogos da Ásia Oriental, em prata e de colecção, a MEAGOC referiu: *“O número das moedas compradas foi devidamente calculado com base na lista de convidados sobre a qual o Chefe do Executivo havia exarado despacho de concordância, bem como no número de convidados presentes aos grandes eventos realizados até 2005. Esse número compreendia 743 entidades estrangeiras e 1 091 locais. À semelhança do praticado nos eventos desportivos internacionais, era oferecida a cada um dos convidados visitantes presentes uma lembrança, que, juntamente com a documentação informativa dos Jogos, os convites para as diversas actividades, outros objectos comemorativos, vinhos e demais objectos, era depositada no quarto dos convidados a coberto duma carta de boas-vindas. As cartas de boas-vindas eram emitidas pelo administrador responsável, após concordância do presidente do Conselho de Administração, devendo este procedimento, então, ser considerado a autorização das ofertas por quem de direito.”*
- 4.1.6 O secretariado e o sector para os assuntos de bilheteira da MEAGOC eram responsáveis pela gestão dos bens acima referidos. Durante a auditoria *in loco*, o Comissariado da Auditoria verificou que todos os depósitos e levantamentos relativamente às 100 moedas comemorativas do 5.º aniversário da transferência da Administração foram registados, com a assinatura dos trabalhadores que efectuaram o movimento e elementos sobre as entidades beneficiárias. Relativamente aos outros objectos de valor (as várias moedas comemorativas dos Jogos, vinhos, etc.), porém, nem todos os movimentos foram registados, dando origem a um registo de controlo interno incompleto, havendo apenas disponível um boletim com a indicação das quantidades sobranes.

4.2 Serviços de consultoria da China Sports

- 4.2.1 Em Dezembro de 2002, a MEAGOC celebrou um contrato com a China Sports, pelo qual esta se obrigaria a prestar serviços de consultoria em 27 áreas no âmbito da preparação dos Jogos, incidindo nomeadamente sobre os planos de execução em várias áreas, apoio à formação de pessoal e os trabalhos preparatórios das cerimónias de abertura e encerramento dos Jogos. O valor do contrato foi de 700 mil dólares norte-americanos (cerca de 5 640 320,00 patacas).
- 4.2.2 Através do ofício n.º 351/MEAGOC/IAMH/2005, datado de 17 de Fevereiro de 2005, a MEAGOC comunicou à China Sports que parte dos 27 serviços contratados foi acolhida e já implementada, 15 não estavam a produzir os efeitos esperados e, ainda, outros que não passavam além de referências, carecendo de melhoramento. A MEAGOC acabou por não pagar todo o valor contratado (700 mil dólares norte-americanos), mas apenas as importâncias correspondentes às duas primeiras tranches (num total de 420 mil dólares norte-americanos). Analisados os elementos fornecidos pela MEAGOC, o Comissariado da Auditoria verificou que o contrato celebrado não continha os objectivos a alcançar nos diversos serviços de consultoria, mas, tão-só, as áreas abrangidas e os prazos para a apresentação dos respectivos relatórios.
- 4.2.3 A diferença entre os resultados apresentados pela China Sports e as expectativas da MEAGOC era tão grande que as duas partes entraram num diferendo quanto ao cumprimento do contratado e, como consequência, a MEAGOC pagou apenas 420 mil dólares norte-americanos (cerca de 3 384 192,00 patacas) à China Sports.

Parte V: Opiniões do Comissariado da Auditoria

5.1 O estabelecimento dum plano e objectivos plurianuais e dum mecanismo de avaliação sucessiva adequados teria aumentado a eficiência e os resultados de execução

- 5.1.1 A preparação dos Jogos da Ásia Oriental prolongou-se por 4 anos, durante cujo período a MEAGOC percorreu várias fases de trabalho e envolveu-se em trabalhos de diversas áreas, como por exemplo, divulgação e promoção, angariação de patrocínio comercial, venda de bilhetes de ingresso e produção e transmissão televisiva. No entanto, durante o processo de auditoria, o Comissariado da Auditoria verificou que a MEAGOC seguia uma abordagem essencialmente anual para os trabalhos de concepção e planeamento gerais, acrescendo ainda o facto de não haver objectivos claros e quantitativos.
- 5.1.2 Relativamente à divulgação e promoção, já as Linhas de Acção Governativa para 2002 tinham consagrado que “[...] *promoveremos a internacionalização do desporto de Macau, [...] Macau será promovida*”. Esta orientação era um dos objectivos de trabalho de longo prazo da MEAGOC. A MEAGOC investiu avultados recursos materiais e financeiros em acções de divulgação realizadas dentro e fora de Macau, com resultados não desprezíveis. Todavia, como não foram, desde o início, definidos objectivos claros e quantitativos, o impacto dos Jogos da Ásia Oriental no turismo e na economia locais dificilmente pôde ser avaliado com objectividade e de modo científico.
- 5.1.3 O patrocínio comercial foi sempre a principal fonte de receitas dos grandes eventos e não foram poucos os eventos desportivos internacionais que conseguiram lucros por terem explorado bem os recursos neste domínio. Mesmo que os encargos financeiros não fossem preocupação na organização dum evento, a consecução de receitas de patrocínios não deixa de ser a melhor forma de reduzir o ónus no erário público. E, para que isso aconteça, um plano feito atempadamente e executado de maneira bem programada é indispensável, sem o qual não haveria sucesso.
- 5.1.4 Neste capítulo, vale a pena considerar a angariação de patrocínios comerciais dos Jogos Olímpicos de 2008, em Pequim, e dos 5.^{os} Jogos da Ásia Oriental, em Hong Kong. Em ambos os casos, o plano de marketing geral foi estabelecido logo no início, obedecendo a um princípio claro e com objectivos determinados. As categorias e os preços dos patrocínios, os direitos e as obrigações dos patrocinadores, bem como a estratégia, os métodos e a programação da angariação, tudo estava desde o início definido para que os potenciais patrocinadores, conscientes da fasquia dos patrocínios e dos direitos e obrigações, pudessem tomar

a melhor decisão e para que também a própria entidade organizadora pudesse executar os trabalhos de angariação de modo ordenado e claro.

- 5.1.5 Comparativamente, o plano da MEAGOC era omissivo na categorização dos patrocinadores a atingir e na estratégia, baseou-se apenas no envio de cartas e no contacto directo com as empresas. Em termos de execução, faltaram iniciativa e dinamismo, deixando-se a MEAGOC depender excessivamente dos três agentes, dando origem a resultados bastante aquém do esperado.
- 5.1.6 Em relação à venda de bilhetes, a MEAGOC investiu mais de 4,5 milhões de patacas na instalação de um sistema electrónico de bilheteira sem antes ter definido a estratégia e as modalidades de venda. O sistema acabou por não ser capaz de suportar as modalidades de venda de bilhetes que vieram a ser definidas posteriormente, grande parte das funções previstas ficou desaproveitada, conduzindo assim a um desperdício dos recursos investidos.
- 5.1.7 Para os vários trabalhos essenciais executados a longo prazo, era crucial a existência de um plano e objectivos plurianuais orientadores dos planos anuais de execução, pois só assim se conseguiria estabelecer objectivos claros e rumos de acção acertados, bem como bases e critérios de comparação para qualquer exercício de avaliação de resultados posterior. Adicionalmente, era preciso criar um mecanismo para aferir a eficiência e os resultados no cumprimento do plano e dos objectivos, permitindo assim a realização de auditorias concomitantes e facultando referências para melhorar planos similares futuros.

5.2 Os contratos deviam ter incluído objectivos e exigências precisos com vista à eficiência de execução e à realização da fiscalização

- 5.2.1 A MEAGOC celebrou contrato com as três empresas autopropostas para a angariação de patrocínios comerciais sem antes ter verificado e analisado exaustivamente as suas capacidades e os seus planos de execução, tão-pouco incluiu no contrato os objectivos a atingir e as sanções no caso de incumprimento, deixando assim margem para uma execução arbitrária por parte dos agentes e nenhuma garantia sobre os resultados. Efectivamente, os agentes não conseguiram nenhum patrocínio. Aparentemente, nenhuma das partes saiu prejudicada, mas, na realidade, a MEAGOC desperdiçou tempo e custos de oportunidade, dificilmente reparáveis.
- 5.2.2 Por outro lado, a MEAGOC celebrou com a China Sports um contrato de prestação de serviços de consultoria técnica para apoiar nos preparativos dos Jogos da Ásia Oriental, pelo preço de 5,6 milhões de patacas. Porém, os resultados alcançados

com a implementação das propostas apresentadas no relatório final da China Sports ficaram muito aquém dos esperados pela MEAGOC. As propostas de 15 dos 27 serviços de consultoria não produziram os efeitos previstos, o que provocou um diferendo entre as partes signatárias do acordo de cooperação e deduções no pagamento contratado. A situação criada deveu-se ao facto de a MEAGOC não ter fixado claramente no processo de adjudicação e no contrato celebrado os objectivos e os termos das exigências do serviço de consultoria.

- 5.2.3 Na óptica da boa gestão, os objectivos e as exigências, os direitos e as obrigações, bem como as sanções devem ser inscritos num contrato em termos tão exaustivos e claros quanto possível. Assim, ambas as partes dispõem de normas claras para se orientarem no cumprimento do contrato, resultando numa eficiência de execução mais elevada, bem como no afastamento de diferenças de interpretação, atrasos e pagamentos adicionais resultantes de eventuais ambiguidades ou de erros e omissões no contrato, que poderiam conduzir a aproveitamentos indevidos e a um maior risco de incumprimento contratual.

5.3 As políticas de aplicação de recursos públicos deviam ter incorporado o elemento de economia

- 5.3.1 A realidade pôs a claro que o processo que conduziu à opção definitiva pelo local para a instalação do “Centro de Actividades Temáticas para a Juventude dos Jogos da Ásia Oriental” (com uma área superior a 100 000 pés quadrados) para a satisfação das funções apresentadas pela MEAGOC carecia de melhoramentos. Especialmente, as funções de centro de armazenagem, de centro de uniformes e de centro de apoio deviam ter sido mais bem planeadas e procurado para elas uma solução mais flexível e económica, evitando a situação de “espaços em reserva”.
- 5.3.2 Na programação dos recintos desportivos, o Comissariado da Auditoria verificou que criar um recinto desportivo que cumprisse as normas de competição era necessário aplicar enormes recursos. A título de exemplo, a fim de poder transmitir as provas, a MEAGOC adquiriu equipamentos de transmissão televisiva e de controlo de iluminação, que custaram cerca de 7,9 milhões de patacas, para o Pavilhão Polidesportivo do Instituto Politécnico de Macau, que só acolheu a modalidade de karaté-do, com provas durante apenas 2 dias.
- 5.3.3 Embora a mais valia dos equipamentos para o recinto não se esgotasse nos dois dias de provas, na realidade, ela era muito superior às necessidades do seu uso quotidiano. Conforme exposto no número 2.2.15 do capítulo “Definição do programa desportivo e a organização e utilização das instalações desportivas”, o

Comissariado da Auditoria acredita que se a MEAGOC tivesse feito uma articulação entre o programa desportivo e a afectação dos recintos norteada pelo princípio de economia os recursos investidos teriam sido substancialmente menores.

- 5.3.4 Na gestão de quartos de hotel para os convidados, a MEAGOC mandou reservar, uniformemente, quartos para 13 noites, o que redundou em numerosos quartos caros desocupados. Por outro lado, sem possuir as informações necessárias sobre o número de trabalhadores dos meios de comunicação que iriam estar presentes em Macau, tão pouco dos preços que os mesmos estariam dispostos a suportar, a MEAGOC mandou reservar quartos em número e qualidade superiores às necessidades reais, originando assim uma taxa de ocupação de apenas 1/3. Em termos globais, o processo de reserva de quartos deu origem a um desperdício no valor superior a 8,7 milhões de patacas. De facto, a situação dos quartos desocupados podia ter sido minimizada, e alcançando assim o objectivo de economia, através de contacto estreito e a tempo com os países e regiões participantes, em que se recolhiam informações mais exactas dos visitantes e negociados atempadamente os ajustamentos com os hotéis.
- 5.3.5 O princípio de economia deve ser cumprido por todos os gestores de recursos públicos. No exercício das suas funções, no uso dos seus poderes e no planeamento de estratégias, os gestores devem colocar em primeiro lugar os interesses globais e fundamentar as suas decisões em factos e em bases científicas e devem incorporar o princípio de economia na relação custos/benefícios, maximizando o aproveitamento dos recursos limitados.

5.4 Aspectos de gestão interna carentes de melhoramento

- 5.4.1 A gestão dos objectos de valor e a venda e oferta de bilhetes de ingresso realizadas pela MEAGOC podia ter sido melhor executada. Segundo a MEAGOC, todos objectos de valor oferecidos foram autorizados por superiores hierárquicos competentes. Porém, pelos registos internos, apenas os movimentos das moedas comemorativas do 5.º aniversário da transferência da Administração estavam claramente registados, enquanto os outros objectos (incluindo bilhetes de ingresso), só parte dos movimentos foi registada. Na perspectiva duma boa gestão, as rotinas de gestão interna devem ser uniformes, não podendo variar consoante o valor e a natureza dos objectos.
- 5.4.2 Os contratos celebrados entre a MEAGOC e as três empresas para a angariação de patrocínio comercial eram explícitos quanto à obrigatoriedade de entrega de relatórios trimestrais para dar conta do andamento e dos resultados da execução. Na

prática, porém, os agentes não conseguiram angariar nenhum patrocinador e também não apresentaram nenhum relatório de ponto de situação, conforme mandavam os contratos. Por outro lado, também a MEAGOC não tomou iniciativa de acompanhar a execução e nunca procedeu a nenhuma reclamação. Em consequência, o contrato de angariação de patrocinadores decorreu sem resultados.

- 5.4.3 Enquanto organismo responsável pela preparação dos Jogos, a MEAGOC tinha de gerir um grande número de trabalhadores e de tarefas de áreas diferentes. A fim de gerir com eficácia o desempenho das equipas de trabalho e de garantir o funcionamento sistemático e eficiente das operações, havia que criar um bom ambiente de gestão, em que a execução e o ritmo dos trabalhos fossem eficazmente geridos e fiscalizados e tomadas as medidas de contingência e correctivas quando surgisse qualquer desvio entre os resultados e os objectivos predeterminados.

Parte VI: Sugestões do Comissariado da Auditoria

- 6.1 A auditoria realizada permitiu chegar a uma conclusão de aplicação generalizada: a direcção de qualquer organismo público ou organismo com a responsabilidade de gerir recursos públicos deve observar escrupulosamente o princípio de gestão prudente e rigorosa do erário público, quer no domínio organizativo, quer na aplicação financeira; as actividades que desenvolve devem ser planeadas e programadas de modo sistemático, com vista a aumentar a transparência das operações e tornar eficaz o controlo interno, bem ainda para assegurar um ambiente controlável, em que a aplicação dos recursos públicos possa gerar os maiores benefícios, em prol do Governo da RAEM. Assim, a direcção do organismo deve cumprir fielmente os seguintes princípios fundamentais de boa gestão:
- 6.1.1 Os dirigentes do organismo que dispõe de recursos públicos têm a obrigação de agir em estrita obediência ao princípio de economia – “não gastar mais do que se ganha e maximizar os proveitos do dispêndio”. Em relação às actividades de grande envergadura, deve-se recolher prévia e suficientemente os elementos objectivos relevantes e realizar estudos de viabilidade abrangendo todos os aspectos, com vista a encontrar a solução com a melhor relação custo/benefício.
 - 6.1.2 Os dirigentes devem respeitar e cumprir escrupulosamente as normas definidas e assegurar que a execução seja coerente.
 - 6.1.3 Os objectivos e o plano devem ser definidos com clareza e acordados com as entidades participantes quanto aos direitos e responsabilidades de cada uma, com vista a que cada uma das entidades saiba claramente as tarefas que lhe competem e possa agir em direcção aos objectivos determinados, evitando assim duplicação e desperdício de recursos derivados da falta de clareza na orientação e nos direitos e responsabilidades.
 - 6.1.4 Estabelecer mecanismos de controlo interno eficazes para prevenir, averiguar, controlar e rectificar, tempestivamente, situações inapropriadas.
 - 6.1.5 Devem ser elaborados cronogramas de trabalho claros para, além de elevar a transparência de funcionamento, facilitar a coordenação e fiscalização por parte dos dirigentes. A definição do plano deve prever e programar os momentos de execução de acordo com o grau de importância de cada uma das tarefas, de forma a que, quando surgem andamentos diferentes dos previstos, possam, de imediato, ser tomadas medidas de contingência e introduzidos ajustamentos estratégicos adequados tendentes a assegurar a consecução dos objectivos definidos.

Anexos

Anexo I

Taxas de utilização das instalações do Centro de Actividades Temáticas para a Juventude dos Jogos da Ásia Oriental

	Instalações	Taxas *
1	Sala de internet	Gratuito
2	Sala de dança	MOP30,00/hora
3	Sala de ténis-de-mesa	Gratuito
4	Sala de bilhar	MOP15,00/hora
5	Estúdio para conjuntos	MOP20,00/hora
6	Sala para prática de música	Gratuito
7	Sala de exposição de maquetas	Gratuito
8	Sala de conferências	MOP200,00/hora
9	Zona de exposições	MOP300,00/dia
10	Sala multiusos	Gratuito
11	Sala para encontros	Gratuito
12	Cafetaria	Conforme a ementa
13	Auditório para temas ecológicos	MOP50,00/hora
14	Sala de estudo	Gratuito

* Os voluntários e as associações juvenis beneficiam de 50% de desconto.

Fonte: Dados fornecidos pela MEAGOC

Anexo II

Breve apresentação do Centro de Actividades Temáticas para a Juventude dos Jogos da Ásia Oriental, fornecida pela MEAGOC

Breve apresentação do Centro de Actividades Temáticas para a Juventude dos Jogos da Ásia Oriental

Paralelamente ao início e realização sem incidentes dos preparativos dos Jogos da Ásia Oriental em Macau, a participação activa dos jovens neste grandioso evento não pode deixar de ser evidenciada. A criação do Centro de Actividades Temáticas para a Juventude dos Jogos da Ásia Oriental tem por objectivo proporcionar aos jovens um espaço de aprendizagem e de lazer onde possam valorizar-se e enriquecer as suas actividades pós-lectivas, imbuídos na plena ambiência dos Jogos da Ásia Oriental.

O Centro de Actividades situa-se no centro da cidade de Taipa, ocupa uma área de 100 mil pés, com entrada em funcionamento prevista para o início do próximo ano e compreende sala de conferências, sala de exposições, sala de treino desportivo multi-disciplinar, canto de leitura, cafetaria, sala de informática, sala de dança, sala de música e várias oficinas para a realização dos preparativos dos Jogos.

Além de prestar serviços aos jovens, o Centro de Actividades será também a base principal para a formação dos voluntários, podendo ainda funcionar como centro de comando dos mais de dez mil voluntários durante os Jogos. O Centro de Actividades terá naturalmente também uma missão académica e cultural. As suas instalações, de natureza e tipologia diversificada, poderão ser usadas por jovens, por associações académicas e por associações juvenis para realizarem actividades. O Centro de Actividades será um espaço de actividades recreativas e culturais saudáveis para os jovens e será também um espaço congregador de forças para os Jogos da Ásia Oriental.

Reportagem especial sobre o Centro de Actividades Temáticas para a Juventude dos Jogos da Ásia Oriental

Oriental Daily News

2004-02-27

E14 suplemento

Highlight Keywords

O Centro de Actividades Temáticas para a Juventude dos Jogos da Ásia Oriental entra em pleno funcionamento no fim do mês

Se um grande evento desportivo é uma peça de teatro, então os atletas são os protagonistas e o recinto desportivo é o palco. Quanto aos voluntários, estes são o director, o guionista e os técnicos de música, isto é, as pessoas que contribuíram para o sucesso a partir dos bastidores, que é o centro de apoio, longe das luzes da ribalta, fora da atenção dos espectadores, mas cuja importância não é nada inferior aos que estão no palco.

Com o aproximar dos 4.^{os} Jogos da Ásia Oriental de 2005, os “bastidores” dos Jogos — Centro de Actividades Temáticas para a Juventude dos Jogos da Ásia Oriental — vai entrar em funcionamento no fim do mês de Fevereiro. Através da série de cursos de formação realizada pelo Centro de Actividades, os jovens e os voluntários irão conhecer melhor o desporto; através da organização e da promoção do Centro de Actividades, será elevado o nível de qualidade dos trabalhadores, de modo a assegurar que a peça dos Jogos possa ser estreada com sucesso.

Texto: Lin Zhanpeng (林展鵬) Fotografia: Rex Chapman

Modelo: Yen (Space2)

Cursos que serão organizados

O Centro de Actividades Temáticas para a Juventude dos Jogos da Ásia Oriental, o primeiro centro juvenil na Taipa e um dos maiores centros juvenis de Macau, ocupa uma área de 100 mil pés quadrados, distribuídos por três pisos, e possui todo o tipo de equipamentos avançados.

Segundo Zhou Jiali, administrador do Comité Organizador dos 4.^{os} Jogos da Ásia Oriental, a localização do Centro de Actividades, precisamente entre a Universidade de Macau e a Universidade de Ciência e Tecnologia de Macau, poderá melhor facilitar a participação nas tarefas do serviço voluntário dos Jogos da Ásia Oriental por parte dos

jovens, em especial, os universitários. Por outro lado, o Centro de Actividades fica próximo dos recintos desportivos mais importantes dos Jogos da Ásia Oriental — Estádio de Macau e Nave Desportiva dos Jogos da Ásia Oriental — , podendo assim funcionar como centro de apoio e de comando dos voluntários durante a realização de grandes actividades.

Após a inauguração, o Centro de Actividades vai organizar actividades adequadas à participação dos jovens e espera-se que os jovens e os voluntários participem. As inúmeras e diversificadas actividades incluirão, nomeadamente, cursos de formação de apresentadores, inglês aplicado ao desporto, protocolo, dança, música instrumental de sopro, competições desportivas, pontuação através da informática, etc., procurando que os voluntários possam estar nas melhores condições para receber os Jogos da Ásia Oriental.

Não pensem que o Centro de Actividades é só para os voluntários. A cafetaria que se encontra no terceiro piso será aberto também ao público em geral. Assim, quando forem passear à Taipa, terão mais um sítio para descansar as pernas.

Centro de Actividades Temáticas para a Juventude dos Jogos da Ásia Oriental

Abertura: 9:00 horas - 22:00 horas

Horário de expediente: 9:00 horas - 17:45 horas (2.^a a 5.^a feira)

9:00 horas - 17:30 (6.^a feira)

Telefone: (853) 827444

Fax: (853) 825 586

Morada: Estrada Coronel Nicolau de Mesquita, n.º 14, CV1 a CV3, edifício Caesar Fortune, Taipa.

Website: <http://www.east-asian-games2005.com>

Centro de Actividades bem apetrechado

Piso 1

Sala de internet: 20 computadores com acesso gratuito à internet e com programa de processamento de texto.

Salas de dança: são duas salas de dança, cada uma com a capacidade para 100 pessoas, equipadas com aparelhos básicos de música, paredes forradas de espelhos e com barra instalada, com ar condicionado. As salas são adequadas para a realização de actividades lúdicas como cursos de ioga, dança de salão, dança aeróbica e o wushu.

Sala de ténis-de-mesa: equipamentos próprios para a prática do pingue-pongue.

Sala de bilhar: equipamentos próprios para a prática do bilhar.

Zona para exercícios físicos: local espaçoso dotado dum conjunto de aparelhos para exercícios.

Estúdios para conjuntos musicais: instrumentos básicos para conjuntos e boas condições de insonorização.

Sala para actividades de música: boas condições de insonorização.

Sala de exposição de maquetas: expostas as maquetas de várias instalações desportivas dos Jogos da Ásia Oriental 2005.

Piso 2

Sala de conferências: local espaçoso com capacidade superior a 200 pessoas, com equipamento sonoro completo, adequado para a realização de palestras, seminários, acções de formação, espectáculos, convívios e actividades afins.

Sala multiusos: adequada para a realização de diferentes tipos de cursos.

Zona de exposições: design moderno, espaço especialmente apropriado para exposição de desenhos e pinturas, fotografias, obras de arte e outros trabalhos similares.

Salas para encontros: duas salas para receber visitas e realização de reuniões.

Piso 3

Cafetaria e zona de leitura: cafetaria aberta ao público em geral.

Auditório para temas ecológicos: capacidade para 150 pessoas, são aqui realizados seminários e palestras de sensibilização para a protecção ambiental e para a disseminação de informações sobre os Jogos da Ásia Oriental.

Salas de estudo: três salas de estudo, com um ambiente confortável e iluminação adequada.

Recrutamento e formação conjunta de voluntários

A realização de qualquer grande evento desportivo depende muito da participação do pessoal voluntário e os Jogos da Ásia Oriental não fogem à regra. Os Jogos planeiam recrutar 12 000 voluntários, processo que já se iniciou em Junho do ano passado. Actualmente, o número de voluntários inscritos atinge mais de 3000, ultrapassando largamente as expectativas de quantidade e em entusiasmo.

O senhor Zhou afirmou que a primeira fase de formação dos voluntários, iniciada em Junho do ano passado, foi preenchida com cursos básicos, através dos quais os formandos passaram a conhecer o essencial do funcionamento dos Jogos da Ásia Oriental. Ao mesmo tempo, com vista a ganhar experiência prática, os formandos foram destacados para participar em competições internacionais de grande escala, nomeadamente, o 7.º Campeonato Mundial de Wushu, o Campeonato Asiático de Natação por Escalões Etários, o Campeonato Asiático de Dança Desportiva, a Regata Internacional de Barcos-Dragão de Macau por convites e reuniões técnicas de EAGA.

Depois da inauguração do Centro de Actividades, dar-se-á início à segunda fase de recrutamento de voluntários. O Centro de Actividades vai passar a realizar cursos de formação diferentes, pois os voluntários poderão já optar por postos de trabalho diferentes, recebendo também formação diferenciada. A MEAGOC irá ainda enviar parte dos trabalhadores para receber formação no exterior. Neste tipo de formação, refira-se que 25 trabalhadores foram recentemente enviados a Portugal para receber formação médica no âmbito do Campeonato Europeu em Futebol, realizado em Portugal, que, após o regresso, passarão a desempenhar o papel de formador dos voluntários. Outro exemplo: Karen e Jessica, duas voluntárias, deslocaram-se a Pequim, em Dezembro do ano passado, para visitar o Comité Organizador dos Jogos Olímpicos de 2008 e para encontros de intercâmbio de experiências com os voluntários locais. Ambas referiram unanimemente que: “Foi uma experiência inesquecível e adquirimos conhecimentos que os livros jamais nos poderiam ter ensinado.”

DOCUMENTO ID: 200402270320030

Anexo IV

Calendário dos treinos e provas dos Jogos da Ásia Oriental (I)

Dias Recintos	27/10	28/10	29/10	30/10	31/10	1/11	2/11	3/11	4/11	5/11	6/11
Pavilhão Polidesportivo do Instituto Politécnico de Macau	Treino de wushu	Treino de wushu	Aquecimento e treino de wushu	Aquecimento e treino de wushu	Aquecimento e treino de wushu	/	/	/	/	<i>Provas de karaté-do</i>	<i>Provas de karaté-do</i>
Forum de Macau	Treino de wushu	Treino de wushu	<i>Provas de wushu</i>	<i>Provas de wushu</i>	<i>Provas de wushu</i>	Treino de taekwon-do	Treino de taekwon-do	<i>Treino e provas de taekwon-do</i>	<i>Provas de taekwondo</i>	/	/
Pavilhão de Mong Há	/	/	/	/	/	/	/	Treino de karaté-do	Treino de karaté-do	Treino de karaté-do	/

Legendas: / = desocupado = recinto de treinos = recinto de provas

Calendário dos treinos e provas dos Jogos da Ásia Oriental (II)

Dias Recintos	27/10	28/10	29/10	30/10	31/10	1/11	2/11	3/11	4/11	5/11	6/11
Pavilhão do Estádio de Macau	/	/	/	<i>Provas de halterofili- lismo</i>	/	/	/				
Nave Desportiva dos Jogos da Ásia Oriental - Coliseu	/	/	/	Noite de Macau- -Pequim	Noite de Macau- -Pequim	/	/	/	Treinos de dança desportiva	<i>Provas de dança desportiva</i>	/

Legendas: / = desocupado = recinto de treinos = recinto de provas

Anexo V

As actividades de divulgação dos 4.^{os} Jogos da Ásia Oriental realizadas em Macau e no exterior, de 2002 a 2005 *

Eventos		Locais
Ano de 2002		
1	Dia do Desporto para Todos	Macau
2	Jogo particular entre South China Athletics Association e Marítimo S. C.	
3	Taça Macau Philips: China vs Portugal	
4	Regata Internacional de Barcos-dragão	
5	Actividades de Férias	
6	Ronda preliminar do Grande Prémio Mundial de Voleibol Feminino	
7	10. ^a Taça das Campeãs Mundiais das 6 Melhores Selecções Femininas de Hóquei em Campo	
8	Torneio Júnior de Atletismo das Cidades da Ásia por convites	
9	Macau Squash Open 2002	
10	Open de Golfe de Macau 2002	
11	Maratona e Meia-Maratona Internacional de Macau	
12	7. ^o Campeonato de Ciclismo Volta ao Mar do Sul da China, etapa de Macau	
13	Promoção em 12 escolas	
14	49. ^o Grande Prémio de Macau	
15	Marcha de Caridade para Um Milhão	
16	Reunião do Conselho Executivo dos Jogos da Ásia Oriental	
17	Reunião do Conselho do Grande Prémio Mundial de Voleibol	
18	Cerimónia de lançamento da primeira pedra do Pavilhão Polidesportivo do IPM	
19	Cerimónia de lançamento da primeira pedra do Pavilhão Polidesportivo Tap Seac	
20	Transmissões do Mundial de Futebol – a TDM transmite novo filme promocional dos 4. ^{os} Jogos da Ásia Oriental	
1	Festa de Ano Novo Lunar da Televisão de Beijing	Zhuhai
2	14. ^{os} Jogos Asiático	Busan, Coreia do Sul
3	35. ^a reunião de delegados e assembleia geral do GAISF	Singapura

* Antes da criação da MEAGOC, o GCJAOM-2005 organizou as seguintes actividades: (2000) “Concurso de logotipo e slogan dos 4.^{os} Jogos da Ásia Oriental, Macau 2005”; “Concurso de canção e mascote dos Jogos”; (2001) concurso de pintura infantil “Mais cores para 2005”; concurso de fotografia “Testemunhar o Desporto de Macau”.

Eventos		Locais
Ano de 2003		
1	Inauguração da piscina Olímpica de Macau	Macau
2	Regatas locais e internacionais de barcos-dragão	
3	Feira de produtos famosos da parte ocidental de Guangdong	
4	Inauguração do Pavilhão Polidesportivo do Instituto Politécnico de Macau	
5	Torneio Internacional de Basquetebol por convite	
6	Lançamento do Programa de Voluntariado	
7	Actividades de divulgação ecológica	
8	Open de Golfe de Macau	
9	Campeonato Asiático de Dança Desportiva e Taça Flor de Lótus	
10	1.º Campeonato Asiático de Canoagem	
11	Lançamento “Gazeta dos 4.ºs Jogos da Ásia Oriental, Macau 2005”	
12	50.º Grande Prémio de Macau	
13	7.º Campeonato Mundial de Wushu	
14	Marcha de Caridade para Um Milhão	
15	Cerimónia da viagem inaugural do avião de promoção dos Jogos da Ásia Oriental, realizada no “Dia Internacional do Voluntário”	
16	Jantar dos agentes de turismo	
17	Conferência de imprensa para apresentar o sistema de venda de bilhetes na <i>Internet</i>	
1	“Sports Fair 2003” em Hong Kong	Hong Kong
2	5.ºs Jogos das Cidades Chinesas	Hunan, Changsa
3	XXII Universíadas	Daegu, Coreia do Sul
4	1.ºs Jogos Afro-Asiáticos	Hyderabad, Índia
5	Jogos do Sudeste Asiático	Ho Chi Minh, Vietnam
6	Participação da 2.ª Reunião dos Jogos Femininos Asiáticos, em Doha	Doha
Ano de 2004		
1	Inauguração do Centro de Actividades Temáticas para a Juventude dos Jogos da Ásia Oriental de Macau	Macau
2	Seminário sobre os 4.ºs Jogos da Ásia Oriental e o desenvolvimento de Macau	
3	Dia aberto do Centro de Actividades Temáticas para a Juventude dos Jogos da Ásia Oriental de Macau	
4	Balcões promocionais no Parque Iao Hon, na Rotunda de Carlos da Maia e no Largo de Senado	
5	Estudantes da Hong Kong Elizabeth School visitam o Centro de Actividades Temáticas para a Juventude dos Jogos da Ásia Oriental de Macau	
6	Inauguração da nova sede da MEAGOC e do centro de dados	

Eventos		Locais	
7	Cursos de formação de verão e actividades promocionais para os voluntários dos 4. ^{os} Jogos da Ásia Oriental de Macau	Macau	
8	Cerimónia do 1. ^o Aniversário do Programa de Voluntariado dos 4. ^{os} Jogos da Ásia Oriental de Macau		
9	Balcões promocionais (actividades promocionais sobre o Programa de Voluntariado realizadas pelas universidades de Macau)		
10	Dia de avaliação do Concurso de Design de Medalhas e Cartazes dos 4. ^{os} Jogos da Ásia Oriental, Macau 2005		
11	7. ^a Feira do Livro de Macau e Feira do Livro da China, de Taiwan, de Hong Kong e de Macau 2004		
12	Inauguração do Centro de Imprensa e Informação		
13	Cerimónias de acendimento da chama “Nova Era” e transporte da tocha, do relógio de contagem decrescente e de entrega de convites para os Jogos da Ásia Oriental		
14	Inauguração do Pavilhão Polidesportivo Tap Seac		
15	51. ^o Grande Prémio de Macau		
16	Cerimónia de entrega de prémios do concurso de design – Medalhas e Cartazes dos 4. ^{os} Jogos de Ásia Oriental, Macau 2005 e exposição		
17	Marcha de Caridade para Um Milhão		
18	“Jogos Verdes da Ásia Oriental” e seminário		
19	23. ^o Concurso Escolar de Canto		
20	Conferência de imprensa para a divulgação dos resultados do inquérito sobre o grau de conhecimento dos Jogos da Ásia Oriental de 2005, realizado pelo Centro de Estudos de Macau, da Universidade de Macau		
21	Cerimónia de assinatura do acordo de cooperação com a Universidade de Macau		
22	Vinda da CCTV a Macau para a assinatura do acordo de cooperação e feitura de reportagem		
23	Pinturas murais 2004		
24	Painel de publicidade exterior		
25	Associação Internacional de Congressos e Convenções		
26	Promoção na Escola Portuguesa de Macau		
1	Cooperação com o Instituto de Promoção de Investimento de Macau na promoção do Acordo de Estreitamento das Relações Económicas e Comerciais		Pequim, Xangai e Cantão
2	Bazar “Made in Macau” na Universidade Jinan		Cantão
Ano de 2005			
1	Transporte da Chama Unificação dos Jogos da Ásia Oriental		Macau
2	XXIV Concurso Escolar de Canto – “Prémio Hino dos 4. ^{os} Jogos da Ásia Oriental”		
3	Promoção do combate à febre Dengue		
4	Homenagem a “A Cidade Saudável”		
5	Marcha de Caridade para Um Milhão		
6	Cerimónia de inauguração da Nave Desportivo dos Jogos da Ásia Oriental de Macau		

Eventos		Locais	
7	Cerimónia de entrega de medalhas por ocasião dos 100 dias para o início dos 4.ºs Jogos da Ásia Oriental	Macau	
8	Cerimónia de inauguração do Centro Náutico da Praia Grande		
9	Cerimónia de conclusão das obras de ampliação do Estádio de Macau (jogo de futebol entre Barcelona e Shenzhen Jianlinbao)		
10	Cerimónia de inauguração do Centro Internacional de Tiro de Macau		
11	Apresentação dos uniformes dos 4.ºs Jogos da Ásia Oriental		
12	Formação humana do carácter chinês “60” assinalando a contagem decrescente dos 60 dias para os Jogos da Ásia Oriental		
13	Cerimónia de descerramento da estátua de bronze (“tiro certo”) no Centro Internacional de Tiro de Macau		
14	Contagem decrescente dos 30 dias para o início dos 4.ºs Jogos da Ásia Oriental Transporte da tocha “Chama do Futuro” e sessão de juramento		
15	Cerimónia de inauguração da Academia de Ténis, do Centro de Bowling e do Campo Desportivo e Pavilhão da Universidade de Ciência e Tecnologia de Macau		
16	Cerimónia de descerramento da escultura “Içar a vela” da Nave Desportivo dos Jogos da Ásia Oriental de Macau		
17	Noite de intercâmbio cultural dos Jogos da Ásia Oriental		
18	Noite de Beijing e promoção dos Jogos Olímpicos de Beijing - 2008		
19	Campeonato Mundial de Voleibol Feminino Sub-18		
20	Reunião dos membros do Conselho Olímpico da Ásia		
21	Reunião dos chefes das delegações desportivas (Chef de Mission Meeting)		
22	6.ºs Jogos Asiáticos de Inverno 2007, em Changchun		
23	26.º Bazar do Dia da Criança		
24	Dia Internacional do Desafio		
25	Cerimónia de inauguração do programa “Actividades de Férias”		
26	Actividade de pintura sob o tema de embelezamento da zona de COTAI		
27	“Sentido activo” dos Jogos da Ásia Oriental		
28	Dia de corridas de cavalos		
1	Voluntários dos Jogos visitam Portugal		Portugal
2	19.ª Exposição de Turismo Internacional de Hong Kong		Hong Kong

Fonte: Lista das actividades promocionais anuais fornecida pela MEAGOC

Anexo VI

**Resposta escrita do extinto Comité Organizador dos 4.^{os} Jogos
da Ásia Oriental – Macau, S.A.**

Relatório de Auditoria de Resultados

“Comité Organizador dos 4.^{os} Jogos da Ásia Oriental – Macau, S.A.”

Operações e Gestão (II)

Resposta escrita do extinto Comité Organizador dos 4.^{os} Jogos da Ásia Oriental – Macau, S.A.

Nos termos do Art.º 12.º da Lei n.º 11/1999, que regula o processo de auditoria, apresenta-se abaixo a resposta do extinto Comité Organizador dos 4.^{os} Jogos da Ásia Oriental - Macau, S.A. ao “Relatório de Auditoria de Resultados “Comité Organizador dos 4.^{os} Jogos da Ásia Oriental - Macau, S.A.” Operações e Gestão (II)”, elaborado pelo Comissariado da Auditoria (adiante designado como “Relatório de Auditoria”)

Criação e Gestão do Centro de Actividades Temáticas para a Juventude dos Jogos da Ásia Oriental

Preparativos e pressupostos de criação do Centro de Actividades

Em Junho de 2003, iniciou-se oficialmente o programa de recrutamento de voluntários para os Jogos da Ásia Oriental, cujo espaço principal para o recrutamento e formação foi a antiga sede da MEAGOC na Estrada de São Francisco. Como as instalações estavam situadas fora da zona residencial, à beira de uma estrada com movimento de tráfego automóvel de alta velocidade e sem passadeiras para peões dos dois lados da estrada, tudo isto deu origem a queixas por parte dos voluntários que se deslocavam à sede para efectuarem o respectivo registo e participarem nas acções de formação e que foram afectados pela inconveniência da localização e do trânsito, em especial, pela proximidade da estrada e do movimento do tráfego automóvel, facto que causou algumas preocupações por parte dos peões que utilizavam a faixa da estrada. Ao mesmo tempo, no início do programa do voluntariado, registou-se uma participação activa na fase de registo, mas o mesmo não aconteceu na assistência às aulas, o que, segundo foi entendido, teve como factor principal, na sua origem, os inconvenientes em termos de transporte.

As instalações da antiga sede da MEAGOC, situadas na Estrada de São Francisco, pertenciam aos Serviços de Saúde e foram requisitadas, a partir de 2001, para a instalação do GCJAOM 2005. Em 2002, o edifício foi escolhido como sede da MEAGOC e, em 2003, na sequência do surto da epidemia do SRAS nas regiões vizinhas, quando Macau teve de tomar medidas de combate à doença, a MEAGOC abandonou as referidas instalações num espaço de 48 horas, devolvendo-as aos Serviços de Saúde, para que nelas pudesse ser instalado um centro de prevenção e controlo de doenças contagiosas. Naquela altura, as autoridades entenderam que a MEAGOC poderia escolher o local para a nova sede num dos edifícios comerciais, entre os espaços disponíveis no mercado. Considerando que, para além das despesas de decoração do novo espaço, as rendas mensais também seriam um compromisso a longo prazo, a ex-MEAGOC propôs a conversão do último piso do parque de estacionamento do Complexo Olímpico de Macau para a instalação da nova sede. Para além de conveniência de coordenação dos futuros trabalhos no Estádio de Macau e no Complexo Olímpico, pelos funcionários da MEAGOC, o investimento nas obras de decoração interior do espaço poderia ser aplicado razoavelmente. Na realidade, para além dos Jogos da Ásia Oriental, o espaço da nova sede foi também utilizado como sede social do Comité Organizador dos 1.^{os} Jogos da Lusofonia e do Comité Organizador dos 2.^{os} Jogos Asiáticos em Recinto Coberto de Macau, permitindo utilizar ao máximo o investimento realizado pela MEAGOC na decoração do espaço e poupar significativamente nas despesas com o arrendamento de um espaço num edifício comercial, caso fosse escolhido como sede social.

A sede da ex-MEAGOC, para além de servir como local de trabalho para os funcionários, foi também utilizada para as conferências de imprensa, assinatura de acordos e como palco de importantes reuniões internacionais. A estratégia da ex-MEAGOC foi a de utilizar ao máximo os recursos próprios para realizar as mais diversas actividades do dia-a-dia e reduzir as despesas com arrendamento de espaços nos hotéis ou nos centros de convenções, pelo que o espaço da sede estava a ser utilizado plenamente para as actividades diárias, pelo que não permitia que nele fosse instalado, ainda, um centro de formação.

Em Junho de 2003, a ex-MEAGOC estimou o número inicial de voluntários, para os Jogos da Ásia Oriental, em 12.000 pessoas. Para além do problema do espaço para as acções de formação, era também necessário considerar o elevado volume de formalidades de inscrição dos voluntários, criação de uma base de dados, comunicações (em especial, organizar a comunicação com vários milhares de voluntários no período de actividades) e materiais de consumo (uniformes e ferramentas de trabalho). Nestas condições, a criação de um espaço para as actividades habituais dos voluntários tornou-se algo necessário. No mesmo período, os únicos recintos sob controlo da MEAGOC eram a sua antiga sede e a Piscina Olímpica de Macau. A utilização de outros recintos, naquela altura ainda não tinha sido concretizada, pelo que a criação de um espaço independente para os voluntários foi uma ideia baseada em necessidades reais.

De acordo com a acta da Reunião do Conselho de Administração, decorrida em Julho de 2003, a qual contém os assuntos referentes ao ano em causa, as razões que justificaram a criação do Centro de Actividades foram as seguintes: 1) a antiga sede da MEAGOC teria que ser abandonada; 2) considerando que os restantes recintos desportivos, naquela altura, não estavam ainda concluídos, a MEAGOC necessitava de um espaço para reunir os voluntários, realizar acções de formação e efectuar um apoio rápido a todos os recintos e, ainda, para efectuar armazenamento e distribuição dos materiais afectos aos Jogos; 3) o espaço escolhido como a nova sede da MEAGOC não podia ser utilizado para a instalação do Centro, devido às limitações da sua área. Consideramos importante esclarecer que o programa de voluntariado para os Jogos da Ásia Oriental teve o início oficial em 13 de Junho de 2003 e, naquela altura, os trabalhos de recrutamento estavam no seu apogeu.

O objectivo do Centro de Actividades era, para além de criar um centro de formação, juntar também, no mesmo espaço, as funcionalidades de um centro de distribuição de materiais e centro de comunicações. Por isso, ao avaliar a criação do Centro, a ex-MEAGOC não só teve em consideração o fluxo de pessoal, como também as actividades para estas 12.000 pessoas. Foram igualmente consideradas como factores decisivos na estimativa de espaço as necessidades da área para o armazenamento dos materiais para essas 12.000 pessoas e, ainda, estimativas de espaço para armazenamento de todos os outros materiais afectos

aos Jogos (incluindo impressos, lembranças, utensílios de transporte, etc). Além disso, pensou-se que o eventual prolongamento do recrutamento dos voluntários era um processo dificilmente previsível com alguma exactidão ou controlável. Nestas circunstâncias, a opção da ex-MEAGOC inclinou-se por um espaço relativamente maior, de modo a que o restante espaço disponível nas futuras instalações pudesse ser utilizado para o armazenamento dos materiais. Um exame posterior à situação com a utilização do Centro de Actividades no período entre Janeiro e Agosto de 2005, altura em que vários recintos desportivos estavam a entrar em funcionamento, assim como durante a realização dos Jogos, em Outubro de 2005, revela que, se em 2003 não fosse adoptado o conceito da utilização do Centro de Actividade Temáticas para operações logísticas, distribuição dos materiais, centro de contacto dos voluntários e centro de comunicações dos funcionários, haveria ainda maiores gastos, em termos de tempo e recursos, no transporte de grande quantidade dos materiais afectos às actividades dos Jogos, nos arranjos de pessoal e nas comunicações. Quando foi planeada a criação do Centro de Actividades Temáticas, em 2003, o corpo de voluntários ainda não estava formado em equipas, as tarefas dos funcionários da MEAGOC ainda não estavam definitivamente distribuídas e muitos recintos desportivos encontravam-se, ainda, em construção. Assim, a criação do Centro de Actividades Temáticas para a Juventude dos Jogos da Ásia Oriental teve utilidade nas acções de formação, na divulgação de publicidade e no apoio concreto aos trabalhos da MEAGOC.

Escolha do local para o Centro de Actividades

Em Agosto de 2003, realizou-se uma consulta de preços de arrendamento de três espaços, entre os disponíveis no mercado, e, com base nas melhores condições de arrendamento, foi escolhido o local do actual Centro de Actividades. No processo de escolha, a ex-MEAGOC também teve em consideração outros factores relacionados com a localização na Ilha da Taipa, nomeadamente:

- (1) O objectivo do Centro de Actividades consistia em dar apoio às cerimónias de abertura e encerramento e aos trabalhos logísticos nas duas zonas, nomeadamente do Estádio de Macau e da Nave Desportiva, as quais tinham previsto o maior fluxo de pessoas e necessitavam da maior parte do apoio logístico. Ao mesmo tempo, foi considerada a disponibilidade de espaço

suficiente para o armazenamento, possibilidade de haver várias opções de uso e, ainda, a possibilidade de transportar os materiais sem efeitos negativos para o trânsito local;

- (2) Por razões de conveniência dos utilizadores era necessário considerar a existência de paragens de autocarro, de preferência de ambas as empresas de transportes públicos, e existência de lugares de estacionamento;
- (3) Atendendo a que o objectivo do programa do voluntariado era encorajar a maior participação dos estudantes universitários e fomentar os seus conhecimentos, era natural que o local para o Centro fosse escolhido nas proximidades das duas universidades;
- (4) O Centro necessitava de ter, como uma das suas partes, instalações de lazer, como forma de retribuição para os voluntários, e possuir condições para o seu conveniente agrupamento e, ainda, no início dos trabalhos, possuir condições para servir como um ponto de agrupamento das pessoas e local para as reuniões de trabalho das equipas.

Além disso, foi considerado que, entre todos os recintos dos Jogos da Ásia Oriental, 12 estavam situados na Ilha da Taipa e zona do COTAI e apenas 5 em Macau, e a tarefa do Centro de Actividades consistia em apoiar todas as actividades a terem lugar nos recintos desportivos, antes e durante a realização dos Jogos, pelo que a criação do Centro de Actividades na Taipa foi ao encontro das necessidades reais.

De acordo com a acta da reunião do Conselho de Administração, a ex-MEAGOC começou a avaliar a viabilidade de criação do Centro de Actividades em Julho de 2003. Durante a fase de estudos e planeamento, que durou sete meses, para além de obter opiniões de uma empresa especializada em projectos, foram também realizadas consultas juntos dos voluntários provenientes da parte juvenil, pelo que todas as instalações, no Centro de Actividades, foram pensadas, em primeiro lugar, como forma de acomodação e retribuição aos voluntários.

Funcionalidades do Centro de Actividades

A criação do Centro de Actividades foi planeada com várias funções em conjunto, para além de servir como centro de formação dos voluntários, portanto, a sua função não se limitava, apenas, às actividades de formação.

Os espaços gratuitos do Centro foram utilizados para promover os Jogos, junto da população local, através de informações publicitárias. Desde a abertura do Centro, em 2004, até à realização dos Jogos da Ásia Oriental, em 2005, a ex-MEAGOC organizou várias actividades, incluindo acções promocionais e cerimónias de inauguração dos novos recintos desportivos, todas elas apoiadas pelo Centro de Actividades, pelo que a vertente multi-funcional do Centro não se limitava, apenas, ao período de realização dos Jogos.

O Centro de Actividades proporcionou um apoio de longo prazo às mais variadas actividades desenvolvidas pela ex-MEAGOC. As funções do Centro incluíram as seguintes: disponibilizou espaço suficiente para processamento de dados e materiais relacionados com os voluntários, apoiou os vários departamentos da ex-MEAGOC, na tarefa de comunicação com os voluntários, através de grande quantidade de linhas telefónicas e sistema de processamento de dados dos voluntários, disponibilizou um espaço conveniente para a realização de reuniões dos grupos de trabalhos dos funcionários da MEAGOC e do corpo de voluntários, serviu como centro de armazenamento e distribuição de todos os materiais publicitários utilizados nas acções promocionais e durante o período de realização dos Jogos, serviu como local de armazenamento de uniformes dos funcionários e do voluntariado, foi um espaço de escritórios para os grupos de actuação artística nas cerimónias de abertura e encerramento e centro de apoio logístico para todas as actividades culturais. Todas essas funções foram consideradas e programadas pela ex-MEAGOC, no período da criação do Centro de Actividades.

No período entre Junho de 2003 e Outubro de 2005, a ex-MEAGOC organizou diversas acções de formação para 17.000 residentes locais, entre os quais 8.856 pessoas receberam formação nas instalações do Centro de Actividades. Durante as referidas acções de formação, para além das aulas que duravam entre 1 e 2 horas, foi coordenado o trabalho dos voluntários, incluindo

o registo de todos os dados, distribuição dos dados segundo as categorias, preparação de diferentes cursos de formação, distribuição dos instrutores de aulas, arranjos para a sala de preparação dos instrutores, comunicação com todos os voluntários para assistirem às aulas, elaboração de horários de aulas de acordo com cada um dos cursos ministrados. Foi necessário completar um grande volume deste trabalho para conseguir ter aquelas duas horas de aulas, e todo esse trabalho foi organizado dentro do Centro de Actividades.

É importante referir que o Centro de Actividades, para além de espaço de formação para os voluntários, também serviu como centro de contacto da ex-MEAGOC com os voluntários. No interior do Centro foi instalado grande número de linhas telefónicas para convenientemente se realizar a comunicação, em tempo útil e em grande escala, com os voluntários durante as actividades ou no período de formação. Voltando a cada actividade ou programa de formação realizados pela ex-MEAGOC, havia colegas no Centro de Actividades que informavam os voluntários, um por um, e confirmavam a sua presença. Este tipo de trabalho foi plenamente apoiado pelo tratamento sistematizado de dados e distribuição de materiais.

Conclusão

Para utilizar os recursos do Centro de Actividades da melhor forma e proporcionar as instalações do Centro como forma de retribuição aos voluntários e um espaço de lazer e entretenimento saudável, a ex-MEAGOC tinha encorajado todos os grupos associativos e organismos públicos a utilizarem o Centro para a organização das suas actividades. Entre Março e Dezembro de 2004, o Centro de Actividades recebeu 33 grupos a organizarem 30 diferentes tipos de actividades durante um total de 243 dias. Entre Janeiro e Novembro de 2005, o Centro de Actividades acolheu outros 24 grupos a organizarem 16 tipos de actividades durante 372 dias (ver Anexo 1). Os dados acima referidos foram entregues pela ex-MEAGOC ao Comissariado da Auditoria, mas o seu conteúdo e os benefícios das referidas acções não foram mencionadas no texto do Relatório de Auditoria. Segundo refere o n.º 2.1.7.6 do Relatório, “as salas de formação do Centro de Actividade, fora do período de aulas, estavam a ser disponibilizadas para os grupos de juventude para a realização das respectivas actividades,” o que não reflecte exactamente as funções que o Centro

proporcionava, pelo que consideramos necessário adicionar essa informação ao Relatório. A criação do Centro de Actividades não se prendia, apenas com a preparação e realização dos Jogos da Ásia Oriental. Para além da própria MEAGOC, que organizou as acções de formação e desenvolveu tarefas de apoio na fase preparatória dos Jogos para todas as actividades em curso, entre os 673 dias do período de arrendamento do Centro, durante 615 dias o Centro foi concedido a outras organizações para a realização de actividades. No período entre 2004 e 2005, o Centro serviu como espaço de desenvolvimento de actividades juvenis na Ilha da Taipa. Depois do encerramento do Centro, o seu espaço continuou a ser utilizado por outras entidades para o desenvolvimento de actividades da juventude e educativas. Em resumo do acima exposto, a MEAGOC respeita o trabalho desenvolvido pelos auditores e toma em consideração as respectivas opiniões. Respondemos positivamente às recomendações úteis proferidas durante a auditoria, na expectativa de podermos proporcionar, no futuro, instalações e serviços de ainda melhor qualidade para o público em geral.

Determinação das Provas de Competição, Planeamento e Utilização dos Recintos

Enquadramento do processo de determinação das provas e planeamento dos recintos

As vertentes política e económica afectam sempre as características de um evento desportivo organizado numa cidade. Utilizando a 3.^a edição dos Jogos de Osaka como exemplo, vemos que o governo local promoveu o crescimento económico e confiança dos cidadãos através da organização daquele evento. Os organizadores japoneses deram a maior atenção aos Jogos. A cidade de Osaka tinha grande número de recintos desportivos disponíveis para a organização dos Jogos, os quais, aliás, já tinham sido utilizados para a organização de eventos de grande dimensão deste género. Essas circunstâncias aceleraram todos os trabalhos preparatórios dos Jogos, os quais, aliás, foram desenvolvidos de uma maneira bastante apressada. O evento de 2001 foi inicialmente programado para Macau, mas como o Japão tinha pedido que lhe fosse concedido o direito de organização daquela edição dos Jogos para melhoramento da sua situação económica, Macau obteve então a organização da 4.^a edição dos Jogos da Ásia Oriental, de 2005.

Comparando com Osaka, que disponibilizou 18 recintos de competições oficiais e 38 recintos de treinos para organizar provas de 15 modalidades oficiais e 2 modalidades de demonstração (os requisitos para com os recintos não foram tão rigorosos como habitualmente), os Jogos de Macau utilizaram 12 recintos de competições oficiais e 6 campos de treino para organizar 17 modalidades oficiais. Podemos dizer que a preparação dos Jogos da Ásia Oriental em Macau, no que diz respeito à determinação das modalidades e planeamento de recintos, foi feita duma maneira bastante prudente e eficaz.

No que diz respeito à determinação de modalidades, com o desenvolvimento estável na região da Ásia, a dimensão dos Jogos e o seu reconhecimento aumentaram após a realização da 3.^a edição. 8 países e regiões membros da Associação dos Jogos da Ásia Oriental, entidades e associações desportivas de Macau, organizações desportivas internacionais e Asiáticas e o público em geral apresentaram maiores expectativas para com a 4.^a edição dos

Jogos assim como novas exigências tecnológicas. Era inevitável que a MEAGOC utilizasse mais tempo para a realização de trabalhos de determinação das modalidades, do que qualquer outro Comité Organizador.

Como esta foi a primeira vez que Macau organizou um evento geral de grande dimensão, na determinação das modalidades, desde o início até ao fim, esperava-se receber o máximo possível dos requisitos de todas as partes envolvidas e reforçar o apoio e confiança por parte das organizações desportivas internacionais quanto à capacidade de Macau de organizar o evento. No que diz respeito aos princípios que estiveram na base do estudo da determinação de modalidades, estes só podem ser discutidos tendo em consideração as condições existentes na altura. Macau cedo enfrentou o problema da grave falta de recintos que pudessem ser utilizados e correspondessem rigorosamente aos padrões de organização de provas de competição. O nível das instalações académicas e sociais dificilmente podia aproximar-se aos padrões de competições, com espaço para melhoramento limitado, pelo que os trabalhos de avaliação e estudos dificilmente podiam arrancar em pleno.

Sempre que aparecia um evento ou recinto com problemas, a ex-MEAGOC, através da coordenação e articulação com outras entidades participantes e obtenção de opiniões de várias partes para a realização de uma análise global, exigia que fossem preenchidos os requisitos das competições, dentro do possível e sob as condições já existentes. Para dar um exemplo, quando surgiu a questão com o campo de futebol, devido à complexidade do problema, a MEAGOC propôs, de imediato, o cancelamento da modalidade, a fim de reduzir o grande montante de investimento necessário para a realização de provas da referida modalidade.

Da escolha final das modalidades pode-se verificar que, no processo de determinação de modalidades e planeamento de recintos para um evento desportivo, a decisão final é tomada num processo comum, com estudos realizados por várias entidades e departamentos públicos, considerando o desenvolvimento urbanístico e necessidades do sector de desporto, com a análise dos benefícios do evento e valor dos projectos. Por isso, os programas de construção de novos recintos propostos na fase final, tendo em vista as necessidades de desenvolvimento, foram implementados apenas depois de

aprovados por várias partes e não foram projectos de construção apressada realizada propositadamente para os 4.^{os} Jogos da Ásia Oriental. Até ao dia de hoje, estes recintos forneceram os seus serviços aos mais variados sectores da comunidade e apoiaram na resolução do problema da grave insuficiência de espaços para a realização de eventos desportivos e outras actividades em Macau, com benefícios bastante óbvios .

Resposta sucinta à opinião do Comissariado da Auditoria sobre o planeamento dos recintos para as provas de competição:

Planeamento de campos de futebol

No que diz respeito aos problemas enfrentados na programação da modalidade de futebol para os Jogos da Ásia Oriental, em especial, na situação de falta de uniformidade de padrões exigidos pelos respectivos organismos, a ex-MEAGOC, na altura, apresentou duas opções, sendo uma delas o “alargamento do Campo Desportivo de Lin Fung”, e outra a exclusão da modalidade de futebol daquela edição dos Jogos. Posteriormente, mediante coordenação entre várias partes e atendendo a que a Universidade de Ciência e Tecnologia de Macau pretendia construir um campo de futebol e uma pista de atletismo, a eventual inclusão da modalidade de futebol começou a ter maiores hipóteses de ser posta em prática e assim resolvia-se o problema de dimensões diferentes registadas entre o Campo de Lin Fung e o Estádio de Macau.

A modalidade de futebol é o desporto com maior força atractiva em todo o mundo. A presença desta modalidade nos Jogos garante o seu valor no mercado e aceitação pelo público e produz bastante reacção por parte dos *media*. Tendo em consideração as competições internacionais de futebol organizadas em Macau depois da transferência de soberania, o grau de aceitação da modalidade estava basicamente garantido. Por isso, a ex-MEAGOC entendeu dar a preferência à modalidade de futebol e considerou que a inclusão da referida modalidade merecia a realização do respectivo investimento.

Quando se registou o problema com os padrões do Campo de Lin Fung, a ex-MEAGOC coordenou o assunto com a federação desportiva desta modalidade, mas não conseguiu obter uma fórmula comum para a resolução do assunto. Em menos de dois anos, antes do início dos Jogos, havia a oportunidade

de avançar com o Campo de Futebol da U.C.T.M. para o qual era necessário tomar uma decisão firme e rápida. Com o investimento no Campo de Futebol da U.C.T.M. pretendia-se ir ao encontro de necessidades de desenvolvimento do desporto em Macau e resolver o problema de falta de condições para a organização de competições e treinos com base nos relvados existentes no Território. Desde então até ao dia de hoje, com a entrada do Campo Desportivo da U.C.T.M. em funcionamento e atendendo ao alto grau de exigências aplicáveis aos recintos desta modalidade desportiva, vê-se que a decisão de construir um campo de futebol, feita naquela altura, teve a sua importância.

Aquisição de equipamentos interiores para o Pavilhão Desportivo do IPM

Os sistemas de controlo de iluminação, de anúncios públicos e de transmissão televisiva, adquiridos para o Pavilhão Desportivo do IPM pertenciam à categoria de equipamentos auxiliares do recinto. É importante salientar que o sistema de controlo de iluminação é utilizado para ajustar os níveis de iluminação no interior do recinto para criar as condições adequadas para cada uma das provas de modalidades diferentes. O sistema de anúncios públicos é utilizado no complexo inteiro e serve também como meio de comunicação com o público, em casos de emergência ou acidentes. O sistema de transmissão televisiva compõe-se de equipamentos necessários para a cobertura televisiva de todos os tipos de eventos de grande dimensão a serem realizados no recinto. Todos estes sistemas são equipamentos básicos e necessários para um recinto desportivo moderno e não foram adquiridos, apenas, para a ocasião dos Jogos da Ásia Oriental.

A ex-MEAGOC considera que a quantia de MOP7.900.000,00 indicada no Relatório de Auditoria não deve ser vista como despesas adicionais realizadas, apenas, para a organização de duas provas de competição dos Jogos, ou para satisfazer as necessidades de transmissão televisiva dos mesmos. Antes pelo contrário, foi um investimento de longo prazo.

Planeamento do calendário de provas

Em relação ao calendário de provas dos Jogos da Ásia Oriental, a ex-MEAGOC considera que foi alcançada uma óptima utilização dos recintos, pois foram plenamente considerados assuntos como instalação, remoção e substituição dos respectivos equipamentos e o tempo necessário para preparação das diferentes provas de competição. Sempre que houve mais que uma prova ou actividade organizada no mesmo recinto, era necessário dispor de tempo suficiente para a instalação, remoção e testes de equipamentos e, ainda, em conformidade com a prática dos eventos desportivos de grande dimensão, era necessário organizar sessões de treinos para os atletas no local das respectivas provas no dia anterior. Em relação ao calendário de provas elaborado pela ex-MEAGOC, deve-se referir que as datas e horários, assim como a frequência

de utilização dos recintos, eram muito densos.

Conclusão

A ex-MEAGOC apoia, em princípio, as opiniões do Comissariado da Auditoria. Na fase preparatória dos 4.^{os} Jogos da Ásia Oriental, com grave falta de recursos, em termos de instalações modernas, e promoção e desenvolvimento de vários projectos de construção em simultâneo, inevitavelmente podia haver omissões e insuficiências. Consideramos importante referir, ao mesmo tempo, que todos estes investimentos foram necessários, tiveram o seu valor e benefícios de longo prazo. Os novos recintos desportivos foram construídos na época certa para acompanhar o desenvolvimento desportivo do Território e responderam plenamente às necessidades dos sectores do desporto, educação e indústria de convenções e exposições locais. As novas instalações proporcionaram espaços importantes para a prática de desporto pela população e criaram condições para a realização, em Macau, de grandes eventos desportivos internacionais. Da situação de utilização dos recintos, nos dias de hoje, pode-se verificar que os benefícios alcançados com as instalações começaram a produzir-se em curto espaço de tempo e que, haverá, ainda, lugar para benefícios, no futuro.

Ao apoiar o processo de auditoria, levado a cabo pelo Comissariado da Auditoria, a ex-MEAGOC tem examinado e estudado todas as opiniões e indicações emitidas pelos colegas do Comissariado. Aliás, após a 4.^a edição dos Jogos da Ásia Oriental em Macau, o Território está dotado de todos os tipos de instalações necessárias, pelo que podemos dizer que a organização dos 1.^{os} Jogos da Lusofonia e dos 2.^{os} Jogos Asiáticos em Recinto Coberto decorreu sem sobressaltos, seja na escolha de modalidades, elaboração do calendário de provas ou planeamento dos recintos. Conseguiu-se definir e actualizar todos estes trabalhos num curto espaço de tempo.

Avaliação geral de modos de gestão da MEAGOC

Promoção e publicidade

No que diz respeito à publicidade dos Jogos da Ásia Oriental, consideramos que, comparando com a 3.^a edição dos Jogos, a organização dos 4.^{os} Jogos da Ásia Oriental em Macau enalteceu o reconhecimento e a marca do evento. Depois da 4.^a edição dos Jogos, as cidades de Hong Kong e Tianjin serão anfitriãs das 5.^a e 6.^a edições, respectivamente.

Em relação à publicidade no estrangeiro, a MEAGOC desenvolveu acções promocionais nas maiores cidades e regiões da Ásia, incluindo Cantão, Nanjing, Pequim, Japão, Coreia, Singapura, Hong Kong, Província de Hunan, Índia, Vietname e outras. Como os montantes de investimento necessários para organizar as acções promocionais locais e estrangeiras apresentavam grande diferença, o aumento de investimento não significaria, necessariamente, o alcance dos objectivos pretendidos com a promoção dos Jogos da Ásia Oriental em toda a Ásia. Por estas razões, a MEAGOC optou pelo princípio de realizar as maiores acções promocionais com o mínimo de recursos. Estes investimentos foram aplicados em alguns dos maiores eventos e certames internacionais, como, por exemplo, durante os Jogos na cidade coreana de Pusan e outros eventos representativos. Com estas acções foi conseguida a cobertura de todos os países asiáticos com um investimento relativamente baixo e, certamente, foram alcançados bons resultados. Além disso, os 4.^{os} Jogos da Ásia Oriental foram promovidos, pela primeira vez, nos canais internacionais da CNN e BBC e a CCTV foi convidada como entidade principal de transmissão televisiva, cuja cobertura dos Jogos atingiu os 98%.

Patrocinadores comerciais

Em relação aos patrocinadores comerciais, a MEAGOC conseguiu obter uma fonte de receita e atraiu marcas internacionais para participarem no programa de patrocínio comercial dos Jogos (ver a lista de patrocinadores em anexo). O programa dos patrocínios comerciais criou uma receita, em termos de numerário e produtos, na ordem de MOP52.084.846,64, incluindo MOP45.374.265,15 provenientes dos subsídios das entidades comerciais, ou seja, 87%. O montante de MOP6.710.581,54 foi disponibilizado por diversas entidades públicas de

Macau, no período entre 2002 e 2005, as quais participaram nas despesas de acções promocionais desenvolvidas pela MEAGOC e contribuíram com outros subsídios.

No que diz respeito à angariação de patrocínios, como refere o Relatório de Auditoria, a MEAGOC assinou acordos de agência com três entidades que propuseram os seus serviços por iniciativa própria, na expectativa de que as suas condições pudessem ser aceitáveis para os potenciais patrocinadores. Como resultado, os agentes não conseguiram assegurar nenhum contrato de patrocínio, mas o insucesso desta iniciativa também não produziu nenhuma despesa, aliás, a própria MEAGOC não deixou de realizar o trabalho de angariação de patrocinadores por causa da existência de agentes. Antes de mais, na falta de patrocinadores por parte dos agentes, o trabalho efectuado pela MEAGOC foi intensificado ainda mais e resultou em considerável montante de patrocínios. A assinatura de acordos de agência com as referidas três entidades foi, apenas, um canal adicional e diferente de angariação de patrocínios.

Lembranças e artigos gratuitos

No que diz respeito à gestão de lembranças, no período dos Jogos, a MEAGOC criou um conjunto de registos destes objectos, mas no decorrer das operações, devido às exigências de hóspedes VIP ou a outras situações especiais, o levantamento destes artigos nem sempre foi acompanhado de um registo interno feito no mesmo momento. Contudo, é importante referir que todos os artigos foram distribuídos de acordo com as listas predeterminadas e o armazenamento dos artigos foi efectuado com os mecanismos de controlo e supervisão. Durante as consultas realizadas pelo Comissariado da Auditoria, em 2006, a MEAGOC acolheu as opiniões do Comissariado sobre a gestão dos artigos valiosos e teve conhecimento das exigências aplicáveis a este processo do ponto de vista da auditoria e tomou, de imediato, as medidas apropriadas. A gestão de todos os artigos de valor, durante os 1.^{os} Jogos da Lusofonia e os 2.^{os} Jogos Asiáticos em Recinto Coberto, foi efectuada sob o processo de controlo interno, que garantiu a uniformidade de procedimentos.

Conclusão

Desde o início do processo de auditoria, em 2006, a ex-MEAGOC tem mantido

um estreito contacto com os colegas do Commissariado da Auditoria, tem fornecido grande volume de documentação e organizado trocas de informações relacionadas com todos os tipos de trabalhos preparatórios dos Jogos. As opiniões do Commissariado foram tratadas com o máximo respeito e, mesmo após a liquidação da MEAGOC, os colegas do organismo que retomaram tarefas diferentes, continuaram a participar nos trabalhos de auditoria e estudaram e adoptaram rigorosamente as respectivas opiniões e recomendações, as quais também foram utilizadas como base de planeamento e estratégia nos trabalhos posteriores. A maior parte destas recomendações construtivas foi utilizada na organização e realização dos 1.^{os} Jogos da Lusofonia e dos 2.^{os} Jogos Asiáticos em Recinto Coberto e tiveram a sua aplicação em diversos melhoramentos e aperfeiçoamento dos trabalhos desenvolvidos. A ex-MEAGOC agradece sinceramente aos colegas do Commissariado, que contribuíram com o seu tempo e paciência, durante o processo de auditoria, pelas suas valiosas opiniões, que tiveram o seu êxito na organização de dois grandes eventos internacionais, após os Jogos da Ásia Oriental.

Anexo 1: Programa de Actividades no Centro de Actividades Temáticas para a Juventude dos Jogos da Ásia Oriental (2004)

Mês	Data	Actividade	Organização
Março	6 e 7 de Março	Seminário Temático sobre Desportos dos Jogos Asiáticos - Atletismo	Organização conjunta pela MEAGOC e a Associação de Atletismo de Macau
	20 e 21 de Março	Reunião da Associação de Ecologia de Macau	Associação de Ecologia de Macau
Abril	6 de Abril	Actividades de visita	Queen Elizabeth School, Hong Kong
	18 de Abril	Seminário Temático sobre a Dança Desportiva	Cooperação entre a MEAGOC e a Associação Geral de Desportos
	24 de Abril	Cursos Anti-Stress	Sr. Hui Kwok Kit, Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública
	24 de Abril	Treino de Dança da Escola Internacional de Macau (TIS)	Escola Internacional de Macau (TIS)
	25 de Abril	Seminário sobre treinos de resistência para corridas de médias e longas distâncias.	Associação de Atletismo de Macau
	25 de Abril	“Pioneiros Ambientais - Poupar papel, salvar o mundo”	Associação de Juventude Hou Kong
	25 de Abril	Treino de movimentos artísticos	Clube de Drama Chi Ngai
	25 de Abril	Dia Desportivo de Pan Mac Junior Chamber	Pan Mac Junior Chamber
Maio	5, 8, 15, 22 de Maio	Curso de Esgrima da Escola Internacional de Macau (TIS)	Escola Internacional de Macau (TIS)
	2 e 3 de Maio	Formação de especialistas de técnicas de tratamento MEAW em Macau, 2004	Centro de Estudos e Desenvolvimento de MEAW Ou Nga
	Todas as 5 ^{as} , 6 ^{as} e Sábados	Actividades do Clube de Funcionários da ADA	ADA

Mês	Data	Actividade	Organização
Maio	5 de Maio	Actividades comemorativas de Movimento de 4 de Maio Participação dos estudantes da UMAC e dos professores do Continente	Associação dos Estudantes da UMAC
	5 de Maio	Seminário de formação da Associação Geral de Jovens Empresários de Macau	Associação Geral de Jovens Empresários de Macau
	8 de Maio	Actividades de Intercâmbio da Cruz Vermelha de Hong Kong e Macau	Cruz Vermelha de Macau
	10 e 17 de Maio	Actividades de visita	Escola Portuguesa
	22 de Maio	Cerimónia de Entrega de Prémios para o Concurso de Composição "Se fosse o Chefe de Executivo"	Associação Cultural "Nova Geração"
Junho	1, 3, 8, 10, 15, 17, 22, 24, 19 de Junho	Curso de Yoga	Clube de Funcionários de ADA
	Todas as 5 ^{as} , 6 ^{as} e Sábados	Actividades do Clube de Funcionários da ADA	ADA
	2, 9, 16, 23 de Junho	Curso de Dança Hip Hop	Sra. Lisa
	5, 12, 19 e 26 de Junho	Curso de Esgrima	Escola Internacional de Macau (TIS)
	6 de Junho	Seminário de formação da Associação Geral de Jovens Empresários de Macau	Associação Geral de Jovens Empresários de Macau
Julho	1, 6, 8, 13, 15, 20, 22, 27 e 29 de Julho	Curso de Yoga	Clube de Funcionarios da ADA
	2 e 3 de Julho	Exposição de trabalhos de graduação em design de estudantes	Faculdade de Ciências e Tecnologia da UMAC
	3 e 4 de Julho	Actividade de Formação de Empregados	Instalações alugadas pela Companhia Man Ying
	25 de Julho	Actividades associativas	Pan Mac Junior Chamber

Mês	Data	Actividade	Organização
Agosto	1 de Agosto	Actividades de visita	Associação das Mulheres de Macau
	3 de Agosto	Actividades de visita	YMCA
	3, 5, 10, 12, 17, 19, 24, 26 e 31 de Agosto	Curso de Yoga	Clube de Funcionários da ADA
	22 de Agosto	Seminário de estudos e aconselhamento para problemas de comportamento de crianças	Associação da Nova Geração de Macau
Setembro	14 e 18 de Setembro	Curso Anti-Stress	Sr. Hui Kwok Kit, Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública
	Todas as 3 ^{as} e 5 ^{as}	Cursos de “Desporto para Todos”	Instituto do Desporto da RAEM
	Todas as 3 ^{as} e 5 ^{as}	Curso de Yoga	Clube de Funcionários da ADA
	12 de Setembro	Uma série de actividades alusivas ao ano de Macaco	Várias associações juvenis de Macau
	17-19 de Setembro	Exibição de Desenhos em comemoração do 5.º Aniversário do Retorno de Macau à Pátria.	Associação dos Desenhistas de Macau
Outubro	Todos os Sábados	Actividades de Clube	Clube de Funcionários da ADA
	5, 17 e 27 de Outubro	Curso Anti-Stress	Sr. Hui Kwok Kit, Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública
	Todas as 3 ^{as} e 5 ^{as}	Curso de Yoga	Clube de Funcionários da ADA
	Todas as 3 ^{as} e 5 ^{as}	Cursos de “Desporto para Todos”	Instituto do Desporto da RAEM
	10 de Outubro	Actividades Escolares	UMAC
	10, 17, 19, 24, 26 e 31 de Outubro	Actividades Escolares	Escola Internacional de Macau (TIS)

Mês	Data	Actividade	Organização
Outubro	20 de Outubro	Actividades de visita	Escola Primária Luso-Chinesa Taipa
Novembro	Da 2ª a Sábado	Curso de Yoga	Clube de Funcionários da ADA
	Todas as 3 ^{as} e 5 ^{as}	Cursos de “Desporto para Todos”	Instituto do Desporto da RAEM
	8, 9 e 10 de Novembro	Actividades de visita	Escola Choi Nong Chi Tai
Dezembro	Da 2ª a Sábado	Curso de Yoga	Clube de Funcionários da ADA
	Todas as 3 ^{as} e 5 ^{as}	Cursos de “Desporto para Todos”	Instituto do Desporto da RAEM
	5, 12 e 14 de Dezembro	Actividades Escolares	Escola Internacional de Macau (TIS)

**Programa de Actividades no Centro de Actividades Temáticas para a Juventude
dos Jogos da Ásia Oriental (2005)**

Mês	Data	Actividade	Organização
Janeiro	Da 2ª a Sábado	Curso de Yoga	Clube de Funcionários da ADA
	Todas as 3 ^{as} e 5 ^{as}	Cursos de “Desporto para Todos”	Instituto do Desporto da RAEM
	8, 15, 29 de Janeiro	Curso de Anti-Stress	Sr. Hui Kwok Kit, Direcção dos Serviços de Administração e Função
Fevereiro	Todas as 3 ^{as} e 5 ^{as}	Cursos de “Desporto para Todos”	Instituto de Desporto de RAEM
	Da 2ª a Sábado	Curso de Yoga	Clube de Funcionários da ADA
	5 de Fevereiro	Curso de Anti-Stress	Sr. Hui Kwok Kit, Direcção dos Serviços de Administração e Função
	16 e 23 de Fevereiro	Treino de Dança da Escola Internacional de Macau(TIS)	Escola Internacional de Macau(TIS)
Março	Todas as 3 ^{as} e 5 ^{as}	Cursos de “Desporto para Todos”	Instituto do Desporto da RAEM
	Todas as 3 ^{as}	Treino de Taekwondo da Escola Internacional de Macau(TIS)	Escola Internacional de Macau(TIS)
	Todas as 4 ^{as}	Curso de Yoga	Escola Internacional de Macau(TIS)
	Todos os Sábados e Domingos	Treino de Esgrima de U.C.T.M.	U.C.T.M.
	5, 12 e 19 de Março	Curso de Dança Aeróbica	Instituto Politécnico de Macau
	Todas as 3 ^{as} e 5 ^{as}	Actividades de Esgrima	Macao Fencing Activities Centre
	26 de Março	Palestra sobre música	Happy Sound Music
Abril	Todas as 3 ^{as} , 5 ^{as} e Sábados	Actividades de Esgrima	Macao Fencing Activities Centre
	2, 9, 16, 23 e 30 de Abril	Dança Aeróbica	Instituto Politécnico de Macau
	Todas as 3 ^{as} e 5 ^{as}	Treino de Esgrima de U.C.T.M.	U.C.T.M.
	Todas as 3 ^{as} e 5 ^{as}	Cursos de “Desporto para Todos”	Instituto do Desporto da RAEM
	Todas as 3 ^{as} , 5 ^{as} e Sábados	Treino de Taekwondo da Escola Internacional de Macau(TIS)	Escola Internacional de Macau(TIS)

Mês	Data	Actividade	Organização
Maio	2 de Maio	Participação nas Actividades	Associação dos Estudantes da UMAC
	Todas as 3 ^{as} , 5 ^{as} e Sábados	Actividades de Esgrima	Macao Fencing Activities Centre
	Todas as 3 ^{as} e 5 ^{as}	Cursos de “Desporto para Todos”	Instituto do Desporto da RAEM
	Todas as 3 ^{as} , 5 ^{as} , Sábados e Domingos	Treino de Esgrima de U.C.T.M.	U.C.T.M.
	Todas as 3 ^{as}	Curso de Taekwondo	Associação de Taekwondo Combat
	Todos os Sábados	Curso de Dança Aeróbica	Instituto Politécnico de Macau
	29 de Maio	Seminário	Life Hotline – Caritas Macau
Junho	Todas as 3 ^{as} e 5 ^{as}	Actividades de Esgrima	Macao Fencing Activities Centre
	Todas as 3 ^{as} e 5 ^{as}	Cursos de “Desporto para Todos”	Instituto do Desporto da RAEM
	Todas as 3 ^{as} , 5 ^{as} , Sábados e Domingos	Treino de Esgrima de U.C.T.M.	U.C.T.M.
	Todas os Sábados	Curso de Dança Aeróbica	Instituto Politécnico de Macau
	5 de Junho	Palestra	Café Taipei
	Todas as 3 ^{as}	Curso de Taekwondo	Associação de Taekwondo Combat
	16 de Junho	Palestra	Midland Macau Lda.
	25 de Junho	Palestra	Gsharp Corporation Lda.
Julho	Todas as 3 ^{as} e 5 ^{as}	Actividades de Esgrima	Macao Fencing Activities Centre
	Todas as 3 ^{as} e 5 ^{as}	Cursos de “Desporto para Todos”	Instituto do Desporto da RAEM
	Todas as 3 ^{as} e 5 ^{as}	Curso de Taekwondo	Associação de Taekwondo de Combat
	Todas as 3 ^{as} , 5 ^{as} e 6 ^{as}	Treino de Dança	Associação de Dançarinos Regina
	8 de Julho	Palestra	Midland Macau Lda.
	10, 18 e 21 de Julho	Treino de Dança	Associação de Dançarinos Regina
	27 de Julho	Actividades Culturais	Centro de trocas e desenvolvimento cultural audiovisual de Macau

Mês	Data	Actividade	Organização
Julho	28 de Julho	Actividades Culturais	Centro de Cuidados Especiais Longevidade (Serviços de Cuidados Domiciliários Integrados e de Apoio)
	29 e 30 de Julho	Palestra	SmarTone
	31 de Julho	Palestra	AJVM
Agosto	Todas as 3 ^{as} e 5 ^{as}	Actividades de Esgrima	Macao Fencing Activities Centre
	Todas as 3 ^{as} e 5 ^{as}	Cursos de “Desporto para Todos”	Instituto do Desporto da RAEM
	3 de Agosto	Treino de Dança	Associação de Teatro Long Fung
	7 de Agosto	Palestra	Associação dos Jovens Empresários de Macau
	7 de Agosto	Palestra	Gsharp Corporation Lda.
Setembro	Todas as 3 ^{as} e 5 ^{as}	Cursos de “Desporto para Todos”	Instituto do Desporto da RAEM
	Todas as 3 ^{as}	Curso de Taekwondo	Associação de Taekwondo Combat
	27 e 29 de Setembro	Curso de Taekwondo	Grupo de Artes Marciais da Associação dos Estudantes da U.C.T.M.
Outubro	4 de Outubro	Curso de Taekwondo	Associação de Taekwondo Combat
	Todas as 2 ^{as} , 4 ^{as} e 6 ^{as}	Curso de Taekwondo	Grupo de Artes Marciais da Associação dos Estudantes da U.C.T.M.
	1 de Outubro	Actividades Religiosas	Macau Christian Faith Church
Novembro	Todas as 3 ^{as}	Curso de Taekwondo	Associação de Taekwondo Combat
	Todas as 2 ^{as} , 4 ^{as} e 6 ^{as}	Curso de Taekwondo	Grupo de Artes Marciais da Associação dos Estudantes da U.C.T.M.

Anexo2:

Patrocinadores Comerciais dos 4.^{os} Jogos da Ásia Oriental

Patrocinadores Principais		
	Nome da Companhia	Países e Territórios
1	Omega	Suíça
2	CTM	Macau
Patrocinados		
3	BMW Concessionários (Macau), Lda.	Alemanha
4	Xi'an Qingsong Technology Co., Ltd.	China
5	Air Macau S.A.R.L.	Macau
6	Mondo Group	Itália
7	Federação Asiática de Soft-Ténis	Japão
8	Pneus Continental Lda.	Alemanha
9	Comité Olímpico de Macau	Macau
Banco Nomeado		
10	ICBC	China
Fornecedores Comerciais e Institucionais		
11	Macau Coca Cola Lda.	Macau
12	Microsoft Hong Kong Ltd.	Hong Kong
13	China Telecom Lda.	China
14	Fuji Xerox Hong Kong Ltd.	Japão
15	DHL Macau Lda.	Alemanha
16	AMF Bowling Products, Inc.	EUA
17	CEM	Macau
18	Jialinshan	China
19	Joint Venture - Companhia de Seguros da China (Macau), S.A. e Marsh Corretores de Seguros (Macau), Lda.	China- EUA
20	STDM	Macau
21	Fundo de Desenvolvimento Desportivo	Macau
Patrocinadores das Cerimónias de Abertura e Encerramento		
22	Pastelaria Choi Heong Yuen	Macau