

Cultura organizacional na gestão autárquica:

Análise exploratória a partir de um olhar interno do quotidiano de uma experiência de estágio na Divisão de Juventude e Desporto da Câmara Municipal de São João da Madeira

Relatório de Estágio Profissionalizante apresentado com vista à obtenção do 2º ciclo em Gestão Desportiva, da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, ao abrigo do Decreto-Lei nº 74/2006, de 24 de março, na redação dada pelo Decreto-Lei nº 65/2018 de 16 de agosto.

Orientadora: Prof.^a Doutora Maria Luísa Ávila da Costa

Supervisor Local: Dr. Pedro Miguel Pereira de Carvalho

Daniel Ferreira Mota

Porto, 2023

FICHA DE CATALOGAÇÃO

Mota, D. F. (2023). Cultura organizacional na gestão autárquica: Análise exploratória a partir de um olhar interno do quotidiano de uma experiência de estágio na Divisão de Juventude e Desporto da Câmara Municipal de São João da Madeira. Relatório de estágio profissionalizante para obtenção do grau de Mestre em Gestão Desportiva, apresentado à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

PALAVRES-CHAVE: GESTÃO AUTÁRQUICA, CULTURA ORGANIZACIONAL, SÃO JOÃO DA MADEIRA, INSTALAÇÕES DESPORTIVAS, DESPORTO.

DEDICATÓRIA

Aos meus pais por todo o esforço e empenho, que permite-me ser o que sou
hoje!

AGRADECIMENTOS

Família – pais Dulce e Fernando, namorada Catarina, irmão Bruno, cunhada Daniela, sobrinhas Lia e Íris, avó Maria e restante família.

Faculdade – prof. Doutor José Pedro Sarmiento e prof. Doutora Luísa Ávila da Costa.

Escola – A todos os professores e funcionários desde o 1º ano, em especial à prof. Rita Veloso.

Clube – A todos os atletas e dirigentes do Frei Gil Voleibol Clube que por lá passaram nos último 14 anos.

Amigos – Aos mais próximos ou distantes.

Câmara Municipal de São João da Madeira – A todos os colaboradores que tive o privilégio de conhecer, em especial aos colaboradores da Divisão Juventude e Desporto, em particular ao Dr. Pedro Carvalho.

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA	III
AGRADECIMENTOS.....	V
ÍNDICE DE FIGURAS	VIII
ÍNDICE DE TABELAS	IX
ABSTRACT.....	XIII
LISTA DE ABREVIATURAS.....	XV
INTRODUÇÃO	1
1. REVISÃO DA LITERATURA	5
1.1 Gestão Autárquica.....	5
1.1.1 Políticas Públicas Desportivas	5
1.1.2 O Papel das Autarquias no Desenvolvimento do Desporto.....	6
1.1.3 Gestão de Instalações Desportivas.....	11
1.2 Cultura Organizacional.....	14
1.2.1 Clima Organizacional	16
1.2.2 Liderança.....	17
1.2.3 Gestão de pessoas na administração pública	18
2. CARACTERIZAÇÃO GERAL DO ESTÁGIO.....	21
2.1 Enquadramento biográfico	21
2.2 Plano de estágio.....	22
2.3 Objetivos de estágio	23
3. CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE DE ESTÁGIO	25
3.1 Contexto Institucional	25
3.1.1 Caracterização do Concelho de S. João da Madeira	25
3.1.2 Caracterização Geográfica.....	26

3.1.3 Caracterização Demográfica	27
3.2 Contexto de Natureza Funcional	28
3.2.1 Estrutura Orgânica da Câmara Municipal de S. João da Madeira.....	28
3.3 Instalações Desportivas da Câmara Municipal de S. João da Madeira.....	30
3.3.1 Complexo Desportivo Paulo Pinto	31
3.3.2 Centro de Formação Desportiva	32
3.3.3 Pavilhão das Travessas	33
3.3.4 Campo de Futebol das Travessas.....	34
4. Cultura organizacional na gestão autárquica: um olhar interno e aplicado no quotidiano da Divisão Juventude e Desporto da Câmara Municipal de São João da Madeira	35
4.1 Plano de poupança de energia.....	35
4.2 Contrato Programa de Desenvolvimento Desportivo	42
4.3 Gestão de pessoas	56
4.4 Investimento no desporto	62
Conclusão	75
Bibliografia.....	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Brasão do concelho de São João da Madeira.....	26
Figura 2 - Localização do concelho de São João da Madeira.	27
Figura 3 - Organograma atual da CMSJM.....	30
Figura 4 - Mapeamento das instalações desportivas no território.	31
Figura 5 - Piscina Interior.....	32
Figura 6 - Piscina Exterior.	32
Figura 7 - Centro de Formação Desportiva.	33
Figura 8 - Pavilhão das Travessas.	33
Figura 9 - Campo de Futebol das Travessas.....	34
Figura 10 - Importação de gás natural em Portugal (2021).	36
Figura 11 - Produção de eletricidade em Portugal (2021).	36
Figura 12 - Contrato Programa de Desenvolvimento Desportivo da ADS (2022) - 1/3.	52
Figura 13 - Contrato Programa de Desenvolvimento Desportivo da ADS (2022) - 2/3.	53
Figura 14 - Contrato Programa de Desenvolvimento Desportivo da ADS (2022) - 3/3.	54
Figura 15 - Estrutura do site do Balcão Virtual	59
Figura 16 - Página principal da plataforma Trello.	60
Figura 17 - Projeto Respeite o seu filho.	72

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Plano de estágio profissionalizante.....	22
Tabela 2 - Cronograma do estágio.....	23
Tabela 3 - População residente de São João da Madeira.	28
Tabela 4 - Evolução da população por grupo etário - São João da Madeira. ...	28
Tabela 5 - Comparação do volume de gás consumido (2021/2022).....	39
Tabela 6 - Comparação de faturação da Lusitania gás (2021/2022).	40
Tabela 7 - Receita da piscina interior do Complexo Desportivo Paulo Pinto (2022).	40
Tabela 8 - Taxa de abandono de alunos pagantes (2022).	41
Tabela 9 - Apoio à formação desportiva.....	44
Tabela 10 - Apoio à escalões seniores.....	46
Tabela 11 - Apoio à atividade física e desporto em escalões masters.	48
Tabela 12 - Apoio à inclusão/desporto adaptado.	48
Tabela 13 - Apoio à participação de atletas em provas internacionais.	49
Tabela 14 - Evolução dos apoios às associações desportivas.	68
Tabela 15 - Evolução da taxa de praticantes federados.	68
Tabela 16 - FSE - Instalações Municipais.....	69
Tabela 17 - EBITDA - Instalações Municipais.	69
Tabela 18 - Evolução da Execução Orçamental.....	70

Tabela 19 - DJD - Receita Executada.	70
Tabela 20 - Impacto orçamental da DJD.....	71
Tabela 21 - Impacto orçamental da DJD por habitante.	71
Tabela 22 - Evolução do número de praticantes federados.	73

RESUMO

Ao longo dos anos, o desporto foi conquistando um lugar de destaque na sociedade e na vida dos cidadãos, sendo interpretado como um dos maiores fenómenos dos tempos modernos. As autarquias, conscientes da crescente valorização do desporto na vida dos seus munícipes e como entidade mais próxima das populações locais, têm assumido um papel fundamental no desenvolvimento desportivo.

O estágio profissionalizante realizado na Divisão de Juventude e Desporto na Câmara Municipal de São João da Madeira teve como objetivos, acompanhar a atividade regular da gestão autárquica, organizar os documentos de apoio da Divisão de Juventude e Desporto e experienciar o dia a dia e a cultura organizacional vivida por um funcionário da divisão. Escolhi esta entidade de estágio por ter uma atuação diversa no contexto desportivo e para conhecer a cultura desportiva que é reconhecida na cidade de S. João da Madeira e de que forma é que o gestor desportivo pode atuar no desenvolvimento do desporto a nível local.

O presente relatório contém uma introdução, seguido da revisão da literatura com matéria de gestão autárquica e cultura organizacional. No segundo capítulo é apresentado, o plano de estágio, objetivos e enquadramento biográfico. O terceiro capítulo consiste na apresentação do município de São João da Madeira e da entidade de estágio. O quarto capítulo aborda quatro temas, o plano de poupança de energia, contrato programa de desenvolvimento desportivo, recursos humanos e investimento desportivo. Os 4 temas abordados foram definidos por serem as áreas com mais tempo de trabalho no decorrer do estágio. Por último, é apresentado a conclusão e bibliografia, respetivamente.

Este trabalho mostra-nos a importância de critérios no contrato programa de desenvolvimento desportivo, da gestão de pessoas e do investimento autárquico, sendo esperado que o desporto neste município permaneça no rumo de prosperidade que tem evidenciado.

PALAVRES-CHAVE: GESTÃO AUTARQUICA, CULTURA ORGANIZACIONAL, SÃO JOÃO DA MADEIRA, INSTALAÇÕES DESPORTIVAS, DESPORTO.

ABSTRACT

Over the years, sport has conquered a prominent place in society and in the lives of citizens, being interpreted as one of the greatest phenomena of modern times. Local authorities, aware of the growing value of sport in the lives of their citizens and as the entity closest to the local population, have taken on a fundamental role in the development of sport.

The professionalizing internship carried out in the Youth and Sports Division in the Municipality of São João da Madeira had as objectives, to follow the regular activity of the municipal management, to organize the support documents of the Youth and Sports Division and to experience the daily life and the organizational culture lived by an employee of the division. I chose this entity of internship because it has a diverse performance in the sports context and to know the sports culture that is recognized in the city of S. João da Madeira and how the sports manager can act in the development of sport at local level.

This report contains an introduction, followed by a literature review on municipal management and organisational culture. The second chapter presents the internship plan, objectives and biographical background. The third chapter consists in the presentation of the municipality of São João da Madeira and the internship entity. The fourth chapter addresses four themes, the energy saving plan, sports development programme contract, human resources and sports investment. The 4 themes were defined because they were the areas with more time to work on during the internship. Finally, the conclusion and bibliography are presented, respectively.

This work shows us the importance of criteria in the sports development programme contract, people management and municipal investment, and it is hoped that sport in this municipality will remain on the path of prosperity that it has shown.

KEYWORDS: MUNICIPAL MANAGEMENT, ORGANISATIONAL CULTURE, SÃO JOÃO DA MADEIRA, SPORTS FACILITIES, SPORT.

LISTA DE ABREVIATURAS

ADS – Associação Desportiva Sanjoanense

AMP – Área Metropolitana Do Porto

CMSJM – Câmara Municipal de São João da Madeira

DJD – Divisão de Juventude e Desporto

EBITDA – Lucro antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização

FSE – Fornecimento e Serviços Externos

INTRODUÇÃO

O desporto tem vindo a conquistar relevo no leque das prioridades e preocupações de muitas câmaras municipais porque se trata de uma área cada vez mais valorizada socialmente, com impactos positivos na saúde dos praticantes e como instrumento de promoção turística com elevada repercussão mediática. Tem-se assistido a significativos investimentos em profissionais, equipamentos, programas e eventos desportivos um pouco por todo o país (Bento & Constantino, 2012).

As políticas públicas desportivas dependem do contexto local e, por se tratar dos órgãos políticos que melhor conhecem essa realidade, as autarquias são no presente e no futuro, a principal entidade para o desenvolvimento desportivo nacional (Carvalho, 1994).

O papel das autarquias locais no desenvolvimento do desporto é hoje insubstituível, tal o significado e dimensão atingidos no panorama do desenvolvimento desportivo nacional (Pereira, 2012).

As autarquias assumem o local ideal para a prossecução de políticas desportivas que tenham em consideração a racionalização de recursos e equipamentos, cooperando financeiramente e coordenando competências na própria autarquia como entre entidades e comunidades intermunicipais (Meirim & Carvalho, 2012).

As organizações existem e produzem trabalho, em sintonia com uma cultura própria, ou seja, com a sua vocação, missão e objetivos. As organizações têm uma ideologia que a diferencia das demais, ou seja, um sistema rico, desenvolvido e enraizado de valores e de sentimentos que distinguem as diferentes organizações (Mintzberg, 1999).

O fator humano é o recurso estratégico e o elemento diferenciador relativamente à concorrência. Este autor defende que, nos dias de hoje, existe uma estreita relação entre a cultura, gestão de recursos humanos e o marketing no sentido de as organizações prestarem um serviço de qualidade em prol da

satisfação dos clientes. Hoje é imprescindível, para a sobrevivência das organizações, a promoção de uma cultura de serviço (Bilhim, 2001).

Bagão Félix (2002, p.20) afirma que "o que distingue, no fim de tudo decantado, as organizações empresariais, são as pessoas, é delas que depende o sucesso ou o fracasso das organizações".

Ciente da importância das autarquias no desenvolvimento desportivo, comecei a ter curiosidade em vivenciar a realidade da gestão autárquica desportiva.

O estágio profissionalizante plasmado neste relatório decorreu no âmbito do Mestrado de Gestão Desportiva, na Faculdade de Desporto da Universidade do Porto e teve como entidade acolhedora a Câmara Municipal de São João da Madeira (CMSJM), mais especificamente a Divisão Juventude e Desporto (DJD). A escolha desta entidade deveu-se, primeiramente, ao facto de se tratar de uma entidade com uma atuação diversa no contexto desportivo. Outra razão foi a vontade de conhecer a cultura desportiva que é reconhecida na cidade de S. João da Madeira e de que forma é que o gestor desportivo pode atuar no desenvolvimento do desporto a nível local.

O estágio teve uma duração de 5 meses e foi orientado na instituição de acolhimento pelo Dr. Pedro Carvalho, chefe de divisão. Os principais objetivos foram acompanhar a atividade regular da gestão autárquica, organizar os documentos de apoio da DJD da CMSJM e experienciar o dia a dia e a cultura organizacional vivida por um funcionário da DJD.

A metodologia utilizada neste relatório de estágio assenta em 6 capítulos. O primeiro capítulo apresenta a investigação bibliográfica que inclui literatura considerada relevante nas políticas públicas desportivas, o papel das autarquias no desenvolvimento desportivo, a gestão de instalações desportivas, a cultura organizacional, o clima organizacional, liderança e recursos humanos na administração pública.

O segundo capítulo é referente a caracterização geral onde aborda as motivações e expectativas em relação ao estágio, o plano de estágio e os

objetivos de estágio. O terceiro capítulo dedica-se à caracterização da entidade de estágio, por um lado o contexto institucional e por outro o contexto de natureza funcional.

O quarto capítulo é dividido em 4 temas, o plano de poupança de energia, contrato programa de desenvolvimento desportivo, os recursos humanos e o investimento no desporto. Os temas abordados foram definidos por serem as áreas com mais tempo de trabalho no decorrer do estágio. Em cada tema é feita uma contextualização sobre o tema e no fim, uma análise.

No quinto capítulo são apresentadas as principais conclusões do presente trabalho e, por fim, no último capítulo apresenta-se a bibliografia consultada no âmbito da realização do relatório.

1. REVISÃO DA LITERATURA

1.1 Gestão Autárquica

1.1.1 Políticas Públicas Desportivas

Em Portugal o desporto é um direito de todos, como podemos comprovar na leitura dos artigos 70.º e 79.º da Constituição da República Portuguesa (CRP) de 1976. Segundo o artigo 70.º da CRP, os jovens gozam de proteção especial quanto aos seus direitos económicos, sociais e culturais, nomeadamente na educação física e no desporto. O artigo 79.º da CRP diz que todos têm o direito à cultura física e ao desporto, e cabe ao estado, em colaboração com as escolas e associações desportivas, promover, estimular a prática e difusão da cultura física e do desporto, bem como prevenir a violência no Desporto. Na mesma linha de raciocínio, Januário et al. (2012) defenderam que existe um claro interesse da parte dos governos no desenvolvimento do contexto desportivo nacional.

Relativamente ao enquadramento legal da área do desporto nas autarquias locais, este pode ser visto em vários diplomas:

- Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto (LBAFD)- Lei nº5/2007, de 16 de janeiro;
- Lei n.º 169/1999, de 18 de setembro que estabelece o quadro de competências e regime jurídico de funcionamento dos órgãos dos municípios e das freguesias;
- Anexo I da Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro que estabelece o regime jurídico das autarquias locais;
- Decreto-Lei n.º 41/2019 de 26 de março que estabelece o regime jurídico dos contratos-programa de desenvolvimento desportivo.

Segundo Pires (1998), políticas públicas desportivas são tarefas e responsabilidades que devem ser ponderadas a partir do desenvolvimento de programas próprios e que são realizadas pelas entidades responsáveis pelo desenvolvimento desportivo.

Atualmente, a consciencialização para a importância do desporto nas sociedades tem ganho mais relevo, pois a adoção de políticas desportivas pelos municípios tem aumentado (Pereira E. B., 2009).

As políticas públicas desportivas dependem do contexto local e, por se tratar dos órgãos políticos que melhor conhecem essa realidade, as autarquias são no presente e no futuro, a principal entidade para o desenvolvimento desportivo nacional (Carvalho, 1994).

“Só a partir de políticas concebidas de acordo com os contextos sociais, culturais, económicos, desportivos, ambientais, se poderá passar à operacionalização das mesmas, estabelecendo indicadores, metas, objetivos e programas de intervenção, dispondo dos recursos necessários” (Carvalho et al., 2012).

Constantino (1994) defende algumas medidas importantes que devem estar nas políticas de desenvolvimento desportivo:

- Melhoria da qualidade das atividades e práticas desportivas ao nível humano, material e logístico;
- Modernização da gestão e organização das estruturas municipais;
- Cooperação com a sociedade civil, nomeadamente o associativismo desportivo e a iniciativa privada;
- Criação de infraestruturas com impacto direto sobre o crescimento desportivo;
- Generalização do acesso à prática desportiva, com a ambição de aumentar os níveis de participação e frequência dos diferentes grupos etários e sociais da população.

1.1.2 O Papel das Autarquias no Desenvolvimento do Desporto

Bento e Constantino (2012) referem que o desporto tem vindo a conquistar relevo no leque das prioridades e preocupações de muitas câmaras municipais porque se trata de uma área cada vez mais valorizada socialmente, com impactos positivos na saúde dos praticantes e como instrumento de promoção

turística com elevada repercussão mediática. Tem-se assistido a significativos investimentos em profissionais, equipamentos, programas e eventos desportivos um pouco por todo o país.

Também Constantino (1999) já havia destacado a importância das autarquias no desenvolvimento desportivo, afirmando que estas são a principal fonte de investimento público no desporto, sendo também por isso o principal agente no desenvolvimento do desporto.

Para uma autarquia, promover o desenvolvimento desportivo é combinar os fatores desportivos, traduzidos no aumento do número dos que praticam desporto, com a criação de condições e formas de acesso para que as respetivas populações tenham onde e como praticar desporto. É indispensável garantir uma adequada qualidade no exercício dessa prática. Para uma autarquia, perspetivar culturalmente o desenvolvimento do desporto é desde logo caracterizar o lugar que pretende que o desporto ocupe na vida de uma comunidade. O objetivo central da política de desenvolvimento desportivo de uma autarquia deve ser o de permitir o acesso à participação desportiva nas populações e de elevar a qualidade dessa participação quer pelo desporto federado quer pelo desporto para todos

O clube desportivo tem sido uma via importante como meio de acesso à prática do desporto. Sem negar o papel essencial do clube desportivo, é indispensável dispor de equipamentos, lançar programas, tomar iniciativas que façam emergir condições para que um número cada vez maior de pessoas possam ter acesso à prática das atividades físicas e desportivas. Criar mais e melhores condições de acesso e de prática do desporto, devem ser motivos de maior atenção por parte das autarquias. É imprescindível para definição de uma política de desenvolvimento desportivo local, identificar e tipificar as necessidades expressas pelos vários grupos da população, conhecer a realidade desportiva e traçar um quadro prospetivo do seu desenvolvimento (Constantino, 1999).

O modelo de intervenção do Estado no desporto está afastado das obrigações constitucionais, principalmente no que respeita à promoção do

desporto e da atividade física por toda a população. O seu foco tem-se dirigido para concentrar a sua atenção no desporto federado, de alto rendimento. De acordo Pires (2002), o modelo desportivo português centrou-se no topo competitivo em detrimento da sua base não competitiva. Quer isto dizer que o modelo esteve centrado e a trabalhar para o alto rendimento e esqueceu-se da base não competitiva.

Hoje, a prática da atividade física e desportiva tende a generalizar-se com o aparecimento de novas formas, novos locais, mas principalmente com o foco na saúde através da prevenção e do combate às doenças não transmissíveis (DNT's), como a obesidade, diabetes tipo II ou doenças cardiovasculares ou pulmonares, mas também no bem-estar psicossocial do cidadão, em alternativa ao tradicional modelo desportivo da prática desportiva em clubes e federada, cujo fim visa a competição. O conceito de desporto para todos ganha maior destaque com o aumento dos tempos livres e do aumento da capacidade económica do cidadão.

Constantino (1994) define desporto para todos como um direito urbano ao alcance de todos, independentemente da idade, género ou capacidade de rendimento desportivo e atribui-lhe um valor social e cultural autónomo, independentemente da sua expressão exterior enquanto resultado ou marca. Desta forma, o autor pretende mostrar a diferença entre o conceito desporto para todos por oposição ao desporto elite.

Segundo Estelles-Miguel et al. (2017), existem diversos modelos de gestão municipal, sendo que a seleção do modelo mais adequado, a sua implementação e execução, estão dependentes de três fatores.

Em primeiro lugar, é necessário ter em consideração a eficiência económica dos serviços desportivos prestados pelos municípios. Outro fator a ter em conta prende-se com a sustentabilidade social e ambiental. O último fator a ter em conta, segundo os autores, diz respeito ao poder central, na medida em que as medidas levadas a cabo pelos municípios deverão estar em linha com as orientações definidas pelo governo.

Infelizmente, a este último fator está associada uma enorme dificuldade, pois apesar de, a grande maioria dos governos demonstrar uma preocupação com o contexto desportivo nacional, não existe um fio condutor pelos quais os sucessivos governos se rejam, nem tão pouco existe visão a longo prazo daquilo que se pretende atingir no contexto desportivo nacional (Januário et al., 2012). Nem mesmo a própria LBAFD, que regula as diversas componentes do sistema desportivo nacional, apresenta um planeamento ou objetivos a alcançar no desenvolvimento desportivo (Meirim & Carvalho, 2012).

Consequentemente, a generalidade dos municípios parece cumprir com as suas atribuições e competências no que ao contexto desportivo diz respeito, porém os modelos e políticas decorrentes divergem entre municípios (Carvalho et al., 2012).

Já Januário (2010) defende a existência de dois modelos bens distintos. O primeiro modelo centra-se no desporto de competição e espetáculo, onde este é um objeto de consumo e todos os espectadores são consumidores. O segundo modelo é sustentado numa prática do desporto para todos, respondendo às distintas necessidades dos munícipes.

Os dois modelos referenciados no parágrafo anterior, são claramente identificados na Resolução de Conselho de Ministros n. 33-A/2021, de 24 de março, que autoriza um Fundo de Apoio para a Recuperação da Atividade Física e Desportiva, que será dinamizado pelo Instituto Português do Desporto e da Juventude e dirigido aos clubes desportivos constituídos como associações sem fins lucrativos, num montante de 35 milhões de euros, concretizado em 3 medidas:

- A medida REATIVAR DESPORTO, para apoio direto a clubes desportivos no processo de retoma da atividade desportiva federada;
- Programa de Reabilitação de Instalações Desportivas;
- Reforço exclusivamente destinado a clubes desportivos na edição do Programa Nacional de Desporto para Todos.

Foi ainda aprovado, o lançamento do Programa FEDERAÇÕES+DESPORTIVAS, no montante de 30 milhões, dirigida a federações com estatuto de utilidade pública desportiva.

Estes apoios, totalizam um valor de 65 milhões de euros, para um setor de relevância social e económica muito significativa, que foi afetado pela pandemia de Covid-19.

É importante ressaltar que dos 65 milhões de euros, apenas 3 milhões de euros foram para o desporto para todos e os restantes 62 milhões de euros para o desporto de competição (Resolução do Conselho de Ministros n.º 33-A/2021, de 24 de março). O papel das autarquias locais no desenvolvimento do desporto é hoje insubstituível, tal o significado e dimensão atingidos no panorama do desenvolvimento desportivo nacional (Pereira, 2012).

O mesmo autor (2012), apresenta sete áreas de ação onde as câmaras municipais devem intervir visando o desenvolvimento desportivo:

- Os equipamentos, os espaços e o ordenamento do território;
- As parcerias e os apoios ao associativismo;
- Os programas e as atividades;
- O relacionamento com o sistema educativo;
- A formação, os estudos e o apoio documental;
- A organização de eventos e de espetáculos de desporto;
- O desporto profissional.

A nível legislativo, a LBAFD estabelece as áreas de ação dos municípios visando o desenvolvimento desportivo:

- Promoção da atividade física;
- Infraestruturas e equipamentos desportivos;
- Envolvimento em atividades desportivas em contexto escolar;
- Atividade física e prática desportiva para Pessoas com deficiência;
- Jogos tradicionais;
- Apoios financeiros.

Não é possível para uma autarquia atingir sucesso nas suas políticas se os seus processos de organização e gestão não assentarem em estruturas suficientemente dimensionadas, ao nível recursos humanos, técnicos e materiais, e adequadamente organizadas através de uma filosofia de gestão capaz de responder aos desafios que o desenvolvimento desportivo local necessita (Constantino, 1999).

As autarquias assumem o local ideal para a prossecução de políticas desportivas que tenham em consideração a racionalização de recursos e equipamentos, cooperando financeiramente e coordenando competências na própria autarquia como entre entidades e comunidades intermunicipais (Meirim & Carvalho, 2012).

1.1.3 Gestão de Instalações Desportivas

O Decreto de Lei nº 141/2009, de 16 de junho considera a instalação desportiva como “o espaço edificado ou conjunto de espaços resultantes de construção fixa e permanente, organizados para a prática de atividades desportivas, que incluem as áreas de prática e as áreas anexas para os serviços de apoio e instalações complementares”.

No capítulo II – **Tipologias e Definições**, indica que as instalações desportivas são classificadas da seguinte forma:

a) Instalações desportivas de base (Instalações recreativas e instalações formativas)

As instalações recreativas são as que se destinam a atividades desportivas com carácter informal, com base em atividades de lazer e manutenção, tendo como exemplo as seguintes instalações: recintos, pátios, minicampos e espaços elementares destinados a iniciação aos jogos desportivos, aos jogos tradicionais e aos exercícios físicos; Espaços e percursos permanentes, organizados e concebidos para evolução livre, corridas ou exercícios de manutenção, incluindo o uso de patins ou bicicletas de recreio; Salas e recintos cobertos, com área de prática de dimensões livres, para atividades de manutenção, lazer, jogos

recreativos, jogos de mesa e jogos desportivos não codificados; as piscinas cobertas ou ao ar livre, de configuração e dimensões livres, para usos recreativos, de lazer e de manutenção.

As instalações formativas são as que são concebidas e destinadas para a educação desportiva de base e atividades propedêuticas de acesso a disciplinas desportivas especializadas, para aperfeiçoamento e treino desportivo, designadamente, as seguintes: grandes campos de jogos, destinados ao futebol, râguebi e hóquei em campo; pistas de atletismo, em anel fechado, ao ar livre e com traçado regulamentar; pavilhões desportivos e salas de desporto polivalentes; pequenos campos de jogos, campos polidesportivos, campos de ténis e ringues de patinagem, ao ar livre ou com simples cobertura; piscinas, ao ar livre ou coberto, de aprendizagem, desportivas e polivalentes.

b) Instalações desportivas especializadas ou monodisciplinares;

Essas instalações são permanentemente concebidas e organizadas para a prática de atividades desportivas monodisciplinares, designadamente, as seguintes: pavilhões e salas de desporto destinados e apetrechados para uma modalidade específica; salas para desportos de combate; piscinas olímpicas, piscinas para saltos e tanques especiais para atividades subaquáticas; pistas de ciclismo em anel fechado e traçado regulamentar; infraestruturas destinadas à preparação de desportistas, nomeadamente em centros de alto rendimento e centros de estágio desportivos.

c) Instalações desportivas especiais para o espetáculo desportivo.

As instalações desportivas especiais para o espetáculo desportivo são as instalações permanentes, concebidas e vocacionadas para acolher a realização de competições desportivas de alto nível, preparadas para receber um grande público possuindo a estrutura e meios técnicos necessários para o espetáculo como por exemplo: estádios; pavilhões multiusos desportivos; hipódromos; velódromos; estádios aquáticos e complexos de piscinas olímpicas.

As instalações desportivas são consideradas como um fator básico para o desenvolvimento desportivo de um país em todas as suas vertentes, as

instalações desportivas e os seus equipamentos, são o elo central e um dos suportes principais para a prática desportiva (Gallardo & Jimenez 2004).

Sarmiento (2005), salienta a necessidade de existir uma correlação e evolução nas seguintes áreas: a integração das ações do poder local numa política desportiva; o ordenamento territorial dos equipamentos; a formação de equipas municipais de gestão e manutenção de instalações visando garantir a otimização dos recursos e satisfazendo a procura.

A importância dos espaços desportivos para a realização das práticas desportiva é expressa por Constantino (1999), quando ele afirma ser uma questão fundamental para o desenvolvimento do Desporto e que as autarquias devem tratar isso como uma questão nuclear nas suas intervenções.

Na opinião de Pires (2007), a ideia de planeamento surgiu certamente da necessidade que os humanos têm de conhecer o futuro, na presunção de que o podem controlar. A necessidade de se ter uma visão clara acerca do futuro obriga à existência de um processo de planeamento mais ou menos formalizado para que o futuro que se deseja possa vir a acontecer.

Para Sarmiento & Carvalho (2014), o planeamento de novas instalações depende de opções políticas e do conhecimento do mercado, levando-se sempre em consideração a viabilidade económica, as tradições da população, tipologia, número e o tipo de utilizadores.

O planeamento desportivo exige um estudo prévio levantando e identificando as instalações existentes, assim como uma avaliação de modo a identificar as carências.

Constantino (1999) refere alguns indicadores importantes que devem ser cumpridos para determinar a necessidade de infraestruturas desportivas:

- Conhecer a necessidade da população a que se destina o equipamento;
- Determinar prioridades atendendo às necessidades manifestas;
- Ter uma noção clara sobre os custos financeiros;

- Optar por um equipamento apropriado para satisfazer as necessidades dos utilizadores;
- Definir um programa de construção.

A planificação das instalações desportivas deve ser introduzida no contexto do planeamento e ordenamento do território.

Para Pedroso (2010), a gestão das Instalações desportivas é uma tarefa complexa para os gestores, uma vez que eles terão uma série de funções a desenvolver que vão desde assegurar recursos necessários para a conceção e funcionamento da instalação até a coordenação de pessoas.

Por isso, a gestão das instalações desportivas é um assunto de vital importância, pois com a popularização da prática desportiva tornou-se necessário encontrar alternativas para disponibilizar um melhor serviço desportivo a sociedade, adotando modelos de gestão que atenda às necessidades população.

Com a necessidade de maior especialização e adaptação à realidade do desporto atual, a gestão desportiva deve passar a ser realizada por pessoas especializadas na área, capazes de impor um modelo de gestão que se preocupe não apenas com as rotinas das organizações, mas que seja capaz de inovar e encontrar respostas para os problemas que vão surgindo.

Segundo Sarmiento (2008, p.24), “gerir é rentabilizar meios. Assim cabe ao gestor desportivo desenvolver o desporto da melhor maneira possível com os meios que lhe forem disponibilizados”.

Já para Mintzberg et. al. (2006) o gestor pode ser definido como a pessoa responsável por uma organização; portanto, dentro do contexto do desporto, pode-se dizer que o gestor desportivo é o indivíduo responsável pelas organizações desportivas e suas manifestações.

1.2 Cultura Organizacional

O interesse pelo estudo da cultura organizacional tem origem nos finais dos anos 70, sendo mais desenvolvido na década de 80 (Neves 2000; Bilhim, 2001).

Nos últimos 20 anos a influência de várias ciências (antropologia, sociologia, psicologia, teoria organizacional, etc.), nos campos epistemológico, metodológico e teórico fez exacerbar a proliferação de numerosos estudos sobre cultura organizacional (Neves, 2000). A ausência de consenso em relação às metodologias de abordagem e às formas de operacionalização do conceito deu origem a um conjunto teórico pouco integrado, ao caos conceitual e a dezenas de definições (Bilhim, 2008).

O interesse pelo estudo da cultura organizacional surgiu pela conscientização da importância do tema por parte dos autores. Estes perceberam a importância dos fatores culturais nas práticas de gestão e a crença no facto de a cultura organizacional ser um fator que diferencia as organizações bem-sucedidas das menos bem.

Existe por parte dos investigadores alguma dificuldade de estudo, nomeadamente nas metodologias de abordagem, formas de operacionalização do conceito e definição conceptual da cultura, devido ao seu carácter etéreo e qualitativo. Várias são as definições do conceito de cultura organizacional.

Hofstede (1997, p.210) define cultura organizacional como "a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra". Este autor defende que o conceito de cultura organizacional é um conceito "suave", intangível e holístico tendo, no entanto, graves consequências "duras" e tangíveis para a organização, com reflexos importantes nos seus ativos financeiros.

A cultura segundo Schein (1984, p.3) "é uma configuração de pressupostos essenciais, criados, descobertos ou ampliados por um grupo, sustentando conhecimentos para enfrentar os desafios de adaptação externa e de integração interna, que foram suficientemente bem testados para serem considerados válidos e por isso transmitidos mediante processos de socialização aos novos membros como a forma correta de pensar, sentir e proceder em relação a tais problemas". A cultura é, assim o sistema de valores partilhados por um conjunto de pessoas, que nos permite distinguir uma organização de outra determinando a sua identidade.

Segundo Henry Mintzberg (1999) as organizações existem e produzem trabalho, em sintonia com uma cultura própria, ou seja, com a sua vocação, missão e objetivos. As organizações têm uma ideologia que a diferencia das demais, ou seja, um sistema rico, desenvolvido e enraizado de valores e de sentimentos que distinguem as diferentes organizações. Neste sentido a cultura apresenta um sentido unificador que promove um espírito de corpo, estabelece um sentido de missão e desencadeia sinergias em prol do bem da mesma. Segundo o mesmo autor, uma cultura desenvolve-se através de três estádios; a missão, a tradição e a identidade. No que diz respeito à missão, uma organização nasce quando um ou vários promotores individuais se propõem cumprir uma missão, formando-se a partir daí um sentimento de grupo que os mobiliza na sua prossecução. A tradição, estrutura as histórias, crenças e mitos que formatam o passado da organização e lhe transmitem uma dinâmica de futuro. Esta tradição é partilhada pelos membros de uma organização, respeitando assim o passado. A identidade determina a ligação que um indivíduo tem em relação aos valores da organização.

Se uma organização não tiver uma cultura, como variável independente, que permita aos seus membros uma interpretação comum do que é ou não adequado fazer, não sobrevirá. É este carácter de partilha de compreensão, que confere à cultura a capacidade de guiar e dirigir os comportamentos (Bilhim, 2008).

Em linha com Bilhim, Scatolin (2015) defende que a cultura pode ser visível, através de normas e regras explícitas, e invisível, compreendendo os elementos da cultura da organização que não estão escritos, mas que representam práticas habituais e se manifestam de forma tácita, nomeadamente a forma de cumprimentar os colegas, a forma de se dirigir aos dirigentes, entre outros.

1.2.1 Clima Organizacional

A cultura organizacional e o clima organizacional são dois conceitos com forte correlação positiva, estando intimamente ligados entre si, embora distintos.

Segundo Scatolin (2015), o clima organizacional está diretamente ligado à forma como o colaborador entende a cultura organizacional, ou seja, a forma como ele interpreta o meio interno e reage. Assim, será facilmente perceptível que este conceito esteja muitas vezes associado ao grau de satisfação dos colaboradores.

Também Lück (2010, p.65) afirma que “o clima organizacional constitui-se na expressão mais à superfície da cultura organizacional, e, por isso, mais facilmente observável, caracterizada pelas percepções conscientes das pessoas a respeito do que acontece em seu entorno”.

Em síntese, o clima organizacional são representações que os colaboradores de uma organização fazem sobre os diversos aspetos contemplados no seu contexto vivencial, assim como pelos estímulos positivos e negativos que advém do seu contexto, os quais se refletirão, direta e indiretamente, nos comportamentos adotados, tanto em nível individual quanto coletivo.

Os estudos feitos sobre o clima organizacional, essencialmente no mundo empresarial, defendem que existe influência do clima organizacional quer na motivação e comportamento dos recursos humanos, quer na produtividade, desempenho e eficácia organizacional (Filho ,2020; Silva et al., 2022).

1.2.2 Liderança

Neto (2000), sugere que um líder é uma pessoa que ocupa uma posição central num grupo e ajuda o grupo a realizar os seus objetivos. O líder mantém essa posição e utiliza-a para influenciar, dirigir e coordenar os comportamentos de outros membros do grupo. Na mesma linha de pensamento Kinicki e Kreitner (2006), defendem que a liderança é um processo de influência social em que o líder busca a participação voluntária de subordinados num esforço de atingir os objetivos organizacionais.

Todas as definições de liderança enfatizam que é um processo comportamental com os objetivos de influenciar os membros para trabalhar no

sentido de atingir os objetivos do grupo ou organização, em que o foco está no que o líder faz e não diz (Chelladurai, 1999). O autor continua referindo que uma boa liderança consegue maior produtividade e satisfação dos membros.

"Em média 90% do êxito dos bons líderes se fica a dever à inteligência emocional" (Bilhim, 2002, p.164). Assim, em termos biológicos, a arte da liderança com ressonância liga a razão com a emoção (Goleman, 2002).

Juntar a "cabeça ao coração", ou seja, sincronizar a razão com a emoção, é a fórmula capaz de tornar o líder um verdadeiro líder e através da sua ação catapultar as capacidades das pessoas e da organização que dirige para patamares superiores de rendimento. Um líder sem visão não tem paixão. Um líder deve dirigir com paixão, deve gostar da organização, do seu projeto e das pessoas que lá trabalham, pois só assim tem força para enfrentar todas as dificuldades. O líder deve ser capaz de gerir emoções, de transmitir entusiasmo e de dar sentido ao trabalho das pessoas.

Segundo Bennis (2002), as organizações atuais exigem um tipo de liderança partilhada. Já não há lugar para a liderança tipo pirâmide, do topo para a base, sendo esta cada vez mais achatada. O novo líder e os seus liderados são aliados íntimos. O novo líder deve procurar um desacordo saudável e valorizará os colaboradores com coragem suficiente para discordarem, dado que hoje o capital intelectual (poder do cérebro, know-how, criatividade e imaginação humana) é o fator de diferenciação e de mais-valia para as organizações (Cardoso, 1999). O líder deve ser capaz de gerir este fator crítico de sucesso com mestria e altos índices de confiança.

1.2.3 Gestão de pessoas na administração pública

A gestão de pessoas são uma área estratégica das organizações, já que a missão é permitir que a organização e os seus colaboradores alcancem, conjuntamente, os seus objetivos, mantendo uma relação vantajosa em prol da organização.

As pessoas nas organizações partilham valores, formas de pensar e normas que são influenciadas por fatores como a economia, cultura, política, religião, história, estrato social e nível de instrução dos recursos humanos pelo que as experiências profissionais e pessoais moldam a ação dos trabalhadores nas organizações (Hofstede et al., 2010).

Segundo Bilhim (2001) o fator humano é o recurso estratégico e o elemento diferenciador relativamente à concorrência. Este autor defende que, nos dias de hoje, existe uma estreita relação entre a cultura, gestão de recursos humanos e o marketing no sentido de as organizações prestarem um serviço de qualidade em prol da satisfação dos clientes. Hoje é imprescindível, para a sobrevivência das organizações, a promoção de uma cultura de serviço.

Bagão Félix (2002, p.20) afirma que "o que distingue, no fim de tudo decantado, as organizações empresariais, são as pessoas, é delas que depende o sucesso ou o fracasso das organizações".

Existe uma grande diferença entre a administração pública e administração privada. A administração pública é um processo político destinado à satisfação de necessidades públicas, ocorre numa esfera governamental e segue uma metodologia burocrática. A administração privada visa atender os interesses da empresa, marcada pelo mercado e pelas sendo regulada pelo princípio da igualdade das partes no contrato de trabalho (Bilhim, 2004)

A meritocracia é vista, quer pela administração privada, quer pela pública, como um elemento da modernidade e, conseqüentemente, como garantia da eficiência organizacional. Mas, se o gestor é controlado pela cultura organizacional, nos organismos públicos onde a meritocracia não constitui um dos traços da sua cultura, como é o caso de Portugal, será, teoricamente, possível introduzi-lo ou tratar-se-á antes de um mito? (Shein, Edgar ,1985)

O modelo estatutário da função pública, a rigidez dos instrumentos disponíveis e o excesso de garantias dos funcionários, tem colocado dificuldades na gestão dos recursos humanos nomeadamente no que diz respeito à aplicação de novos instrumentos, como a avaliação de desempenho, a mobilidade de

pessoal e a introdução de mudanças no comportamento das pessoas. O modelo de gestão dos recursos humanos caracteriza-se pela aplicação legalista de procedimentos de natureza administrativo-normativa sem grandes preocupações de natureza gestonária, o que limita a tomada de decisões estratégicas sobre pessoal (Araújo, 2005).

De acordo com um estudo recente da Comissão Europeia (Madureira, 2017), ao longo dos últimos 30 anos a reforma da administração pública em Portugal foi essencialmente marcada por cinco realidades: a introdução da empresarialização da administração, a vaga de privatizações, a convergência das leis e regimes de trabalho públicos e privados, a reestruturação da administração pública central, e a tentativa de redução da burocracia e aumentar a proximidade e a transparência na relação entre a administração e os cidadãos.

Pode-se afirmar que a empresarialização da gestão pública, as privatizações, a reestruturação da administração pública, o declínio do emprego público e dos salários e a desregulamentação do regime de trabalho público têm contribuído fortemente, por um lado, para uma crescente dificuldade de resposta dos serviços públicos à sociedade como um todo (Kamerman e Kahn, 2016) e, por outro lado, para a desmotivação dos trabalhadores da função pública (Madureira e Rodrigues, 2015) Este fenómeno é particularmente evidente em áreas como a saúde (Fernandes e Nunes, 2016) e a educação (Ongaro, 2009).

2. CARACTERIZAÇÃO GERAL DO ESTÁGIO

2.1 Enquadramento biográfico

A minha ligação ao desporto, a nível formal, começa aos 10 anos de idade no Frei Gil Voleibol Clube como jogador de voleibol. O Frei Gil era um clube-escola no Instituto de Promoção Social de Bustos, sendo este conhecido pelo seu historial desportivo nas mais diversas modalidades, como por exemplo, voleibol, atletismo e ginástica.

Aos 14 anos, a convite de uma ex-treinadora, comecei a ser treinador-adjunto no escalão de minis. Contudo, aos 15 anos saí do Frei Gil Voleibol Clube para ir jogar para o Clube Atlântico da Madalena onde fiquei por uma época, consequentemente a atividade de treinador ficou em standby.

Aos 16 anos volto ao Frei Gil Voleibol Clube apenas como jogador e a partir dos 19 anos assumo exclusivamente o papel de treinador, no clube que me formou, até aos dias de hoje.

Enquanto atleta federado, os melhores resultados que obtive foi, o 7º lugar nacional no escalão de infantis e cadetes. No desporto escolar, em representação do Instituto de Promoção Social de Bustos, o melhor resultado foi o título nacional no escalão de juvenis.

Relativamente ao meu percurso académico, no secundário ingressei no Curso Profissional Técnico de Apoio à Gestão Desportiva, onde tive a oportunidade de estar ligado à organização e dinamização de diversos eventos, como o Corta-Mato, distritais e nacionais de Desporto Escolar, Zumba Glow Party, Jogos Sem Fronteiras e Taça do Mundo nas modalidades de Ginástica Artística e Orientação.

Em 2017 entrei na licenciatura de Ciências do Desporto na Faculdade de Desporto da Universidade do Porto. Conclui a licenciatura no ramo de Treino Desportivo – Atletismo. Terminada a licenciatura, e com o gosto pela gestão desportiva iniciado no secundário, ingresso no mestrado de Gestão Desportiva na Faculdade de Desporto da Universidade do Porto em 2021.

2.2 Plano de estágio

O estágio profissionalizante e respetivo relatório foi realizado no âmbito do Mestrado de Gestão Desportiva pela Faculdade de Desporto da Universidade do Porto com vista à obtenção do grau de mestre. O estágio foi realizado na Divisão de Juventude e Desporto (DJD) da Câmara Municipal de São João da Madeira (CMSJM), entre outubro de 2022 e março de 2023.

O supervisor local foi o Dr. Pedro Carvalho, chefe da Divisão de Juventude e Desporto. A orientadora foi a professora Doutora Luísa Ávila da Costa, docente da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

A elaboração de um plano de estágio é fundamental para servir de guia das tarefas a realizar durante o estágio. Em conjunto com o Dr. Pedro Carvalho foi elaborado o meu plano de estágio, como podemos ver no Tabela 1. Na tabela 2 está também representado o cronograma com o plano de atividades do estágio.

Tabela 1 - Plano de estágio profissionalizante.

PLANO DE ESTÁGIO PROFISSIONALIZANTE	
Entidade: Faculdade de Desporto da Universidade do Porto Curso: Mestrado em Gestão Desportiva Estagiário: Daniel Mota Data de Início: 17/10/2022	Entidade de Estágio: Câmara Municipal de S. João da Madeira Divisão: Divisão da Juventude e Desporto Supervisor Local: Dr. Pedro Carvalho Data de Fim: 10/03/2023
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	TAREFAS A REALIZAR
Acompanhar a atividade regular de gestão autárquica	- Contratos-programa de desenvolvimento desportivo 2023; - Dia dos Campeões; - Corrida Alberto Batista; - Torneio Interassociações.
Organizar os documentos de apoio de apoio da DJD da CMSJM	- Relatório de gestão (gastos energéticos, FSE e recursos humanos, investimento no desporto); - Evolução da quantidade de atletas federados;

	- Formulário de candidatura do contrato-programa
Experienciar o dia a dia e a cultura organizacional vivida por um funcionário da DJD	- Atendimento ao público no Complexo Desportivo Paulo Pinto; - Realizar as tarefas de um funcionário do Pavilhão das Travessas

Tabela 2 - Cronograma do estágio.

Ano	2022			2023		
Mês	out	nov	dez	jan	fev	mar
Atividade						
Contratos-programa						
Planeamento e execução		x	x	X		
Revisão dos formulários				X		
Instalações desportivas						
Atendimento ao público			x			
Realização de funções de funcionário	x	x	x	X	x	x
Eventos desportivos						
Gala dos Campeões	x	x				
Corrida Alberto Batista	x					
Torneio Interassociações - futsal					x	
Gestão autárquica						
Acompanhamento	x	x	x	X	x	x
Dashboard (despesas e receitas)		x	x	X	x	x

2.3 Objetivos de estágio

Aquando da elaboração do plano de estágio, foram também delineados os objetivos gerais e específicos que servem como linha orientadora para o desenrolar do estágio.

Os objetivos gerais foram os seguintes:

- Aplicar os conhecimentos adquiridos durante todo o percurso académico num contexto prático de gestão autárquica;
- Conhecer, compreender e integrar-me no funcionamento e na cultura organizacional da DJD da CMSJM;
- Adquirir conhecimento empírico e desenvolver competências relacionadas com a gestão autárquica;
- Identificar e compreender o papel das autarquias no desenvolvimento desportivo.

Por sua vez, os objetivos específicos estabelecidos foram:

- Acompanhar a atividade regular de gestão autárquica;
- Organizar os documentos de apoio da DJD da CMSJM;
- Experienciar o dia a dia e a cultura organizacional vivida por um funcionário da DJD.

3. CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE DE ESTÁGIO

3.1 Contexto Institucional

3.1.1 Caracterização do Concelho de S. João da Madeira

As origens de S. João da Madeira remontam a tempos longínquos, embora, só em 1088 que aparece pela primeira vez, em fontes escritas, a menção a S. João da Madeira (CMSJM, s.d).

No século XIX, S. João da Madeira regista um intenso crescimento, fruto do desenvolvimento comercial e industrial, sobretudo com a indústria dos chapéus e dos lacticínios, transformando radicalmente a situação do povoado. A prosperidade adquirida – para a qual viria a contribuir decisivamente também a indústria do calçado - só foi possível pelo dinamismo e espírito de trabalho dos seus habitantes.

No dia 11 de outubro de 1926 é criado o concelho de S. João da Madeira, considerado como o “centro industrial mais importante do distrito de Aveiro” e o seu desenvolvimento económico e social estava a ser “prejudicado, sufocado pela sua inferior categoria administrativa”.

A elevação a cidade viria em 16 de maio de 1984 (lei nº 13/84, de 28 de junho) como reconhecimento do intenso labor dos habitantes de S. João da Madeira, traduzido no desenvolvimento e progresso que hoje se pode atestar nas mais diversas realizações arquitetónicas, desportivas, sociais, culturais, urbanísticas e industriais.

A cidade ficou conhecida pela cidade do Labor devido ao empenho e competência dos trabalhadores do município ao longo dos anos na indústria têxtil, principalmente, nos setores de calçado e chapelaria.

Atualmente, S. João da Madeira, também é conhecida como a capital do calçado, com prestígio no mercado nacional e internacional.

Em 2010, a cidade de S. João da Madeira foi distinguida como o melhor município para se viver, num estudo realizado pelo Instituto de Tecnologia Comportamental em parceria com o semanário Sol.

Em 2011, S. João da Madeira destacou-se ao criar o Turismo Industrial e, em 2012, tornou-se no primeiro município de Portugal a ter a quase totalidade do seu território coberta por uma rede de internet sem fios, de acesso público e gratuito.

O desporto é uma atividade fundamental e imprescindível para os sanjoanenses. O concelho apresenta uma forte dinâmica associativa desportiva, existindo um grande apoio da autarquia às associações e clubes, com destaque para a Associação Desportiva Sanjoanense, a associação mais antiga e com o maior número de atletas federados no concelho.



Figura 1 - Brasão do concelho de São João da Madeira.

3.1.2 Caracterização Geográfica

A cidade de S. João da Madeira é uma cidade portuguesa situada na região Norte e sub-região Entre Douro e Vouga, localizada no extremo Norte da Beira Litoral. É um dos 19 municípios do distrito de Aveiro e pertence à Área Metropolitana do Porto em conjunto com outros 16 municípios.

É o concelho mais pequeno de Portugal com apenas 8,1 Km², um caso raro do país em que a freguesia e concelho coincidem, e com uma população residente aproximada de 22 143 habitantes (Censos, 2021).

O concelho possui 21 lugares: Casaldelo, Corgas, Carquejido, Espadanal, Fundo de Vila, Fundões, Fontaínhas, Laranjeiras, Mourisca, Orreiro, Parrinho, Pedço, Ponte, Praça, Quintã, Ribeiros, Tapado, Travessas, Vale, Vista Alegre e Volta

S. João da Madeira é limitado a norte pela freguesia de Milheirós de Poiares e a oeste pela freguesia de Arrifana (ambas pertencentes ao concelho de Santa Maria da Feira), a sul por Cucujães e Vila-Chã de S. Roque, e a este por Nogueira do Cravo e Macieira de Sarnes (todas pertencentes ao concelho de Oliveira de Azeméis).

Rodeada de importantes vias rodoviárias e próxima do aeroporto do Porto, de linhas ferroviárias e portos marítimos, a cidade beneficia de uma excelente localização geográfica, fator que favorece e promove o seu progresso. Encontra-se a 20 Km da costa marítima e a 30 Km do Porto. É atravessada pela estrada nacional nº 1, localizando-se perto das autoestradas A1 e A32, e ainda da IP5, IC1 e IC2.

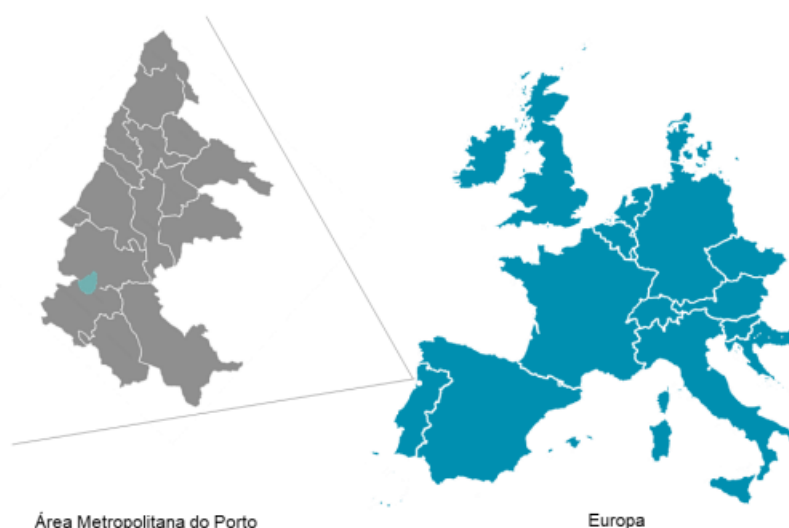


Figura 2 - Localização do concelho de São João da Madeira.

3.1.3 Caracterização Demográfica

O forte desenvolvimento da atividade empresarial no concelho de S. João da Madeira, particularmente na segunda metade do século XX, resultou num grande crescimento demográfico (conforme a tabela 3), bastante superior aos concelhos vizinhos.

Tabela 3 - População residente de São João da Madeira.

São João da Madeira		
Ano	População Residente	±%
1960	11 921	28,7%
1970	14 195	19,1%
1981	16 444	15,8%
1991	18 452	12,2%
2001	21 102	14,4%
2011	21 713	2,9%
2021	22 143	2,0%

Fonte: Instituto Nacional de Estatística

Na análise por grupos etários feita entre 2021 e 2001 (Tabela 4), o grupo dos indivíduos com idade inferior a 15 anos sofreu a diminuição mais acentuada (27%) O grupo etário com idades entre os 15 e 24 anos teve uma descida de 26%. Contrariamente, o grupo entre os 25 e 64 anos teve um aumento 4%. Já o grupo com idade superior a 64 anos teve o maior crescimento (92%)

Tabela 4 - Evolução da população por grupo etário - São João da Madeira.

População por grupo etário - S. João da Madeira							
Ano	1960	1970	1981	1991	2001	2011	2021
0-14 Anos	4 058	4 505	4 395	4 025	3 656	3 126	2 680
15-24 Anos	2 130	2 715	3 098	3 162	3 145	2 514	2 336
25-64 Anos	5 198	6 295	7 681	9 565	11 745	12 498	12 221
≥65 anos	535	770	1 270	1 700	2 556	3 575	4 906

Fonte: Instituto Nacional de Estatística

3.2 Contexto de Natureza Funcional

3.2.1 Estrutura Orgânica da Câmara Municipal de S. João da Madeira

A CMSJM está organizada em 12 divisões e 5 gabinetes. Em 2023, trabalham para o município de S. João da Madeira 428 pessoas sendo 167 postos de trabalho pertencentes ao Agrupamento de Escolas (CMSJM, 2023).

O executivo é composto pelo Presidente Jorge Sequeira, o Vice-Presidente José Vieira, a Vereadora Irene Guimarães e a Vereadora Paula Gaio.

A distribuição de pelouros está organizada da seguinte forma: Presidente Jorge Sequeira – Finanças e Património, Cultura, Planeamento e Ordenamento, Juventude e Desporto e Proteção Civil, Vice-Presidente José Vieira – Ambiente, Transportes e Mobilidade, Vereadora Irene Guimarães – Educação. Saúde, Defesa do Consumidor e Cooperação Externa, e Vereadora Paula Gaio – Ação Social, Inclusão e Habitação.

Em reunião de câmara, a 11 de abril de 2017, foi aprovada a proposta de alteração à estrutura orgânica dos serviços da câmara municipal, sendo posteriormente remetida e aprovada em assembleia municipal, de 11 de maio de 2017 (reunião da 5ª sessão ordinária iniciada a 18 de abril de 2017). O novo modelo de estrutura orgânica teve em linha de conta o processo de modernização administrativa.

A atual estrutura orgânica foi publicada no Diário da República, 2ª série N.º 219– 14 de novembro de 2017, tal como apresentamos na figura 3. Esta estrutura é composta por cinco gabinetes: Gabinete de Apoio à Presidência, Gabinete de Apoio à Vereação, Gabinete de Desenvolvimento Económico, Competitividade e Inovação, Gabinete de Auditoria, Controlo e Qualidade e Gabinete de Comunicação, Relações-Públicas e Acolhimento ao Munícipe. Existe ainda o Serviço Municipal de Proteção Civil e 12 divisões: Divisão Jurídica, Administrativa e Gestão do Recursos Humanos, Divisão Finanças e Património, Divisão de Sistemas de Informação e Modernização Administrativa, Divisão de Ação Social e Inclusão, Divisão de Obras Municipais, Divisão Obras Particulares, Divisão de Juventude e Desporto, Divisão de Planeamento Ordenamento e Ambiente, Divisão da Cultura e Divisão de Educação.

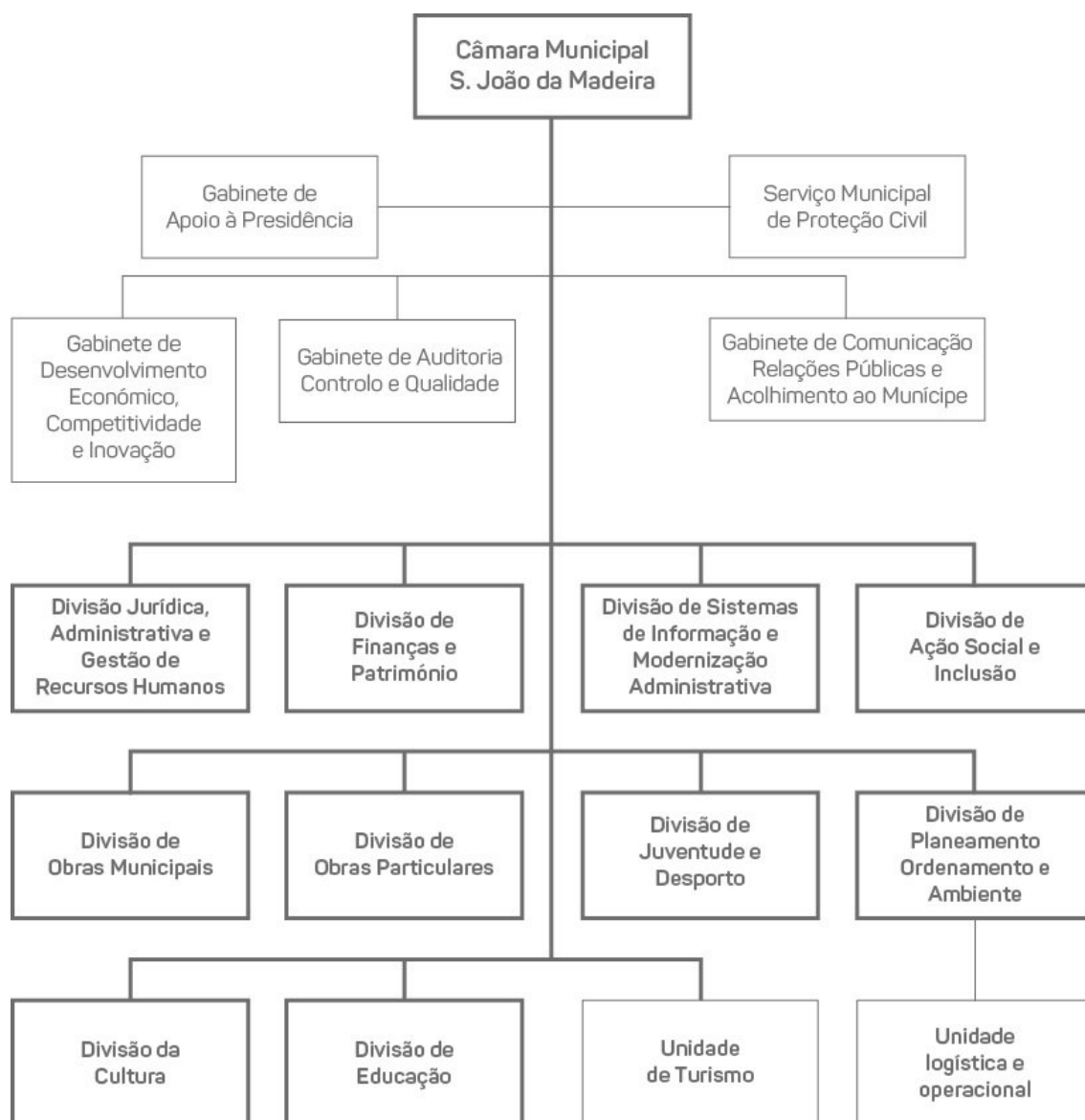


Figura 3 - Organograma atual da CMSJM.

3.3 Instalações Desportivas da Câmara Municipal de S. João da Madeira

A autarquia de S. João da Madeira tem realizado um forte investimento nas instalações desportivas municipais e, sem dúvida, esta cidade está hoje dotada de um conjunto de equipamentos desportivos que vai ao encontro das necessidades do município. Apresenta uma resposta de qualidade e boa oferta em termos de instalações desportivas para a prática das distintas modalidades e orientadas para diferentes graus de exigência competitiva (CMSJM, s.d.).

O Concelho de S. João da Madeira, caracteriza-se pela existência de 84 instalações desportivas, que perfazem um total de 69 038,75 m² de área desportiva, valor que resulta numa Área Desportiva Útil de 3.2 m² / habitante, valor que se encontra ligeiramente abaixo dos parâmetros recomendados pelas instâncias internacionais – 4m²/habitante, para valores de área desportiva útil por habitante. Apesar de estar abaixo dos valores exigidos consideramos um valor bastante bom porque é alavancado, sobretudo pela existência de pavilhões e salas de desporto polivalentes.

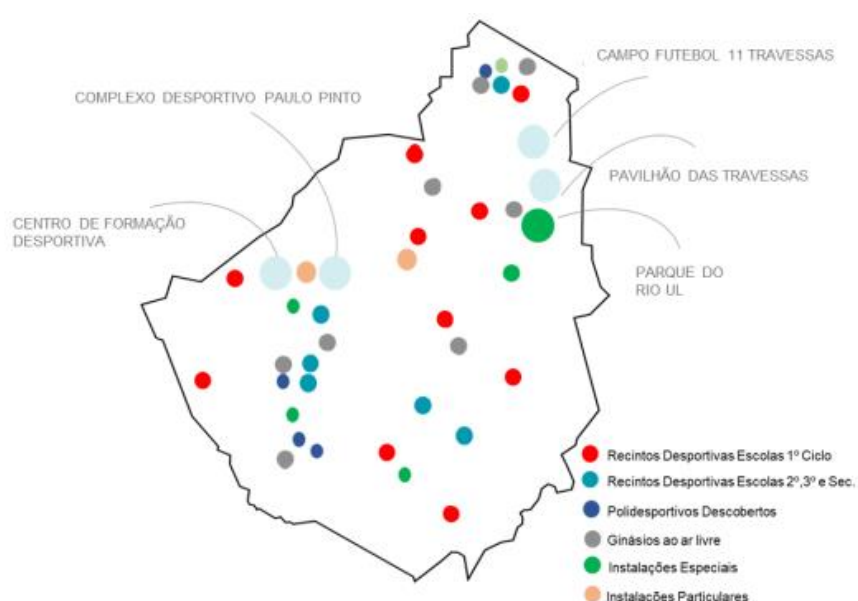


Figura 4 - Mapeamento das instalações desportivas no território.

3.3.1 Complexo Desportivo Paulo Pinto

Inicialmente conhecido pelo nome de Complexo Desportivo das Corgas, este espaço desportivo foi um dos primeiros a ser implementado em S. João da Madeira.

Desde 11 de Setembro de 2004, este equipamento passou a designar-se Complexo Desportivo Paulo Pinto (figura 5 e 6) em homenagem ao grande basquetebolista sanjoanense, falecido em março de 2002.

Construído para dar resposta a diversas valências, é composto por quatro campos de ténis e um recinto de areia que integra campos de voleibol e de

futebol de praia, uma piscina Olímpica de oito corredores com as dimensões de 50x25 metros, uma zona de saltos para a piscina, uma piscina infantil, bar interior e exterior. Deste complexo faz ainda parte um Pavilhão Desportivo para a prática de várias modalidades como o basquetebol, andebol, desportos de combate, ginástica e futsal.



Figura 5 - Piscina Interior.



Figura 6 - Piscina Exterior.

3.3.2 Centro de Formação Desportiva

O Centro de Formação Desportiva (Figura 7) foi contruído, junto ao Estádio Conde Dias Garcia, e assim nasceu um novo espaço desportivo, no lugar do antigo campo “pelado” municipal.

A construção deste espaço deveu-se à necessidade de satisfazer a procura que se verificava, nomeadamente ao nível dos diversos escalões de formação de futebol. Esta instalação possui cerca 15 mil metros quadrados sendo constituída por três campos de relva sintética (sendo um para futebol de onze, outro para futebol de sete e ainda um recinto de treino específico), quatro balneários para os desportistas e mais dois para treinadores e árbitros, um posto de primeiros socorros, sauna, jacuzzi, sala de fisioterapia, zona de arrumos, um pequeno anfiteatro e um bar. Dispõem também de uma bancada coberta com dupla plateia, com capacidade para 850 pessoas. O Centro de Formação Desportiva está dotado de equipamento ao nível do que foi instalado em estádios construídos para o Euro 2004, sendo um complexo desportivo de grande qualidade.



Figura 7 - Centro de Formação Desportiva.

3.3.3 Pavilhão das Travessas

O Pavilhão Municipal das Travessas (Figuras 8) é um dos maiores recintos desportivos cobertos do País, composto por quatro campos de 40x20 metros que podem funcionar em simultâneo. Os campos podem acolher modalidades como futsal, voleibol, basquetebol, hóquei em patins e andebol. Este espaço é ainda composto por uma sala de musculação, sala de conferência de imprensa, posto médico, sala dos desportos de combate, secretaria, salas de apoio, quatro balneários, cinco arrecadações e tem capacidade para 6000 espectadores.

Esta instalação foi palco de grandes eventos desportivos como, por exemplo, jogos do campeonato do mundo de andebol em 2003, jogos de apuramento para o campeonato do mundo de andebol de 2015, jogos da seleção nacional de futsal, taça do mundo de ginástica artística de 2010, entre outros.



Figura 8 - Pavilhão das Travessas.

3.3.4 Campo de Futebol das Travessas

O Campo de Futebol das Travessas (Figura 9) foi inaugurado em 2018 e fica localizado nas proximidades do Pavilhão das Travessas. Como o nome indica, é uma instalação exclusiva para o futebol e foi contruída com a necessidade de reforçar as instalações desportivas desta modalidade.

Esta instalação é para uso dos clubes da cidade, em particular a Associação Desportiva Sanjoanense. É composta por um campo de futebol de 11, dois balneários, sala de apoio e um posto médico.



Figura 9 - Campo de Futebol das Travessas.

4. Cultura organizacional na gestão autárquica: um olhar interno e aplicado no quotidiano da Divisão Juventude e Desporto da Câmara Municipal de São João da Madeira

Este capítulo do relatório aborda 4 áreas de interesse sobre a cultura organizacional na DJD da CMSJM, sendo elas as principais avenidas de acompanhamento e intervenção no decorrer do estágio, nomeadamente: o plano de poupança de energia, o contrato programa de desenvolvimento desportivo, os recursos humanos e o investimento no desporto.

4.1 Plano de poupança de energia

A invasão da Rússia à Ucrânia levantou a questão da dependência energética na Europa não só da Rússia, mas também dos restantes países aos quais importamos energia.

Segundo Direção-Geral de Energia e Geologia et al. (2022), Portugal era em 2020, o 11º país da União Europeia com maior dependência energética do estrangeiro, surgindo acima da média. Isto porque Portugal importa 100% do petróleo e do gás natural que precisa, respetivamente, para fazer combustíveis e para usar na indústria, na produção de eletricidade e nas casas. Importa também gasolina, gasóleo e gás para botijas, porque a produção na refinaria da Galp em Sines não é suficiente para aquilo que o país consome.

Segundo a Redes Energéticas Nacionais, Portugal importa 100% do gás natural porque não tem produção própria, esta importação é feita por duas vias, por um lado, pela via terrestre através do gasoduto Magrebe-Europa e do transporte em camião, por outro lado, pela via marítima através de navios metaneiros. A importação de gás natural em 2021 provém de vários países como a Nigéria, Rússia, Espanha e Estados Unidos da América como podemos ver na Figura 10.

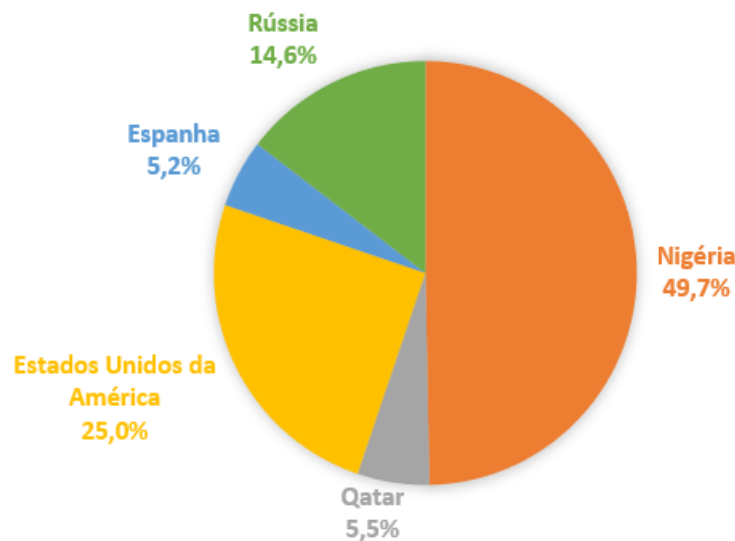


Figura 10 - Importação de gás natural em Portugal (2021).

Fonte: Redes Energéticas Nacionais

Em 2021, Portugal importou 100% do petróleo bruto ou crude que consome, este é usado na refinaria para produzir gasolina, gasóleo, GPL, jetfuel para a aviação ou outros produtos não energéticos como asfalto, lubrificantes, parafinas ou solventes. O petróleo bruto ou crude é importado dos seguintes países, Brasil, Nigéria, Angola, Arábia Saudita, Noruega, Guiné Equatorial, Azerbaijão, Estados Unidos da América, Argélia e Congo (Direção-Geral de Energia e Geologia, 2022).

Relativamente a eletricidade, Portugal em 2021 produziu a maior parte da energia que consumiu, como podemos ver na Figura 11.

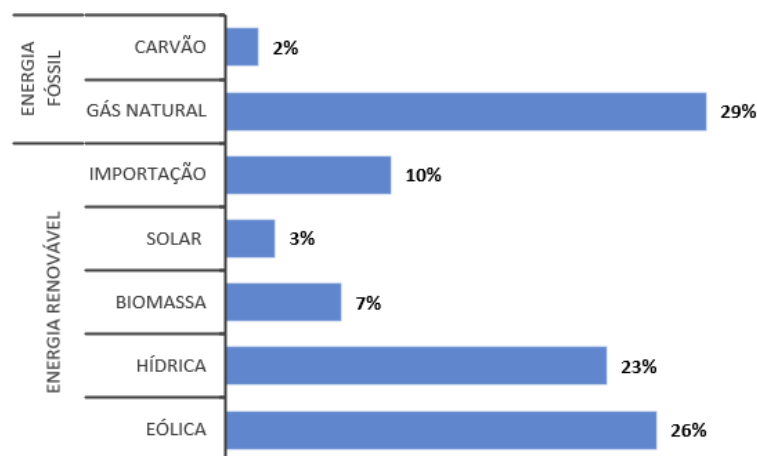


Figura 11 - Produção de eletricidade em Portugal (2021).

Fonte: Redes Energéticas Nacionais

O contexto do conflito entre a Ucrânia e a Rússia afetou gravemente a economia europeia. Em março de 2022, os dirigentes da União Europeia acordaram em eliminar progressivamente a dependência da União Europeia em relação às importações de gás, petróleo e carvão russo:

- reduzindo mais rapidamente a dependência global dos combustíveis fósseis;
- diversificando os abastecimentos e as rotas;
- continuando a desenvolver um mercado do hidrogénio da União Europeia;
- acelerando o desenvolvimento das energias renováveis;
- melhorando a interligação das redes europeias de eletricidade e de gás;
- reforçando o planeamento de contingência da UE para a segurança do aprovisionamento;
- melhorando a eficiência energética e promovendo a circularidade.

A Comissão Europeia apresentou o plano REPowerEU, no dia 18 de maio de 2022, que visa a poupança de energética, a produção de energia limpa, a diversificação do aprovisionamento energético da União Europeia e a combinação inteligente dos investimentos e das reformas.

O plano REPowerEU tem por base a execução do pacote Objetivo 55. O pacote tem como objetivo, reduzir as emissões líquidas de gases com efeito de estufa em pelo menos 55% até 2030 e de alcançar a neutralidade climática até 2050.

A UE enfrenta uma potencial crise de segurança do aprovisionamento devido à redução significativa do fornecimento de gás proveniente da Rússia e um sério risco de uma interrupção total desse fornecimento, situações para as quais os Estados-Membros têm de se preparar imediatamente de forma coordenada e num espírito de solidariedade. Embora nem todos os Estados-Membros estejam atualmente confrontados com um risco significativo em matéria de segurança do aprovisionamento, graves perturbações em alguns Estados-Membros são suscetíveis de afetar a economia da UE no seu conjunto.

Neste contexto foi também aprovado o Regulamento (União Europeia) 2022/1369 do Conselho, de 5 de agosto de 2022, relativo as medidas coordenadas de redução de procura de gás. Este regulamento propõe uma redução voluntária de 15% na procura de gás no período entre 1 de agosto de 2022 e 31 de março de 2023 em comparação com o consumo médio no mesmo período dos últimos 5 anos, existindo a possibilidade de obrigação de redução de procura de gás se o Conselho Europeu emitir um “alerta da União”. Porém, estão previstas isenções e derrogações parciais ou totais a fim de acautelar as situações particulares de alguns Estados-Membros.

Na sequência da crise geopolítica que se faz sentir na Europa, com graves consequências para o setor de energia, surgiu o Plano de Poupança de Energia 2022-2023. Apesar da Comissão Europeia definir a redução voluntária de 15%, no caso de Portugal, existem derrogações que permitem reduzir a percentagem de redução obrigatória para 7%.

Segundo a Resolução do Conselho de Ministros n.º 82/2022, de 27 de setembro de 2022, o Plano de Poupança de Energia 2022-2023 engloba medidas de redução para as áreas de energia, eficiência hídrica e mobilidade. E abrange os setores da Administração Pública, central e local, e privado (incluindo indústria, comércio e serviços, e cidadãos), sendo dado particular destaque às medidas afetas à energia.

Em linha com as medidas do Governo, a CMSJM criou o Plano Municipal de Transição Energética, como podemos ver no Despacho nº 40/2022, no dia 7 de outubro de 2022.

A CMSJM já tinha tomado algumas medidas, anteriormente, para reduzir o consumo de energia, ao nível dos lagos, da instalação de tecnologia LED na iluminação pública e no âmbito da habitação municipal.

O Plano Municipal de Transição Energética determina o seguinte:

- Que seja desligada a iluminação pública municipal decorativa interior e exterior a partir das 22 horas;

- Que que seja desligada a iluminação dos logradouros das escolas municipais aquando do encerramento das mesas;
- Que seja desligada a iluminação pública municipal do Parque do Rio UL e do Jardim da Cidade a partir das 23 horas;
- Que a divisão de recursos humanos, no prazo de 20 dias, estude e proponha a possibilidade de adequação dos horários de trabalho com vista a permitir a redução dos consumos de energia nos edifícios municipais;
- Que a definição da iluminação pública natalícia seja orientada com vista a redução do consumo de energia;
- Que seja regulada a temperatura dos sistemas de água quente sanitária para o máximo de 35° em todos os equipamentos municipais que permitam tecnicamente esta regulação;
- Que seja regulada a temperatura da água da piscina municipal interior para o máximo de 28°;
- Que, nos edifícios e instalações municipais, sejam, por todos os funcionários, adotadas medidas rigorosas de controlo e contenção do uso de energia e água, devendo ser adotados cuidados especiais no uso de iluminação e equipamentos.

A DJD da CMSJM, no dia 30 de setembro de 2022 apresentou a sua visão, onde diz que apesar da derrogação que permite diminuir a percentagem de 15%, objetivo voluntário, para 7%, o objetivo é ultrapassar a meta proposta.

Em cumprimento com o despacho nº 40/2022, do dia 7 de outubro de 2022, a DJD implementou a medida de redução da temperatura da água, em 2°, a partir do dia 10 de outubro de 2022.

No final do ano de 2022 foi feita a análise do impacto da medida referida anteriormente no Complexo Desportivo Paulo Pinto. A Tabela 5, apresenta a comparação do consumo em períodos homólogos referentes ao ano 2021/2022.

Tabela 5 - Comparação do volume de gás consumido (2021/2022)

14 OUT – 18 NOV 2022	11209,574m ³	18 NOV – 15 DEZ 2022	11310,763m ³
----------------------	-------------------------	----------------------	-------------------------

15 OUT – 19 NOV 2021	12169,244m ³	19 NOV – 17 DEZ 2021	13301,086m ³
Diferença 2022/2021	-959,67m³	Diferença 2022/2021	-1990,323m³
	8,6%		17,6%

Fonte: Divisão Juventude e Desporto

Na análise ao quadro anterior podemos constatar que, com a aplicação da medida houve efetivamente redução do consumo. Posto isto, concluímos que a CMSJM cumpre com a percentagem de redução de consumo do gás proposta na Resolução de Conselho de Ministros n.º 82/2022 nos dois períodos analisados. Destaco o período novembro-dezembro, do qual a redução é de 17,6%, superior ao recomendado pela Comissão Europeia em mais de 2 pontos percentuais.

Apesar da redução do consumo do gás, as faturas mensais nem sempre acompanham esse registo, como podemos ver na Tabela 6. Esta variabilidade deve-se, em grande parte a subida das tarifas do gás que se tem vindo a registar, consecutivamente, desde a invasão da Rússia à Ucrânia.

Tabela 6- Comparação de faturação da Lusitania gás (2021/2022).

Novembro 2022	7 986,27€	Dezembro 2022	7 347,19€
Novembro 2021	7 205,01€	Dezembro 2021	8 632,90€
Diferença 2022/2021	781,26€	Diferença 2022/2021	-1 285,71€

Fonte: Divisão Financeira e Património

Por outro lado, é importante perceber qual é o impacto da redução da temperatura da água na receita e no número de alunos quer na escola de natação quer no regime livre (conforme Tabela 7 e 8, respetivamente).

Tabela 7 - Receita da piscina interior do Complexo Desportivo Paulo Pinto (2022).

Receita	setembro	outubro	novembro	Diferença OUT-NOV
Regime Livre	2 033,40€	2 079,30€	1 422,30€	- 657,00€
Escola de Natação	8 138,50€	9 050,60€	7 904,00€	1 146,60€

Fonte: Divisão Juventude e Desporto

Existe uma clara diminuição no valor do Regime Livre no período outubro-novembro e também houve reflexos nas mensalidades da Escola de Natação, totalizando um impacto na receita total de menos 1 803,60€. Na escola de

Natação, o impacto das desistências é de cerca de 700,00€, porque a receita de outubro corresponde à entrada de novos alunos.

Tabela 8 - Taxa de abandono de alunos pagantes (2022).

Número de Utentes	setembro	outubro	novembro	% Diferença SET - NOV
Escola de Natação	633	625	600	5,5%

Fonte: Divisão Juventude e Desporto

Constatamos que abandonaram 33 atletas, 5,5% de diferença entre setembro e novembro. O valor das mensalidades destes alunos são cerca de 700,00€.

Análise

No acompanhamento da análise feita sobre o impacto da medida de redução de 2º na temperatura da piscina interior do Complexo Desportivo Paulo Pinto, destaco primeiramente a capacidade adaptativa da DJD da CMSJM às exigências da atualidade. A DJD definiu uma estratégia de comunicação com os colaboradores do Complexo Desportivo Paulo Pinto, de forma a alinhar o discurso que foi transmitido para o seu público com o objetivo de clarificar e não criar ruído desnecessário.

É importante relembrar que só existe uma piscina interior no Complexo Desportivo Paulo Pinto que serve todo o tipo de público, desde os mais novos aos mais velho e desde o desporto para todos ao desporto de competição. Por um lado, para os atletas de competição a redução dos habituais 30º para 28º foi benéfica porque se aproximou da temperatura ideal da água para a competição, permitindo realizar melhores tempos. Por outro lado, para os desportistas da hidroginástica, hidrosénior, regime livre e escola de natação, a redução da temperatura em 2º não foi benéfica porque grande parte destes desportistas são pessoas com mais de 65 anos ou menos de 12 anos. Foi importante avaliar e até alterar a metodologia que estava a ser usada nas aulas, de forma a adaptarem-se a descida da temperatura da água com o objetivo de se fazer sentir menos frio.

Por último, quero destacar a importância da DJD ter em sua posse todos os dados necessários para a sua análise, como por exemplo, o volume de gás e a sua faturação. A Divisão de Finanças e Património da CMSJM tem em sua posse os dados de faturação, neste caso do gás, contudo a DJD pede frequentemente os dados de faturação para fazer o seu próprio acompanhamento e análise. Este pormenor é de extrema importância na hora de analisar e tomar decisões sobre o funcionamento de uma instalação desportiva. Se o gestor desportivo não tivesse consigo estes dados, não poderia fazer uma análise mais precisa e não teria a oportunidade de demonstrar a sua perspetiva com argumentos e factos assentes na evidência. Sem os dados na sua posse deixa as análises concretas e o poder de decisão para outras pessoas que podem não estar envolvidas diretamente com a instalação desportiva.

4.2 Contrato Programa de Desenvolvimento Desportivo

Os clubes e as associações desportivas são elementos fundamentais no contexto desportivo nacional. Contudo, estas entidades atravessam tempos de dificuldades financeiras, devido ao aumento dos custos relacionados com a prática desportiva e a incapacidade de gerar novas receitas. Por esta razão, a existência dos clubes e associações estão muito dependentes do financiamento externo. Dado que, em Portugal, o financiamento por parte do setor privado aos clubes e associações é muito reduzido, cabe ao setor público apoiar os clubes e associações desportivas. Este apoio é feito de duas formas, por um lado através de apoio financeiro e por outro lado, através de apoio logístico. As autarquias são as principais instituições públicas que atribuem este tipo de apoios.

Desde o ano 2003 que a câmara municipal celebra contratos-programa com as associações desportivas. Sublinho que esta medida foi implementada 6 anos antes da primeira publicação do regime jurídico dos contratos-programa. O movimento associativo do concelho de S. João da Madeira tem sido um parceiro fundamental da Câmara Municipal de S. João da Madeira no desenvolvimento desportivo, promovendo junto da população o acesso à prática desportiva. Neste contexto, o executivo camarário vem reconhecer o relevante papel social e de

interesse público que estes agentes desportivos desempenham na cidade, através do contrato-programa de desenvolvimento desportivo, permitindo a canalização de investimento público de um modo criterioso, adequado à legislação em vigor, de forma a garantir o princípio da equidade e de transparência nos apoios financeiros. O contrato-programa de desenvolvimento desportivo com o Município de S. João da Madeira é regulado nos termos do regime jurídico dos contratos-programa de desenvolvimento desportivo previstos no Decreto-Lei nº 273, de 1 de outubro 2009, na sua redação atual.

São destinatários as associações e os clubes desportivos de interesse social sem fins lucrativos, sedeadas no concelho, com estatutos devidamente aprovados e personalidade jurídica adquirida.

As Associações e clubes desportivos deverão apresentar as candidaturas, em impresso próprio – fornecido pela Câmara Municipal que se encontra <https://www.cm-sjm.pt/pt/desporto-contratos-programa-de-desenvolvimento-desportivo>. As candidaturas apresentadas são analisadas pela Divisão da Juventude e Desporto, com emissão de parecer técnico, e posteriormente validadas pelo Vereador da área do Desporto.

O Município de S. João da Madeira concede apoios financeiros mediante apresentação de candidaturas por parte das entidades interessadas cumpram os requisitos, e caso se concretizem, obrigam à celebração do contrato-programa de desenvolvimento desportivo entre o município e a entidade beneficiária. As entidades que beneficiarem de apoios financeiros, ficam sujeitos à apresentação de relatórios de avaliação final bem como outros documentos obrigatórios por lei.

Os critérios considerados em 2003 mantêm-se na sua essência os mesmos até aos dias de hoje. Os apoios financeiros são direcionados para ações específicas, programas de desenvolvimento desportivo, identificados em três eixos de apoio: programa de apoio à atividade desportiva regular, programa de apoio a atividades desportivas pontuais e programa de apoio à formação (treinadores, árbitros e dirigentes).

Os critérios para o **programa de apoio à atividade desportiva regular** são os seguintes:

- Apoio à formação Desportiva (conforme a Tabela 9)

1. Número de praticantes

Atribuição de um valor monetário por atleta mediante o tipo de modalidade.

2. Nível dos técnicos

Atribuição de um valor monetário por atleta mediante as habilitações do técnico.

3. Número de equipas na secção

Número de equipas em competição federada na secção da coletividade, campeonatos distritais e nacionais no início da época desportiva.

4. Valor da inscrição na associação da modalidade

Reembolso de despesas de inscrição e seguro dos atletas na associação desportiva ou federação desportiva.

Tabela 9 - Apoio à formação desportiva.

NÚMERO DE PRATICANTES	
Modalidade com quadro Competitivo	Valor por atleta
Andebol	50,00€
Atletismo	50,00€
Basquetebol	50,00€
Dança Desportiva	30,00€
Desporto Motorizados	30,00€
Desportos de Combate/Artes Marciais	30,00€
Futebol	50,00€
Futsal	50,00€
Ginástica	30,00€
Hóquei em Patins	50,00€
Natação	50,00€
Patinagem Artística	50,00€
Ténis/Ténis de Mesa	30,00€
Triatlo	30,00€

Voleibol	50,00€
Xadrez	20,00€
Modalidade sem quadro competitivo	20,00€
QUADRO TÉCNICO	
Grau I	5,00€
Grau II	15,00€
Grau III	27,50€
Grau IV	30,00€
Atribuição de um valor por atleta dependendo do nível de formação do técnico	
EQUIPAS	
Valor por equipa	500,00€
Desportos individuais	Mínimo de 6 atletas/sexo
EQUIPAS A DISPUTAR PROVAS NACIONAIS	
Valor por equipa	1 000,00€
CUSTOS COM INSCRIÇÕES	
Reembolso de despesas de inscrição e seguro dos atletas na associação desportiva ou federação desportiva	
APOIO LOGÍSTICO	
É calculado o número de horas que a associação/clube têm nas instalações desportivas municipais. Despesas com gás, luz e água.	
ENTIDADE CERTIFICADA POR FEDERAÇÃO DA MODALIDADE	
1 Estrela	250,00€
2 Estrelas	500,00€
3 Estrelas	750,00€
4 Estrelas	1 500,00€
5 Estrelas	2 000,00€

- Apoio aos escalões séniores (conforme a tabela 10)

1. Modalidades coletivas que disputem campeonatos regulares

Atribuição de um valor monetário por equipa mediante a modalidade que pratica e divisão que compete. A Associação compromete-se a inscrever, nas suas equipas desse escalão, um mínimo de 50 por cento de praticantes que preencham pelo menos uma de três condições: ser natural de S. João da

Madeira, residir há mais de cinco anos no Município ou ter integrado os escalões de formação de coletividades do concelho durante duas épocas desportivas. Os jogadores com idade do escalão júnior, ou inferior, não contam para a percentagem exigida.

2. Desportos individuais com competição regular

Atribuição de um montante por número de atletas.

3. Outras (os) atividades/desportos de acordo com especificidade da competição

Atribuição de um montante correspondente à competição em causa.

Tabela 10 - Apoio à escalões seniores.

Modalidade	Divisão	Quantia
TIPO I Modalidades coletivas que disputam campeonatos regulares	Andebol – 1ª Divisão	Até 30 000,00 €
	Basquetebol – Proliga	14 000,00 €
	Futsal – 2ª Divisão	14 000,00 €
	Futebol 2ª Distrital	1500,00 €
	Hóquei em Patins - 1ª Divisão	Até 30 000,00 €
	Andebol FEM 2ª Divisão	4 000,00 €
	Basquetebol FEM 1ª	4 000,00 €
	Hóquei em Patins FEM 1ª	7 000,00 €
	Voleibol FEM	1 000,00 €
	INATEL – Futebol	750,00 €
TIPO II Desportos Individuais com competição regular Atletismo, At. Subaquáticas, Bilhar, Dança Desportiva, Desportos Combate, Ginástica, Natação, Patinagem Artística, Pesca Desportiva, Ténis de		1 500,00€ (30 ou mais atletas) 1 000,00€ (20 a 29 atletas) 750,00€ (11 a 19 atletas) 500,00€ (6 a 10 atletas) 250,00€ (1 a 5 atletas)

Mesa, Ténis, Triatlo, Xadrez		
TIPO III Desportos Individuais sem competição regular Cicloturismo, Damas, Montanhismo		200,00€
TIPO IV Desportos Motorizados		750,00€
TIPO V Columbofilia		1 000€
TIPO VI Equipas B de equipas Séniore		O valor do apoio para as equipas B, será de 100€/agente desportivo, sendo considerado um máximo de atletas por equipa de acordo com as especificidades das modalidades
Alto Rendimento		Bolsa Mensal de 200,00€

- Apoio à atividade física e desporto em escalões masters (conforme a tabela 11)

1. Modalidades coletivas que disputem campeonatos regulares

Atribuição de um valor monetário por equipa que disputam campeonatos regulares.

2. Desportos individuais com competição regular

Atribuição de um montante por número de atletas.

3. Outras (os) atividades/desportos de acordo com especificidade da competição

Atribuição de um valor monetário por atividade/projeto implementada (o) na associação/clube.

Tabela 11 - Apoio à atividade física e desporto em escalões masters.

Modalidade	Quantia
TIPO I Modalidades coletivas que disputem campeonatos regulares Andebol, Basquetebol, Hóquei em Patins, Futebol, Futsal	500,00€
TIPO II Desportos Individuais com competição regular Atletismo, Damas, Desportos Combate, Natação, Ténis de Mesa, Ténis, Triatlo, Xadrez	1 000,00 € (30 atletas ou mais atletas) 750,00 € (20 a 29 atletas) 500,00 € (11 a 19 atletas) 250,00 € (6 a 10 atletas) 100,00 € (1 a 5 atletas)
TIPO III Projetos: desporto para todos	400,00€ por atividade na associação

- Apoio à inclusão/desporto adaptado (conforme a tabela 12)

É atribuído um valor monetário para clubes que promovam projetos de inclusão/desporto adaptado.

Tabela 12 - Apoio à inclusão/desporto adaptado.

Modalidade	Quantia
Incentivo à inclusão/desporto adaptado	600,00 € (11 ou mais atletas) 400,00 € (6 a 10 atletas) 200,00 € (1 a 5 atletas)

- Apoio ao alto rendimento

O Decreto-Lei n.º 272/2009 de 1 de outubro, na sua atual redação, estabelece as medidas específicas e apoio ao desenvolvimento do desporto de alto rendimento. São elegíveis atletas que possuam o estatuto de alto rendimento, conferido pela Federação da respetiva modalidade e reconhecido pelo Instituto Português do Desporto e Juventude. O Atleta deverá estar inscrito na plataforma do IPDJ.

- Apoio à utilização de instalações desportivas municipais

Apoio logístico à associação (local do treino e competição e número de horas na instalação) e pagamento das despesas de luz, água e gás.

Já o **programa de apoio a atividades desportivas pontuais** é dividido da seguinte forma:

- Organização de eventos desportivos (competições com interesse social ou desportivo relevante)

A Associação deve descrever, em formulário próprio, o(s) evento(s) a realizar e o que necessita de apoio da Câmara Municipal. A conceção de apoios logísticos (transportes, materiais desportivos, equipamentos de som, etc.) está condicionado à disponibilidade operacional dos serviços da Câmara Municipal.

- Apoio à participação de atletas em provas internacionais (conforme a tabela 13)

Esta medida destina-se, unicamente, a atletas de modalidades individuais, cujas competições sejam organizadas por Federações Internacionais, reconhecidas pelo Comité Olímpico, em que o atleta represente a Federação com Utilidade Pública Desportiva, da modalidade, sendo valorizadas as seguintes variáveis:

- Atletas que sejam selecionados pela respetiva federação;
- Atletas que alcancem resultados de relevo, nomeadamente títulos nacionais nos mais altos escalões competitivos da sua modalidade.

Este apoio será considerado quando a federação não assegurar a totalidade do pagamento das despesas inerentes à participação.

Tabela 13 - Apoio à participação de atletas em provas internacionais.

Competição	Quantia
Europeu	Apoio até 250,00€
Mundial	Apoio até 400,00€

Para finalizar, temos o **programa de apoio à formação**:

Apoio ao desenvolvimento e à melhoria da prática da atividade física e do desporto no domínio da formação, para árbitros dirigentes e treinadores. A associação/clube deve requerer, em formulário próprio, a necessidade de apoio. O apoio financeiro é de 750,00€.

A par destes 3 programas, a CMSJM, valoriza o sucesso desportivo, com o intuito de incentivar a obtenção de resultados desportivos relevantes. No final de cada temporada é realizada uma avaliação criteriosa dos títulos (regionais, nacionais e internacionais), recordes (regionais e nacionais), apuramentos para fases nacionais e internacionais e subidas da divisão alcançados. A cada conquista corresponde um prémio monetário.

A atribuição dos apoios financeiros abordados anteriormente está condicionada à disponibilidade financeira, em rubrica orçamental das Grandes Opções do Plano e Orçamento 2023, rubrica 2014.26, no caso do contrato-programa de desenvolvimento desportivo de 2023.

Durante a análise técnica das candidaturas, 1º momento de controlo, é analisada e validada, e caso a informação seja deficiente, para proceder à análise, é solicitada mais informação às associações. A DJD controla as listagens dos atletas das federações, certificados de treinadores do Instituto Português do Desporto e Juventude, relatório de contas e atividades, comprovativos de despesa junto das associações territoriais.

No decorrer do processo de candidatura cabe à DJD validar os dados, aplicando os critérios abordados anteriormente, e elaborar documento para apresentar em reunião de câmara. No documento aprovado em reunião de câmara, são apresentados detalhadamente os montantes aplicados por critérios e por associação.

Desde o momento da assinatura ao pagamento das tranches são, ainda, verificadas as certidões das finanças comprovativa da regularidade fiscal e certidões da segurança social comprovativa da regularidade tributária e

documentos que autarquia, caso entenda, poderá solicitar. As tranches serão retidas caso não se verifique o solicitado.

Durante a execução, a autarquia controla diariamente a atividade desportiva das associações desportivas na cidade. Estas atividades desportivas (treinos e competições) são realizadas nas instalações desportivas municipais e a gestão dos espaços é, na sua totalidade, realizada pelos funcionários da DJD com auxílio de software específico, SportStudio.

Desde 2003, o município investiu mais de 9,3 milhões de euros nas transferências para as associações/clubes desportivos, dos quais cerca de 2,3 milhões de euros é contabilizado em apoio logístico (uso das instalações desportivas municipais, sendo o valor calculado em função das tarifas de utilização desses espaços; cedência de imóveis municipais, sendo o valor deste estimado em função do valor de mercado praticado no município e outros espaços municipais).

Análise

Divido a minha análise ao contrato programa de desenvolvimento desportivo em S. João da Madeira em 2 pilares: a transparência; e a iniciativa/critérios.

Começando pela transparência, podemos vê-la nas Figuras 12,13 e 14 com o exemplo da Associação Desportiva de Sanjoanense (ADS), relativo ao contrato programa de desenvolvimento desportivo de 2022.

CULTURA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO AUTÁRQUICA

CONTRATO-PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DESPORTIVO 2022
ANÁLISE TÉCNICA

NOME DA ASSOCIAÇÃO ASSOCIAÇÃO DESPORTIVA SANJOANENSE

1. PROGRAMA DE APOIO À ATIVIDADE DESPORTIVA REGULAR

1.1. APOIO À FORMAÇÃO DESPORTIVA

MODALIDADE	N.º PRATICANTES	NÍVEL TÉCNICOS	APOIO ATLETA		NÍVEL TÉCNICOS		APOIO TOTAL
			UNITÁRIO	TOTAL	UNITÁRIO	TOTAL	
ANDEBOL		S/ Grau	50,00 €	- €	- €	- €	- €
	17	GRAU I	50,00 €	850,00 €	5,00 €	85,00 €	935,00 €
	26	GRAU II	50,00 €	1 300,00 €	15,00 €	390,00 €	1 690,00 €
	57	GRAU III	50,00 €	2 850,00 €	27,50 €	1 567,50 €	4 417,50 €
		GRAU IV	50,00 €	- €	30,00 €	- €	- €
Sub-Total	100			5 000,00 €		2 042,50 €	7 042,50 €
BASQUETEBOL		S/ Grau	50,00 €	- €	- €	- €	- €
	75	GRAU I	50,00 €	3 750,00 €	5,00 €	375,00 €	4 125,00 €
	114	GRAU II	50,00 €	5 700,00 €	15,00 €	1 710,00 €	7 410,00 €
		GRAU III	50,00 €	- €	27,50 €	- €	- €
		GRAU IV	50,00 €	- €	30,00 €	- €	- €
Sub-Total	189			9 450,00 €		2 085,00 €	11 535,00 €
FUTEBOL		S/ Grau	50,00 €	- €	- €	- €	- €
	204	GRAU I	50,00 €	10 200,00 €	5,00 €	1 020,00 €	11 220,00 €
	121	GRAU II	50,00 €	6 050,00 €	15,00 €	1 815,00 €	7 865,00 €
		GRAU III	50,00 €	- €	27,50 €	- €	- €
		GRAU IV	50,00 €	- €	30,00 €	- €	- €
Sub-Total	325			16 250,00 €		2 835,00 €	19 085,00 €
GINÁSTICA		S/ Grau	20,00 €	- €	- €	- €	- €
	80	GRAU I	20,00 €	1 600,00 €	5,00 €	400,00 €	2 000,00 €
		GRAU II	20,00 €	- €	15,00 €	- €	- €
		GRAU III	20,00 €	- €	27,50 €	- €	- €
		GRAU IV	20,00 €	- €	30,00 €	- €	- €
Sub-Total	80			1 600,00 €		400,00 €	2 000,00 €
HÓQUEI PATINS		S/ Grau	50,00 €	- €	- €	- €	- €
	45	GRAU I	50,00 €	2 250,00 €	5,00 €	225,00 €	2 475,00 €
	20	GRAU II	50,00 €	1 000,00 €	15,00 €	300,00 €	1 300,00 €
	1	GRAU III	50,00 €	50,00 €	27,50 €	27,50 €	77,50 €
		GRAU IV	50,00 €	- €	30,00 €	- €	- €
Sub-Total	66			3 300,00 €		552,50 €	3 852,50 €
NATAÇÃO		S/ Grau	50,00 €	- €	- €	- €	- €
		GRAU I	50,00 €	- €	5,00 €	- €	- €
	6	GRAU II	50,00 €	300,00 €	15,00 €	90,00 €	390,00 €
	12	GRAU III	50,00 €	600,00 €	27,50 €	330,00 €	930,00 €
		GRAU IV	50,00 €	- €	30,00 €	- €	- €
Sub-Total	18			900,00 €		420,00 €	1 320,00 €
PAT. ARTÍSTICA		S/ Grau	50,00 €	500,00 €	- €	- €	500,00 €
	35	GRAU I	50,00 €	1 750,00 €	5,00 €	175,00 €	1 925,00 €
		GRAU II	50,00 €	- €	15,00 €	- €	- €
		GRAU III	50,00 €	- €	27,50 €	- €	- €
		GRAU IV	50,00 €	- €	30,00 €	- €	- €
Sub-Total	45			2 250,00 €		175,00 €	2 425,00 €
TOTAL	823			38 750,00 €		8 510,00 €	47 260,00 €

MODALIDADE	N.º EQUIPAS NA SECÇÃO			EQUIPAS CAMPEONATOS NACIONAIS			CUSTOS ASSOCIAÇÃO
	APOIO	Nº EQUIPAS	TOTAL	APOIO	Nº EQUIPAS	TOTAL	
ANDEBOL	500,00 €	8	4 000,00 €	1 000,00 €	6	6 000,00 €	2 820,00 €
BASQUETEBOL	500,00 €	16	8 000,00 €	1 000,00 €	3	3 000,00 €	1 621,00 €
FUTEBOL	500,00 €	18	9 000,00 €	1 000,00 €	0	- €	9 091,00 €
GINÁSTICA	500,00 €	-	- €	1 000,00 €	-	- €	- €
HÓQUEI PATINS	500,00 €	6	3 000,00 €	1 000,00 €	3	3 000,00 €	2 483,46 €
NATAÇÃO	500,00 €	2	1 000,00 €	1 000,00 €	0	- €	202,00 €
PAT. ARTÍSTICA	500,00 €	1	500,00 €	1 000,00 €	-	- €	117,31 €
TOTAL		51	25 500,00 €	TOTAL	12	12 000,00 €	16 334,77 €

Figura 12 - Contrato Programa de Desenvolvimento Desportivo da ADS (2022) - 1/3.

CULTURA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO AUTÁRQUICA

CONTRATO-PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DESPORTIVO 2022
VALOR TÉCNICO

TABELA RESUMO APOIO FORMAÇÃO DESPORTIVA

1.1. APOIO À FORMAÇÃO DESPORTIVA

	VALOR
Número de Praticantes	38 750,00 €
Nível dos Técnicos	8 510,00 €
Equipas na secção	25 500,00 €
Equipas nos campeonatos nacionais	12 000,00 €
Custos com inscrição na Associação/Federação	16 334,77 €
TOTAL	101 094,77 €

MODALIDADE	APOIO TOTAL
ANDEBOL	19 862,50 €
BASQUETEBOL	24 156,00 €
FUTEBOL	37 176,00 €
GINÁSTICA	2 000,00 €
HÓQUEI PATINS	12 335,96 €
NATAÇÃO	2 522,00 €
PAT. ARTÍSTICA	3 042,31 €
TOTAL	101 094,77 €

1.2. APOIO AOS ESCALÕES SENIORES

MASCULINOS				FEMININOS			
MODALIDADE	DIVISÃO	OBSERVAÇÕES	APOIO	MODALIDADE	DIVISÃO	OBSERVAÇÕES	APOIO
ANDEBOL	1ª DIVISÃO		30 000,00 €	ANDEBOL	2ª DIVISÃO		4 000,00 €
BASQUETEBOL	PRO LIGA		14 000,00 €	BASQUETEBOL	1ª DIVISÃO		4 000,00 €
FUTEBOL	2ª DISTRICTAL		1 500,00 €	FUTEBOL			- €
GINÁSTICA			- €	GINÁSTICA			- €
HÓQUEI PATINS	1ª DIV + SEN EQUIPA B	11 Atletas	31 100,00 €	HÓQUEI PATINS	1ª DIVISÃO		7 000,00 €
NATAÇÃO			- €	NATAÇÃO		1 Atleta	250,00 €
PAT. ARTÍSTICA			- €	PAT. ARTÍSTICA		2 Atletas	250,00 €
BILHAR	1ª Divisão (TIPO II)	6 Atletas	500,00 €				- €
TOTAL			77 100,00 €	TOTAL			15 500,00 €

TOTAL APOIO ESCALÕES SENIORES 92 600,00 €

1.3. APOIO À ATIVIDADE FÍSICA E DESPORTO EM ESCALÕES MASTERS

MASCULINOS				FEMININOS			
MODALIDADE	DIVISÃO	OBSERVAÇÕES	APOIO	MODALIDADE	DIVISÃO	OBSERVAÇÕES	APOIO
ANDEBOL	TIPO I		500,00 €	ANDEBOL			- €
BASQUETEBOL	TIPO I		500,00 €	BASQUETEBOL			- €
FUTEBOL	TIPO I		500,00 €	FUTEBOL			- €
GINÁSTICA			- €	GINÁSTICA			- €
HÓQUEI PATINS	TIPO I		500,00 €	HÓQUEI PATINS			- €
NATAÇÃO			- €	NATAÇÃO			- €
PAT. ARTÍSTICA			- €	PAT. ARTÍSTICA			- €
TOTAL			2 000,00 €	TOTAL			- €

TOTAL APOIO ESCALÕES MASTERS 2 000,00 €

1.4. APOIO À INCLUSÃO/ DESPORTO ADAPTADO				1.5. APOIO AO ALTO RENDIMENTO			
MODALIDADE	DIVISÃO	OBSERVAÇÕES	APOIO	MODALIDADE	DIVISÃO	OBSERVAÇÕES	APOIO
			- €				- €
			- €				- €
			- €				- €
			- €				- €
TOTAL			- €	TOTAL			- €

1.6. APOIO À UTILIZAÇÃO DE INSTALAÇÕES DESPORTIVAS MUNICIPAIS

INSTALAÇÃO	N.º DE HORAS	VALOR	APOIO
Pavilhão das Travessas	3440	4,92	16 924,80 €
Pavilhão das Travessas - Salas			- €
Centro de Formação Desportiva	2943	16,98	49 972,14 €
CFD - Salas			- €
Campo de Futebol Travessas	1268	16,98	21 530,64 €
CDPP - Pavilhão	1516	4,92	7 458,72 €
CDPP - Piscina	736	4,92	3 621,12 €
Casa das Associações			- €
Arrecadações *	72	65	4 680,00 €
TOTAL			104 187,42 €

*6*12 meses

Figura 13 - Contrato Programa de Desenvolvimento Desportivo da ADS (2022) - 2/3.

CONTRATO-PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DESPORTIVO 2022
ANÁLISE TÉCNICA

RESUMO DO APOIO A TOTAL POR MODALIDADE

MODALIDADE	FORMAÇÃO	SENIORES	MASTERS	INCLUSÃO	ALTO RENDIMENTO	APOIO
ANDEBOL	19 862,50 €	34 000,00 €	500,00 €	- €	- €	54 362,50 €
BASQUETEBOL	24 158,00 €	18 000,00 €	500,00 €	- €	- €	42 656,00 €
FUTEBOL	37 176,00 €	1 500,00 €	500,00 €	- €	- €	39 176,00 €
GINÁSTICA	2 000,00 €	- €	- €	- €	- €	2 000,00 €
HÓQUEI PATIN	12 335,96 €	38 100,00 €	500,00 €	- €	- €	50 935,96 €
NATAÇÃO	2 522,00 €	250,00 €	- €	- €	- €	2 772,00 €
PAT. ARTÍSTICA	3 042,31 €	250,00 €	- €	- €	- €	3 292,31 €
TOTAL	101 094,77 €	92 100,00 €	2 000,00 €	- €	- €	195 194,77 €

2. PROGRAMA DE APOIO A ATIVIDADES DESPORTIVAS PONTUAIS

2.1. ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS DESPORTIVOS

EVENTO	APOIO
Torneio de Petizes	500,00 €
Torneio Mini Hoquei	500,00 €
Torneio Futebol ADS CUP	3 500,00 €
Sarau de Ginástica	500,00 €
Gala Patinagem Artística	500,00 €
Simpósio Medicina Desportiva	300,00 €
TOTAL	5 800,00 €

2.2. APOIO À PARTICIPAÇÃO DE ATLETAS EM PROVAS INTERNACIONAIS

PROVA	APOIO
TOTAL	- €

2.3. PROGRAMA DE APOIO À FORMAÇÃO

PROGRAMA	APOIO
TOTAL	- €

CONTRATO-PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DESPORTIVO 2022

1. PROGRAMA DE APOIO À ATIVIDADE DESPORTIVA REGULAR

1.1. APOIO À FORMAÇÃO DESPORTIVA	101 094,77 €
1.2. APOIO AOS ESCALÕES SENIORES	92 600,00 €
1.3. APOIO À ATIVIDADE FÍSICA E DESPORTO EM ESCALÕES MASTERS	2 000,00 €
1.4. APOIO À INCLUSÃO/ DESPORTO ADAPTADO	- €
1.5. APOIO AO ALTO RENDIMENTO	- €
1.6. APOIO À UTILIZAÇÃO DE INSTALAÇÕES DESPORTIVAS MUNICIPAIS	104 187,42 €
Sub-Total	299 882,19 €

2. PROGRAMA DE APOIO A ATIVIDADES DESPORTIVAS PONTUAIS

2.1. ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS DESPORTIVOS	5 800,00 €
2.2. APOIO À PARTICIPAÇÃO DE ATLETAS EM PROVAS INTERNACIONAIS	- €
2.3. PROGRAMA DE APOIO À FORMAÇÃO	- €
Sub-Total	5 800,00 €

3. APOIO ADICIONAL

3.1. APOIO SOCIAL	8 625,00 €
3.2. MEIOS E EQUIPAMENTOS	- €
3.3. ENTIDADE CERTIFICADA	1 500,00 €
3.4. DOAÇÃO DO AUTOCARRO	6 000,00 €
Sub-Total	16 125,00 €
TOTAL	321 807,19 €

APOIO FINANCEIRO	211 619,77 €
APOIO LOGÍSTICO	110 187,42 €

Figura 14 - Contrato Programa de Desenvolvimento Desportivo da ADS (2022) - 3/3.

Como podemos ver, mais do que mostrar o montante do apoio financeiro e logístico, são mostrados todos os dados que fazem chegar ao valor final. A informação é transmitida numa linguagem clara e acessível.

Esta transparência permite criar uma relação de confiança entre a autarquia e os cidadãos, estimular um diálogo com os clubes permitindo com maior facilidade identificar as necessidades de cada um e promove o envolvimento com os com os projetos em questão.

A gestão de transparência deve ganhar cada vez mais destaque, até porque, a pressão pública tende a ser cada vez maior para que a relação entre os governantes e os cidadãos se estreite.

Relativamente ao pilar da iniciativa/critérios, relembro que os contratos-programa surgiram em S. João da Madeira 6 anos antes da primeira publicação do regime jurídico dos contratos-programa de desenvolvimento desportivo. Isto, mostra bem a visão pioneira da autarquia que desde cedo percebeu a importância do desporto, fazendo um investimento público com critério que na sua essência mantém-se até aos dias de hoje.

Esta visão está em linha com Constantino (1999) que destacava a importância das autarquias no desenvolvimento desportivo, afirmando que estas são a principal fonte de investimento público no desporto, sendo também por isso o principal agente no desenvolvimento do desporto.

Dos vários critérios utilizados, quero destacar o apoio atribuído por atleta consoante o nível do técnico, a quota mínima de atletas sanjoanenses nas equipas seniores e o apoio de atletas abrangidos pelo apoio socioeconómico na escola (clubes são obrigados a reduzir as quotas mensais aos atletas com escalão A em 100% e ao escalão B em 50%). Na minha opinião, os critérios usados acabam por passar uma forma de estar e pensar no desporto, aos clubes. Ou seja, os clubes tendem a ter como pilares da sua gestão, a formação dos treinadores e simultaneamente a procura por treinadores mais capacitados, a aposta dos jogadores formado localmente não entrando em loucuras por projetos tentadores de ascensão rápida como bem conhecemos. O apoio social

a atletas com escalão A e B, permite reduzir os casos de pessoas que não praticam desporto por dificuldades financeiras, criando também um clima de confiança aos clubes para integrar estes atletas pois é dado um apoio financeiro.

Para finalizar a minha análise, destaco a importância da estabilidade dos contratos-programa em S. João da Madeira que conta já com 20 anos e onde a sua essência se mantém desde 2003. Isto permite que os clubes também tendam a ter a sua estabilidade pois sabem com o apoio que podem contar da parte da autarquia. Um clube que use instalações municipais, com todo o apoio financeiro que é fornecido e com pessoas devidamente capacitadas para estar a frente de um clube tem tudo para ter sucesso através de uma aposta na formação de atletas quer do ponto de vista desportivo que pessoal, na formação de treinadores e dirigentes. Acredito que os clubes devem estruturar-se de forma a ter uma estrutura de trabalho orgânica capaz de rejuvenescer através das pessoas que vão passando pelo clube juntamente com pessoas formadas nas áreas que um clube contempla.

4.3 Gestão de pessoas

Num contexto de crescente competitividade e com a inexistência de vantagens tecnológicas duradouras na generalidade das atividades, o fator humano torna-se importantíssimo. Ter excelentes profissionais que estejam motivados e enquadrados com os objetivos organizacionais é determinante para qualquer organização.

Em 2022, a DJD da CMSJM contava com 28 funcionários distribuídos por, 2 técnicos superiores (um como chefe de divisão), 1 coordenador técnico, 9 assistentes técnicos, 1 encarregado operacional e 15 operacionais. Esta divisão é liderada pelo chefe de divisão com a responsabilidade de coordenar e dirigir toda a dinâmica da área do desporto: instalações desportivas municipais, manutenção dos equipamentos desportivos, promoção do desporto e atividade física, avaliação estratégica do desporto, monitorização das tarefas diárias, eventos desportivos, entre outras.

Campos (2020) afirma que a administração pública está profundamente desgastada do ponto de vista qualitativo, porque todas as pessoas com mais experiência estão todas a reformar-se, mas também do ponto de vista quantitativo. É, no seu entender, necessário que o pensamento estratégico comece por aí, pensar se estamos ou não a ter os recursos essenciais para servir os cidadãos.

Alinhados com o pensamento deste último autor, a DJD aumentou a exigência no recrutamento, aquando dos concursos públicos para a admissão de pessoal, considerando a relevância das competências interpessoais na captação dos melhores talentos.

A DJD defende que os colaboradores devem ter o seguinte perfil:

- Profissionais tecnicamente competentes e com aptidões interpessoais;
- Profissionais orientados para o desenvolvimento, que apostem no desenvolvimento pessoal permanente e não temam a mudança;
- Com capacidade de inovação, olhando para uma ideia ou um processo, desenhando novas soluções para alcançar o objetivo final;
- Preocupados com os outros, capacidade de se meterem no lugar do outro;
- Providos de controlo emocional, tendo a capacidade de controlarem emocionalmente nas várias situações;
- Criativos, uma qualidade determinante no desenvolvimento de novas ideias e abordagens para problemas existentes;
- Dotados de competências comunicacionais;
- Com pensamento crítico, que lhes permita analisar com objetividade o mundo que os rodeia, de modo a conseguirem formar uma opinião sobre um determinado tema;
- Flexíveis, com enorme capacidade de se adaptarem a todas as circunstâncias e contextos;
- Dotados de compromisso emocional, tendo a capacidade de se ligarem emocionalmente à organização e àqueles com quem trabalha e assumirem o propósito “Servir bem quem nos procura”.

Paralelamente, tem como valores, o diálogo, empenho, solidariedade, partilha, organização, responsabilidade, transparência e olhar para a decisão.

A boa gestão de pessoas é uma das chaves do sucesso da administração local. Nela se incluem aspetos como gestão e retenção de talento, gestão de carreiras, gestão de expectativas, flexibilidade da presença laboral, modelos de avaliação, modelos de trabalho, entre outros tantos.

A DJD entende a importância do relacionamento com as pessoas, de estabelecer pontes de entendimento para alcançarem o sucesso comum. A sua forma de estar passou por criar um ambiente de trabalho colaborativo onde todos têm o poder de partilhar as ideias.

Não chega identificar os problemas, é preciso apresentar soluções. Nas reuniões de colaboradores estabelecem a regra para um problema, apresentar mais do que uma possível solução. Este método tornou os colaboradores mais criativos, mais autónomos e mais exigentes, sendo que com o tempo os colaboradores ficaram mais aptos a tomarem decisões.

Comunicar com clareza e objetividade é uma qualidade essencial para todos os colaboradores, independentemente da sua função. Uma boa comunicação é a chave para que os objetivos da DJD sejam bem compreendidos, manter os colaboradores alinhados e informados, e a resolução de problemas seja resolvida com mais eficiência.

A DJD apostou nas tecnologias de informação e comunicação para facilitar a comunicação entre colaboradores e o combate à burocracia interna. Procuram encontrar ferramentas com pouco investimento, mas que viesse facilitar o seu trabalho.

Posto isto, em 2016, construiu-se uma rede de comunicação interna criando um balcão virtual. Os colaboradores têm acesso desde casa ao sistema onde podem utilizar as suas funcionalidades. O balcão virtual encontra-se dividido em

4 temas: colaboradores, atendimento, atividades e instalações. Na Figura 15, podemos ver um esquema do balcão virtual de forma mais detalhada.



Figura 15 - Estrutura do site do Balcão Virtual

Com o balcão virtual desenvolvido, a DJD investiu na formação dos seus colaboradores, com o objetivo de capacitar os colaboradores para entenderem na sua plenitude em que consiste esta plataforma e desta forma melhorar a rede de comunicação entre todos, melhorando assim a qualidade na gestão.

Contudo, o principal problema diário da DJD é a manutenção e reparações nas instalações desportivas. Quando existia alguma anomalia, esta era comunicada no balcão virtual, o chefe da DJD reencaminhava para a unidade logística operacional onde esta sinalizava a urgência (baixa, média e elevada) e informava um prazo espetável de intervenção. Seguidamente era feita a intervenção e comunicada a conclusão do processo pela parte da unidade logística operacional. Posto isto, a maior dificuldade era realizar o acompanhamento do processo junto da unidade logística operacional, o que muitas vezes levava a uma resolução mais demorada do que esperado.

De forma a resolver este problema, foi criado, em 2020, uma plataforma “Trello”. Assim, na mesma plataforma consegue-se registar as anomalias, atribuir um responsável e saber o estado de progresso da intervenção. Na figura 16, podemos ver uma imagem da plataforma “Trello”.

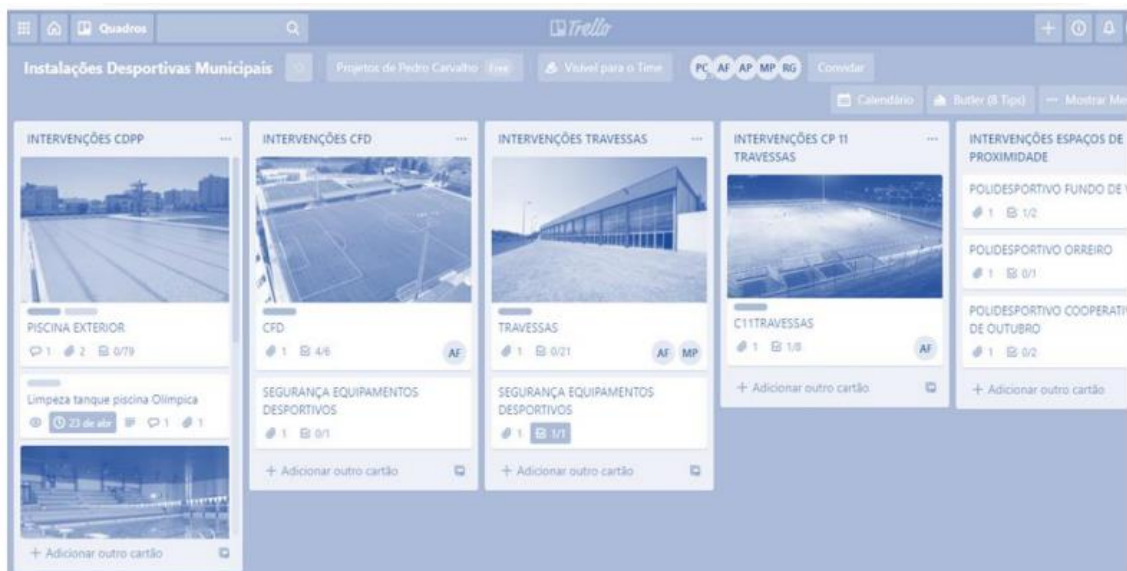


Figura 16 - Página principal da plataforma Trello.

Análise

Antes de começar a minha análise, relembro Bagão Félix (2002, p.20) que afirma "o que distingue, no fim de tudo decantado, as organizações empresariais, são as pessoas, é delas que depende o sucesso ou o fracasso das organizações". A DJD da CMSJM não é exceção e o sucesso depende claramente dos seus colaboradores.

Divido assim a minha análise em duas partes: a primeira relacionada com os horários e segunda com as redes de comunicação.

Relativamente aos horários, os colaboradores da DJD passam pelas várias instalações desportivas municipais com os seguintes horários:

- Complexo Desportivo Paulo Pinto - piscinas municipais, pavilhão e campos de ténis (2ª a 6ª: 6.30h-23.30h; Sábado: 7.00h-21h e Domingo: 7.00h-19.00h);
- Centro de Formação Desportiva (2ª a 6ª: 17.30h-23.30h; Sábado 8.00h-21h e Domingo 8h-13h);
- Pavilhão das Travessas (2ª a 6ª: 9.00h-23.30h; Sábado: 7.00h-21.00h e Domingo: 8.00h-19.00h);
- Campo de Futebol das Travessas (2ª a 6ª: 17.30h-21.15h; Sábado, 8.00h-18.00h e Domingo 8h-13h);
- Pavilhão das Escola João da Silva Correia (18.00h-23.30h);
- Pavilhão Escola EB 2,3 (18.00h-20.30h e sábado de manhã).

Podemos ver que existe um horário alargado na maioria das instalações, o que obriga a uma grande logística e comunicação de forma que não falte colaboradores para os serviços que a autarquia presta aos utentes (escola de natação, associações nas instalações desportivas municipais, e programas desportivos e atividade física).

A DJD preenche os seus horários definidos na grande maioria com colaboradores com contrato e em alguns períodos do fim de semana com prestadores de serviço. Tive o privilégio de acompanhar, algumas vezes, a comunicação entre colaboradores da DJD de forma a preencher os horários de fim de semana, permitindo assim que os clubes do concelho possam jogar quer ao sábado quer ao domingo no período da manhã e da tarde.

Existe, claramente, uma cultura de dar as melhores condições aos clubes do concelho, permitindo o maior número de horas possíveis para treino e jogos. Paralelamente, nota-se uma preocupação pela conciliação da vida pessoal e familiar dos seus colaboradores. Tenta-se sempre arranjar as melhores soluções para os problemas que vão surgindo sem comprometer as obrigações da autarquia e os colaboradores. Simultaneamente, nada em feito se não estiver a cumprir a legalidade laboral (Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas aprovada pela Lei n.º 35/2014, de 20 de junho e acordo coletivo com o STAL).

Nunca é demais destacar o esforço que é feito para ter colaboradores suficientes para efetuar os serviços necessários. É uma logística diária/semanal para que nada falte aos utentes e aos clubes e que deve ser muito valorizada. Existem vários concelhos em que os clubes não podem jogar ao domingo porque não tem funcionários, isto não acontece em S. João da Madeira e muito se deve a cultura.

Relativamente as redes de comunicação, não há dúvidas da sua importância. Uma boa comunicação estimula o relacionamento entre os colaboradores, proporciona troca de experiências e conhecimento, os níveis de motivação aumentam, incentiva a participação dos colaboradores em assuntos importantes e aumentam a produtividade. A comunicação também ajuda a diminuir os erros que podem causar sérios prejuízos.

As novas tendências de mercado e o avanço da tecnologia aumentam a importância da comunicação, estando o mercado vez mais exigente. Quanto mais envolvidos e informados estiverem os colaboradores, mais empenhados estarão em realizar as suas atividades.

Posto isto, faço uma análise muito positiva às redes de comunicação criadas pela DJD, o balcão virtual e o trello. Além de alinhar e informar os seus colaboradores, vieram simplificar muito o dia a dia da gestão autárquica. Na minha opinião, é importante existir uma plataforma onde os colaboradores tenham a informação principal acessível permitindo assim, ser mais produtivo e estar alinhado com as diretrizes superiores.

A redes de comunicação vieram para simplificar os vários processos da gestão autárquica diária, permitindo uma melhor comunicação entre todos os colaboradores com o objetivo de prestar o melhor serviço possível aos seus utentes.

4.4 Investimento no desporto

S. João da Madeira vive intensamente o Desporto. É uma cidade extremamente orgulhosa da sua história desportiva coincidindo em parte com a

história do desporto nacional, nas modalidades tradicionais, tais como o hóquei em patins, o andebol, o atletismo, o futebol, o basquetebol. Desde as suas origens, os sanjoanenses sempre demonstraram uma cultura desportiva vanguardista, com inúmeras histórias de sucesso e resultados excecionais alcançados ao longo do tempo, coletivamente e individualmente.

O ecletismo desportivo é desde há muito uma marca distintiva deste município, praticam-se em S. João da Madeira, mais de 25 modalidades, distribuídas por 23 clubes e associações. São estas associações que têm um papel impulsionador do desporto e da atividade física, contribuindo de forma fundamental para o alargamento da prática desportiva a uma grande parte da população.

O processo de formação desportiva assume também um lugar de especial destaque, através de parcerias com as federações e associações desportivas, em matéria de desenvolvimento de ações de formação, simpósios, congressos sobre vários aspetos relacionados com o fenómeno desportivo, destinado a todos os agentes desportivos e problemáticas do desporto, nomeadamente: formação de dirigentes desportivos, gestão desportiva, ética desportiva, problemática de género no desporto, a saúde e bem estar, entre outros.

Assumindo a forma de organizador, promotor, ou parceiro, o Município de S. João da Madeira realizou eventos desportivos, de mais variada natureza, de maior ou menor dimensão, e com objetivos de carácter distinto ao longo das últimas duas décadas. É amplamente reconhecida a importância da realização e acolhimento de eventos desportivos, sendo uma forma altamente dinamizadora da economia local e uma janela de oportunidade de promover a marca S. João da Madeira. Ao longo das últimas duas décadas a cidade recebeu vários eventos desportivos de carácter nacional e internacional: Campeonato do Mundo de Andebol 2003; Europeu de Futebol INAS-FID 2003; UEFA Futsal CUP 2004; Campeonato da Europa Basquetebol de Sub16 Masculinos – Divisão B, 2009; Taça do Mundo de ginástica Artística 2010; O Andebolmania – Torneio Internacional de Andebol; Volta a Portugal em bicicleta - 2003 a 2010; Torneio interassociações Sub 15 – Futsal; Campeonato Nacional de Natação em infantis,

nos anos 2006, 2009, 2013 e 2018; Jogos de Seleções Nacionais de Andebol, Basquetebol, Futsal, e Voleibol e várias edições de Campeonatos Nacionais e Regionais de Desporto Escolar.

Nos últimos anos a administração pública passou a ser um objeto preferencial de análise crítica. As transformações políticas nos últimos anos implicaram a introdução de modelos de organização e de gestão marcados pela definição de objetivos, pela descentralização, pela monitorização e avaliação, pelo empreendedorismo, pelo marketing dos serviços e por uma maior preocupação com a proximidade com os cidadãos.

A CMSJM tem por missão o apoio e o fomento à conceção de uma política desportiva local integrada, nas diversas vertentes do desporto, colaborando na criação e disponibilização das necessárias condições técnicas, financeiras e materiais com vista a incrementar os hábitos de participação da população na prática desportiva, promovendo-a de forma regular, continuada, e com níveis de qualidade elevados, inserida num ambiente seguro e saudável.

Para conseguir alcançar os objetivos pretendidos, a DJD em 2023, define os eixos que levam até ao objetivo e as linhas estratégicas que indicarão o caminho. Os eixos definidos pela DJD são os seguintes:

- Gestão do desporto na cidade;
- Instalações desportivas municipais;
- Programas para os cidadãos;
- Cidade competitiva (eventos);
- Associativismo desportivo e associativismo jovem.

As linhas estratégicas por eixo são as seguintes:

1- Gestão do desporto na cidade

- Criar na Divisão da Juventude e Desporto uma organização que contemple: setor administrativo + setor técnico (qualificado) e monitores de acordo com os programas que vise agrupar e coordenar os serviços desportivos;

- Apetrechar os serviços desportivos municipais de estruturas materiais e humanas que suportem o cumprimento dos objetivos definidos;
- Apresentar o SALTO – Um plano para todos já elaborados com os agentes desportivos;
- Potenciar a divulgação de oferta de serviços nas plataformas da internet;
- Desenvolver melhores práticas de gestão nas organizações desportivas ampliando competências de liderança, financiamento, informação e formação que levem ao aumento da eficiência e que permita o aumento dos resultados;
- Contratos-programa com as Universidades para o aproveitamento dos processos de investigação, em várias áreas, por elas conduzidos e programas de estágios;
- Potenciar as novas tecnologias para aumentar a oferta desportiva municipal;
- Desenvolvimento de projetos de patrocínios para as instalações desportivas municipais;
- Realização de encontros de boas práticas com outras cidades na gestão de serviços desportivos e juventude;
- Impulsionar o voluntariado desportivo e jovem;
- Aquisição de bicicletas para mobilidade entre instalações desportivas municipais dos colaboradores da DJD.

2- Instalações desportivas municipais

- Detetar necessidades de equipamentos garantindo a multidisciplinariedade dos espaços;
- Adotar medidas de eficiência energética de acordo Resolução do Conselho de Ministros n.º 82/2022 - Plano de Poupança de Energia 2022 -2023;
- Elaboração e execução de um plano de manutenção para os diferentes equipamentos existentes em função das prioridades identificadas;

- Manutenção dos espaços desportivos de pequena dimensão;
- Elaborar do plano de gestão para todas as Instalações Desportivas Municipais;
- Acessibilidades às instalações desportivas.

3- Programas para os cidadãos

- Desenvolver e apoiar a projetos desportivos em idade escola – Aumentar oferta PT Sénior e Ginástica nos Bairros;
- Desenvolver e apoiar a projetos desportivos para pessoas com necessidades especiais;
- Desenvolver e apoiar a projetos desportivos para adultos;
- Desenvolver e apoiar a projetos para mulheres e o desporto;
- Desenvolver e apoiar o desporto dirigido às empresas;
- Desenvolver e apoiar a projetos desporto para a população em risco de exclusão social;
- Identificar tendências e desenvolver programas de participação;
- Criar ações de sensibilização para atividade física, junto das pessoas que vivem nos bairros.

4- Cidade competitiva

- S. João da madeira, cidade organizadora de ações de formação, simpósios, congressos e encontros desportivos e outros direcionados à juventude;
- Promover o turismo desportivo /turismo industrial;
- Coordenar a organização de eventos;
- Projetar a imagem da cidade S. João da madeira através do desporto.

5- Associativismo desportivo e associativismo jovem

- Promover desporto alto rendimento.
- Promover a ética no desporto – Programa “Respeite o seu filho”

Os eixos de desenvolvimento de política desportiva apresentados anteriormente estão em linha com as competências da DJD. Estas encontram-se enunciadas no artigo 20.º do regulamento n.º 593/2017 Diário da República n.º 219/2017, Série II de 14 de novembro. As competências da DJD são as seguintes:

- Desenvolver programas de atividade física e desportiva com o objetivo de aumentar a participação de todos os segmentos da população;
- Organizar e coordenar atividades desportivas, em estrita ligação com os clubes desportivos da cidade;
- Gerir as instalações desportivas municipais;
- Preparar os contratos-programa de desenvolvimento desportivo com os clubes desportivos e acompanhar a respetiva execução;
- Coordenar as ações de apoio aos clubes e agentes desportivos;
- Organizar atividades de ocupação de tempos livres;
- Propor o plano de apoio à juventude e garantir a respetiva execução;
- Apoiar o funcionamento do conselho municipal de juventude.

A CMSJM não ignora a importância do desporto na vida dos munícipes e por essa razão realiza, todos os anos, uma grande aposta no desporto de forma monetária e logística. Deste investimento realizado, abordarei alguns temas mais profundamente como, os contratos-programa de desenvolvimento desportivo, as despesas e receitas da DJD e da CMSJM, evolução do número de praticantes federados, e impacto orçamental e por habitante.

Início pelos contratos-programa, como falado anteriormente, a CMSJM celebra contratos-programa de desenvolvimento desportivo desde 2003, contribuindo em grande parte para o desenvolvimento dos clubes desportivos do concelho. Na tabela 14, podemos ver a evolução do apoio financeiro e logístico desde 2017, bem como o apoio de sucesso desportivo.

Tabela 14 - Evolução dos apoios às associações desportivas.

Apoio Contrato-Programa				Apoio Sucesso Desportivo	
Ano	Apoio Monetário	Apoio Logístico	Total	Nº de campeões	Prémios Monetários
2017	320 037,87€	128 978,80€	449 016,67€	363	13 750,00€
2018	280 259,00€	179 285,04€	459 544,04€	380	11 775,00€
2019	310 446,83€	187 384,14€	497 830,97€	485	32 560,00€
2020	341 876,40€	207 707,34€	549 583,74€	-	-
2021	332 214,85€	133 854,54€	466 069,39€	-	-
2022	320 349,27€	196 345,26€	516 694,53€	351	19 282,50€
2023	346 534,26€	192 034,92€	538 569,18€	-	-

Fonte: Divisão Juventude e Desporto

Através dos contratos-programa de desenvolvimento desportivo, a DJD criou uma base de dados onde acompanha a evolução anual do número de praticantes federados (Tabela 15). Esta base de dados permite ainda comparar os números locais com os números nacionais, permite fazer um balanço social nos vários escalões e ainda perceber quais são os escalões onde a percentagem de praticantes federados é maior.

Tabela 15 - Evolução da taxa de praticantes federados.

Ano	Total	%	Formação	%
2017	2 470	11%	1660	53%
2018	2 622	12%	1792	58%
2019	2636	12%	1863	61%
2020	2736	12%	1946	63%
2021	2371	11%	1633	54%
2022	2144	10% (1)	1409	46% (1)
2023	2227	10% (1)	1476	48% (1)
(1) Valores com base na população de 2021				

Fonte: Divisão Juventude e Desporto

Podemos ver que no período de 2017-2023, a percentagem do total de praticantes federados anda entre os 10 e 12%, com uma média de 11%. Se compararmos com os números nacionais, que anda entre 5 e os 7% com uma

média de 6% entre 2017 e 2021, vemos que S. João da Madeira tem números muito superiores à média nacional.

Relativamente a formação, S. João da Madeira no período 2017-2023, tem uma percentagem de jovens praticantes federados entre 46 e os 63% com uma média de 55%. Ao nível nacional, os valores no período 2017-2020 andam entre 27 e 29% com uma média de 28%.

Apesar do controlo orçamental estar na responsabilidade da Divisão de Finanças e Património, a DJD procura estar na posse de todos os dados de despesa e receita da sua divisão de forma a acompanhar a sua evolução. Além disso, apresenta anualmente o relatório de contas da área do desporto.

Nas tabelas seguintes, apresento os gastos em fornecimento de serviços externos (FSE) e o lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização (EBITDA) das instalações desportivas municipais.

Tabela 16 - FSE - Instalações Municipais.

IDM	2019	2018	2017
Centro de Formação Desportiva	42 108,03€	40 843,99€	96 134,74€
Pavilhão das Travessas	87 872,23€	95 304,94€	63 098,88€
Complexo Desportivo Paulo Pinto	255 978,98€	247 387,81€	242 486,67€
Campo de Futebol das Travessas	9 908,51€	11 270,80€	- €
Total	395 867,75€	394 807,54€	401 720,29€

Fonte: Divisão Financeira e Património

Tabela 17 - EBITDA - Instalações Municipais.

IDM	2019	2018	2017
Centro de Formação Desportiva	-65 255,21€	-62 996,38€	-105 137,11€
Pavilhão das Travessas	-142 970,48€	-144 815,61€	-100 562,53€
Complexo Desportivo Paulo Pinto	-351 508,99€	-354 665,38€	-296 900,43€
Campo de Futebol das Travessas	-20 303,83€	-23 744,82€	- €
Total	-580 038,51€	-586 222,18€	-502 600,06€

Fonte: Divisão Financeira e Património

Silva & Neves (1992) destacam como objetivos da política orçamental a eficiência na utilização dos recursos e correção na distribuição do rendimento. Desta forma, é apresentado na Tabela 18 os valores da evolução da execução orçamental na CMSJM, de forma a compreender melhor a receita executada da DJD e o impacto orçamental e por habitante.

Tabela 18 - Evolução da Execução Orçamental

	2021	2020	2019	2018	2017
Receita corrente	14 645 674€	14 103 372€	15 679 351€	16 055 680€	14 634 806€
Receita de capital	6 541 431€	4 603 365€	2 850 625€	3 074 575€	2 800 753€
Total	21 187 105€	18 706 737€	18 529 976€	19 130 255€	17 435 559€
Despesa corrente	13 779 446€	12 909 708€	14 135 586€	13 163 781€	12 805 155€
Despesa de capital	7 841 250€	5 940 931€	4 789 218€	5 156 812€	4 468 501€
Total	21 620 696€	18 850 639€	18 924 804€	18 320 593€	17 273 656€

Fonte: Divisão Financeira e Património

Podemos ver que os valores apresentados anteriormente, relativamente a receita anda entre, aproximadamente, os 17 e os 21 milhões de euros. Já a despesa, os valores rondam entre os 17 e os 22 milhões de euros.

Apresentado a evolução a execução orçamental, passamos a receita executada da DJD (Tabela 19). Esta receita advém, por ordem de grandeza, das entradas da piscina exterior, escola de natação, regime livre e alugueres de campos desportivos e bares.

Tabela 19 - DJD - Receita Executada.

	2021	2020	2019	2018	2017
VBS - CMSJM	1 899 007%	1 853 822€	2 415 466€	2 237 067€	2 325 919€
VBS- DJD	49 134€	131 662€	308 627€	271 829€	312 468€
% Receita	2,6%	7,1%	13%	12%	13%
Legenda: VBS – Venda de bens e serviços					

Fonte: Divisão Financeira e Património

A percentagem da receita executada do desporto entre 2017 e 2019 estava compreendida entre os 12 e 13%. Com o surgimento da pandemia Covid-19, a percentagem diminuiu para 7% em 2020 e 3% em 2021, esta redução deve-se em grande parte ao fecho da piscina exterior e a redução do número de alunos na escola de natação e regime livre.

Por outro lado, temos a despesa executada do desporto, no período entre 2017 e 2021, com valores compreendidos entre os 5,9 e 8,6%, como podemos ver na Tabela 20.

Tabela 20 - Impacto orçamental da DJD

	2021	2020	2019	2018	2017
Despesa - CMSJM	21 620 696€	18 850 639€	18 924 804€	18 320 593€	17 273 656€
Despesa - DJD	1 390 885€	1 108 106€	1 627 996€	1 452 313€	1 437 186€
Impacto Orçamental	6,4%	5,9%	8,6%	7,9%	8,3%

Fonte: Instituto Nacional de Estatística

Com este investimento, podemos ver o impacto por habitante e compará-lo com a média nacional e da Área Metropolitana do Porto. S. João da Madeira tem um valor acima da média em todos os anos apresentados, como mostra a tabela 21.

Tabela 21 - Impacto orçamental da DJD por habitante.

Ano	S. João da Madeira	AMP	Portugal
2017	66,8€	29,6€	28,8€
2018	67,1€	26,2€	27,8€
2019	74,5€	31,8€	31,1€
2020	50,3€	26,8€	29,2€
2021	62,5€	30,5€	31,2€

Fonte: Instituto Nacional de Estatística

Para finalizar, não podia deixar de falar do projeto Respeite o seu filho. Este projeto foi lançado em 2018 pela CMSJM com o objetivo de promover, de uma forma criativa e graficamente apelativa, valores e comportamentos éticos junto do público que assiste a provas desportivas dos escalões de formação.

S. João da Madeira é um dos municípios certificados com a Bandeira da Ética atribuída no âmbito do Plano Nacional para a Ética no Desporto. Em 2019, a campanha Respeite o seu filho, venceu o prémio Medida Desportiva do Ano da plataforma portuguesa Municípios Amigos do Desporto.

Os materiais de divulgação desta iniciativa sanjoanense incluem uma pequena embalagem - em forma de caixa de medicamentos -, na qual estão inscritas mensagens e imagens que convidam a viver o desporto de forma tranquila e positiva. No seu interior é possível encontrar pastilhas elásticas sem açúcar para ajudar a controlar o “stress”, assim como uma bula com informações úteis sobre o programa. Nas Figuras 17 e 18, podemos ver os materiais de divulgação.



Figura 17 - Projeto Respeite o seu filho.

Esta campanha enquadro os seus objetivos em 3 eixos estratégicos:

- **Campanhas**

Organização de várias campanhas sobre ética no desporto, em eventos desportivos, imprensa escrita, rádios e redes sociais.

- **Formação/Educação**

Educação para ética dos pais/encarregados de educação, docentes do ensino básico e secundário, dirigentes, treinadores e população em geral.

- **Prática Desportiva/Eventos**

Incentivar a vivência dos valores éticos ao nível das diferentes atividades e/ou eventos desportivos, quer seja de âmbito formal ou informal.

Análise

Como referido anteriormente, S. João da Madeira vive intensamente o desporto, sendo vista como parceiro estratégico dos agentes desportivos existentes na cidade, realizando um forte investimento financeiro e logístico. Esta afirmação é claramente vista nos tópicos abordados neste tema de investimento no desporto em S. João da Madeira, com a evolução do montante de apoio financeiro e logístico nos contratos-programa de desenvolvimento desportivo, evolução do número de praticantes federados, e do investimento e o retorno total da DJD.

Divido a minha análise na evolução do número de atletas e na campanha respeite o seu filho.

Quanto a evolução do número de praticantes federados, o objetivo é ir mais ao detalhe e tentar acompanhar e sua evolução em período de pandemia e pós-pandemia. Para isso, na tabela 22, podemos ver a evolução do número de praticantes federados divido entre formação e seniores/veteranos.

Tabela 22 - Evolução do número de praticantes federados.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Formação	1660	1792	1863	1946	1633	1409	1476
Seniores/Veteranos	810	830	743	790	738	735	751
Total	2470	2622	2606	2736	2371	2144	2227

Fonte: Divisão Juventude e Desporto.

Os efeitos da pandemia podem ser vistos no ano de 2021, com a redução de 313 praticantes na formação e 52 nos seniores/veteranos face a 2020. Em 2022 mantém o ritmo de descida, menos 224 praticantes federados na formação e menos 3 nos seniores/veteranos face a 2021.

Constatamos que a diminuição do total de praticantes federados deve-se à diminuição do número de praticantes na formação. Em 2023, existe um ligeiro aumento do número de praticantes federados face a 2022, quer na formação (+65) quer nos seniores/veteranos (+16), invertendo assim a tendência que vinha a ser registada nos 2 anos anteriores. Na minha opinião, a retoma aos números pré-pandémicos tende a demorar devido a vários fatores, habituação aos hábitos durante a pandemia e a cada vez maior dependência eletrónica. Segundo um estudo desenvolvido pela Dove, 86% dos jovens portugueses estão viciados nas redes sociais.

Relativamente a campanha respeite o seu filho, é sem dúvida uma excelente iniciativa para combater os problemas que vemos nas bancadas dos recintos desportivos. Infelizmente vemos pessoas que insultam os árbitros, atletas, treinadores e público adversário. Além disso, alguns pais dão instruções aos filhos, substituindo o papel do treinador e ainda, exercem uma pressão permanente sobre os filhos, não percebendo que precisam de tempo, que muitas vezes projetam para os filhos uma carreira desportiva que os pais não tiveram.

A iniciativa do respeite o seu filho, com um custo reduzido, pode produzir efeitos positivos no público que frequenta as bancadas dos recintos desportivos de S. João da Madeira, não só pela caixa que foi oferecida, mas principalmente pelas tarjas alusivas à campanha colocadas nos recintos desportivos que permitem um diálogo entre agentes desportivos e público com o simples gesto de apontar para uma das tarjas.

Conclusão

A experiência de estágio na DJD da CMSJM confirmou em mim a convicção de que o relevo do desporto para as comunidades reside na sua polimorfia e não apenas na forma da competição e do alto rendimento. Atualmente, o desporto é praticado de muitas formas e por todos, independentemente da classe social, etnia, género e idade e finalidade.

O desporto moderno tornou-se essencial para o bem-estar e para a melhoria da qualidade de vida das populações e, conseqüentemente, tem sido uma área em destaque no que respeita à intervenção das autarquias.

Este trabalho tentou mostrar a gestão desportiva autárquica e alguns elementos de cultura organizacional na DJD da CMSJM durante o período que realizei o meu estágio, num processo de crescimento e aprendizagem profissional que se desenvolveu a partir da experiência quotidiana da gestão autárquica nesta organização. Em termos concretos, operacionais e reflexivos, este relatório debruçou-se sobretudo a áreas e temas centrais, nomeadamente: o plano de poupança de energia, o contrato programa de desenvolvimento desportivo, a gestão de pessoas e o investimento no desporto.

O plano de poupança de energia surge após a invasão da Rússia à Ucrânia, tendo como objetivo limitar a importação de gás à Rússia e como consequência, a diminuição do consumo de gás. Esta medida, provocou uma alteração na gestão desportiva autárquica, ao ter de reduzir a temperatura da água da piscina interior em 2º C. Ao mesmo tempo, houve um aumento do preço do gás e existia um objetivo de diminuir o consumo do gás em 7%. A DJD conseguiu cumprir as medidas impostas pelo poder central e através de uma boa gestão, conseguiu manter os valores da despesa de gás e eletricidade.

Relativamente ao contrato programa de desenvolvimento desportivo, a CMSJM celebra-os desde 2003, seis anos antes da primeira publicação do regime jurídico dos contratos-programa de desenvolvimento desportivo. Os critérios usados em 2003, na sua essência mantêm-se até aos dias de hoje. Esta visão está em linha com Constantino (1999) que destaca a importância das

autarquias no desenvolvimento desportivo. Por outro lado, os contratos-programa são apresentados todos os anos com um grande nível de transparência, criando assim uma relação de confiança e diálogo entre a autarquia e o cidadão.

Os colaboradores é quem diferencia as organizações, são eles que permitem manter as instalações abertas com todos os serviços que é preciso atender ao público, desde a senhora da limpeza ao professor que dá a aula. Estas necessidades fazem com que, por um lado seja necessário ter uma rede de comunicação que permite realizar as tarefas com maior eficiência e brevidade. Por outro lado, é necessário um grupo numeroso de colaboradores que permite ter as instalações abertas nos horários definidos, e ao mesmo uma cultura positiva que permita ir gerindo as trocas de horários em função da necessidade da autarquia, simultaneamente não descurando a conciliação com a vida pessoal.

S. João da Madeira vive intensamente o desporto, investindo entre 6 a 8% do seu orçamento no desporto entre 2017 e 2021. Este investimento reflete-se por exemplo, no número de praticantes federados com uma média de 11% entre 2017 e 2023 face a 6% da média nacional no mesmo período. Simultaneamente, em 2018 lançou o projeto Respeite o seu filho com o objetivo de promover valores e comportamentos éticos junto do público que assiste a provas desportivas dos escalões de formação.

Acredito que com as análises efetuadas, consegui vivenciar e compreender melhor e na prática a importância que uma autarquia pode ter no desenvolvimento desportivo. A autarquia é quem conhece melhor o contexto local, podendo assim implementar as políticas públicas desportivas que melhor se adaptam a si, sendo no presente e no futuro a principal entidade para o desenvolvimento desportivo nacional. A este nível, acredito que a autarquia de S. João da Madeira é uma referência nacional.

Os objetivos do estágio delineados no início do estágio foram todos cumpridos e considero que a realização deste estágio profissionalizante contribui para o meu desenvolvimento profissional e pessoal, pois permitiu a aquisição e

o desenvolvimento de conhecimentos e competências necessárias para ingressar no mercado de trabalho.

A realização do estágio profissionalizante e consequente relatório foi bastante positiva, tendo adquirido novas experiências na área da gestão desportiva autárquica. Foi sem dúvida um período muito proveitosos a todos os níveis, tendo-me retirado da minha zona de conforto e colaborado para o meu amadurecimento profissional. Termino este processo com uma consciencialização muito mais definida relativamente à importância de uma autarquia no desenvolvimento desportivo.

Bibliografia

- Araújo, J. F. (2005). A Reforma administrativa em Portugal: em busca de um novo paradigma. Universidade do Minho. Núcleo de Estudos em Administração e Políticas Públicas (NEAPP), Braga.
- Assembleia da República. (1976). Constituição da República Portuguesa - VII Revisão Constitucional. Diário da República, 1ª Série - A, Nº155, 4642-4686.
- Assembleia da República. (1984). Lei nº 14/84, de 28 de junho. Diário da República, 1ª série – nº 148.
- Bennis, W. (2002). In. D. Dearlove, J. Rodrigues, S. Crainer, T. Brow, Mestres da Gestão. 42 gurus do management em direto, pp.404-413. Centro Atlântico. Lisboa.
- Bento Jorge, Constantino José (2012). Desporto e Municípios – Políticas, práticas e programas. Lisboa: Visão e Contextos, Edições e Representações, Lda.
- Bilhim, J. (2001). Teoria Organizacional. Estrutura e Pessoas. 2a edição. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa.
- Bilhim, J. (2002). Questões Atuais de Gestão de Recursos Humanos. Universidade Técnica de Lisboa. ISCSP, Lisboa.
- Bilhim, J. (2004). A governação das autarquias locais. Porto: SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação
- Bilhim, J. (2008). Teoria Organizacional - estruturas e pessoas. Lisboa: Instituto Superior de Ciências e Políticas.
- Câmara Municipal de São João da Madeira. (2022). Despacho n.º 40/2022, de 7 de outubro.
- Câmara Municipal de São João da Madeira. (2023). Mapa de pessoal. Consult. 21 março 2023, disponível em https://www.cm-sjm.pt/files/files/Mapa_de_Pessoal_CMSJM_2023.pdf

- Câmara Municipal de São João da Madeira. (s.d). Heráldica. Consult. 21 março 2023, disponível em <https://www.cm-sjm.pt/pt/historia-heraldica>
- Câmara Municipal de São João da Madeira. (s.d). História. Consult. 21 março 2023, disponível em <https://www.cm-sjm.pt/pt/municipio-historia>
- Câmara Municipal de São João da Madeira. (s.d). Instalações desportivas municipais. Consult. 21 março 2023, disponível em <https://www.cm-sjm.pt/pt/desporto-instalacoes-desportivas-municipais>
- Cardoso, L. (1999). Gestão Estratégica das Organizações. Como vencer os desafios do Séc. XXI. 4 a Ed. Editorial Verbo, Lisboa.
- Carvalho, A. M. d. (1994). Desporto e autarquias locais: Uma nova via para o desenvolvimento desportivo nacional. Porto: Campo das Letras - Editores, S.A.
- Carvalho, M. J., Resende, C., Cirac, M. J. G., & Costa, J. (2012). Desporto, Política e Direito: Do passado e da atualidade. Enfoque nas Autarquias Locais. In J. O. Bento & J. M. Constantino (Eds.), Desporto e Municípios: Políticas, práticas e programas (pp. 39-71). Lisboa: Visão e Contextos, Edições e Representações, Lda.
- Chelladurai, P. (1999). Human Resource Management in Sport and Recreation. Champaign. Human Kinetics.
- Comissão da União Europeia. (2022). Regulamento (União Europeia) nº 2022/1369 de 5 de agosto. Jornal Oficial da União Europeia, 1-10.
- Constantino, J. M. (1999). Desporto, Política e Autarquias. Lisboa: Livros Horizonte.
- Constantino, J.M. (1994). Desporto e Municípios. Lisboa: Livros Horizonte.
- Contrato Programa de Desenvolvimento Desportivo 2022. Consult. 10 Mar 2023, disponível em https://www.cm-sjm.pt/files/files/Documento_contrato_programa_de_desenvolvimento_de_sportivo_2022.pdf

- Correia, C, (2020). Consult. 16 fev 2023, disponível em <https://www.tsf.pt/portugal/economia/a-administracao-publica-esta-profundamente-desgastada-11730490.html>
- Estelles-Miguel, S., Juarez Tarraga, A., Palmer Gato, M. E., & Albarracín Guillem, J. M. (2017). Municipal Sport Management: Practical Application in the City of Valencia. In M. PerisOrtiz, J. Álvarez-García & M. C. Río-Rama (Eds.), *Sports Management as an Emerging Economic Activity* (pp. 293-307). Cham: Springer.
- Expresso. (2023). Consult. 30 de mai 2023, disponível em <https://www.msn.com/pt-pt/noticias/ultimas/estudo-revela-que-86-dos-jovens-portugueses-est%C3%A3o-viciados-nas-redes-sociais-48-dos-pais-sentem-se-culpados-por-n%C3%A3o-protegerem-os-filhos/ar-AA1bS3sG>
- Félix, A. B. (2002). O melhor do mundo está nas pessoas. *Pessoal*. APG. 3: 14-21.
- Fernandes, Adalberto Campos; Nunes, Alexandre Morais (2016). “Os Hospitais e a Combinação Público-Privado no Sistema de Saúde Português”. *Revista Científica da Ordem dos Médicos*, 29 (3), pp. 217-223.
- Filho, G. (2020). Boas práticas da gestão de recursos humanos para melhor produtividade organizacional. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. Ano 05, Ed. 11, Vol. 04, pp. 111-122.
- Gallardo, L. G., & Jimenez, A. G. (2004). *La gestion de los servicios deportivos municipales vias para la excelencia*. Barcelona: Inde Publicaciones.
- Goleman, D.; Boyatzis, R.; Mskee, A. (2002). *Os Novos Líderes: A Inteligência Emocional nas Organizações*. Gradiva, Lisboa.
- Hofstede, G. (1997). *Cultura e Organizações - Compreender a Nossa Programação Mental*. Edições Sílabo, Lisboa.

- Hofstede, G., Hostede, G. J., & Minkov, M. (2010). Culture and organizations: Software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival. New York: McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estatística. (2022). Despesas em atividades e equipamentos desportivos dos municípios por habitante. Consult. 22 de jan 2023, disponível em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0010321&contexto=bd&selTab=tab2
- Instituto Nacional de Estatística (2021) Censos 2021 por concelho e regiões: evolução 1960-2021. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- Januário, C. F., Sarmiento, J. P., & Carvalho, M. J. (2012). POLÍTICAS PÚBLICAS: AUTARQUIAS, DESPORTO E PROGRAMAS DE GOVERNO. Revista Intercontinental de Gestão Desportiva, 2(1), 74-80
- Januário, C., Sarmiento, J. P., & Carvalho, M. J. (2010). Políticas públicas desportivas: “desporto para todos” vs “desporto de elite”. Revista Portuguesa de Ciências do Desporto, 10(3), 31-48.
- Kamerman, Sheila; Kahn, Alfred (2016). Privatization and the welfare state. Princeton: Princeton Legacy Library
- Kinicki, A. & Kreitner, R. (2006). Comportamento organizacional. São Paulo: McGraw Hill.
- Lopes, J. (2010). São João da Madeira eleito o melhor município para se viver. Consult. 21 março 2023, disponível em <https://www.publico.pt/2010/11/30/jornal/sao-joao-da-madeira-eleito-melhor-municipio-para-viver-20726785>
- LÜCK, Heloísa. Gestão da Cultura e do Clima Organizacional da Escola. Rio de Janeiro: Vozes, 2010.
- Madureira, César (2017). “Report on Public Administration reform trends and reform dynamics in Portugal”, in Support for developing better country

knowledge on public administration and institutional capacity building (EUPACK). Brussels: European Commission.

Madureira, César; Rodrigues, Miguel (2015). Fatores de Motivação dos Trabalhadores da Administração Pública Central em Portugal. Lisboa: Direção-Geral da Administração e do Emprego Público.

Meirim, J. M., & Carvalho, M. J. (2012). A Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto. De uma leitura na generalidade à localização dos municípios. In J. O. Bento & J. M. Constantino (Eds.), Desporto e municípios: Políticas, práticas e programas (pp. 73-91). Lisboa: Visão e Contextos, Edições e Representações, Lda.

Mintzberg, H. (1999). Estrutura e Dinâmica das Organizações. 2a . Ed. Publicações D. Quixote, Lisboa.

Mintzberg, H; Lampel, J; Quinn, J. & Ghoshal, S. (2006). O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos seleccionados. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman.

Município de São João da Madeira. (2017). Regulamento n.º 593/2017 de 14 de novembro. Diário da República, 2.ª Série, n.º 219, 25702-25707

Neto, F. (2000). Psicologia social. Lisboa. Universidade Aberta.

Neves, J. (2000). Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Recursos Humanos. Editora RH, Lisboa.

Observatório da Energia, Direção Geral de Energia e Geologia, Direção de Serviços de Planeamento Energético e Estatística, Agência para a Energia, Direção de Formação, Informação e Educação (2022). Energia em números – Edição de 2022. Consult. 21 mai 2023, disponível em <https://www.dgeg.gov.pt/media/zuffmfm4/dgeg-aen-2022e.pdf>

Ongaro, Edoardo (2009). Public Management Reform and Modernization: Trajectories of administrative change in Italy, France, Greece, Portugal and Spain. Cheltenham: Edward Elgar.

- Pedroso, C. A. M. d. Q. (2010). Equipamentos desportivos municipais do Recife. Porto: Carlos Augusto Mulatinho de Queiroz Pedroso. Dissertação de Mestrado apresentada a Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Pereira, E. B. (2009). O poder local: as câmaras municipais e do desporto. Em J. O. Bento, & J. M. Constantino, O Desporto e o Estado: ideologias e práticas (pp. 7-44). Porto: Edições Afrontamento.
- Pereira, E. B. (2012). O financiamento do desporto e os apoios públicos ao associativismo local. In J. O. Bento & J. M. Constantino (Eds.), Desporto e Municípios: políticas, práticas e programas (pp. 205-218). Lisboa: Visão e Contextos, Edições e Representações, Lda.
- Pires, G. (1998). O desporto na cidade do Porto: Simpósio avaliar o presente... ganhar o futuro. Porto: Câmara Municipal do Porto.
- Pires, G. (2002). Estrutura das Organizações Desportivas. Manual de Mestrado de Gestão Desportiva (2002/2004). Universidade do Porto, Faculdade de Desporto.
- Pires, G. (2007). Agôn: Gestão do Desporto: O Jogo de Zeus. Porto: Porto Editora.
- Plano REPowerEU. Consult. 5 Mai 2023, disponível em <https://www.consilium.europa.eu/pt/policies/eu-recovery-plan/repowereu/>
- Presidência do Conselho de Ministros. (2009). Decreto-Lei n.º 141/2009, de 16 de junho. Diário da República, 1ª série, nº 114, 3663- 3668.
- Presidência do Conselho de Ministros. (2009). Decreto-Lei n.º 272/2009, de 1 de outubro. Diário da República, 1.ª Série, n.º 191, 7079-7087
- Presidência do Conselho de Ministros. (2021). Resolução do Conselho de Ministros n.º 33-A/2021, de 24 de março. Diário da República, 1.ª Série, n.º 58, 9-12.

- Presidência do Conselho de Ministros. (2022). Resolução do Conselho de Ministros n.º 82/2022, de 27 de setembro. Diário da República, 1.ª Série, n.º 187, 6-34.
- Sarmiento, J. P. (2005). Qualidade na Gestão de Instalações Desportiva. Seminário de Gestão de Desporto. Universidade da Madeira Consult. 25 de março de 2023, disponível em <http://pt.scribd.com/doc/31031114/Planeamento-e-Gestao-de-Instalacoes-Desportivas-Dr-Jose-Pedro-Sarmiento>
- Sarmiento, J. P., & Carvalho, M. (2014). Gestão de Instalações Desportivas. In M. Arraya & M. N. G. Silva (Eds.), Tendências Contemporâneas da Gestão Desportiva (Vol. 1). Lisboa: Visão e Contextos.
- Sarmiento, P. (2008). Uma experiência de dirigismo desportivo: FPH 2004- 2008. Porto: Ed. Federação Portuguesa de Hóquei.
- Scatolin, E. (2015). Desenvolvimento Organizacional. Revista RH Portal.
- Schein, E. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. Sloan Management Review. 25: 3-8.
- Shein, E. (1985). Corporate Culture and Leadership, San Francisco: Jossey-Bass
- Silva, A. C., & Neves, J. C. (1992). Finanças Públicas e Política Macroeconómica. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa - Faculdade de Economia.
- Silva, K; Santos, G; Ferreira, W; Roberto, J; Júnior, J. (2022). A influência do clima organizacional na motivação e produtividade dos funcionários. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano. 07, Ed. 11, Vol. 05, pp. 54-60.