



O Planeamento e a Informação para uma Gestão Desportiva mais Efetiva

Relatório de Estágio Profissionalizante realizado na Divisão de Juventude e Desporto da Câmara Municipal de São João da Madeira, apresentado à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, no âmbito do curso de 2º ciclo de estudos, conducente ao grau de Mestre em Gestão do Desporto, 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.

Orientador: Professor Doutor Thiago de Oliveira Santos

Tiago Miguel Ferreira Peres

Porto, 2025

Ficha de Catalogação

Peres, T. (2025). O Planeamento e a Informação para uma Gestão Desportiva mais Efetiva – realizado na Divisão de Juventude e Desporto da Câmara Municipal de S. João da Madeira

Porto: T. Peres. Relatório de estágio para obtenção do grau de Mestre em Gestão do Desporto, apresentado à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

PALAVRAS-CHAVE: GESTÃO DESPORTO, PLANEAMENTO, INFORMAÇÃO, GESTÃO MUNICIPAL, GESTÃO EFETIVA

“Não importa o quão devagar você vá, desde que não pare.”

Confúcio

AGRADECIMENTOS

O caminho percorrido até este ponto foi longo e repleto de obstáculos. Felizmente, pude sempre contar com o apoio necessário nos momentos certos para ultrapassar essas dificuldades e agora, finalmente, posso deixar este sincero agradecimento e dedicação após cruzar a meta.

Ao meu orientador, Professor Doutor Thiago de Oliveira Santos, pela sua disponibilidade em me acompanhar neste caminho até à sua conclusão.

Ao supervisor, Mestre Nuno Saramago, com quem sempre pude contar quando me encontrava confrontado com dificuldades que me ultrapassavam ao longo deste processo.

À parceira que me acompanhou durante estes anos, que sempre acreditou e me empurrou para fazer mais e melhor.

À família que sempre teve paciência e compreensão quando as coisas não correram como desejado.

Aos amigos/as que sempre estiveram presentes nos momentos de maior frustração e disponibilizaram um ouvido amigo.

Obrigado.

Índice

1. Introdução	1
2. Enquadramento na literatura	3
2.1 O desporto e a sua importância para a sociedade	3
2.2. O papel do Estado e das autarquias no desporto	8
2.3. As autarquias locais e o desenvolvimento do desporto	12
2.4. O Planeamento, as ferramentas e a efetividade	17
2.5. Gestão de Projetos	22
2.6. Gestão de Informação	25
3. Enquadramento da organização	31
3.1. Contexto histórico, geográfico e demográfico do concelho	31
3.2. Contexto geográfico e demográfico	31
3.3. Contexto cultural	32
3.4. Estrutura organizativa da Câmara	33
3.5. Infraestruturas Desportivas da Câmara	35
3.5.1. Complexo Desportivo Paulo Pinto	36
3.5.2. Pavilhão Municipal das Travessas	37
3.5.3. Centro de Formação Desportiva	38
3.5.4. Casa das Associações	39
3.6. Apoio ao Associativismo Desportivo através do Contrato-Programa de Desenvolvimento Desportivo (CPDD)	39
3.6.1. Programas de apoio à atividade desportiva regular	40
3.6.2 Programa de Apoio a Atividades Desportivas Pontuais	46
3.6.3. Programas de Apoio à Formação	47
3.6.4. Valorização do Sucesso Desportivo	47
3.7. Programa Respeite o seu Filho	48
3.8. Eventos de Promoção de Atividade Física	48

3.9. Uma Autarquia por Dentro.....	48
4. Trabalho Profissional Desenvolvido	51
4.1. Duração do estágio e supervisão	51
4.2. Planificação das atividades	51
4.3. Gestão Autárquica.....	52
4.4. Eventos Desportivos	52
4.4.1. Pré-evento (Gala dos Campeões)	53
4.4.2. Evento (Gala dos Campeões).....	54
4.4.3. Pós-Evento (Gala dos Campeões)	55
4.5. Contratos-Programa.....	56
4.6. Organização de informação	59
4.7. Resumo de despesas dos Contratos Programa de Desenvolvimento Desportivo e crescimento associativo	62
5. Conclusão, reflexão crítica pessoal e conhecimentos	66
6. Reflexões críticas sobre a entidade e sugestões	70
7.Referências Bibliográficas	73

Índice de Figuras

Figura 1 - Tabela populacional de S. João da Madeira (2024)	32
Figura 2 - Organograma da Câmara Municipal de S. João da Madeira. Fonte: Website oficial CM SJM.....	34
Figura 3 - Mapeamento de Instalações Desportivas no Município. Fonte: Carta Desportiva SJM 2021	36
Figura 4 - Espaços Desportivos no Complexo Desportivo Paulo Pinto	37
Figura 5 – Instalações do Pavilhão das Travessas	37
Figura 6 – Instalações do Centro de Formação Desportiva	38
Figura 7 - Esquema dos diversos apoios previstos nos Contratos Programa ..	40

Figura 8 - Distribuição de apoios por atleta de formação conforme a modalidade em que estão inscritos Fonte: CPDD 2025.....	41
Figura 9 - Distribuição de apoios seniores conforme a modalidade e divisão competitiva. Fonte: CPDD 2025	43
Figura 10 - Distribuição de apoios seniores para as modalidades de Tipo II conforme o número de atletas Fonte: CPDD 2025	44
Figura 11 - Distribuição dos apoios Masters para desportos Tipo III conforme o número de atletas Fonte: CPDD 2025	45
Figura 12 - Incentivos à inclusão ou desporto adaptado conforme o número de atletas Fonte: CPDD 2025	45
Figura 13 - Tabela de Apoios a Eventos Desportivos em 2023 e 2024	46
Figura 14 - Planificação das atividades de estágio	51

Índice de Apêndices

Apêndice 1 - Tabela de acompanhamento do estado de desenvolvimento dos processos dos CPDD no decorrer da terceira fase de candidaturas em Março 2025.....	LXXVII
Apêndice 2- Tabela de medalhas distribuídas por modalidade desportiva conforme o nível da competição	LXXVIII
Apêndice 3 - Tabela de cálculo de ordenado para efeitos de orçamento ...	LXXIX
Apêndice 4 - Exemplo da tabela de espaços desportivos municipais para controlo e manutenção	LXXX
Apêndice 5 – Exemplo da folha técnica digital de inspeção do Skate Park	LXXXI
Apêndice 6 - Tabela total de apoios por associação em cada ano dos CPDD e número de equipas participantes.....	LXXXII
Apêndice 7 - Tabela de apoios financeiros disponibilizados por associação em cada ano dos CPDD	LXXXIII
Apêndice 8 - Tabela de apoios logísticos disponibilizados por associação em cada ano dos CPDD	LXXXIV

RESUMO

O seguinte documento apresenta em detalhe as atividades desenvolvidas ao longo do estágio curricular realizado no letivo 2024/2025 na Divisão de Juventude e Desporto da Câmara Municipal de S. João da Madeira, com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão do Desporto. Os objetivos deste estágio curricular incluíram o acompanhamento da gestão quotidiana da Divisão, a participação na organização de eventos desportivos e a contribuição para a organização logística da entidade. O trabalho centra-se também numa reflexão crítica face à evolução do desporto e ao modo de gestão e planeamento do desenvolvimento desportivo por parte das autarquias em geral, focando-se depois nas lacunas identificadas nesta divisão em específico, e procurando possíveis ferramentas para colmatar essas falhas. No seguimento dessa reflexão e pesquisa, é apresentada a importância dos dados e da informação, bem como uma adequada gestão dos mesmos, como base para um planeamento mais efetivo das políticas públicas de desenvolvimento desportivo.

PALAVRAS-CHAVE: GESTÃO DESPORTO, PLANEAMENTO, INFORMAÇÃO, GESTÃO MUNICIPAL, GESTÃO EFETIVA

ABSTRACT

The following document presents in detail the work developed throughout the curricular internship undertaken during the academic year of 2024/2025 in the Division of Youth and Sports of the S. João da Madeira's Municipality, as part of the requirements to obtain a Master's degree in Sports Management. The main objectives of this curricular internship included being an active participant in the daily management activities of the Division, taking part in the organization of sports events and the contribution to the organization's logistic procedures. The paper also takes an analytic stance about the evolution of sports and the way municipalities in general have approached the planning and development of sports in their regions, proceeding to point out flaws in this specific division and researching ways of approaching those flaws. This research found in information and data, as well as the proper management of both, the basis for a more effective planning and development of sports-related policies.

KEYWORDS: SPORTS MANAGEMENT, PLANNING, INFORMATION, MUNICIPAL MANAGEMENT, EFFECTIVE MANAGEMENT

LISTA DE ABREVIATURAS

BI - Business Intelligence

CDPP – Complexo Desportivo Paulo Pinto

CM – Câmara Municipal

CoePM² – Centro de Excelência em Gestão de Projetos da Comissão Europeia

CPDD – Contrato-Programa de Desenvolvimento Desportivo

DJD – Divisão de Juventude e Desporto

D&A – Dados e Análises

DSS - Decision Support Systems

ECM – Enterprise Content Management

GI – Gestão de Informação

IPDJ – Instituto Português do Desporto e Juventude

KMS - Knowledge Management Systems

LBAFD – Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto

LBD – Lei de Bases do Desporto

LBSD – Lei de Bases do Sistema Desportivo

PNED – Plano Nacional para a Ética do Desporto

SAD - Sistemas de Apoio à Decisão

SIE - Sistemas de Informação Estratégicos

SJM – S. João da Madeira

TI – Tecnologias de Informação

1. Introdução

O desporto é considerado uma parte fundamental do desenvolvimento físico e emocional de um jovem e, como atleta praticante desde jovem, esta é uma linha de pensamento com a qual sempre me identifiquei. Fui praticante de várias modalidades, em diversos municípios do distrito do Porto, mas acabei a encontrar prática desportiva que se tornaria central para o meu desenvolvimento pessoal no concelho da Maia, concelho que frequentemente foi destacado pela sua cultura e políticas desportivas.

Já no percurso profissional como gestor, tive a oportunidade de trabalhar com outras organizações no município do Porto, onde me deparei com algum contraste entre a noção até aí desenvolvida do papel ideal de uma autarquia no desenvolvimento desportivo de uma região e as dificuldades sentidas por clubes desportivos que sentem carecer de apoios suficientes.

Esta desconexão entre o ideal e a aparente realidade tornou-se o motivo pelo maior interesse nas autarquias, devido ao papel fundamental que desempenham no desenvolvimento desportivo de uma região, tanto no aspeto dos incentivos à prática desportiva da população, como nos apoios às organizações que nela atuam.

Escolhi assim a Divisão de Juventude e Desporto (DJD) da Câmara Municipal de São João da Madeira como entidade para realizar o estágio porque, além de ser a região onde resido atualmente, é outro exemplo reconhecido de uma autarquia com uma cultura desportiva exímia e que aposta bastante nos apoios à prática de desporto, à semelhança do concelho anteriormente referido que tanto contribuiu para moldar a visão do papel das autarquias no desporto.

Os objetivos definidos para este estágio foram o acompanhamento da gestão do dia a dia da DJD, de modo a poder vivenciar a sua cultura organizacional, a organização e desenvolvimento de recursos logísticos de apoio ao DJD, bem como a participação na preparação e realização de eventos desportivos desenvolvidos. Estes objetivos foram de encontro à razão pela qual

escolhi esta entidade, ao permitirem uma maior proximidade com o modo como são geridos os diferentes recursos e instalações num departamento com uma cultura de apoios e facilitação à prática desportiva na região.

O estágio foi sempre supervisionado pelo Chefe da Divisão de Juventude e Desporto, embora tenha havido uma alteração na pessoa responsável pelo referido cargo durante o estágio. Assim o papel de supervisão esteve à responsabilidade do agora antigo Chefe da DJD no primeiro mês e meio de estágio, sendo passada essa responsabilidade para o novo Chefe que assumiu funções em janeiro de 2025.

Com essa saída da chefia da Divisão de Juventude e Desporto, e a sua consequente substituição, pude observar em circunstâncias extraordinárias, mas também privilegiadas, o funcionamento da gestão interna da Divisão. Isto permitiu a identificação de alguns desafios que os gestores em atuação encontram, e procurar possíveis pontos de melhoria para a gestão e desenvolvimento de serviços do município.

2. Enquadramento na literatura

2.1 O desporto e a sua importância para a sociedade

O desporto é um fenómeno cultural incontornável na sociedade moderna. Embora seja difícil apontar uma data e local de origem, dado que as suas práticas remontam a diversas culturas da antiguidade, é consensual que o movimento olímpico moderno, iniciado por Pierre de Coubertin nos finais do século XIX, foi um ponto de mudança para o que se viria a tornar num fenómeno global.

Muito à semelhança das suas origens, é também difícil encontrar algum consenso ao definir o desporto, podendo sendo encontradas várias tentativas na literatura (citadas por Pires, 2007, p. 115-116) como “desporto é um culto voluntário e habitual de exercício muscular intenso suscitado pelo desejo de progresso e não hesitando em ir até ao risco” por Coubertin (1934), “desporto refere-se a todas as atividades físicas que não são necessariamente para a sobrevivência do indivíduo ou da raça e que são dominadas por um elemento compulsório” por MacIntosh (1970) ou a definição do Conselho da Europa (1992, p.3) em que:

“Entende-se por “desporto” todas as formas de atividade física que, através de uma participação organizada ou não, têm por objetivo a expressão ou o melhoramento da condição física e psíquica, o desenvolvimento das relações sociais ou a obtenção de resultados na competição a todos os níveis”.

No entanto, um aspeto em que se pode encontrar concordância por parte dos autores é na importância que este fenómeno tem para a sociedade moderna.

M. J. Carvalho et al. (2012) consideram que “o desporto assume atualmente um lugar central na dinâmica social, constituindo-se não apenas como entretenimento das populações, mas também como uma poderosa força económica dos países desenvolvidos”. Reforçam ainda esta ideia ao citar Amado

que “o desporto pauta a vida quotidiana do planeta, enquanto fenómeno quase omnipresente, para os que o praticam, para os que a ele assistem e para os que dele falam”, destacando assim a sua importância não só para os praticantes, mas para os que rodeiam esta prática.

Para Pires (2007, p. 115) “o desporto (...) atinge uma diversidade muito ampla de valores que configuram a sociedade moderna”. Destaca também o modo como o desporto não se limita aos participantes diretos ao apontar que

“É uma forma de envolvimento social, pois cria diversos padrões de envolvimento, tais como o dos praticantes (envolvimento de nível primário), o dos consumidores e o dos produtores que podem ser estabelecidos através de processos eminentemente afetivos (p. ex.: os adeptos e as claques) e de conhecimento (p.e.: os médicos ou os juristas ligam-se através do desporto através de um conhecimento específico)”.

Correia (2009, p. 8) afirma que “o desporto é na atualidade, (...), um amplo fenómeno social, económico e cultural, que percorre o mundo globalmente e que carece de ser entendido na sua contribuição real ou potencial para os processos de desenvolvimento da humanidade”, destacando ainda, na mesma obra, a importância crescente que o desporto assumiu nas políticas públicas europeias.

Este crescente é também notado por Pereira (2009, p. 208) que refere que algumas cidades começaram a adotar lemas ou slogans relacionados com o desporto, entendendo que “este facto reflete o sentimento existente nos decisores políticos contemporâneos de que este setor tem grande importância”

Pires (2007), bem como Meirim e M. J. Carvalho (2012, p.74), destacam ainda que o do desporto tem um estatuto em Portugal de direito fundamental desde 1976, quando foi determinado no artigo 79º da Constituição da República Portuguesa que “todos têm direito à cultura e ao desporto”. No mesmo artigo se pode ver que “incumbe ao Estado, em colaboração com as escolas e as associações e coletividades desportivas, promover, estimular, orientar e apoiar

a prática e a difusão da cultura física e do desporto, bem como prevenir a violência no desporto”.

No entanto, talvez o maior exemplo de reconhecimento da importância do desporto pelos atores políticos pode ser encontrado em 1992 na apresentação da Carta Europeia do Desporto. Este documento, preparado pelos Ministros europeus responsáveis pelo desporto para dar seguimento à Carta Europeia do Desporto para Todos de 1975, reforça o compromisso da Europa em “dar a cada indivíduo a possibilidade de praticar desporto” e traça assim o desenho e as prioridades do Modelo Europeu do Desporto. Destas prioridades destacam-se algumas como: complementar a ação dos movimentos desportivos; facilitar o acesso às instalações ou atividades desportivas sem qualquer discriminação; lançar as bases para o desenvolvimento da prática desportiva; apoiar o desporto de alta competição e o desporto profissional; estimular o desenvolvimento de cursos de formação para o melhoramento dos recursos humanos envolvidos;

A.M. Carvalho (1994) enaltece também a importância do desporto ao apontar que “o desporto ocupa atualmente um lugar de enorme importância na vida de qualquer comunidade. Praticado há ainda umas gerações por uma pequena minoria, hoje é atividade desejada por todas as classes sociais”. No entanto, deixa o aviso de que não se deve considerar apenas o desporto federado, o que intitula de lógica vertical, mas também o que considera como lógica horizontal e que deseja a integração de todos. Enfatiza então a importância do desenvolvimento de um Desporto para Todos, um autêntico Desporto Popular, onde são criadas condições para que todos tenham a possibilidade de beneficiar da atividade que necessitam em qualquer momento da sua existência. O mesmo autor destaca ainda a possível dualidade do desporto na formação do cidadão, podendo ter efeitos negativos conforme o modo de prática procurado, explica-o ao dizer que o desporto pode “melhorar as más condições de vida e contribuir seriamente para o seu bem-estar. Mas também pode engendrar (...) a violência, o processo deseducativo, e o comportamento à margem das leis, que constituem a essência da lógica da “vitória a todo o custo””.

A ideia de que o desporto deve ser para todos de forma incondicional é também reforçada por Garcia (2009) quando afirma que

“Todos, mas mesmo todos, são sujeitos do desporto. Não será uma condição física, mental, sensorial, associada à idade ou ao que quer que seja a impedir a prática desportiva. O desporto não se concretiza na singularidade de práticas nem numa qualquer outra particularidade formal, mas através de inúmeras formas, em todos os tempos da vida e objetivada para muitas finalidades, onde todos, mas mesmo todos tenham o seu lugar”.

Este espírito crítico face ao modo como a oferta desportiva se desenvolve foi também partilhado por Constantino (1994, p. 100) que contraria o domínio do associativismo, afirmando que o desporto e os clubes existentes não devem estar direcionados apenas para o máximo rendimento e os maíores dotados, mas assumirem também uma postura de desporto para todos.

Pires (2007) apresenta-se também crítico ao Modelo Europeu de Desporto devido à sua configuração piramidal e corporativa, afirmando que o mesmo

“Deixou de responder às dinâmicas de desenvolvimento dos vários sectores desportivos, pelo que têm de ser idealizados e construídos novos modelos de organização e gestão de práticas desportivas que respondam às necessidades do desporto pós-industrial e à dinâmica de participação de uma sociedade aberta”

Acrescenta ainda que o Modelo Europeu de Desporto, que foi desenvolvido ao longo dos primeiros três quartéis do século XX, na base de uma lógica corporativa desportiva de prática amadora e numa dinâmica organizacional de promoção social, no presente se tem desenvolvido numa lógica económica de prática desportiva profissional e numa dinâmica organizacional de gestão de

negócios, subvertendo-se assim os princípios, os valores, os objetivos e as estratégias do modelo inicial.

Esta noção de que o entendimento do Desporto tem evoluído e sendo alterado ao longo das últimas décadas é algo frequentemente encontrado nas obras mais recentes. M.J. Carvalho (2023, p.245-247) destaca a crescente complexidade e heterogenia do fenómeno desportivo, enaltecendo todas as formas de expressões que tem assumido. Assume ainda que “não admitir a magnitude, o esplendor e os benefícios de ordem cultural, educativo, económico e social do desporto, é traduzir um pensamento reducionista que a bem de uma leitura clarividente da realidade deve ser evitado.”

No entanto, essa perspetiva sobre a definição, evolução e mudança do desporto é talvez melhor abordada por Correia (2023, p.22) que, em vez de procurar uma explicação restrita deste fenómeno, destaca a forma como o mesmo está longe de definições e pode assumir configurações variáveis conforme o modo como é usufruído e realizado, dependendo assim dos seus intervenientes. É também do entendimento do autor que o atual estado do desporto em Portugal é o resultado cumulativo de uma série de processos, de micro e macro intervenções com diversos objetivos, tomadas pelos vários intervenientes no desporto, como a Administração Pública e as organizações privadas.

Conclui-se assim, com base na literatura revista, bem como o modo como este tema tem sido encarado ao longo das várias décadas de estudo, que é indiscutível não só a importância que o desporto tem para a sociedade moderna mas também a extensa complexidade deste fenómeno que se encontra em constante transformação com os avanços da sociedade. Estes fatores trazem aos gestores a responsabilidade de gerir o desenvolvimento desportivo de modo a que a oferta desportiva existente esteja ao nível que um fenómeno desta dimensão necessita, com a dificuldade acrescida de terem de se adaptar constantemente às alterações que vai sofrendo. Na seguinte seção aprofundar-se-á em maior detalhe como essa responsabilidade deve ser encarada, e como procurar dar resposta aos desafios referidos.

2.2. O papel do Estado e das autarquias no desporto

Podendo afirmar sem dúvida a importância atribuída ao desporto, o foco dirige-se então para o fornecimento deste serviço e o modo como é disponibilizado para a população.

Retomando as afirmações de Meirim e M. J. Carvalho (2012, p. 74), o direito ao desporto não só constitui um direito fundamental da população, mas também é responsabilidade do Estado assegurar este direito e o desenvolvimento desportivo.

De modo a conseguir cumprir com esta responsabilidade, vários autores encontram nas Autarquias Locais a chave para dar resposta a este desafio.

Constantino (1994, p. 17) afirma que “entre os operadores no sistema desportivo, naturalmente as autarquias locais como filamento terminal do aparelho de Estado são uma instância fundamental do sistema desportivo”.

A.M. Carvalho (1994) partilha da mesma visão ao apresentar as autarquias locais como “o fator decisivo para o desenvolvimento desportivo do nosso país”, avançando também que “o desenvolvimento quantitativo e qualitativo das atividades desportivas ao nível local representa, nos nossos dias, uma dimensão essencial da vida dos seus habitantes”.

Pereira (2009) afirma que

“O Estado tem no poder local, em particular nas câmaras municipais, órgãos com atribuições e competências fundamentais para a prossecução da sua missão, isto é, servir os cidadãos e as organizações, dar boas respostas às suas aspirações, necessidades e motivações e contribuir para a melhoria da qualidade de vida das pessoas.”

Refere também que “a missão das câmaras municipais em matéria de desporto é criar, melhorar e aumentar as condições de acesso da população à prática do desporto”.

O mesmo autor apresenta ainda a legislação em vigor que mune a autarquia local das suas competências relativamente ao desenvolvimento desportivo. Apontando na Lei n.º 159/99 de 14 de setembro o quadro de transferências de atribuições e competências para as autarquias locais e na Lei n.º 169/99 de 18 de setembro o quadro de competências dos órgãos municipais e das freguesias, onde se encontra a referência aos “tempos livres e desporto”.

Para Guerreiro (2024), as autarquias locais em Portugal são o principal motor de desenvolvimento desportivo local, não só devido às suas competências legais, mas principalmente pela proximidade aos cidadãos, permitindo uma ação diferenciadora e que responda às reais necessidades das suas populações e demais agentes envolvidos nas dinâmicas locais.

Na mesma obra recorre ao trabalho de Sesinando para apresentar os elementos estruturantes que regulam e definem a competência das autarquias locais face ao desporto, e que se encontram em três documentos fundamentais

- A Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto (LBAFD – Lei nº 5/2007, de 16 de janeiro;
- Lei nº 159/99 de 14 de setembro – estabelece o quadro de transferência de atribuições e competências para as autarquias locais;
- Lei nº 169/99, de 18 de setembro – estabelece o quadro de competências, assim como o regime jurídico de funcionamento, dos órgãos dos municípios e das freguesias.

Meirim e M. J. Carvalho (2012) encontram também nas autarquias locais a solução para uma oferta desportiva de qualidade, no entanto posicionam-se de forma mais crítica em relação à clareza da legislação em vigor. Destacam o que consideram como disparidade não apenas nas diversas leis, decretos-lei, portarias, despachos normativos, e nos regulamentos municipais prescrevendo diversos aspetos da vivência desportiva municipal, mas também na organização dos serviços municipais, na utilização de infraestruturas desportivas municipais ou no apoio ao associativismo desportivo local.

Ao rever a Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto (LBAFD), o diploma onde “se encontra delineados os principais traços enformadores de uma dada ideia de desporto e, necessariamente, o papel a desempenhar pelos diferentes operadores do sistema desportivo”, os autores entendem que não se distingue com clareza quais as competências das autarquias locais no desporto face à administração central.

Apontam ainda o risco da presente Lei de Bases se mostrar ineficaz e continuar o que denominam de “O tempo das Leis de Bases”, nome atribuído ao período de consecutivas Leis de Bases para guiar o desporto em Portugal, sendo a presente Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto (LBAFD), Lei n.º 5/2007, de janeiro, a terceira Lei de Bases que deu seguimento à primeira Lei n.º 1/90, 13 de janeiro, a então Lei de Bases do Sistema Desportivo (LBSD) e a segunda Lei n.º 30/2004 de 21 de julho, a então Lei de Bases do Desporto (LBD).

Concluem ainda que “o poder local deve ser encarado na Lei de Bases como agente ativo no sistema desportivo, em parceria com a administração central ou com competências próprias, mas munido de meios financeiros para o exercício das suas competências”.

Este é um ponto também tocado por Pereira (2009) quando afirma que

“um dos principais problemas que se coloca atualmente na ação do Estado, para além da habitual e sempre lamentada falta de recursos financeiros, prende-se com o ineficaz relacionamento e insuficiente cooperação entre os diversos governos e entre os vários organismos dos diferentes níveis da administração pública”.

Este sentimento face ao quadro legislativo é sumariado por Meirim (2009) ao destacar, não uma falta de legislação a favor do desenvolvimento desportivo, mas a fraca execução da legislação existente, enaltecendo a importância de um esforço para uma maior fiscalização e aplicação das leis em vigor.

Para Constantino (2009) a precariedade das políticas públicas desportivas resultam não da falta de conhecimento dos problemas, mas de uma má perceção dos mesmos. Entende que “o desporto correu mais rápido do que os seus enquadramentos normativos e que os seus modelos institucionais. O que explica que a política esteja relativamente atrasada em relação ao desporto”. Deste modo, recomenda que o Estado deve recentrar o seu papel no desenvolvimento desportivo, enquanto “elemento definidor do enquadramento político e como regulador e fiscalizador das políticas publicas”, focando-se nas suas competências exclusivas normativas e de regulação, mas colaborando com outras entidades (escolas, associações e coletividades desportivas) para assegurar a garantia do direito à prática desportiva.

Constantino (2012) volta a reforçar que “um outro risco é o das autarquias se pretenderem substituir às organizações – desportivas ou escolares – (...). Ou o de canalizarem recursos para a prática de alto rendimento numa clara sobreposição às competências do poder central”.

Esta perspetiva é apresentada na mesma obra em que atribui grande parte do crédito pelo desenvolvimento desportivo no país às autarquias locais, o que considerou de “elemento motor ou charneira”. Destacando assim o papel dos municípios como representantes do Estado nas políticas publicas desportivas locais, mas também alertando para a necessidade desta participação ser feita em parceria com as organizações desportivas existentes, não em sobreposição às mesmas.

Agora que se tem um claro desenho não só da importância do fenómeno desportivo, mas também das responsabilidades do Estado ao assegurar este direito, será dedicada mais atenção às autarquias locais e o modo como podem ser agentes ativos no desenvolvimento desportivo.

2.3. As autarquias locais e o desenvolvimento do desporto

Reconhecendo assim, como anteriormente destacado, a importância que as autarquias locais possuem para a aplicação prática das políticas idealizadas pela administração central, como é o caso da LBAFD, é necessário entender mais aprofundadamente os meios de ação através dos quais os municípios podem reger o desenvolvimento desportivo local, bem como os principais desafios encontrados.

Demonstrando assim a dificuldade desta tarefa, é talvez neste ponto que se encontra maior discórdia e dispersão de ideias face ao modo como o desporto deve ser gerido e as medidas concretas que as entidades publicas devem tomar para promover este desenvolvimento.

Constantino (1994) partilha das suas ideias para tópicos que deveriam ser foco de um programa de desenvolvimento desportivo, dos quais se destacam:

- Generalização do acesso à prática desportiva
- Criação de infraestruturas com impacto direto sobre o crescimento desportivo
- Melhoria da qualidade das atividades desportivas
- Cooperação com a sociedade civil
- Modernização da Gestão e Administração Desportiva

Ao longo destas ideias, deve-se destacar o foco na qualidade da oferta e o ajuste deste planeamento a cada região específica, não sendo limitado a uma fórmula predefinida recomendada. Contraria assim o planeamento de equipamentos desportivos com foco no padrão 4m² por habitante, dando maior importância ao valor obtido pelo espaço existente.

Esta noção da necessidade de um planeamento de instalações mais focado é também partilhada por Almeida (2012) que constata haver uma “enorme diferença entre a evolução no crescimento das infraestruturas (rápido) e da prática de atividade física e desportiva em Portugal (lento/estagnação)”.

Destaca assim a importância de ajustar o planeamento de instalações para atividades que possam consumir mais tempo do quotidiano dos cidadãos, com

variedade que cubra diversos segmentos da população, de modo que o desporto seja uma das opções prioritárias para o lazer dos indivíduos.

Considera ainda importante que seja seguido um plano estratégico e metodológico para sustentar o planeamento da oferta desportiva e o crescimento sustentado a médio e longo prazo e critica o que entende terem sido abordagens intuitivas e de respostas focadas no imediato.

A relevância do planeamento é também partilhada por A. M. Carvalho (1994, p. 125-143). Aponta assim que, para haver avanços no desenvolvimento desportivo, cada município deve ter um planeamento local devidamente assente e fundamentado. Critica o modo como as medidas são tomadas sem coerência e o devido seguimento, o que leva a perdas de eficácia e desperdício financeiro.

O mesmo autor destaca a valia de planear e de assegurar o enquadramento desse “planeamento por curtos passos” como um ponto de partida para um desenvolvimento mais a longo prazo, definir metas a curto (1-2 anos), médio (4 anos) e longo prazo (10-15 anos). Refere ainda as recomendações do Conselho da Europa para este faseamento do trabalho.

De modo a desenvolver um plano a longo prazo, é fundamental que as Divisões de Desporto consigam continuar o seu trabalho apesar das mudanças nos gabinetes políticos em resultado das dinâmicas eleitorais.

Com base nessa observação, Pereira (2012) aponta que os gestores desportivos, como agentes do desporto independentes do poder político, têm o papel de “influenciar os eleitos locais no sentido de prossecução de políticas de desenvolvimento do desporto adequadas ao cumprimento da missão das câmaras municipais neste âmbito”, permitindo assim a coerência de políticas e o prosseguimento de um planeamento desenvolvido.

O mesmo autor (2009) refere uma maior consciência dos municípios para o desporto e a adoção de políticas desportivas, apontando assim o aumento no número de programas, equipamentos, eventos e profissionais envolvidos nas organizações. Partilha também uma lista das principais áreas de intervenção das câmaras municipais no desporto:

- os equipamentos, os espaços e o ordenamento do território;
- as parcerias e o apoio ao associativismo;
- os programas e 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;

Na mesma obra (2012) refere a importância dos apoios ao associativismo local, destacando a relevância do mesmo para a formação e desenvolvimento das crianças e jovens.

Correia (2009) assume uma postura mais crítica face ao associativismo, entendendo que Portugal concentra demasiado os seus recursos e esforços no desporto federado em detrimento do desporto não competitivo, centrando assim o trabalho na elite e não na base. No entanto, aponta também para a importância do planeamento e acrescenta a ideia de que as políticas deveriam seguir um pressuposto de racionalidade, realizando estudos e análises circunstanciados e atualizados de modo a definir claros objetivos, programas e metas para o desenvolvimento desportivo

Constantino (2012) apresenta a necessidade de encontrar “equilíbrios entre o modelo associativo tradicional e as novas formas de organização e procura desportiva onde se inclui uma forte componente de auto-organização desportiva”. Critica o modo como a lógica desportiva utiliza o espetáculo como a medida para o país, condicionando assim as políticas públicas de apoio ao desporto. No entanto, acredita que é no poder local que se deverá encontrar esses equilíbrios, com medidas centradas mais nos cidadãos e menos na indústria do espetáculo desportivo.

Volta a destacar a importância da qualidade das políticas desportivas e não da quantidade ao afirmar que “um dos riscos existentes é o de pensar que a construção de uma política desportiva local se obtém através do “fazer muita coisa”, somando iniciativas e programas sem aproveitamento sinérgico, sem

sentido de unidade ou de convergência estratégica. Consomem-se recursos, despendem-se energias e vontades e o resultado é quase sempre escasso e sobretudo desproporcional perante os investimentos – materiais, organizacionais, financeiros – realizados”.

Para combater este risco apresenta a necessidade de tanto as autarquias, como o poder central, “sustentar a sua ação numa perspetiva sistémica e plural dos universos de desporto, evitando o risco de deixar que as políticas locais corram ao sabor de imediatismos e circunstancialismos”.

Seguindo esta ideia da necessidade de políticas públicas que suportem a pluralidade do sistema desportivo, M.J. Carvalho (2019) partilha uma entrevista com Vitor Pataco, na altura Presidente do Instituto Português do Desporto e Juventude (IPDJ) onde é reconhecido o esforço recente que o Estado tem feito em relação aos apoios à estrutura associativa de base e ao desporto de alto rendimento. No entanto, também aponta como desafios para as políticas futuras não só a necessidade de combater a inatividade física da população comum, mas também “promover a mudança organizacional das organizações desportivas, incorporando os desafios da modernização, da transformação digital, criando condições para uma cultura de inovação (...)”.

Figueira e Teixeira (2021) apresentam também o seu modelo das principais áreas de intervenção das autarquias locais e destacam:

- Generalização do acesso à prática do desporto
- Criação de infraestruturas com impacto no crescimento desportivo
- Melhoria da qualidade das atividades e práticas desportivas
- Cooperação com o associativismo e setor privado
- Modernização da gestão e administração das estruturas municipais

Pires (2007) encontra em todos estes desafios a necessidade de uma forma renovada de pensamento. Afirma que a evolução do desporto no seu caminho para a maturidade representa a necessidade de uma nova gestão e modo de intervenção destes gestores nas respetivas organizações. Destaca a

importância da filosofia de ação e da identidade cultural das organizações, bem como dos gestores que nelas atuam.

No entanto, e de forma independente do conteúdo destas ações, acaba também por destacar a necessidade de as intervenções do Estado no desporto assentarem numa perspetiva de qualidade e não de quantidade.

O autor defende ainda que as organizações não se devem deixar ser “consumidas pelo imediatismo e o curto prazo e esquecer o tempo longo”. Deste modo, aponta a necessidade de “apurar em termos globais o resultado do levantamento da situação desportiva e, em fase de planeamento, determinar objetivos a médio e longo prazos, a fim de idealizar, planejar e programar políticas de acordo com eles”.

Silva (2009) dá também o foco ao planeamento e complementa esta ideia afirmando que se deve não só definir objetivos, mas fazer uma maior análise dos resultados atingidos e a sua comparação com os objetivos previamente definidos, para melhor avaliar o sucesso das medidas aplicadas.

Para dar resposta a esta necessidade de um desenvolvimento cuidado das políticas públicas relacionadas com o desporto, Cardoso (2023) sugere quatro fases pelas quais o desenvolvimento e a implementação deve passar:

1. Identificação de problemas e desafios encontrados pelo setor do desporto
2. Desenvolvimento de uma estrutura política abrangente que descreva as metas, estratégias e planos de ação para abordar essas questões, baseadas no feedback direto dos vários intervenientes do desporto como atletas, treinadores, organizações desportivas e stakeholders.
3. Implementação de políticas, entendendo assim a alocação de recursos, o desenvolvimento de programas e iniciativas e a distribuição de responsabilidades
4. Finalmente, fazer a avaliação destas políticas, avaliar o seu impacto no sector do desporto e identificar áreas de melhoria.

Em suma, embora se possa encontrar bastante diversidade na literatura sobre o que deveriam ser as atenções e ações específicas das políticas públicas no desporto, quer estas sejam no reforço dos espaços desportivos, nos apoios ao associativismo ou no desenvolvimento do desporto informal, um ponto onde grande parte dos autores convergem é na necessidade desta ação ser baseada num plano bem definido, sustentado por pesquisa prévia, com uma avaliação dos resultados das ações implementadas e uma comparação com os objetivos definidos para melhor entendimento sobre a eficácia das medidas tomadas.

Com base nesta noção, o próximo passo e objetivo focal da pesquisa assenta, não na área de discórdia relativa à especificidade das políticas públicas necessárias para satisfazer a procura de desporto, mas em dar resposta ao ponto de concórdia sobre a qualidade da gestão das autarquias locais e as ferramentas que podem melhorar este processo de planeamento e avaliação de medidas.

2.4. O Planeamento, as ferramentas e a efetividade

Como referido ao longo do tópico anterior, de modo a poder avançar com o desenvolvimento desportivo numa localidade, de forma consistente e proveitosa, é fundamental que esse desenvolvimento assente num plano bem definido.

No dicionário de língua portuguesa da Infopédia (2025) encontra-se definido planeamento como:

- Ato ou efeito de planear
- Determinação dos objetivos e dos meios para os atingir
- Preparação de decisões para alcançar objetivos específicos tendo como finalidade melhorar o uso e gestão dos recursos bem como a qualidade dos ambientes naturais e sociais

Abraham (2014) destaca a importância de um planeamento cuidado para a devida implementação de um projeto e destaca diversas vantagens práticas como:

- Estabelecer uma base para o controlo e avaliação do projeto
- Permitir a distribuição de responsabilidades e dos recursos
- Facilitar a organização de tarefas
- Garantir que a execução segue numa direção desejada.

A definição linguística é semelhante à ideia apresentada por Pires (2007) que se refere ao planeamento como um “processo através do qual se pretende organizar o futuro, estabelecendo objetivos e implementando as estratégias necessárias para os alcançar, tendo em conta tanto o ambiente interno como externo da organização”, e que afirma também que “não poderá haver desenvolvimento sem projeto”.

Entende ainda o autor que o planeamento é uma função essencial da gestão, se não a mais importante, embora não esteja isenta de riscos e necessite de cuidados especiais e competência acrescida.

Como base neste planeamento, o autor destaca o conceito de estratégia, bem como *Gap* estratégico, ou a diferença entre as projeções de resultados com ou sem a utilização do planeamento estratégico. Seguindo a noção de planeamento estratégico, as organizações, neste caso as autarquias locais, devem encontrar aí as suas bases de suporte para a construção dos respetivos planos de desenvolvimento desportivo.

Mallon (2019) vai mais longe e considera importante destacar a diferença entre um simples planeamento e planeamento estratégico, um termo que considera ser utilizado com demasiada leviandade. O autor sugere uma distinção entre um simples planeamento operacional, que busca melhorar os resultados de uma organização, e uma estratégia onde não são apenas tomadas medidas a curto e longo prazo para atingir objetivos, mas também são procurados pontos de diferenciação das restantes organizações concorrentes para assim conquistar uma vantagem competitiva.

Para auxiliar a busca por estes pontos de diferenciação ou vantagem competitiva, bem como para o desenvolvimento da qualidade da tomada de decisão, podemos encontrar várias ferramentas que foram desenvolvidas na

gestão e são frequentemente utilizadas para auxiliar no processo de recolha de informação e planeamento.

Groenendijk (2003) apresenta uma serie destas ferramentas utilizadas para dar suporte a este planeamento estratégico, entre as quais:

- Árvore de problemas – ajuda a identificar uma relação entre a causalidade de vários aspetos que influenciam uma situação problemática a que um projeto pretende dar resposta.
- Quadro ou Matriz Lógica –auxilia na avaliação e implementação de projetos, permitindo estruturar o plano de ação, os métodos de controlo do seu desenvolvimento e forma de avaliação.
- Análise SWOT (FOFA) – apoia no processo inicial de tomada de decisão, pretendendo identificar os principais Pontos Fortes e Pontos Fracos da organização, bem como as Oportunidades e Ameaças, para daí procurar uma estratégia. Outras ferramentas frequentemente utilizadas neste tipo de análise seriam a PESTEL, as cinco forças de Porter ou a análise TOWS.
- Análise de Partes Interessadas – uma ferramenta que permite identificar as partes constituintes de um projeto ou organização com base nos seus interesses e valores, de modo a poder analisar o modo como decisões ou planos afetam estas partes interessadas e minimizar conflitos.
- Diagnóstico de Necessidades de Formação (TNA) – com base na análise cuidada das necessidades da organização, procurar saber se as capacidades dos recursos humanos estão a corresponder a essas necessidades; caso não seja o caso, procurar desenvolver essas capacidades através de programas de formação.
- Análise Custo e Benefício (CBA) – uma das ferramentas mais utilizadas no auxílio de processo de tomada de decisão, permitindo a comparação dos benefícios de um projeto face às despesas do mesmo.

Reforçando algumas das ideias de planeamento acima partilhadas, Pisa e Gonçalves (2014) realçam também as diferenças entre projetos públicos e privados, não só pelas diferentes condicionantes e obrigações dos projetos

públicos, mas também pela diferença nos objetivos, focando na melhor prestação de um serviço e não na procura de lucro. Os autores destacam assim a importância de não apenas importar para o setor público as ferramentas e técnicas de gestão de projetos, mas considerar as realidades e peculiaridades específicas deste setor antes de partir para a implementação de um plano. Retomam depois à importância do planeamento e exemplificam alguns aspetos que devem ser claramente definidos:

- Definição clara e detalhada dos objetivos a atingir
- Uma divisão por metas e prazos a atingir
- Atividades a desempenhar, os recursos financeiros a investir e a origem destes recursos

Mendes (2019) reafirma a necessidade dos objetivos de uma organização serem detalhados e apresenta o modelo SMART desenvolvido por Doran como uma ferramenta para melhor estabelecimento destes objetivos. De acordo com este modelo, as organizações devem focar os seus objetivos de acordo com os seguintes fatores:

- *Specific* (Meta específica) – definir uma meta sem espaço para ambiguidade.
- *Measurable* (Meta mensurável) – necessita de haver um modo de quantificar ou acompanhar o progresso, de modo a poder também definir se foi alcançada.
- *Attainable* (Meta alcançável) – criar metas realistas considerando os recursos disponíveis
- *Relevant* (Meta relevante) – a meta traz benefícios tangíveis e cruciais à organização
- *Time-Bound* (Meta temporal) – o tempo necessário para alcançar a meta.

Com base nestas características, o autor apresenta ainda exemplos de objetivos do que podem ser considerados SMART ou não, para uma organização desportiva:

- Não SMART – “aumentar as vendas de bilhetes” ou “desenvolver uma base de dados”
- SMART – “aumentar as vendas de bilhetes pontuais nos jogos da primeira volta do campeonato em 15% face à época passada, gerando um aumento de receita associada de X%” ou “Desenvolver uma base de dados de associados com, pelo menos, 3000 membros e incluindo informações sobre idade, género, nível salarial, profissão e regularidade na assistência aos jogos”

Santos (2023, p.183-192) destaca ainda não apenas a importância dos objetivos, mas também o seu enquadramento no posicionamento global da organização, o que permite uma melhor utilização de dados e ferramentas para poder avaliar a performance de uma organização, melhorar o seu funcionamento e a atividade produzida.

“Demonstrou-se a necessidade de a performance ter uma orientação. A missão, os objetivos, a estratégia, a liderança, a cultura, os valores devem fazer-se sentir em todas as dimensões do processo, desde os recursos aos efeitos, sem deixar de garantir que é possível verificar o nível da sua concretização pela avaliação, feedback, satisfação das partes interessadas e ajustamentos às condições ambientais.”

O mesmo autor partilha ainda as ideias de Bayle & Madella e Thompson & Parent para apresentar os critérios através dos quais a performance pode ser avaliada, referindo a eficiência, eficácia e efetividade.

- Eficácia consiste em utilizar os recursos disponíveis para apresentar os melhores resultados possíveis, concretizando os objetivos definidos. Para organizações sem fins lucrativos isto pode ser associado à capacidade de alcançar objetivos institucionais.
- Eficiência compara os recursos utilizados com os resultados ou benefícios obtidos. A eficiência será maior quanto menores os recursos e esforços utilizados para atingir esse resultado.

- Efetividade é a capacidade para ser simultaneamente eficiente e eficaz. “Concilia a capacidade de reduzir os custos operacionais de uma determinada atividade e garantir que o produto final seja o melhor possível.”

Concluindo assim, não obstante de plano poder, ou não, ser considerado estratégico de acordo com toda a autoria, não há como negar as inúmeras referências que destacam a importância de seguir um planejamento adequado para uma organização desenvolver um projeto. Um planejamento cuidadoso é um passo indispensável para qualquer organização, neste caso as Autarquias, poderem ambicionar desenvolver um projeto não apenas eficaz ou eficiente mas efetivo. Em seguida será abordado o modo como estas organizações podem procurar passar da concepção do plano para a execução do mesmo.

2.5. Gestão de Projetos

Embora não haja como rejeitar a importância de um plano de qualidade para uma organização poder implementar um projeto de desenvolvimento desportivo, mesmo um bom plano está dependente da capacidade de execução desse projeto, por isso, a gestão de projetos é uma temática incontornável.

Mesmo considerando o sentido restrito do conceito de plano na gestão, pode-se verificar que o mesmo é inseparável do conceito de projeto, sendo o projeto uma parte estrutural da execução de um plano.

De acordo com as estruturas lógicas encontradas, podemos ver a seguinte distribuição: Plano -> Programa -> Projeto -> Atividades -> Tarefas -> Subtarefas. Desta forma, um plano é constituído por um agregado de programas, um programa é um portfolio ou conjunto de projetos, os projetos são constituídos por atividades, compostas por tarefas e subtarefas.

Embora, segundo a literatura, possam ser encontradas algumas diferenças no modo como cada parte incorporante de um plano deve ser gerida, e as ferramentas mais indicadas a utilizar, no centro deste conceito encontram-se os projetos.

Esta ideia é semelhante à referida por Pires (2007, p. 297) que apresenta um projeto como uma ideia que tem de ser planeada e que o projeto “tem de ser dividido num conjunto de partes (atividades, tarefas e subtarefas) que devem ser executadas segundo uma dada ordem, ao longo de um período estabelecido. Esta operação pode ser uma simples lista de “coisas” (cábula, check-list) a realizar, segundo uma prioridade com uma lógica determinada.

O Centro de Excelência em Gestão de Projetos da Comissão Europeia, CoePM², (2024) define um projeto como uma “estrutura organizacional temporária montada para criar um produto ou serviço único (produto) dentro de determinadas restrições, como tempo, custo e qualidade”. Este projeto é definido, planeado e executado de acordo com as referidas restrições, quer estas sejam externas ou autoimpostas.

Abrahams (2014) destaca que no centro do planeamento e execução de um projeto, devem encontrar-se as seguintes ideias estruturadas:

- As atividades com a respetiva calendarização e sequência
- Os recursos humanos necessários para a implementação e a sua distribuição
- Os recursos financeiros necessários e o seu faseamento ao longo das diversas etapas do projeto
- Os sistemas de informação a utilizar e definir a informação necessária para o acompanhamento do projeto

O mesmo autor reforça ainda a importância de monitorizar e avaliar a implementação de um projeto ao longo das diferentes fases de execução, de modo a perceber se o mesmo está a surtir os resultados procurados na fase de planeamento. Esta avaliação também pode ser realizada após a conclusão do projeto, podendo assim determinar o sucesso geral.

Um dos fatores que Abrahams considera fundamental para o sucesso de todo este processo é na gestão de informação. Considera que é vital a recolha de informação, a sua análise e tomada de decisão com base nesses dados.

Apresentam também alguns exemplos onde a gestão da informação mais pode contribuir:

- Demonstração de resultados a partes interessadas, as quais assim podem integrar o processo com mais facilidade ou contribuir com ideias;
- Controlar o progresso e desenvolvimento do projeto, permitindo perceber como está a progredir e se se está a gerido devidamente;
- Identificar os aspetos onde o projeto necessita de melhorias e como poderiam ser aplicadas;
- Verificar os resultados, comparando com os objetivos inicialmente estabelecidos e os recursos investidos para perceber o seu sucesso;
- A informação recolhida ajuda a evitar repetição de erros nos projetos, bem como a seguir novamente aspetos positivos que se destacaram.

Neto (2020) apresenta no seu trabalho o destaque que Oprea e Mesnita dão à documentação de um projeto, considerando-a uma parte incontornável no processo de gestão de um projeto. Afirmam que esta informação pode ser um instrumento de registo que permite acompanhar as várias decisões e ações tomadas ao longo do projeto, incluindo as respetivas justificações. Esta informação pode auxiliar no desenvolvimento das atividades, na alocação de recursos e controlo geral do gestor do projeto. Destacam ainda a importância deste processo ser seguido ao longo de todas as fases de desenvolvimento do projeto, desde o início à sua conclusão.

Esta chamada de atenção vai ao encontro das ideias partilhadas pelo CoePM² (2024) que determina ser fundamental para a gestão de um projeto a documentação do mesmo. De acordo com o Centro de Excelência, esta documentação deve ocorrer desde o início à conclusão de um projeto e traz benefícios, entre eles:

- Refina o pensamento, colocando ideias e planos vagos em palavras;
- Fornece uma linha de referência para monitorizar e controlar o progresso;
- Fornece um registo de decisões importantes;

- Suporta a memória organizacional e atua como uma referência histórica, que pode ser usada para aumentar a probabilidade de sucesso de projetos futuros.

Concluindo assim que não apenas o planeamento, mas também a própria execução e gestão do projeto planeado são fundamentais para o sucesso de uma iniciativa, este trabalho debruça-se sobre o último aspeto referido que dita uma gestão de sucesso: a Gestão da Informação.

2.6. Gestão de Informação

A gestão de informação é um dos fatores mais referidos na literatura revista que determina o sucesso de um projeto e de um gestor e, por isso, pode-se encontrar diversas referências ao longo do desenvolvimento desta pesquisa. Desde as referências nos processos de tomada de decisão, com suporte das ferramentas de gestão que tem por sua base dados e informação recolhidos, mas também na documentação durante a execução de projetos.

É um tema que tem evoluído ao longo das décadas com a prática da gestão, não apenas pela melhoria das práticas de gestão mas também pelo desenvolvimento tecnológico que continua a assistir e inovar os processos de recolha de informação e o seu respetivo processamento.

Um exemplo da evolução deste tema pode ser dado pela estimativa de Duncan (referida por Ferreira, 2023) que aponta para a crescente adoção de métodos mais sofisticados de processamento de dados e informação para uso na gestão:

“Até 2024, 75% das organizações terão estabelecido uma central de dados e análises (D&A) ou um centro de excelência para apoiar a tomada de decisão por meio de D&A, com o objetivo de prevenir o fracasso das entidades, assim como aumentar a eficiência, a eficácia e a efetividade dos seus processos.”

Oliveira et al (2016) afirmam que as organizações, independentemente dos setores de atuação, necessitam de informação para o desenvolvimento das suas atividades, especialmente em situações que exigem decisões rápidas e eficazes. No entanto, apresentam também os desafios que as organizações enfrentam na atualidade devido ao excesso de informação disponibilizado pelas tecnologias de informação, que se torna um obstáculo se não for utilizado da maneira mais eficiente.

A gestão de informação (GI) e as tecnologias de informação (TI) aparece assim para dar resposta a este obstáculo, devendo as organizações investir não apenas em sistemas de recolha de dados, mas também no seu respetivo processamento, armazenamento e eventual recuperação.

Os mesmos autores destacam alguns pontos importantes da gestão de informação a considerar:

- A organização da informação deve ser feita de acordo com uma representação planeada e estrategicamente estruturada, distinguindo os diferentes meios de armazenamento conforme a necessidade da informação;
- A importância de o acesso a informação permitir também fácil acesso a informação relacionada, bem como a comunicação da respetiva informação relevante;
- Acrescentando ainda permitir a partilha da respetiva informação com outros indivíduos ou partes participantes no processo.

Para dar resposta às necessidades de organização de informação e respetivos documentos, Gaspar (2011) apresenta a Gestão Documental ou ECM (Enterprise Content Management) como uma possível solução. O autor refere a importância da gestão documental digital, apresentando as seguintes vantagens:

- Redução do manuseamento e armazenamento do papel
- Redução de documentos e informação perdida
- Acesso mais rápido à informação
- Acesso *on-line* à informação

- Maior controlo sobre a informação
- Maior segurança na guarda de documentos

Como consequência das referidas vantagens, Gaspar refere ainda a redução na ocupação dos espaços físicos utilizados como arquivo e custos associados com a utilização de papel.

Dando continuidade a esta linha de pensamento, Ferreira (2023) aponta a importância das organizações desportivas se adaptarem à era da transformação digital e implementar uma cultura *data driven*, ou seja, baseada em dados. Apresenta assim a Gestão de Informação como o processo que permite a transformação dos dados em informação, de modo a que a mesma possa ser contextualizada e interpretada para levar a uma ação. Afirma que “o conhecimento pode então ser considerado como a informação processada pelos indivíduos ou pela inteligência de computadores”

Para que a GI possa ser posta em prática, o autor considera necessário:

- Prospeção, seleção e obtenção de dados
- Mapeamento e reconhecimento dos fluxos formais de informação
- Tratamento, análise e armazenamento da informação utilizando tecnologias de informação
- Criação e disponibilização de produtos e serviços de informação

Para melhor utilização da Gestão de Informação o mesmo autor refere a Ciência de Dados, ou Data Science, como área de estudo complementar que permite o processamento dos dados e transformação dos mesmos em conhecimento. Sugere ainda alguns dados que deveram fazer parte dos processos de gestão das organizações desportivas:

- Recursos financeiros – dados de financiamentos públicos, apoios financeiros e recursos financeiros de entidades privadas, como patrocínios.
- Indústria e mercado de desporto – dados das organizações que fazem parte da cadeia de valor do desporto relacionado com a organização.

- Eventos desportivos de interesse e os resultados dos atletas participantes.
- Infraestrutura desportiva – dados dos espaços para a prática desportiva, como o tipo de infraestrutura, a sua localização e a taxa de ocupação.
- Sócios, membros, clientes e atletas envolvidos com a prática desportiva.
- Profissionais do desporto, ou pessoas que dão suporte à prática desportiva, incluindo profissionais contratados para o setor desportivo com formação em diversas áreas de conhecimento.
- Ciência e tecnologia – dados relacionados com a produção de conhecimento e práticas para a área do desporto, abrangendo desenvolvimentos e estudos das mais variadas fontes de informação.

Conjugando os referidos dados com estratégias de gestão, métodos de data science e ferramentas de tecnologia de informação, as organizações conseguem utilizar essa informação de forma eficiente e eficaz, ou efetiva.

O modo como os avanços da tecnologia e a conjugação destes conhecimentos potenciaram a maneira de gerir as empresas é também estudado por Neto (2020) que destaca a forma como a tecnologia e o desenvolvimento dos Sistemas de Informação Estratégicos (SIE) serviram de impulso para obter vantagens competitivas e aumentos de produtividade nas organizações. Refere também como a utilização de “*Decision Support System*” (DSS), ou Sistemas de Apoio a Decisão (SAD), e *Big Data* influenciou os processos de tomada de decisão nas corporações atuais.

Embora os SAD, bem como a GI e a Data Science, já tenham uma importância estabelecida nas organizações há várias décadas, lembrando de novo as diversas ferramentas de apoio à gestão referidas nos capítulos anteriores, a unificação deste conhecimento com o avanço tecnológico e a capacidade superior de processamento de informação levou ao surgimento de sistemas como *Business Intelligence* (BI) e *Knowledge Management Systems* (KMS) com um contributo incalculável para o desenvolvimento da qualidade de gestão.

Rodrigues et al (2019) designa o *Business Intelligence* como sistemas utilizados para melhorar a tomada de decisões de uma organização, combinando ferramentas de recolha, armazenamento, acesso e análise de dados organizacionais. Estes sistemas são mais eficazes quando combinam dados de mercado (dados externos), onde uma organização atua, com dados de fontes internas da organização (dados internos), podendo assim dar suporte a processos de tomada de decisão estratégicos, táticos e operacionais. Refere ainda o exemplo do Fundo Monetário Internacional (FMI) que tem vindo a procurar ajudar as administrações fiscais dos diversos países a implementar um plano estratégico para as TI como BI.

A combinação do rápido avanço tecnológico com o conhecimento prático existente permitiu o surgimento de diversas ferramentas e estratégias para otimizar a utilização da quase infinita informação disponível, mas cabe às organizações e respetivos gestores procurarem adaptar-se a estes avanços, moldarem as metodologias e incorporarem estes processos na sua forma de gerir.

No entanto, é exatamente neste ponto que Ferreira (2023, p.625-648) também apresenta um dos maiores desafios para a gestão desportiva ao referir haver poucas iniciativas desenvolvidas para construir modelos de banco de dados para gerir informações e analisar variáveis de sucesso nas organizações desportivas. Considera assim a necessidade dos gestores de desporto investirem nesta iniciativa, destacando os seguintes três pilares fundamentais para o sucesso na transformação digital:

- Gestão – reestruturação interna da organização, das funções e dos seus processos para adaptação à cultura *data driven*.
- Infraestruturas – as tecnologias e ferramentas a ser utilizados pelas pessoas para que possam gerar análises e conhecimentos.
- Pessoas – o principal recurso de qualquer organização e que precisam de ser capacitados para as novas responsabilidades.

Em conclusão, e considerando os referidos avanços nas organizações, impulsionados pela utilização das novas tecnologias e formas de gerir a

informação disponível, é com alguma dificuldade que se pode aceitar que a gestão autárquica estagnou e carece de planeamento, como parece ser entendimento geral, especialmente considerando a posição privilegiada em que a administração pública se encontra para a obtenção de informação. Mesmo reconhecendo a conhecida resistência à alteração de hábitos e mudanças comportamentais numa organização, cada divisão municipal existe para prestar o melhor serviço possível à população abrangente e não é possível considerar que esse objetivo esteja a ser cumprido se as autarquias não utilizam todos os recursos ao alcance para melhorarem o seu serviço.

3. Enquadramento da organização

3.1. Contexto histórico, geográfico e demográfico do concelho

As origens de São João da Madeira remontam a tempos longínquos, ainda antes da formação de Portugal como país independente, podendo ser encontradas referências escritas a esta cidade em 1088.

No entanto, foi a partir do século XIX que se regista o crescimento de S. João da Madeira, devido à expansão do desenvolvimento comercial e industrial no setor dos chapéus e lacticínios, marcando assim um ponto de transformação na prosperidade da terra, que seria depois cimentado pelo desenvolvimento da indústria do calçado na região.

Um percurso de crescimento que continuou a ser potenciado no início do século XX, quando se inaugurou o do troço de linha de Caminho de Ferro do Vale do Vouga, contribuindo assim para o aumento das vias de comunicação, a construção de estradas na região, a criação de um hospital e a implementação da luz elétrica na região.

Todo este desenvolvimento culminou assim na criação do Concelho de S. João da Madeira em 1926, cujo decreto considerava tratar-se do “centro industrial mais importante do distrito de Aveiro”. Este concelho foi elevado a cidade em 1984, sendo reconhecido o intenso labor dos Sanjoanenses no desenvolvimento e progresso da região, que se viria a marcar por vários feitos arquitetónicos, desportivos, sociais, culturais e urbanísticos.

3.2. Contexto geográfico e demográfico

A cidade de S. João da Madeira, embora pequena se vista através dos seus 8 km² de dimensão, cerca de 5 vezes menor do que a cidade do Porto e inferior a todos os municípios que a rodeiam, encontra-se numa posição geográfica invejável, estando apenas a 20 km da costa marítima e a 30 km do Porto.

A cidade ocupa uma posição central na NUT III (Nomenclatura para Unidades Territoriais para Fins Estatísticos) de Entre Douro e Vouga e a sul da Área Metropolitana do Porto (AMP) e conta com 21 lugares dentro do concelho.

Em termos demográficos, o município de S. João da Madeira conta com população residente de 24 247 habitantes (Pordata, 2024) para uma densidade populacional de 3030.9 habitantes por km², podendo a sua divisão por sexo e grupo etário ser consultada na Figura 5.

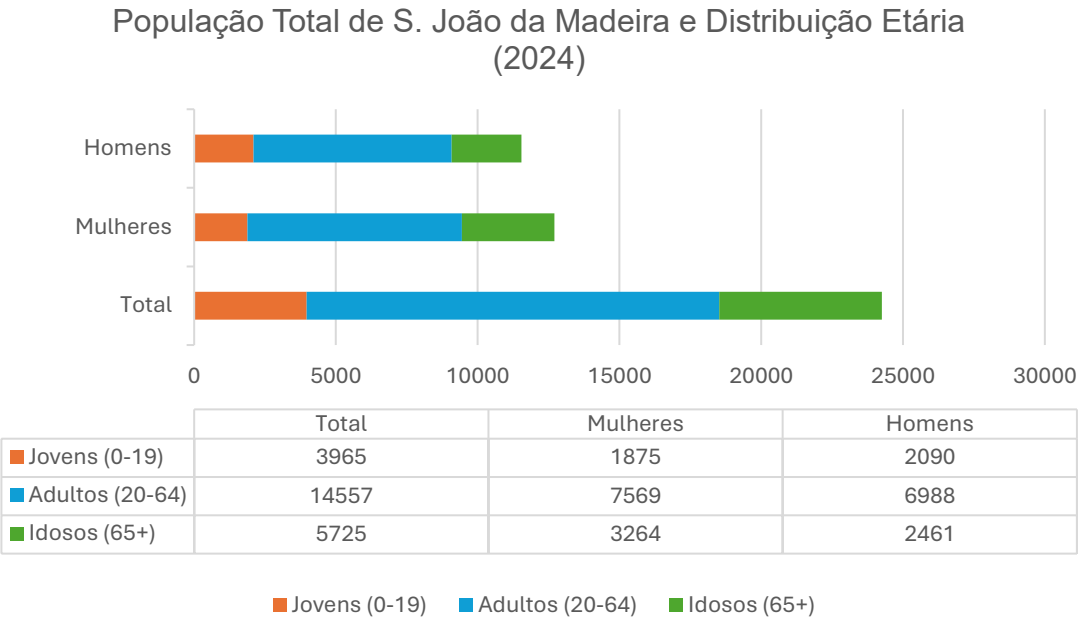


Figura 1 - Tabela populacional de S. João da Madeira (2024)

3.3. Contexto cultural

S. João da Madeira é uma cidade que tem uma tradição desportiva intensa e é extremamente orgulhosa da sua participação na história do desporto nacional. Podemos encontrar nas suas origens modalidades tradicionais como o hóquei, andebol, atletismo, futebol e basquetebol nas quais os sanjoanenses demonstram, ao longo dos tempos, inúmeras histórias de sucesso e resultados de excelência tanto a nível coletivo como individual.

Esta característica da cidade permitiu ao município colocar-se numa posição central como parceiro estratégico e apoiante dos agentes desportivos participantes no desporto local, como se pode ler na Carta Desportiva de S. João da Madeira e no SALTO, dois documentos que detalham a relação do município com a cultura desportiva da região e o compromisso para o seu desenvolvimento.

Um compromisso que se traduz na construção e disponibilização dos equipamentos municipais destinados à prática desportiva, equipamentos esses que representam os principais espaços onde os clubes desenvolvem as suas atividades de captação, formação e competição.

A autarquia tem também um papel ativo no apoio e organização de eventos, abrangendo eventos regionais a internacionais, alavancando recursos financeiros, humanos e logísticos, bem como a disponibilização dos espaços desportivos.

Os processos de formação desportiva estão também no centro dos esforços da autarquia, através de parcerias com federações e associações desportivas, para a criação de ações de formação, simpósios e congressos relacionados com problemáticas do desporto, destinadas a todos os agentes desportivos como a formação de dirigentes, a gestão e ética desportiva, problemáticas de género no desporto e saúde e bem-estar.

Considerado, desde 2017, “Município Amigo do Desporto”, foi galardoado, com o prémio “Medida Desportiva do Ano 2019” por parte do Instituto Português do Desporto e da Juventude (IPDJ), pela campanha da autarquia designada por ‘Respeite o seu Filho’, recebendo ainda a ‘Bandeira da Ética’ em 2019, no âmbito do Plano Nacional para a Ética do Desporto (PNED).

3.4. Estrutura organizativa da Câmara

A Câmara Municipal é o órgão executivo do município e é atualmente liderada pelo Presidente Jorge Sequeira. A estrutura organizativa está dividida nas 10 divisões e 5 gabinetes, que podem ser encontradas na Figura 2, as quais respondem diretamente a diferentes representantes. A composição do executivo e a repartição das respetivas divisões é a seguinte:

- Presidente Jorge Sequeira - Finanças e Património, Cultura. Planeamento e Ordenamento, Juventude e Desporto e Proteção Civil
- Vice-Presidente José Nuno Vieira - Ambiente, Transportes e Mobilidade

- Vereadora Irene Guimarães - Educação, Saúde, Defesa do Consumidor e Cooperação Externa.
- Vereadora Paula Gaio - Ação Social, Inclusão e Habitação

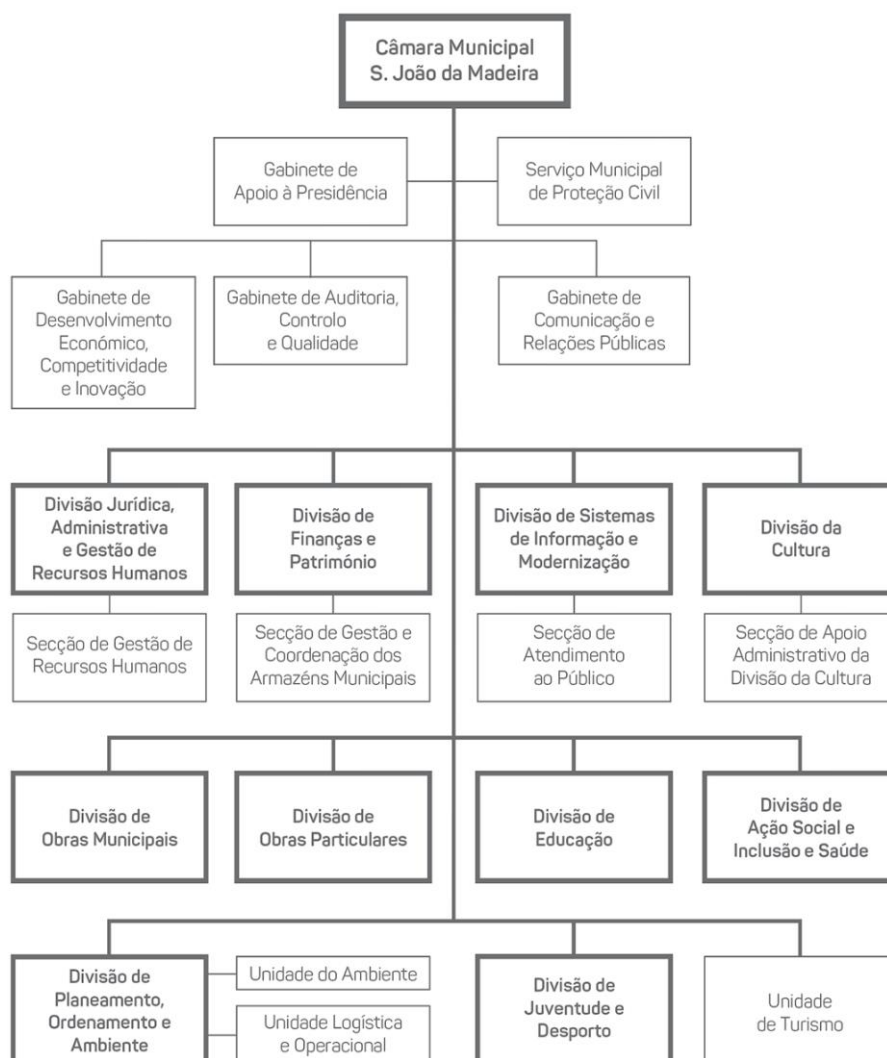


Figura 2 - Organograma da Câmara Municipal de S. João da Madeira.
 Fonte: Website oficial CM SJM

Ao iniciar o estágio na Divisão de Juventude e Desporto, o Chefe da Divisão em funções e supervisor era Pedro Carvalho. No final de 2024, Pedro Carvalho retirou-se de funções, passando Nuno Saramago, até então coordenador da escola de natação e responsável pelos programas desportivos para os munícipes, a chefiar a Divisão de Juventude e Desporto e supervisionar o estágio no início de 2025.

3.5. Infraestruturas Desportivas da Câmara

O investimento que a autarquia de S. João da Madeira faz no Desporto é notável e pode ver-se pela oferta de instalações desportivas ao longo de toda a cidade. Estas instalações abrangem as diversas tipologias definidas pelo Decreto-Lei n.º 141/2009, de 16 de junho, totalizando 84 instalações.

Estas instalações representam um total de 69 038,75 m² destinados ao uso desportivo, resultando assim numa superfície desportiva por habitante de 2,9m². Embora o valor ainda se encontre abaixo dos 4m² por habitante recomendado pelo Conselho da Europa, mostra-se bastante favorável quando comparado com a superfície desportiva por habitante do Porto registada em 2009 de 1,8m² (Oliveira et al., 2009)

Podemos verificar a seguinte distribuição das 84 instalações pela respetiva tipologia:

- Recreativa – 39
(Pequenos Campos, Salas de Desporto, Pistas de Atletismo, Piscinas e Circuitos de manutenção)
- Formativa – 38
(Grandes Jogos, Pavilhões, Pequenos Jogos, Sala ou Naves do Desporto, Pistas de Atletismo, Piscinas)
- Especializada – 4
(Parques radicais, Aeromodelismo, Piscinas)
- Espetáculo – 3
(Estádio, Pavilhão Multiusos)

Esta diversidade proporciona oportunidades desportivas não só a participantes no desporto formal federado, mas também a praticantes de carácter informal e recreativo. Como é possível ver no mapeamento da Figura 3, estas instalações estão dispostas por todo o município

MAPEAMENTO DAS INSTALAÇÕES DESPORTIVAS NO TERRITÓRIO

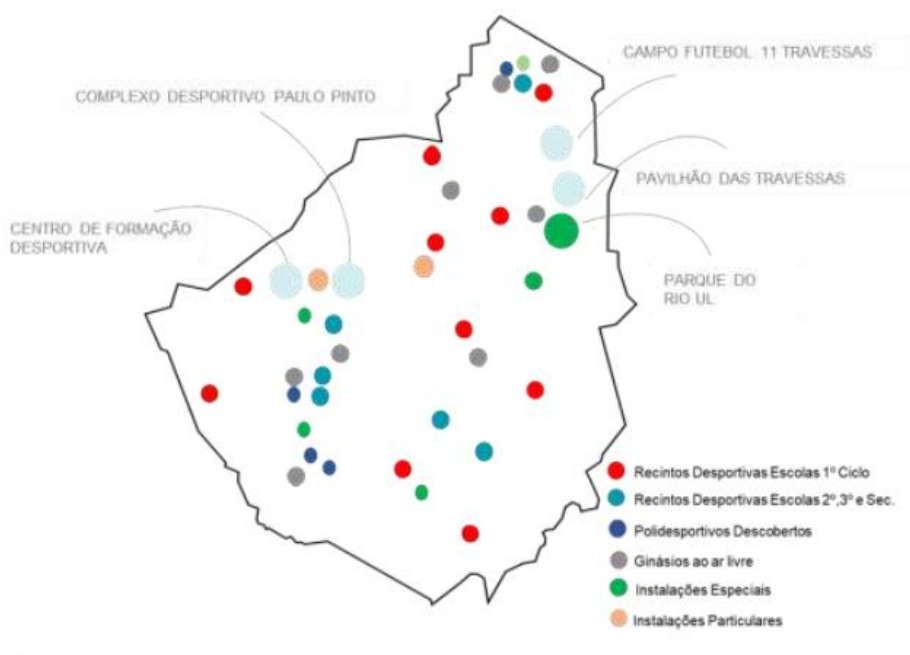


Figura 3 - Mapeamento de Instalações Desportivas no Município.
Fonte: Carta Desportiva SJM 2021

Várias destas instalações são disponibilizadas para a prática desportiva dos clubes do município sem custos adicionais para os mesmos. Destas instalações podemos destacar três que são os pulmões da atividade desportiva federada da região: o Complexo Desportivo Paulo Pinto (CDPP), o Pavilhão das Travessas e o Centro de Formação Desportiva.

3.5.1. Complexo Desportivo Paulo Pinto

O Complexo Desportivo Paulo Pinto, antigo Complexo Desportivo das Corgas, foi um dos primeiros espaços desportivos desenvolvidos na região de S. João da Madeira.

Caracterizado pela variedade desportiva que oferece, que pode ser vista na Figura 4, este complexo disponibiliza um pavilhão desportivo, uma piscina coberta, uma piscina olímpica descoberta, uma piscina para crianças, uma piscina de saltos e quatro campos de ténis.



Figura 4 - Espaços Desportivos no Complexo Desportivo Paulo Pinto

O CDPP é utilizado pelos clubes desportivos para a prática de andebol, basquetebol, futsal, natação e ténis. Durante a época desportiva de 2023/24 este complexo foi utilizado um total de 5 360 horas, ou 321 600 minutos, para a prática das referidas atividades desportivas federadas.

O espaço também pode ser usado pela população geral, nomeadamente as piscinas, que dispõem de horários em regime livre, além das diversas atividades da Escola Municipal de Natação e as sessões de hidroginástica sénior.

3.5.2. Pavilhão Municipal das Travessas

O Pavilhão Municipal das Travessas é outro recinto desportivo central para a prática desportiva competitiva na região. É um espaço onde podem ser praticados diversos desportos de interior como andebol, basquetebol, hóquei em patins, futsal, voleibol, ténis, desportos de combate e desportos gímnicos.

Este pavilhão é um dos maiores recintos desportivos cobertos do país, com capacidade para 6000 espetadores e podendo funcionar em simultâneo no seu interior quatro áreas de jogo. De modo a receber os jogos do Mundial de Andebol de 2003, a Câmara Municipal de S. João da Madeira necessitou de adaptar e melhorar o equipamento desportivo que o espaço oferecia, tornando-o assim num dos principais palcos desportivos da região, como visível na Figura 5.



Figura 5 – Instalações do Pavilhão das Travessas

Na época desportiva de 2023/24, este pavilhão foi utilizado por um total de 6 454 horas, ou 392 700 minutos, sendo assim o espaço mais usado pelos clubes do município. Em 2025, o pavilhão voltou a ser palco de uma competição internacional, recebendo a Millenium Team Cadet European Cup, uma competição internacional de judo para jovens atletas.

Além das áreas de jogo, o espaço disponibiliza ainda uma sala multiusos, uma sala de musculação, uma sala de fisioterapia, sala L e sala de formação.

3.5.3. Centro de Formação Desportiva

O Centro de Formação Desportiva é uma das apostas mais ambiciosas do Município de S. João da Madeira, procurando servir de resposta à necessidade sentida dos clubes por um espaço adequado aos diversos escalões jovens de futebol.

Assim surgiu este espaço, junto ao Estádio Conde Dias Garcia, onde se encontrava o antigo campo pelado municipal.

O Centro de Formação Desportiva disponibiliza três campos de relva sintética possíveis de ver na Figura 6, um para futebol de onze, um para futebol de sete e um terceiro recinto de treino. Além dos espaços de jogo, está também equipado com diversos balneários, posto de primeiros socorros, sauna, jacuzzi, sala de fisioterapia e um anfiteatro.



Figura 6 – Instalações do Centro de Formação Desportiva

O equipamento colocado nestas instalações encontra-se ao mesmo nível daquele instalado nos estádios construídos para o Euro 2004, demonstrando assim o compromisso da Câmara com a sua estrutura desportiva.

Estas instalações encerram o pódio dos espaços municipais mais utilizados pelos clubes na época de 2023/2024, com um total de 3480 horas, ou 208 800 minutos, de uso.

3.5.4. Casa das Associações

A Casa das Associações é uma iniciativa da Autarquia Sanjoanense, inaugurada em 2002, para poder proporcionar um espaço que sirva de sede para as associações carenciadas a esse nível.

Este espaço alberga 15 instituições, das quais podemos encontrar sete associações desportivas.

Embora não se possa considerar este edifício um espaço desportivo, continua a ser uma estrutura importante de referir tendo em conta que quase metade da sua ocupação é feita por associações desportivas do município que assim podem usufruir de um local estável para assuntos administrativos sem custos.

É uma instalação que reflete o compromisso da Câmara em apoiar as associações, disponibilizando os meios necessários para desenvolverem a prática desportiva na região.

3.6. Apoio ao Associativismo Desportivo através do Contrato-Programa de Desenvolvimento Desportivo (CPDD)

A Câmara Municipal de S. João da Madeira reconhece o associativismo desportivo pelo seu valor social e formativo. Como tal, disponibiliza meios e formas de apoiar os clubes e associações que promovem a prática desportiva associada na região, viabilizando e premiando assim os seus esforços. Estas entidades de interesse social, sem fins lucrativos, necessitam de estar sediadas no concelho, possuir estatutos devidamente aprovados e personalidade jurídica adquirida.

O Programa dos CPDD é um dos principais pilares de apoio da Autarquia às associações e clubes desportivos na região, representando um dos maiores investimentos da DJD e responsável por um elevado volume de trabalho em todas as fases de execução. Considerando isso, e o grande foco que foi dado

aos contrato-programa ao longo da atividade de estágio, é algo que merece um maior aprofundamento para melhor entendimento do funcionamento deste programa e do compromisso financeiro para apoiar estes clubes.

Estes apoios podem ser divididos em apoios financeiros, valores acrescidos que a autarquia paga aos clubes conforme o desenvolvimento da sua atividade desportiva e formativa, e apoios logísticos, que são um apoio indireto facilitando a organização logística das atividades, sendo contabilizado o número de horas que as associações utilizam instalações desportivas municipais e despesas com gás, luz e água.

Para uma mais fácil representação visual desta distribuição, pode-se considerar a seguinte Figura 7.



Figura 7 - Esquema dos diversos apoios previstos nos Contratos Programa

Os diversos critérios para apoios financeiros estão repartidos por vários escalões e vertentes desportivas, os quais serão de seguida explanados.

3.6.1. Programas de apoio à atividade desportiva regular

3.6.1.1 Apoio à formação desportiva

Este apoio é destinado aos escalões de formação dos clubes e associações e é calculado considerando os seguintes fatores:

- 1) O número de atletas de cada modalidade desportiva, aplicando um valor específico para cada modalidade e considerando se tem quadro competitivo ou não. Embora sejam enumeradas aqui, as modalidades e os respetivos valores podem ser também encontradas na Figura 8.
- a) Andebol, Atletismo, Basquetebol, Voleibol, Hóquei em Patins, Natação, Futsal, Patinagem Artística – 50.00€
 - b) Dança Desportiva, Desportos Motorizados, Desportos de combate/artes marciais, Ginástica, Ténis, Ténis de Mesa, Triatlo, Xadrez – 30,00€
 - c) Sem quadro competitivo: Ginástica, Ginástica de Academia, Dança, Desportos de Combate – 20,00€

PRATICANTES	
MODALIDADE COM QUADRO COMPETITIVO	Valor Atleta
Andebol	50,00 €
Atletismo	50,00 €
Basquetebol	50,00 €
Voleibol	50,00 €
Hóquei em Patins	50,00 €
Natação	50,00 €
Futebol	50,00 €
Futsal	50,00 €
Dança Desportiva	30,00 €
Patinagem Artística	50,00 €
Desportos Motorizados	30,00 €
Desportos de Combate/Artes Marciais	30,00 €
Ginástica	30,00 €
Ténis	30,00 €
Ténis de Mesa	30,00 €
Triatlo	30,00 €
Xadrez	30,00 €

MODALIDADE S/ QUADRO COMPETITIVO	
Ginástica, Ginástica de Academia, Dança, Desportos de Combate	20,00 €

Figura 8 - Distribuição de apoios por atleta de formação conforme a modalidade em que estão inscritos

Fonte: CPDD 2025

- 2) O nível ou habilitação dos técnicos responsáveis pela formação dos atletas acima referidos, valorizando assim uma formação de nível mais elevado. Esse valor é acrescido por cada atleta treinado pelo respetivo técnico.
 - a) Grau I – 5,00€
 - b) Grau II – 15,00€
 - c) Grau III – 30,00€
 - d) Grau IV – 40,00€
- 3) É atribuído um apoio por cada equipa registada, no início da época desportiva, numa competição federada na secção da coletividade, campeonatos distritais e nacionais.
 - a) Valor por equipa – 500,00€ (mínimo de 6 atletas/sexo para desportos individuais)
 - b) Equipas a disputar provas nacionais – 1000,00€
 - c) Equipas da formação a disputar campeonatos nacionais da 1ª Divisão Nacional de âmbito território nacional, divisão única com fase única – 4000€
- 4) Reembolso das despesas de inscrição e seguro dos atletas na associação desportiva ou federação desportiva.
- 5) É ainda atribuído um prémio a entidades que estejam certificadas pela federação da modalidade.
 - a) 1 Estrela – 250,00€
 - b) 2 Estrelas – 500,00€
 - c) 3 Estrelas – 1000,00€
 - d) 4 Estrelas – 2500,00€
 - e) 5 Estrelas – 4000,00€

3.6.1.2. Apoio aos escalões seniores

Para estar elegível a receber os apoios para escalões seniores, a associação tem de se comprometer a garantir que, nas equipas deste escalão, pelo menos metade dos praticantes têm de cumprir uma das seguintes condições:

- 1) Serem naturais de S. João da Madeira

- 2) Residirem no Município há mais de cinco anos
- 3) Terem integrado os escalões de formação de coletividades do concelho durante, pelo menos, duas épocas desportivas.

Os jogadores pertencentes ao escalão júnior ou inferior não são contabilizados para o cumprimento da percentagem exigida.

Para o cálculo destes apoios é considerada a modalidade e campeonato em que as equipas estão inscritas ou, no caso dos desportos individuais com competição regular, o número de atletas inscritos.

- 1) Tipo I são consideradas modalidades coletivas que disputem campeonatos regulares. A quantia disponibilizada consoante a modalidade e o escalão competitivo pode ser vista na Figura 9.

Modalidade / Divisão	Quantia
TIPO I	
Modalidades coletivas que disputem campeonatos regulares	
Andebol – 1ª Divisão	30.000,00 €
Andebol – 2ª Divisão	20.000,00 €
Andebol – 3ª Divisão	10.000,00 €
Basquetebol - 1ª Divisão	30.000,00 €
Basquetebol - 2ª Divisão	20.000,00 €
Basquetebol - 3ª Divisão	10.000,00 €
Futsal – 1ª Divisão	30.000,00 €
Futsal – 2ª Divisão	20.000,00 €
Futsal – 3ª Divisão	10.000,00 €
Futsal – 1ª divisão Distrital	4.000,00€
Futsal – 2ª divisão Distrital	2.000,00€
Hóquei em Patins – 1ª Divisão	30.000,00 €
Hóquei em Patins – 2ª Divisão	20.000,00 €
Hóquei em Patins – 3ª Divisão	20.000,00 €
Hóquei em patins -1ªdivisão (divisão única)	15.000,00 €
INATEL – Futebol	1.000,00 €

Figura 9 - Distribuição de apoios seniores conforme a modalidade e divisão competitiva.
Fonte: CPDD 2025

- 2) Tipo II são os desportos individuais com competição regular e os apoios são contabilizados conforme o número de atletas inscritos no respetivo escalão.

A lista destes desportos e a distribuição por atletas pode ser encontrada na Figura 10.

TIPO II Desportos Individuais com competição regular Atletismo, At. Subaquáticas, Bilhar, Dança Desportiva, Desportos Combate, Ginástica, Natação, Patinagem Artística, Pesca Desportiva, Ténis de Mesa, Ténis, Triatlo, Xadrez	
40 ou mais atletas	2000,00€
30 a 39 atletas	1500,00€
20 a 29 atletas	1000,00€
11 a 19 atletas	750,00€
6 a 10 atletas	500,00€
1 a 5 atletas	250,00€

Figura 10 - Distribuição de apoios seniores para as modalidades de Tipo II conforme o número de atletas
Fonte: CPDD 2025

- 3) Tipo III são desportos individuais sem competição regular, dando o exemplo o Cicloturismo, Damas, Montanhismo e Dança, sendo dado um apoio de 200,00€.
- 4) Tipo IV são os Desportos Motorizados que recebem um apoio de 750,00€.
- 5) Tipo V é reservado para a Columbofilia, recebendo um apoio de 100,00€.

De considerar ainda que no caso das equipas Seniores B, o apoio financeiro é atribuído com base no número total de agentes desportivos inscritos no escalão, inclui atletas, técnicos e dirigentes, correspondendo a 100€ por elemento.

3.6.1.3. Apoio à atividade física e desporto em escalões Masters

O município disponibiliza ainda apoios para associações e clubes que promovem atividade a escalões Masters ou projetos Desporto para Todos.

Esta distribuição é feita à semelhança dos escalões seniores, havendo uma clara distinção entre modalidades coletivas e individuais, bem como o grau de competitividade.

- 1) Tipo I são as modalidades coletivas que disputam campeonatos regulares, recebendo por isso 1000,00€.

- 2) Tipo II são as modalidades competitivas que não disputam campeonatos regulares, recebendo 250,00€.
- 3) Tipo III são as modalidades individuais com competições regulares. Aqui volta a ser aplicada uma distribuição conforme o número de atletas inscritos, que pode ser encontrada na Figura 11.

TIPO III Desportos Individuais com competição regular Atletismo, Damas, Desportos Combate, Natação, Ténis de Mesa, Ténis, Triatlo, Xadrez	
30 atletas 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	100,00€

Figura 11 - Distribuição dos apoios Masters para desportos Tipo III conforme o número de atletas
Fonte: CPDD 2025

- 4) No final há também apoios para os Projetos Desporto para Todos, sendo disponibilizados 400,00€ por atividade na associação.

3.6.1.4. Apoios à Inclusão/Desporto Adaptado

O município atribui também um valor monetário a clubes que promovem projetos de inclusão ou desporto adaptado

Estes apoios estão dependentes do número de atletas incluídos nestes projetos, sendo a distribuição a seguinte apresentada na Figura 12.

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

Figura 12 - Incentivos à inclusão ou desporto adaptado conforme o número de atletas
Fonte: CPDD 2025

3.6.1.5 Apoios ao Alto Rendimento

De acordo com o Decreto-Lei nº272/2009 de 1 de outubro, são estabelecidas medidas específicas e apoios ao desenvolvimento desportivo de alto rendimento.

Os atletas que possuam o estatuto de alto rendimento, conferido pela Federação da respetiva modalidade e reconhecido pelo Instituto Português do Desporto e Juventude, recebem uma bolsa mensal de 200,00€.

3.6.2 Programa de Apoio a Atividades Desportivas Pontuais

Esta seção dos contratos programas está reservada para a prestação de apoio a atividades que não acontecem de modo constante. Estão previstas duas atividades para receber este apoio.

- 1) Organização de eventos desportivos – a Câmara disponibiliza apoios para a organização de eventos de interesse social para a região. Conforme a necessidade apresentada pela respetiva entidade, estes apoios tanto podem ser financeiros ou logísticos, estando os apoios logísticos condicionados pela disponibilidade operacional dos serviços da Câmara Municipal. Entre os anos de 2023 e 2024 a autarquia disponibilizou às associações um total de 41300€ para apoio a eventos desportivos, a distribuição destes apoios pode ser vista na Figura 13.

EVENTOS DESPORTIVOS	2024	2023
Taça - Aniversário (Amigos das Danças)	500,00 €	500,00 €
Torneio de Petizes (ADS)	500,00 €	500,00 €
Torneio Mini Hoquei (ADS)	1 000,00 €	1 000,00 €
Torneio Futebol ADS CUP	4 500,00 €	4 000,00 €
Sarau de Ginástica (ADS)	500,00 €	500,00 €
Gala Patinagem Artística (ADS)	500,00 €	500,00 €
Patins CUP - Torneio de Formação (ADS)	500,00 €	
Torneio Natação AEJ	1 250,00 €	1 250,00 €
Camp. Nacionais de Shuai Jiao (Internacional) (Shaolin Si)	500,00 €	
XL Kung Fu Masters - Torneio Internacional (Shaolin Si)	1 000,00 €	500,00 €
Dinamo CUP	7 000,00 €	5 000,00 €
Corrida Alberto Batista (Serviços Sociais SJM)	2 000,00 €	2 000,00 €
Torneio Quadras mistas (APROJ)		500,00 €
Campeonato Nacional de Quigda (Shaolin Si)		1 000,00 €
Prova Nacional de Xadrez (CA Têssera)		1 500,00 €
Campeonato Nacional de Kickboxing (Iron Legs)		2 000,00 €
Camp. Nacional de Mergulho em Apneia Indoor (SJM SUB)		800,00 €
	19 750,00 €	21 550,00 €
TOTAL		41 300,00 €

Figura 13 - Tabela de Apoios a Eventos Desportivos em 2023 e 2024

2) Apoio à participação de atletas em provas internacionais – estes apoios estão destinados 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:

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

Este apoio é considerado quando a respetiva federação não assegura na totalidade o pagamento das despesas inerentes à participação, estando assim previstos os seguintes apoios:

- a. Mundial – apoio até 400€ por atleta, num máximo anual à associação de 4000,00€
- b. Europeu - apoio até 250€ por atleta, num máximo anual à associação de 2500,00 €

3.6.3. Programas de Apoio à Formação

A autarquia prevê apoios para a realização de ações de formação para árbitros, dirigentes e treinadores certificados pelo IPDJ, contribuindo assim para desenvolver a prática desportiva.

O apoio previsto para cada uma destas ações de formação é de 750,00€.

3.6.4. Valorização do Sucesso Desportivo

Com o objetivo de incentivar a obtenção de resultados desportivos prestigiantes, a Câmara Municipal reserva ainda verbas para premiar e valorizar o sucesso desportivo dos praticantes na região.

No final de cada temporada é realizada uma avaliação criteriosa a todas as conquistas de títulos (regionais, nacionais e internacionais), recordes (regionais e nacionais), bem como apuramentos para fases nacionais e internacionais ou subidas de divisão.

Os detentores destas conquistas recebem prémios de mérito, entregues numa cerimónia para este efeito – a Gala do Dia dos Campeões.

3.7. Programa Respeite o seu Filho

Alem do esforço e apoios dedicados ao sucesso na prática desportiva, a autarquia entende como fulcral desenvolver também a ética desportiva dos praticantes no seu município.

Foi com este intuito que desenvolveu o programa Respeite o Seu Filho, um projeto com o objetivo de sensibilizar os pais e encarregados de educação para boas práticas no acompanhamento dos filhos quando desenvolvem atividade desportiva.

Este programa, que visa o desenvolvimento dos valores nobres do desporto de forma integrada na sua formação e educação, através das diferentes dimensões, setores e agentes educativos, mereceu assim a atribuição do prémio “Medida Desportiva do Ano 2019” por parte do IPDJ.

3.8. Eventos de Promoção de Atividade Física

A Câmara Municipal de S. João da Madeira, neste caso liderada pela Divisão de Juventude e Desporto, encontra-se constantemente envolvida na organização de eventos promotores de atividade física.

Embora já tenham sido referidos os apoios aos eventos desportivos de organizações desportivas, no âmbito dos apoios incluídos nos CPDD, a DJD também organiza por sua própria iniciativa eventos por toda a cidade com o objetivo de impulsionar a prática de atividade física.

3.9. Uma Autarquia por Dentro

Em 2020, Carvalho apresentou um relatório de atividade profissional (P. Carvalho, 2020) denominado “Uma Autarquia por Dentro” à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto como trabalho final para obtenção do grau de Mestre em Gestão Desportiva.

Neste relatório aborda em detalhe o funcionamento interno da Autarquia de S. João da Madeira, na qual desempenhava a função de Chefe de Divisão da Juventude e Desporto. Embora a totalidade deste relatório seja relevante para um melhor entendimento da evolução do município e do desenvolvimento

desportivo na região, para não escapar à temática deste trabalho, é aqui dado um maior foco aos aspetos referidos de maior encaixe.

Ao aprofundar as diversas áreas de funcionamento da autarquia, P. Carvalho (2020) reflete sobre objetivos que deveriam ser seguidos para uma melhor gestão desportiva e melhor funcionamento do município e da divisão.

Destes objetivos podemos encontrar alguns que se encontram em linha com as ideias desenvolvidas neste trabalho, citando aqui alguns exemplos:

- Rever a visão, os valores e a missão de modo regular para assegurarmos que refletem os aspetos relevantes da organização;
- Planificar estratégica comum, nomeando um membro, ou vários, da estrutura municipal para liderar este processo;
- Formular, em conjugação com o executivo municipal, uma série de planos de ação, desde um plano geral da DJD até aos planos individuais;
- Definir planos de trabalho, procedimentos, responsabilidades e recursos para cada uma das partes envolvidas;
- Criar uma plataforma comum para a organização diária e tramitação das tarefas;
- Comunicar e partilhar com todos os colaboradores, de forma transparente, o máximo de informação possível sobre a organização e reduzir os processos burocráticos;
- Reunir empresas de base tecnológica para expandir a gestão eletrónica da autarquia;
- Criar uma plataforma da big data e analytics, acreditando nós que as autarquias deverão dar este passo para incorporar na sua estratégia de análise de dados;
- Monitorizar e avaliar continuamente os resultados e o impacto dos programas e medidas, para uma análise mais adequada da realidade, adaptando os passos futuros do projeto de acordo com essa avaliação.

Considerando o intervalo temporal que separa essa reflexão e o presente trabalho, onde vários destes aspetos voltam a surgir como uma necessidade a

responder, acredito ser pertinente para a autarquia e a própria divisão fazer uma reflexão sobre estes desafios, o modo como se poderiam atingir estas metas e desenvolver planos para o realizar.

4. Trabalho Profissional Desenvolvido

4.1. Duração do estágio e supervisão

O estágio decorreu entre 18 de novembro e 30 de maio com atividade diária presencial no Complexo Desportivo Paulo Pinto. O horário foi variável, conforme as necessidades de cada altura, mas apontando sempre para uma duração mínima de 3 horas diárias, totalizando cerca de 550 horas ao longo de todo o programa.

Como anteriormente referido, as atividades de estágio foram sempre supervisionadas pelo Chefe da Divisão de Juventude e Desporto, embora tenha havido uma alteração da pessoa em funções a partir de janeiro de 2025.

4.2. Planificação das atividades

Como exemplificado na seguinte Figura 14, o trabalho desenvolvido ao longo destes meses de estágio pode ser dividido em 4 categorias principais de atividades, as quais serão aprofundadas em maior detalhe de seguida.

Atividades	Ano 2024				2025			
	Mês	Nov	Dez	Jan	Fev	Março	Abril	Maio
Gestão autárquica								
Acompanhamento diário		x	x	x	x	x	x	x
Tarefas pontuais			x	x	x	x	x	x
Eventos Desportivos								
Gala dos Campeões		x	x					
Contratos-Programa								
Planeamento e execução			x	x				
Revisão das candidaturas				x	x	x		
Preparação do contrato					x	x		
Gestão Dados e Optimização								
Listagens Gala dos Campeões		x	x					
Tabelas Orçamentais			x	x				
Documento Espaços Desportivos				x	x	x	x	
Planificação Contratos-Programa				x	x	x		
Estudo de despesas Contratos							x	x

Figura 14 - Planificação das atividades de estágio

4.3. Gestão Autárquica

Aqui podemos contabilizar todo o acompanhamento do funcionamento diário da DJD e das tarefas de apoio a esse funcionamento. Foi um dos principais objetivos estabelecidos para o estágio e contribuiu significativamente para um melhor entendimento da entidade e do modo de funcionamento organizacional.

Consideram-se todas as tarefas pontuais como preparação de documentos, tabelas ou alterações e correções a ficheiros já existentes.

Estas atividades, de carácter mais imediato e com menor planeamento prévio, facilitam o melhor funcionamento da divisão permitindo uma melhor distribuição de tarefas, chegando assim a uma conclusão mais célere dos objetivos a cumprir no respetivo momento. Devido à própria natureza destas tarefas, as mesmas careceram de metodologia detalhada, seguindo sempre com base na necessidade expressa da entidade.

4.4. Eventos Desportivos

Os eventos desportivos incluem o apoio na organização e participação de eventos organizados ou apoiados pela autarquia.

Ao iniciar o estágio em novembro, a divisão encontrava-se a meio da preparação da Gala dos Campeões, passando esse a ser também o meu principal foco no primeiro mês de atividade.

Esta gala é um evento anual que a câmara municipal organiza de modo a homenagear todos as personalidades locais que atingiram marcos de destaque nas respetivas participações no espetáculo desportivo. Além da homenagem simbólica e da atribuição das medalhas, este momento coincide também com a preparação dos Prémios de Sucesso Desportivo, uma premiação financeira adicional prevista nos Contratos-Programa pelo cumprimento de objetivos desportivos. Muito à semelhança do que é observado na literatura relacionada com a gestão de eventos, incluindo na disciplina lecionada no mestrado, a estrutura de organização deste evento pode ser separada por:

- Pré-evento
- Evento

- Pós-evento

4.4.1. Pré-evento (Gala dos Campeões)

Na preparação para a gala foi enviada uma comunicação para todas as entidades desportivas da região onde se pede para incluir os feitos atingidos pelas suas equipas e atletas, incluindo títulos (regionais, nacionais ou internacionais), subidas de divisão e quebra de recordes.

Foi durante essa parte do processo que a minha atividade de estágio se iniciou e onde pude começar já a contribuir, fazendo a recolha da informação partilhada pelos clubes, conferindo os triunfos mencionados e organizando esses dados conforme os diversos critérios previstos.

A organização desses dados serviu assim como base para diversas fases do processo de preparação da Gala dos Campeões, nomeadamente:

- Quantificação do número de homenageados e as necessidades na preparação do espaço do evento
- A quantidade de medalhas a encomendar e atribuir na Gala, havendo distinção entre o tipo de medalha conforme a conquista de um título regional ou nacional e internacional
- A preparação de um orçamento das despesas com os Prémios de Sucesso Desportivo
- A preparação do alinhamento do evento e dos respetivos materiais audiovisuais para acompanhar

A metodologia de trabalho ao longo desta atividade foi mais criteriosa, sendo um processo com regras mais rigorosas e critérios específicos a seguir.

Com base na informação obtida, foi desenvolvida, com recurso ao Excel, uma tabela com todos os atletas qualificados, organizando os mesmos por colunas que destacavam o nome do atleta ou membro da equipa técnica, a organização desportiva a que pertencem, a modalidade em que participam, o escalão de competição, o triunfo desportivo alcançado e o nível da respetiva competição. A partir dessa tabela principal foi possível separar e organizar os diversos dados individuais de interesse, dando como exemplo o número de

atletas distinguidos por organização, o número de atletas distinguido por cada modalidade desportiva ou o número de atletas vencedores de cada grau de prova: distrital, nacional ou internacional.

A principal fonte de informação neste caso foi sempre a partilhada pelos clubes desportivos, na sequência do email enviado a requerer os dados dos títulos obtidos na respetiva época desportiva.

Para verificar a validade desta informação, foi feita uma pesquisa nas páginas das respetivas federações desportivas, confirmando os resultados e classificações das equipas e atletas.

Os critérios usados para a inclusão nesta listagem seguem as regras anteriormente definidas nos Contratos Programa de Desenvolvimento Desportivo 2024, das quais se destacam a conquista do primeiro lugar num campeonato ou torneio principal organizado pela respetiva Federação desportiva. Na listagem havia distinção entre vencedores de provas distritais, nacionais e internacionais, tendo em conta a atribuição de prémios diferenciados conforme o nível da prova. Para os desportos individuais foi contabilizado o atleta vencedor e a sua equipa técnica, para desportos coletivos foram considerados todos os membros inscritos na prova, desde os jogadores à equipa técnica. Foi também feito um controlo em relação aos atletas que venceram várias provas em diversos escalões ou níveis diferentes, destacando apenas o triunfo de maior relevância.

4.4.2. Evento (Gala dos Campeões)

A Gala dos Campeões realizou-se no dia 6 de dezembro às 21 horas, estando presente a partir das 18 horas para ajudar na preparação do espaço.

O evento foi organizado no Complexo Desportivo Paulo Pinto, homenageando ao longo da noite mais de 400 desportistas sanjoanenses, entre atletas, treinadores e dirigentes.

Durante o evento estive em contacto com o departamento de comunicação da câmara e, depois de estar na posse de todo o material audiovisual para ser transmitido durante a cerimónia, estive responsável pela organização e

exposição desse material, de modo a estar devidamente sincronizado com o alinhamento do evento.

4.4.3. Pós-Evento (Gala dos Campeões)

Depois do evento foi realizada uma reunião com os diversos responsáveis dos diferentes departamentos que estiveram envolvidos na realização do mesmo, de modo a promover uma reflexão sobre a organização da Gala e pontos a melhorar na próxima edição.

Embora não tenha tido a oportunidade de estar presente na mesma reunião, tive a possibilidade de partilhar com o responsável da Divisão algumas observações sobre o funcionamento do evento e possíveis pontos de melhoria.

Estas observações focaram-se principalmente o atraso no arranque da gala, principalmente devido à grande concentração de pessoas na entrada do edifício que não fluíu naturalmente para o pavilhão, resultando num arranque mais de 30 minutos após a hora prevista, o que acabou a prolongar a cerimónia até uma hora mais tardia e isso sentiu-se no declínio de espetadores.

Outro reparo foi na parte audiovisual, em estive mais envolvido. Os ficheiros partilhados pelo departamento de comunicação e o novo ecrã de exibição apenas estiveram prontos no dia do evento, algo que impossibilita a realização de ajustes mais profundos caso seja necessário. Neste caso, devido ao modo como a ligação entre o computador e o ecrã foi feita, a interface do programa de visualização esteve sempre visível e não foi possível fazer a transição entre diferentes elementos audiovisuais de forma a não ser notada pelo público.

Esta é uma situação que futuramente pode ser evitada se for feito um teste ou simulação da apresentação com antecedência, permitindo encontrar uma alternativa ou solução atempadamente.

No entanto, de um modo geral o evento foi um sucesso e foi uma honra participar numa cerimónia que assim exalta e jubila os marcos desportivos atingidos pelos sanjoanenses.

4.5. Contratos-Programa

Os Contratos-Programa de Desenvolvimento Desportivo constituem grande parte do foco da DJD durante o primeiro trimestre de cada ano. É durante este período que decorre a grande parte de todo o processo que permite às associações da cidade receber apoios para o desenvolvimento da sua atividade desportiva.

Embora o processo tenha 3 fases diferentes de candidaturas, de modo a acomodar associações e modalidades desportivas com um calendário competitivo desfasado da maioria, os passos a seguir são idênticos para todos os casos.

1. É enviada para todas as associações uma comunicação a detalhar os prazos de candidatura, a documentação detalhada do programa do respetivo ano e o formulário de candidatura no qual as associações preenchem o apoio desejado, a informação necessária relativa aos seus atletas e anexam os respetivos documentos comprovativos.
2. Após receber a candidatura por parte de uma associação, é feita uma análise ao pedido da mesma, seguindo a guia de informação publicada onde estão especificados todos os apoios que uma entidade poderá estar habilitada a receber conforme diversos fatores como o número de atletas pelos diversos escalões, o número de equipas registadas e as modalidades em que participam. Utilizando uma tabela de cálculo já existente, pode-se assim chegar ao valor que essa associação está elegível para receber.
3. Após encontrar o valor que a associação poderá receber, essa análise e o valor terão de ser aprovados em reunião de câmara e o período de alocação desse orçamento é também definido.
4. Após essa aprovação, é então preparado um contrato, para ser assinado por ambas as partes, onde estão expressos todos os detalhes dos apoios a ser fornecidos, incluindo os períodos em que irão receber esses apoios, o montante exato por modalidade de formação, sénior e de veteranos, o valor de apoios extra para eventos desportivos ou participações em

competições internacionais e o montante de custos logísticos suportados pela autarquia na cedência dos espaços desportivos.

Ao longo de todo o trimestre, tive a oportunidade de estar envolvido de perto em todo o processo. Na primeira fase de candidaturas estive a trabalhar junto do primeiro supervisor que, embora já estivesse de saída, se tinha comprometido a avançar com o processo para facilitar a transição entre chefias.

Durante este período, estive a receber e agrupar todas as candidaturas enviadas por parte das associações para, quando toda a documentação necessária estivesse reunida, a partilhar com o supervisor e acompanhar o processo da análise.

Concluídas as primeiras análises, e aprovadas em reunião de câmara, preparei os contratos para cada associação assinar, utilizando um formato base de um contrato disponibilizado pelo supervisor e os documentos detalhando os apoios aprovados em reunião como guia.

Após a transição completa entre chefias de divisão, tive também a oportunidade de avançar autonomamente na análise às candidaturas da segunda e terceira fase, preenchendo as tabelas conforme a documentação existente e a informação fornecida nos formulários de candidatura, tornando mais expedito o avanço de todo este processo.

À semelhança das atividades relacionadas com a preparação dos dados para a Gala dos Campeões, as tarefas relacionadas com o processamento das candidaturas dos CPDD requereram uma metodologia de trabalho mais rigorosa, sendo a precisão fundamental para um correto processamento das candidaturas.

Após receber a informação da candidatura, os dados foram inseridos numa tabela de Excel já formatada a partir de edições anteriores com as necessárias divisões e fórmulas de cálculo para grande parte dos apoios, com base nos diversos elementos a considerar. Destes dados destacam-se os diversos fatores anteriormente apresentados neste trabalho no aprofundamento sobre os critérios para os apoios, lembrando aqui alguns como o número de atletas de formação, bem como os seus treinadores principais e o seu nível técnico, o número de

equipas de formação registadas na seção por modalidade e os custos com a associação, bem como os dados relativos aos escalões seniores e masters.

A única fonte a considerar para esta informação foi o documento de candidatura enviado por cada entidade desportiva para o processo e a validação dos dados foi feita com recurso aos diversos comprovativos anexados a cada candidatura, emitidos pelas respetivas federações desportivas para comprovar a sua veracidade.

Após confirmar o correto preenchimento da tabela de dados e que os respetivos comprovativos da entidade estavam em ordem, o documento seguiu para o supervisor que fez uma revisão geral dos dados e confirmou os apoios com critérios menos específicos, como as atividades pontuais. Caso houvesse algum comprovativo em falta, era enviada a requisição dos documentos necessários à organização que fez o pedido antes de seguir com o processo.

Estando confirmada a conformidade do documento por parte do supervisor, o processo seguiu para análise e aprovação do apoio em reunião de câmara. Com base no documento aprovado, foi preparado o contrato com essa informação e os prazos de entrega dos valores para que possa ser assinado por ambas as partes, oficializando assim o subsídio a conceder.

Ao acompanhar todo o processo dos Contratos Programa e o modo como este é gerido internamente, encontrei algumas debilidades no modo de partilha de documentos e informação:

- Como a submissão dos documentos ocorre toda através de correio eletrónico, cada atualização de formulário ou dados por parte de uma entidade resulta na criação e envio de nova cópia do documento, estando assim dependente do esforço e atenção redobrada para constante atualização e remoção dos ficheiros na organização pessoal.
- O volume de troca de emails entre as duas organizações, bem como o envio ocasional para endereços separados, pode facilmente resultar num atraso na receção dessa informação ou a mesma passar despercebida.

- A falta de utilização de uma ferramenta para sinalizar e atualizar o progresso de cada etapa do processo de cada entidade dificulta o acompanhamento pelas diversas partes envolvidas, estando dependente de um contacto constante para verificação.

Embora no final se tenha concluído tudo com sucesso, o mesmo processo pode ser realizado de forma mais célere, havendo menos fricção na partilha de dados e dos documentos entre as diferentes partes envolvidas se houver um acompanhamento mais cuidado do estado de progressão de cada candidatura ao longo do processo. A utilização de plataforma central digital para gerir todo este processo dos CPDD, desde a submissão da candidatura e documentos por parte das organizações desportivas, à atualização do estado da mesma por parte da Divisão, permitiria reduzir essa fricção e aumentar a transparência e fluidez do processo.

4.6. Organização de informação

Ao longo do estágio, fui sentindo uma necessidade de um tratamento dos dados e da informação mais cuidado, o que me levou a desenvolver, por iniciativa própria e de forma autónoma, algumas ferramentas de auxílio ao acompanhamento das diversas tarefas realizadas.

No caso dos Contratos-Programa, devido ao elevado número de documentos recebidos, ao número de associações candidatas e às diferentes fases de processos, criei uma tabela, partilhada em tempo real com o supervisor, que permitiu um acompanhamento mais simplificado do estado de cada candidatura, podendo visualizar melhor possíveis atrasos no processo, que necessitam de maior atenção, ou acrescentar notas sobre algo no decorrer de algum momento específico de uma candidatura. A exemplificação desta tabela pode ser encontrada no Apêndice 1. Para a preparação da mesma foram considerados os seguintes detalhes

- As organizações desportivas habitualmente participantes do programa de contratos, com recurso a documentação disponibilizada no Portal de

Transparência da Câmara sobre o programa do ano anterior para confirmação destas entidades

- A fase de candidatura esperada, considerando o período desportivo das modalidades centrais de cada organização e de participações anteriores
- A divisão estrutural dos processos de todo o programa, estabelecendo como momentos fundamentais: o período de organização da candidatura por parte da organização desportiva, o período de análise da candidatura e análise financeira dos apoios por parte da divisão e a consequente aprovação em câmara e assinatura com ambas as entidades. Esta divisão foi estabelecida após revisão dos processos seguidos junto do supervisor.

Durante a preparação da Gala dos Campeões, ao recolher a informação enviada por cada clube sobre os diversos campeões, preparei também as anteriormente referidas tabelas que facilitaram a organização e contagem dos diversos campeões por clubes, tipo de campeonato alcançado e medalha a atribuir. No Apêndice 2 podemos encontrar o exemplo de uma das tabelas finais que demonstra a quantidade de medalhas que foram distribuídas, conforme a modalidade desportiva e o nível da competição em que participaram, bem como menções honrosas para participações em competições internacionais por seleções. A razão para o destaque destes dados em específico tem como base as necessidades por parte da divisão para organizar a informação de acordo com os critérios definidos para os prémios CPDD mas também permite organizar os mesmos dados para um eventual estudo mais detalhado sobre a prática desportiva na região, relembrando os dados apresentados por Ferreira (2023) e anteriormente referidos neste trabalho, que seriam de valor para uma base de dados de conhecimento.

Quando me foi pedido para atualizar uma tabela Excel com o orçamento dos pagamentos aos colaboradores durante o ano 2025, tive a possibilidade de fazer algumas atualizações com base na utilização de fórmulas automáticas para que, futuramente, possa ser atualizada com uma menor introdução manual de dados, poupando assim o tempo e esforço dedicado à execução de cada atualização. As alterações à tabela orçamental acabaram a ser úteis quase de

imediatamente, permitindo simular sem esforço, a diferença no valor orçamental total caso houvesse aumento do pagamento por hora de uma aula de natação específica, apenas com a alteração de uma célula. No Apêndice 3 podemos encontrar a exemplificação dessa tabela conforme os valores esperados orçamentar à data, excluindo qualquer nome dos colaboradores por questão de privacidade.

A pedido do supervisor preparei também uma tabela dos diversos espaços desportivos sob a alçada da autarquia, com base na informação da Carta Desportiva e alterações que aconteceram desde a sua escritura, para facilitar a realização de inspeções regulares e o controlo das mesmas. Essa tabela, que pode ser vista no Apêndice 4, tem assim toda a informação base sobre as diversas instalações, links diretos de GPS para permitir uma deslocação direta ao local, espaço para anotações sobre as inspeções e possíveis intervenções. A listagem está organizada conforme o tipo de espaço desportivo e cada infraestrutura tem uma folha individual com os respetivos detalhes do material desportivo registado na sua composição, trazendo para uma plataforma digital a informação relevante existente no Livro de Manutenção de cada instalação para mais fácil acesso e controlo durante as inspeções. Uma destas páginas pode ser vista no Apêndice 5 com a ilustração do espaço do Skate Park e a respetiva tabela de equipamentos a inspecionar.

A informação inicial sobre as entidades desportivas foi obtida a partir da informação técnica disponibilizada no documento oficial da Carta Desportiva, o qual inclui o proprietário das instalações, a localização da mesma, a entidade gestora, a tipologia, o tipo de piso, as medidas e o ano de construção. Como o documento é de 2021, foi necessário validar a atualidade da informação junto do supervisor de estágio e adaptar às alterações notadas. A fonte de informação dos equipamentos desportivos em cada instalação foi obtida diretamente do Livro de Manutenção físico das referidas instalações, sendo essa informação validada pelo próprio documento que é atualizado anualmente com inspeção. A escolha dos dados relevantes para anotar na tabela, e respetivas páginas individuais, parte de ambos os documentos anteriormente referidos, do processo de inspeção seguido pelos membros responsáveis por esta tarefa e o

conhecimento anteriormente adquirido sobre Gestão de Instalações que resultou assim nesse documento digital de apoio.

4.7. Resumo de despesas dos Contratos Programa de Desenvolvimento Desportivo e crescimento associativo

Após conclusão da preparação de todos os documentos relacionados com os Contrato Programa de Desenvolvimento Desportivo o volume de trabalho diminuiu, permitindo assim alguns momentos de reflexão com o Chefe da DJD sobre as necessidades supridas para a gestão da Divisão.

Dessa reflexão surgiu assim a sugestão de realizar uma compilação de todas as despesas realizadas pela autarquia com os CPDD desde a implementação dos mesmos, permitindo estudar posteriormente os resultados desta iniciativa e encontrar pontos de melhoria.

Os dados a compilar foram escolhidos com base na informação anteriormente mencionada na literatura como relevante para um adequado planeamento de desenvolvimento desportivo, e o parecer do supervisor de estágio. Foi assim inicialmente considerado que os aspetos que seriam de interesse compilar seriam os seguintes:

1. Tabela completa do valor total de apoios entre 2014 e 2024, complementada com duas tabelas separadas para o total dos apoios financeiros e o total dos apoios logísticos
2. Tabela total do número de atletas considerado entre 2014 e 2024, acrescentando três tabelas que separam os atletas de escalões de formação, seniores e masters, e uma tabela extra para a divisão entre sexos.
3. Tabela total para a distribuição de apoios por cada modalidade desportiva entre 2014 e 2024.

A fonte desses dados foi uma combinação de documentos deixados pelo antigo chefe da Divisão, responsável pela organização dos anteriores CPDD, complementados por documentos disponibilizados na página de transparência

do *website* da Câmara Municipal de S. João da Madeira. Não havendo mais detalhes sobre os mesmos, e considerando a credibilidade de ambas as fontes, a validação dos dados foi feita através do cruzamento possível da informação de ambos os documentos.

Após início da tarefa, ao reunir e analisar a informação disponível, foram encontrados alguns obstáculos que dificultariam a obtenção de todos os dados previstos da forma desejada pelos seguintes motivos:

1. O modo de gestão e organização digital dos documentos de anos anteriores dificultou o encontro de toda a informação necessária para extrair os dados.
2. Embora tenha sido possível encontrar grande parte da informação, à data de realização desta tarefa, não foi possível encontrar a descrição detalhada dos apoios dos CPDD de 2022, apenas a conclusão geral dos apoios financeiros e logísticos.
3. As tabelas existentes de processamento das candidaturas não têm uma separação do sexo dos atletas de formação, apenas sendo possível acompanhar nos escalões seniores e masters.
4. As referidas tabelas de processamento das candidaturas não consideram o número de atletas em modalidades coletivas, dificultando assim a contabilização do número de atletas nos escalões seniores e masters dentro das equipas.

Estes dados poderiam eventualmente ser encontrados ao processar novamente os documentos de candidatura originais enviados por cada organização desportiva para cada edição dos CPDD, mas lembrando o ponto 1 acima referido, não seria realista encontrar uma cópia digital de todos esses documentos e todas as cópias físicas não se encontram facilmente acessíveis. As referidas dificuldades e o seu motivo foram assim partilhados ao supervisor, deixando à consideração a adaptação de formulários futuros para permitir a recolha desses dados e tomar medidas para garantir uma melhor gestão de toda a documentação para que o acesso futuro à mesma não encontre as mesmas dificuldades atualmente sentidas.

Considerando esses obstáculos e partilhando essa informação com a chefia, foram recolhidos todos os outros dados referidos nos Contratos Programa e acrescentando uma tabela extra para o total de apoios para a organização de eventos desportivos, concluindo assim as diversas tabelas e compilando a informação em gráficos estatísticos para uma visualização mais simples.

Este foi o último projeto de maior escala desenvolvido no âmbito do estágio e no qual senti uma maior ligação aos temas teóricos sobre os quais me tenho debruçado, encontrando várias ligações a referências da teoria e deparando com situações ideias para exemplificar e demonstrar a relevância desses aspetos teóricos, destacando aqui algumas dessas ligações:

- Recolher dados atuais para servirem como base para ideias e planos
- Destacar a importância de organizar e guardar toda a informação corretamente para facilitar a sua utilização posteriormente
- Realçar a importância de definir objetivos claros para facilitar a avaliação dos resultados com base nos dados recolhidos

Embora agora seja da competência da organização a utilização dos dados recolhidos para a sua devida gestão, partilho aqui alguns exemplos a título de curiosidade.

- Entre 2014 e 2025 a CM SJM disponibilizou um valor aproximado de 5 800 000€ às associações desportivas que participaram nos CPDD
- Este valor é dividido aproximadamente com 3 850 000€ para apoios financeiros e 1 950 000€ para apoios logísticos
- O número mais frequente de associações desportivas a usufruir dos CPDD é 23. O número mais alto de participação foi 27 em 2019 e o mais baixo 20 em 2014 e 2016, ainda numa fase inaugural da iniciativa.

As respetivas tabelas, que demonstram os números acima referidos, podem ser encontradas nos Apêndices 6, 7 e 8 onde estão explanados os dados recolhidos. Os valores acima referidos são arredondados devido a ligeiras discrepâncias entre as tabelas de apoios individuais e a tabela total de apoios, o

que se pode atribuir ao modo conturbado como a informação estava espalhada, abrindo caminho para os erros referidos ao procurar reunir todos os dados.

Embora deste trabalho apenas tenha resultado o agrupamento dos dados relacionados com os CDPP e da prática desportiva federada no município, e não uma análise cuidada dos mesmos, a informação aqui reunida pode servir de base para todo um futuro estudo de análise sobre o sucesso desta iniciativa e pontos de melhoria para todo o processo, permitindo assim uma contribuição importante para o desenvolvimento desportivo na região.

5. Conclusão, reflexão crítica pessoal e conhecimentos

Concluindo assim, e embora o estágio tenha tido momentos mais desafiantes, em especial as dificuldades encontradas no período de transição e adaptação da chefia da DJD, creio que esta foi uma experiência positiva e de sucesso.

Para justificar este balanço geral, remeto a três fatores principais que serão aprofundados nesta reflexão:

1. Os objetivos de estágio definidos no início do mesmo;
2. A transferência e aplicação de conhecimentos desenvolvidos durante o desenrolar teórico do mestrado;
3. A razão por escolher esta entidade para realização do estágio.

Começando assim pela reflexão em relação aos objetivos de estágio, começo por relembrar os propósitos inicialmente definidos com o supervisor:

- O acompanhamento da gestão do dia a dia da DJD, de modo a poder vivenciar a sua cultura organizacional;
- Participação na preparação e realização de eventos desportivos desenvolvidos;
- Organização e desenvolvimento de recursos logísticos de apoio à DJD.

A presença diária nas instalações da DJD, o acompanhamento do funcionamento quotidiano da divisão e o desempenhar de funções para auxiliar neste funcionamento permitiu vivenciar de perto a cultura organizacional da entidade, bem como observar o seu relacionamento com outras organizações desportivas e indivíduos praticantes de atividades desportivas e, a partir desse acompanhamento, detetar alguns dos aspetos onde a gestão da organização pode melhorar.

Embora apenas tenha tido a oportunidade de participar num dos eventos relacionados com o desporto durante o estágio, a Gala dos Campeões, o mesmo

evento também pode ser considerado um dos mais relevantes diretamente organizados pela Câmara, sendo assim de destacar a possibilidade de contribuir para as diversas fases de organização desta cerimónia.

Como apresentado anteriormente no aprofundamento sobre o trabalho desenvolvido, pode-se encontrar diversos recursos logísticos de apoio à DJD, destacando também o modo como alguns recursos poderão ser utilizados como passo inicial para um desenvolvimento mais aprofundado do modo de gestão da organização. Embora ferramentas como a planificação de acompanhamento dos processos dos Contratos Programa de Desenvolvimento Desportivo apenas tenham tido a sua utilidade no decorrer de ações relacionadas com os CPDD, documentos como a listagem digital organizada das Instalações Desportivas sob a alçada da Autarquia para controlo de inspeções poderão ser utilizados com mais longevidade e até serem utilizadas como base para expandir o seu uso, como por exemplo para estudos sobre a taxa de utilização de cada instalação. Por sua vez, a organização de despesas da Autarquia com os CPDD desde 2014 poderá ser utilizada como base informativa para uma análise mais profunda sobre os resultados obtidos com esses recursos e servir assim de suporte para decisões futuras.

Com base nas observações acima referidas, acredito ter cumprido com os objetivos inicialmente estabelecidos, participando nas diversas atividades previstas pela organização e contribuindo com recursos de apoio não apenas para o decorrer do estágio, mas para o trabalho a ser continuado.

Este estágio foi também uma oportunidade para consolidar, aplicar e desenvolver conhecimentos teóricos inicialmente adquiridos ao longo do mestrado de Gestão Desportiva.

Logo no início do estágio tive a oportunidade de ver o modo como a entidade gere a organização de eventos e comparar com o conhecimento adquirido na disciplina de Gestão de Eventos. Exemplificando assim, embora a organização também se baseie numa estrutura pré-evento, evento e pós-evento frequentemente observada na teoria da gestão de eventos, a mesma não é

seguida de forma tão criteriosa, descurando um pouco o cuidado dado à reflexão pós-evento com os respetivos intervenientes no evento.

O acompanhamento da gestão diária da divisão, bem como o desenvolvimento de atividades no âmbito dos CPDD, permitiram também uma melhor observação prática da realidade teórica introduzida por Direito do Desporto referente ao funcionamento do sistema desportivo em Portugal, as responsabilidades das autarquias no referido sistema e o seu relacionamento com outras entidades desportivas. O mesmo tema foi também aprofundado na revisão teórica, incluindo a pluralidade do desporto e as diversas formas da prática desportiva.

O conhecimento adquirido na disciplina de Desenvolvimento Organizacional serviu também de ponto de partida para o tema central deste trabalho. Acompanhar a gestão da organização e as debilidades observadas durante o período de transição de chefia suscitou um maior interesse sobre o modo como era realizado o planeamento e desenvolvimento, não só da organização, mas também do desporto na região, o que levou ao aprofundamento de conhecimentos sobre planeamento, desenvolvimento e inovação nas organizações, a gestão de projetos (onde pude visitar algum conhecimento adquirido na disciplina de Gestão de Projetos) e focar assim na gestão de dados e informação como potencial área complementar para várias das insuficiências sentidas ao longo de todo o processo.

Considerando assim os aspetos acima referidos, esta experiência na DJD permitiu a consolidação de diversos conhecimentos adquiridos ao longo de diversas disciplinas que compõe este Mestrado, servindo também de base para o interesse despertado que levou a uma pesquisa mais aprofundada numa temática especializada.

Por fim, ao procurar um estágio nesta entidade, tinha como objetivo pessoal uma observação mais próxima do modo de funcionamento de uma autarquia com um elevado grau de proximidade com a prática desportiva na região e assim melhor compreender o possível impacto de políticas de desenvolvimento desportivo na prática desportiva de uma região.

As atividades realizadas ao longo deste estágio, especialmente no âmbito dos CPDD e da Gala dos Campeões, permitiram acompanhar de perto o funcionamento deste sistema de apoios e o relacionamento da Divisão com as organizações desportivas da região, bem como refletir sobre as possíveis carências de outros aspetos do desporto da região não contemplados no sistema desportivo federado.

Finalizando assim, embora o desenrolar do estágio tenha tido os seus momentos altos e baixos, foi uma experiência que permitiu responder de forma positiva ao cumprimento de objetivos de estágio, aplicação de conhecimentos teóricos e satisfação de objetivos pessoais, não havendo outra forma de classificar isso senão como um sucesso.

6. Reflexões críticas sobre a entidade e sugestões

Depois de uma reflexão aprofundada sobre a prestação individual durante o estágio, creio ser relevante fazer também uma reflexão crítica sobre o funcionamento da entidade e sugestões para uma possível melhoria.

Este estágio na DJD da Câmara de S. João da Madeira acaba a ser uma experiência bastante marcada pela saída do anterior Chefe de Divisão e primeiro orientador de estágio. Esta saída, e a consequente fase de transição para o atual Chefe de Divisão, foi marcante não apenas pelo impacto direto nas atividades e desenrolar do estágio, mas também por permitir observar de perto essa transferência de poderes, bem como a ideal continuação do planeamento, projetos e trabalhos iniciados pela chefia anterior.

Consolidando assim os conhecimentos teóricos da literatura, obtidos ao longo do Mestrado e da pesquisa realizada paralelamente ao estágio, a experiência vivida na Divisão de Juventude e Desporto, o trabalho académico de Carvalho e diálogos com a chefia, ficam aqui algumas impressões e objetivos que espero possam contribuir para um ainda melhor funcionamento da Divisão e o serviço prestado.

Como anteriormente referido por Pereira (2009) e sentido no dia a dia, a maioria das organizações carecem dos recursos humanos e financeiros necessários para dar devida resposta às responsabilidades que se lhe impõe. A Divisão de Juventude e Desporto da Câmara de São João da Madeira não é exceção neste fenómeno onde os recursos disponíveis são escassos e, dando seguimento à perspetiva já partilhada por Carvalho (2020), deve ser munida dos recursos financeiros e de competências para desenvolver um quadro de recursos humanos com o tamanho e aptidões adequadas para desenvolver este trabalho.

No entanto, como os recursos referidos se encontram frequentemente fora do alcance ou poder de decisão da gestão interna da divisão, é fundamental o foco em aspetos mais próximos do controlo interno.

Embora não totalmente desligada da falta de recursos previamente referida, os esforços da Divisão acabam a ser principalmente dirigidos para o imediatismo e os obstáculos presentes ou no futuro próximo, tão bem referidos por Constantino (2012), pecando assim na preparação e planeamento a longo prazo. As medidas de apoio e programas criados nos últimos 15 anos, iniciadas com o intuito de desenvolver o desporto na região, carecem de objetivos específicos como exemplificados por Mendes (2019) que possam ser medidos e avaliados de modo a determinar o sucesso destas despesas e a possível necessidade de ajustes. Deveria então haver um realinhamento dos valores e dos objetivos para o desporto na região, de modo que seja possível controlar os avanços ou retrocessos no percurso em direção a essas metas.

Dando continuidade às questões de planeamento e avaliação, e embora os números de participantes no desporto federado possam ser controlados com os a documentação relativa aos Contratos-Programa, relembramos a pluralidade do desporto tantas vezes referida por (Pires 2007; M. J. Carvalho 2023; Correia 2023), que atualmente carecem de alguma atenção e controlo por parte da Divisão. Na Carta Desportiva de 2021 é referido um Inquérito de Satisfação de 2015 sobre a ocupação dos tempos livres e a prática desportiva, passando já 10 anos desde esse inquérito, seria oportuno realizar novo Inquérito de modo a perceber o modo como a prática desportiva avançou nesse período e daí poder iniciar a avaliação do efeito das medidas existentes de incentivo à atividade física e perceber se alterações são necessárias, procurando uma gestão mais efetiva, como partilhada por Santos (2023). Continuando no desenvolvimento dos serviços de incentivos à prática de atividade física separada do sistema desportivo federado, e com base nos dados referida por Ferreira (2023) como sendo fundamental para os processos de gestão das entidades desportivas, deve-se procurar estudar mais aprofundadamente os dados de ocupação e utilização das instalações desportivas na região, nomeadamente instalações não

tão requisitadas pelos clubes federados, como base para aferir formas de incentivar à sua utilização pela restante população.

Em relação ao tratamento de dados, encontrei alguma dificuldade na obtenção de informação e dados de programas de anteriores, como é o caso das despesas detalhadas em Contratos Programa anteriores e os respetivos números de atletas. Esta dificuldade deve-se a uma perda dos documentos digitais, ou a estarem guardados em arquivos físicos de difícil acesso. Para um maior controlo e futuro estudo das medidas desenvolvidas, é fundamental desenvolver uma política de documentação de processos mais cuidada e, seguindo o exemplo de Gaspar (2011), melhorar a forma de gestão da documentação existente de modo que possa ser mais facilmente encontrada e acedida quando necessário, referindo o exemplo de uma plataforma de serviços em *cloud* (nuvem) que permita uma melhor partilha de documentos e acompanhamento de informação em tempo real.

Finalmente, e concluindo com algo já avançado no estudo de Carvalho (2020), a utilização de sistemas de informação tecnológicos para o auxílio da gestão ainda se encontra numa fase de adoção muito precoce. Como referido por diversas vezes ao longo deste trabalho, dando o exemplo de Vitor Pataco ex-presidente do IPDJ, um dos desafios atualmente impostos às organizações desportivas encontra-se na sua inovação e adaptação dos seus processos a esta era de desenvolvimento tecnológico e, como referido por Oliveira et al (2016), Neto (2020) e Ferreira (2023), podemos encontrar nas ferramentas de Gestão de Informação, Ciência de Dados e *Big Data* recursos que auxiliam as atividades de gestão, facilitando os processos de planeamento e tomada de decisão. Com base nesse conhecimento, seria do interesse da Autarquia e da DJD explorar um maior investimento neste setor de inovação, não esquecendo os três pilares fundamentais de Ferreira (2023) onde investir para suceder neste processo de transformação: Gestão, Infraestrutura e Pessoas.

7.Referências Bibliográficas

- Abraham, A. (2014) *Project Planning and Management: An Aspect of Development : An Aspect of Development*, Diplomica Verlag
- Almeida, J.P. (2012). Planeamento e programação de instalações desportivas municipais. In Bento, J. O., & Constantino, J. M. (2012). *Desporto e municípios: políticas, práticas e programas*. Visão e Contextos, Edições e Representações, Lda.
- Bento, J. O., e Constantino, J. M. (2009). *O desporto e o estado : ideologias e práticas*. Afrontamento.
- Bento, J. O., e Constantino, J. M. (2012). *Desporto e municípios: políticas, práticas e programas*. Visão e Contextos, Edições e Representações, Lda.
- Câmara Municipal de S. João da Madeira. (2021) *CARTA DESPORTIVA S. JOÃO DA MADEIRA 2021* [PDF]
- Câmara Municipal de S. João da Madeira. (2021). *SALTO - UM PLANO PARA TODOS* [PDF]
- Cardoso, E. (2023). Lição 11 – Os capitais social, cultural e económico no desporto: implicações para a política pública. In Ribeiro, T., Biscaia, R., e Correia, A. (2023). *Lições em Gestão do Desporto*. Porto: Quântica Editora
- Carta Europeia do Desporto (1992). Instituto Português Desporto e Juventude (IPDJ). Consult 25 Março 2025, disponível em <https://ipdj.gov.pt/documents/20123/133814/Carta+Europeia+do+Desporto.pdf/69432aa6-e8e2-ae85-24ce-76cc276d3dda?t=1582815203169>
- Carvalho, A. M. d. (1994). *Desporto e autarquias locais*. Campo das Letras
- Carvalho, M. J. (2023). Lição 7 – A tríade perfeita: a política, direito e a gestão do desporto. In Ribeiro, T., Biscaia, R., e Correia, A. (2023). *Lições em Gestão do Desporto*. Porto: Quântica Editora

- Carvalho, M. J., e Mazzei, L. (2019). *Estado: intervenção no desporto*. Em Correia, A., e Biscaia, R. (2019). *Gestão do desporto: compreender para gerir*. Faculdade de Motricidade Humana.
- 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 Bento, J. O., & Constantino, J. M. (2012). *Desporto e municípios: políticas, práticas e programas*. Visão e Contextos, Edições e Representações, Lda.
- Carvalho, P. (2020). UMA AUTARQUIA POR DENTRO - O olhar de um dirigente sobre a organização interna da Câmara Municipal de S. João da Madeira. Relatório de Atividade Profissional apresentado às provas de mestrado em Gestão Desportiva, na Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, Portugal.
- Centro de Formação Desportiva. *Câmara Municipal de S. João da Madeira*. Consult 9 Ago 2025, disponível em <https://www.cm-sjm.pt/pt/espacos-desportivos-centro-de-formacao-desportiva>
- Comissão Europeia, Direção-Geral dos Serviços Digitais. (2023). *Metodologia de gestão de projetos PM²: guia 3.1*. Serviço das Publicações da União Europeia. <https://data.europa.eu/doi/10.2799/384473>.
- Complexo Desportivo Paulo Pinto. *Câmara Municipal de S. João da Madeira*. Consult 9 Ago 2025, disponível em <https://www.cm-sjm.pt/pt/instalacoes-desportivas-municipais-complexo-desportivo-paulo-pinto>
- Concelho - S. João da Madeira (2019). *Gabinete de Estratégia e Estudos*. Consult. 18 Março 2025, disponível em <https://www.gee.gov.pt/pt/docs/publicacoes/estatisticas-regionais/distritos-concelhos/aveiro/s-joao-da-madeira/2970-s-joao-da-madeira/file>
- Constantino, J. M. (1999). *Desporto, Política e Autarquias*. Livros Horizonte
- Constantino, J.M. (1994). *Desporto e Municípios*. Livros Horizonte

- Contratos Programa de Desenvolvimento Desportivo. *Câmara Municipal de S. João da Madeira*. Consult 11 Ago 2025, disponível em <https://www.cm-sjm.pt/pt/desporto-contratos-programa-de-desenvolvimento-desportivo> -
- Correia, A. (2023). Lição 1 – Poder e organizações de desporto: uma abordagem para o gestor. In Ribeiro, T., Biscaia, R., e Correia, A. (2023). *Lições em Gestão do Desporto*. Porto: Quântica Editora
- Correia, J. P. (2009). – Políticas Públicas e Desenvolvimento do desporto. In Bento Jorge Olímpio, & Constantino José Manuel. (2009). *O desporto e o estado: ideologias e práticas*. Afrontamento.
- Definição de planeamento. *Infopedia*. Consult. 2 Março 2025, disponível em <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/planeamento>
- Ferreira, A. (2023). Lição 17 – Ciência de dados e a cultura data driven nas organizações desportivas. In Ribeiro, T., Biscaia, R., e Correia, A. (2023). *Lições em Gestão do Desporto*. Porto: Quântica Editora
- Garcia, R. P. (2009) – De um Desporto Sem Ideologias para um desporto com ideias. In Bento Jorge Olímpio, & Constantino José Manuel. (2009). *O desporto e o estado: ideologias e práticas*. Afrontamento.
- Gaspar, T. J. C. (2010). *Gestão documental/enterprise content management na Santa Casa da Misericórdia do Porto*. Relatório de Estágio apresentado às provas de mestrado da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.
- Groenendijk L., . (2003). *Planning and Management Tools: A Reference Book*. The Netherlands: The International Institute for Geo-Information Science and Earth.
- Guerreiro, J. (2023). *Políticas Públicas de Desporto nas Autarquias Locais: Níveis de Financiamento Municipal na função Desporto em Portugal*. Dissertação apresentada às provas públicas de Mestrado na especialidade de Direção e Gestão Desportiva. Évora: Universidade de Évora: Escola de Saúde e Desenvolvimento Humano.

- Mallon, William. (2019). Does Strategic Planning Matter?. *Academic Medicine* 94(10):1. DOI:10.1097/ACM.0000000000002848
- Meirim, J. & Carvalho, M. J. (2012) – A Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto. De uma letra na generalidade à localização dos municípios. In Bento, J. O., & Constantino, J. M. (2012). *Desporto e municípios: políticas, práticas e programas*. Visão e Contextos, Edições e Representações, Lda.
- Meirim, J. M. (2009) – A Lei e o Desporto. In Bento Jorge Olímpio, & Constantino José Manuel. (2009). *O desporto e o estado: ideologias e práticas*. Afrontamento.
- Mendes, A. (2019). *Objetivos : um sentido para a ação da organização*. Em Correia, A., e Biscaia, R. (2019). *Gestão do desporto : compreender para gerir*. Faculdade de Motricidade Humana.
- Oliveira, A. (coord.), Bizarro, R. e Rocha, S. (2009) *Atlas desportivas da cidade do Porto*. Porto: PortoLazer
- Pavilhão Municipal das Travessas. *Câmara Municipal de S. João da Madeira*. Consult 9 Ago 2025, disponível em <https://www.cm-sjm.pt/pt/espacos-desportivos-pavilhao-municipal-das-travessas>
- Pereira, E. B. (2009) – O Poder Local: As Câmaras Municipais e o Desporto. In Bento Jorge Olímpio, & Constantino José Manuel. (2009). *O desporto e o estado : ideologias e práticas*. Afrontamento.
- Pereira, E. B. (2012) – O financiamento do desporto e os apoios públicos ao associativismo local. In Bento, J. O., & Constantino, J. M. (2012). *Desporto e municípios: políticas, práticas e programas*. Visão e Contextos, Edições e Representações, Lda.
- Pinheiro, A. F. dos S. N. (2020). *Ferramentas documentais no suporte à gestão de projetos: Criação de tutoriais para a plataforma Projektron*. Estudo apresentado às provas de Mestrado em Gestão de Sistemas de Informação. Lisboa: ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa
- Pires, G. (2007). *Agôn : gestão do desporto : o jogo de Zeus*. Porto Editora.

- Pisa, B. J. (2014). *Uma proposta para o desenvolvimento do índice de avaliação da governança pública (IGovP): instrumento de planeamento e desenvolvimento do estado*. Curitiba: Pisa, B. J. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Tecnológica Federal do Paraná
- População residente por sexo e grupo etário (2024). Pordata. Consult. 11 Ago 2025, disponível em <https://www.pordata.pt/pt/estatisticas/populacao/populacao-residente/populacao-residente-por-sexo-e-grupo-etario>
- Rodrigues, M. H. P. & Azevedo, P. A. & Reis, J. L.. (2019) O Business Intelligence, o marketing de e-governo e as Tecnologias de Informação para apoio às tomadas de decisão no Planeamento Fiscal. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*; Lousada Edic. E24, (Nov 2019): 198-207.
- Santos, A. (2023). Lição 5 – Uma perspetiva multidimensional da performance organizacional nas organizações de desporto. In Ribeiro, T., Biscaia, R., e Correia, A. (2023). *Lições em Gestão do Desporto*. Porto: Quântica Editora
- Silva, A. (2009) – O Estado, Os Governos e a Administração Pública Desportiva. In Bento Jorge Olímpio, & Constantino José Manuel. (2009). *O desporto e o estado : ideologias e práticas*. Afrontamento-
- Síntese histórica de S. João da Madeira. *Câmara Municipal de S. João da Madeira*. Consult. 16 Março 2025, disponível em <https://www.cm-sjm.pt/pt/municipio-historia>

Apêndice I - Tabela de acompanhamento do estado de desenvolvimento dos processos dos CPDD no decorrer da terceira fase de candidaturas em Março 2025

Entidades Candidatas	Observações	Fases do processo					
		Candidatura		Avaliação		Conclusão	
		Candidatura entregue	Comprovativos entregues	Processamento candidatura	Reunião de camara	Contrato redigido	Contrato assinado
ASSOCIAÇÃO DE PAIS ESCOLA SERAFIM LEITE							
ASSOCIAÇÃO DESPORTIVA RECREATIVA AMIGOS DO VISCONDE							
APROJ - ASSOCIAÇÃO DE PROMOÇÃO DA JUVENTUDE							
ARMA - ASSOCIAÇÃO SANJOANENSE DE ARTES MARCIAIS							
ASSOCIAÇÃO DESPORTIVA SANJOANENSE							
ASSOCIAÇÃO ESTAMOS JUNTOS							
ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE SHAOLIN - SHAOLIN SI	terceira fase						
CENTRO CULTURAL, DESPORTIVO E RECREATIVO DE FUNDO DE VILA							
CENTRO COLUMBÓFILO DE S. JOÃO DA MADEIRA							
CENTRO CULTURA E DESPORTO DE S. JOÃO DA MADEIRA							
CLUBE DE BILHAR DE S. JOÃO DA MADEIRA							
CLUBE DE CAMPISMO DE S. JOÃO DA MADEIRA	terceira fase						
CENTRO RECREATIVO E CULTURAL DÍNAMO SANJOANENSE							
OS KÁGADOS	terceira fase						
REAL SOCIEDADE DA PRAÇA							
SERVIÇO SOCIAIS DA CMSJM							
SJM-SUB							
TURBO CLUBE	terceira fase						
IRON LEGS ACADEMY	terceira fase						
AMIGOS DAS DANÇAS	terceira fase						
CLUBE MOTORIZADO DO TROÇO	terceira fase						
CLUBE ACADÉMICO TÊSSERA							
ASSOCIAÇÃO DE ÁRBITROS DE TRIATLO							
ASSOCIAÇÃO DESPORTIVA APOIO IMIGRANTE							

	Completo
	Em desenvolvimento
	Por fazer

Apêndice II - Tabela de medalhas distribuídas por modalidade desportiva conforme o nível da competição

Artes Marciais	
Distrital	
Nacional	2
Internacional	1

Atletismo	
Distrital	47
Nacional	31
Internacional	

Basquetebol	
Distrital	
Nacional	21
Internacional	

Bilhar	
Distrital	11
Nacional	
Internacional	

Damas	
Distrital	
Nacional	1
Internacional	

Danças	
Distrital	
Nacional	12
Internacional	

Andebol	
Distrital	
Nacional	4
Internacional	

Desportos Combate	
Distrital	4
Nacional	10
Internacional	2

Desportos Motorizados	
Distrital	
Nacional	3
Internacional	

Duatlo	
Distrital	
Nacional	
Internacional	3

Futebol	
Distrital	146
Nacional	
Internacional	

Futsal	
Distrital	
Nacional	28
Internacional	

Hoquei Patins	
Distrital	
Nacional	29
Internacional	

Mergulho	
Distrital	
Nacional	3
Internacional	

Natação	
Distrital	28
Nacional	
Internacional	

Patinagem	
Distrital	4
Nacional	
Internacional	

Tenis Mesa	
Distrital	6
Nacional	
Internacional	

Xadrez	
Distrital	22
Nacional	10
Internacional	

Hipismo	
Distrital	1
Nacional	
Internacional	

Seleções Nacionais - Menções				
Hoquei Patins	ADS	Alex Mount	SELEÇÃO INGLATERRA	Atleta
Hoquei Patins	ADS	Joana Teixeira	SELEÇÃO PORTUGUESA	Atleta
Mergulho	SJM-Sub	Miguel Oliveira	SELEÇÃO PORTUGUESA	Atleta
Xadrez	C.A. TÉSSERA	Gustavo Ribeiro	Seleção EUROPEAN YOUTH CHESS U18	Atleta
Xadrez	C.A. TÉSSERA	Margarida Ribeiro	Seleção EUROPEAN YOUTH RAPIDE BLITZ CHESS U14	Atleta

Distribuição	
Distrital	269
Nacional	154
Internacional	6
Total	429

Apêndice III - Tabela de calculo de ordenado para efeitos de orçamento

									2023												
Tipo de aula	janeiro			fevereiro			março			abril			maio			junho			julho		
	HIDRO	Natação	Outros	HIDRO	Natação	Outros	HIDRO	Natação	Outros	HIDRO	Natação	Outros	HIDRO	Natação	Outros	HIDRO	Natação	Outros	HIDRO	Natação	Outros
Professor 1	0	27	0	0	24	0	0	27	0	0	27	0	0	27	0	0	24	0	0	27	0
Professor 2	0	30	0	0	28	0	0	33	0	0	30	0	0	33	0	0	28	0	0	30	0
Professor 3	0	35	0	0	32	0	0	35	0	0	34	0	0	37	0	0	33	0	0	35	0
Professor 4	9	0	0	8	0	0	9	0	0	8	0	0	9	0	0	9	0	0	9	0	0
Professor 5	9	4	0	8	4	0	8	4	0	9	5	0	9	4	0	8	4	0	9	5	0
Professor 6	0	17	0	0	16	0	0	19	0	0	17	0	0	19	0	0	16	0	0	17	0
Professor 7	9	0	0	8	0	0	8	0	0	9	0	0	9	0	0	8	0	0	9	0	0
Professor 8	0	9	0	0	8	0	0	9	0	0	8	0	0	9	0	0	9	0	0	9	0
Professor 9	0	26	0	0	24	0	0	28	0	0	25	0	0	28	0	0	25	0	0	26	0
Professor 10	14	0	0	12	0	0	13	0	0	12	0	0	14	0	0	13	0	0	14	0	0
TOTAL HORAS	41	148	0	36	136	0	38	155	0	38	146	0	41	157	0	38	139	0	41	149	0
	615 €	1.850 €	0 €	540 €	1.700 €	0 €	570 €	1.938 €	0 €	570 €	1.825 €	0 €	615 €	1.963 €	0 €	570 €	1.738 €	0 €	615 €	1.863 €	0 €
total mês janeiro			total mês fevereiro			total mês março			total mês abril			total mês maio			total mês junho			total mês julho			
2.465 €			2.240 €			2.508 €			2.395 €			2.578 €			2.308 €			2.478 €			

Total despesa honorários com professores, aulas atividades: 16 970 €

12,50 € valor aula natação/running/outros
15 € valor aula hidro

	HORAS		VALOR		TOTAL€	
	nat/outros	hidro	nat/outros	hidro		
Professor 1	183	0	2 288 €	0 €	2 288 €	2 288 €
Professor 2	212	0	2 650 €	0 €	2 650 €	2 650 €
Professor 3	241	0	3 013 €	0 €	3 013 €	3 013 €
Professor 4	0	61	0 €	915 €	915 €	915 €
Professor 5	30	60	375 €	900 €	1 275 €	1 275 €
Professor 6	121	0	1 513 €	0 €	1 513 €	1 513 €
Professor 7	0	60	0 €	900 €	900 €	900 €
Professor 8	61	0	763 €	0 €	763 €	763 €
Professor 9	182	0	2 275 €	0 €	2 275 €	2 275 €
Professor 10	0	92	0 €	1 380 €	1 380 €	1 380 €
TOTAL HORAS	1030	273	16 970 €		16 970 €	

Número de aulas por classe	2ª Feira			3ª Feira			4ª Feira			5ª Feira			6ª Feira			Sábado			Domingo		
	Hidro	Natação	Outros	Hidro	Natação	Outros	Hidro	Natação	Outros	Hidro	Natação	Outros	Hidro	Natação	Outros	Hidro	Natação	Outros	Hidro	Natação	Outros
Luis Monteiro								3									3				
Carla Frias								2									5				
Manuela Pinto		1			2						1			2			2				
Ana Brito	1									1											
Ana Rita Pinho				1	1								1								
Paulo								1									3				
Lara				1									1								
Miguel		1									1										
Isabel Valente		1						1			1						3				
Joana Catarino	1									2											

2025	HORAS	VALORE€	
1/25 a 7/25			
Professor 1	183	2 288 €	mais IVA
Professor 2	212	2 650 €	
Professor 3	241	3 013 €	
Professor 4	61	915 €	
Professor 5	90	1 275 €	mais IVA
Professor 6	121	1 513 €	mais IVA
Professor 7	60	900 €	
Professor 8	61	763 €	
Professor 9	182	2 275 €	
Professor 10	92	1 380 €	
TOTAL€		16 970 €	

Distribuição de cada dia semanal por mês da primeira metade de 2025

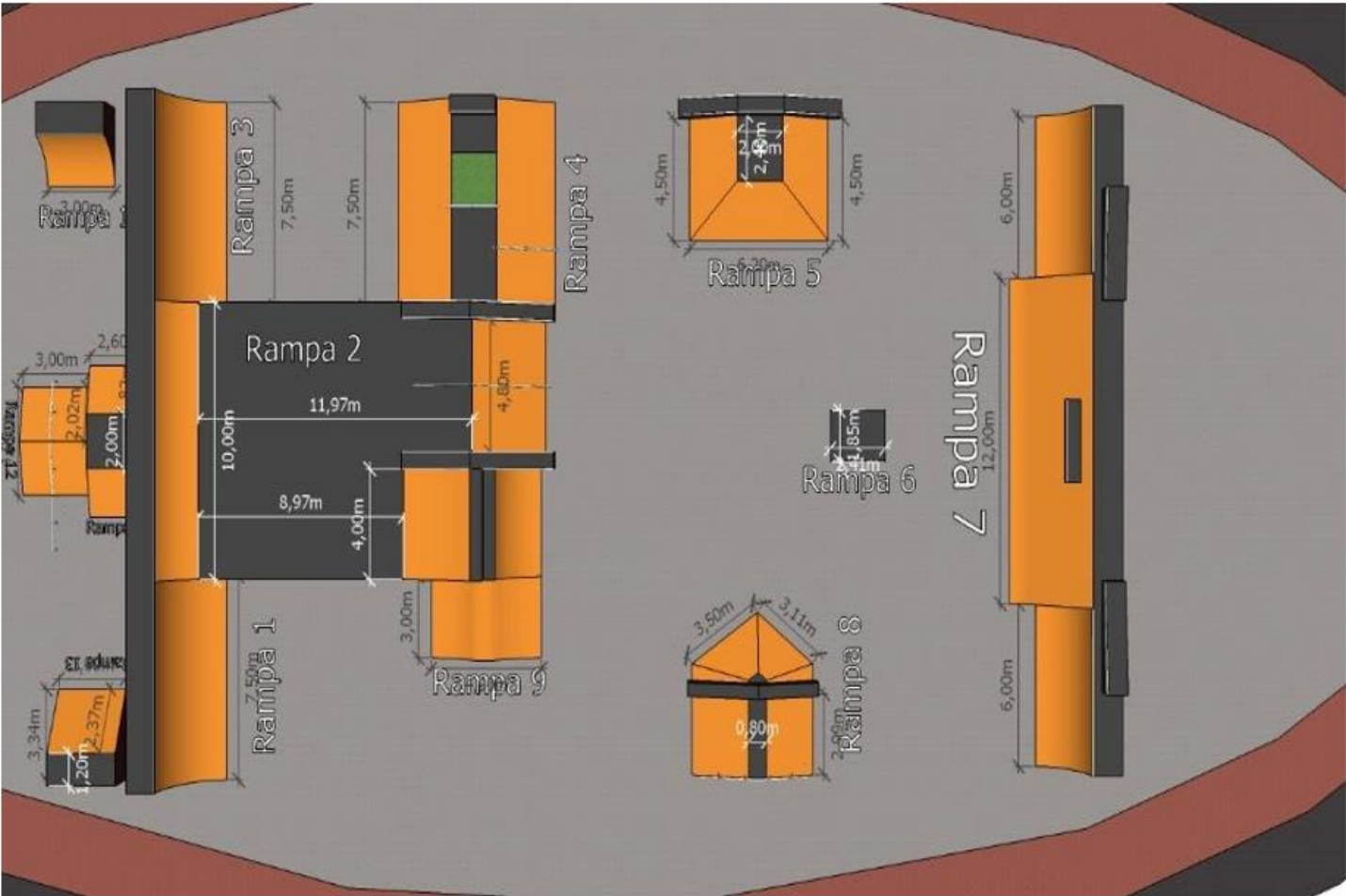
	Janeiro		Fevereiro		Março		Abril		Maio		Junho		Julho	
2ª Feira	4		4		5		4		4		5		4	
3ª Feira	4		4		4		5		4		4		5	
4ª Feira	5		4		4		5		4		4		5	
5ª Feira	5		4		4		4		5		4		5	
6ª Feira	5		4		4		4		5		4		4	
Sábado	4		4		5		4		5		4		4	
Domingo	4		4		5		4		4		5		4	
Total	31		28		31		30		31		30		31	

Apêndice IV - Exemplo da tabela de espaços desportivos municipais para controlo e manutenção

Espaço Desportivo	Tipologia	Morada	GPS (Link direto)	Observações	Data da Inspeção Mais Recente	Data da Intervenção Mais Recente	Observações
Complexo Desportivo Paulo Pinto	Pavilhão - Madeira Flutuante	Rua de Ribes	40.8992131,-8.4964294				
	Piscinas Cobertas						
	2 Piscinas Ar Livre 2 Piscinas Ar Livre (crianças)						
	4 Campos de Tênis - Betão Poroso						
	Campo Futebol de Praia - Areia						
Pavilhão das Travessas	Pavilhão - Piso Madeira Flexível	Rua Grupo Patriótico Sanjoanense	40.9086055,-8.4841141				
	4 Campos de Jogos - Madeira Flutuante						
	Salas multiusos - Taraflex						
Centro de Formação Desportiva	Grande Campo de Jogo - Relva Sintética	Rua Associação Desportiva Sanjoanense	40.89659,-8.500739				
	2 Pequenos Campos de Jogos - Relva Sintética						
Campo 11 Das Travessas	Grandes Campos de Jogos - Relva Sintética	Rua Grupo Patriótico Sanjoanense	40.9091655,-8.4848412				
Polidesportivo Fundo de Vila	Pequeno Campo de Jogos - Relva Sintética	R. Manuel Luis da Costa 81	40.892008,-8.498330				
Polidesportivo Cooperativa 11 de Outubro	Pequeno Campo de Jogos - Relva Sintética	R. da Mourisca 54	40.913100,-8.489328				
↳ Ginásio Cooperativa 11 de Outubro	Ginásio Ar Livre	R. da Mourisca	40.912465,-8.488830				
Polidesportivo Orreiro	Pequeno Campo de Jogos - Relva Sintética	R. de Arouca 32	40.889177,-8.494725				
↳ Ginásio Orreiro	Ginásio Ar Livre	Av. Manuel Luis Leite Júnior 187	40.888186,-8.493335				
Polidesportivo Ferreira de Castro	2 Pequenos Campo de Jogos - Betão Poroso e Sintético	Rua do Condestável	40.910854,-8.490809				
Polidesportivo "Sanjotec"	Pequeno Campo de Jogos - Betão Poroso (Sem Gestão?)		??????????????				
Ginásio Misericórdia	Ginásio Ar Livre	R. dos Bombeiros Voluntários 15	40.894604,-8.495370				
Rua Manuel Luis da Costa	Pequeno Campo de Jogos - Betão Poroso	Rua Manuel Luis da Costa	40.892371,-8.497683				
↳ Ginásio Rua Manuel Luis Da Costa	Ginásio Ar Livre	Rua Manuel Luis da Costa	40.892371,-8.497683				
Ginásio Espadanal	Ginásio Ar Livre	R. do Espadanal 251	40.8971163,-8.4851507				
Ginásio Fundação Salazar	Ginásio Ar Livre	Tv. do Parrinho / R. de Milheiros de Poiares?	40.912517,-8.483341				
Ginásio Largo S. João	Ginásio Ar Livre	Largo de São João 28	40.905022,-8.490724				
Rua José Régio	Pequeno Campo de Jogos - Relva Sintética	Rua José Régio	40.914863,-8.485701				
↳ Ginásio Rua José Régio	Ginásio Ar Livre	Rua José Régio	40.915018,-8.485840				
Parque Urbano Rio Ul	Espaço para lazer e recreação	Av. Manuel Vieira Araújo	40.9008621,-8.4826122				
↳ Ginásio do Parque Rio Ul	Ginásio Ar Livre	Av. Manuel Vieira Araújo	40.904564,-8.483009				
Parque N. Sr.ª dos Milagres	Circuito de manutenção	R. Maestro Rui Ferrão	40.887939,-8.4866108				
Parque Ferreira de Castro	Circuito de manutenção	Rua José Soares da Silva	40.9111049,-8.4961499				
↳ Ginásio do Parque Ferreira de Castro	Ginásio Ar Livre	Rua José Soares da Silva	?				
Pista de Rádio Modelismo Automóvel	Pista de Rádio Modelismo Automóvel	Rua Oliveira Figueiredo	40.9084379,-8.4813519				
Skate Park	Espaço radical para bicicletas e skate - Cimento	Praça Barbeziux	40.8959058,-8.4998327				
Pista de Atletismo Alberto Batista	Pista com circuito de manutenção - Terra Batida	Rua Cerqueira Vasconcelos	40.8900581,-8.4954049				
EB1 Ribeiros	Pequeno Campo de Jogos - Asfalto	Rua dos Ribeiros	40.9049999,-8.4869034				
II Travessas	Pequeno Campo de Jogos - Asfalto	Rua Domingos José de Oliveira	40.896541,-8.480340				
EB 1 Parrinho	Pequeno Campo de Jogos - Asfalto	Rua José Régio	40.913226,-8.485268				
EB 1 Conde Dias Garcia	Pequeno Campo de Jogos - Asfalto	Largo Conde Dias Garcia	40.902965,-8.490720				
EB 1 Carqueijido	Pequeno Campo de Jogos - Asfalto	Rua de Oliveira	40.9077302,-8.4948127				
EB 1 Espadanal	Pequeno Campo de Jogos - Asfalto	Rua Eça de Queirós	40.8999534,-8.488416				
EB 1 Fontainhas	Pequeno Campo de Jogos - Asfalto	Bairro da Saúde	40.8961962,-8.5063596				
EB 1 Fundo de Vila	Pequeno Campo de Jogos - Asfalto	Rua Dr. José Cerqueira de Vasconcelos	40.8899398,-8.4977121				
EB 1 Casaldelo	Pequeno Campo de Jogos - Asfalto	Avenida de Casaldelo	40.8903044,-8.5046376				
EB 1 Parque	Pequeno Campo de Jogos - Asfalto	Rua Maestro Rui Ferrão	40.8894031,-8.4881557				

Apêndice V – Exemplo da folha técnica digital de inspeção do Skate Park

Nº Registro	Código	Designação do Equipamento	Localização	Conforme requisitos		Manual de Instruções		Início do Serviço	Abate
				Sim	Não	Sim	Não		
1	RAMPA 1	Rampa	Skatepark					2018	
2	RAMPA 2	Rampa	Skatepark					2018	
3	RAMPA 3	Rampa	Skatepark					2018	
4	RAMPA 4	Rampa	Skatepark					2018	
5	RAMPA 5	Rampa	Skatepark					2018	
6	RAMPA 6	Rampa	Skatepark					2018	
7	RAMPA 7	Rampa	Skatepark					2018	
8	RAMPA 8	Rampa	Skatepark					2018	



Observações:

Apêndice VI - Tabela total de apoios por associação em cada ano dos CPDD e número de equipas participantes

Tabela total de apoios por associação em cada ano

NOME DA ASSOCIAÇÃO DESPORTIVA	2025	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014
ASSOCIAÇÃO DE PAIS ESCOLA SERAFIM LEITE	2 637,05 €	3 058,05 €	3 159,00 €	2 896,50 €	3 545,00 €	2 595,50 €	3 219,18 €	3 319,00 €	3 045,32 €	2 693,96 €	3 355,14 €	3 277,64 €
AMIGOS DAS DANÇAS	4 596,06 €	6 636,23 €	4 491,23 €	4 054,00 €	2 756,50 €	3 454,00 €	2 302,00 €	1 445,00 €	- €	- €	- €	- €
APROJ - ASSOCIAÇÃO DE PROMOÇÃO DA JUVENTUDE	18 281,00 €	14 099,00 €	10 518,50 €	8 684,96 €	13 830,92 €	12 714,60 €	10 329,40 €	11 563,90 €	9 552,36 €	6 451,60 €	6 857,00 €	9 798,50 €
ARMA - ASSOCIAÇÃO SANJOANENSE DE ARTES MARCIAIS	3 977,92 €	3 977,92 €	3 977,92 €	4 007,92 €	3 428,96 €	3 907,92 €	4 057,92 €	2 142,92 €	2 112,92 €	2 112,92 €	2 112,92 €	2 157,92 €
ASSOCIAÇÃO DE ÁRBITROS DE TRIATLO	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
ASSOCIAÇÃO DESPORTIVA R. AMIGOS DA VISCONDE	7 267,36 €	7 267,36 €	7 267,36 €	7 017,36 €	6 377,04 €	7 273,20 €	7 273,20 €	7 273,20 €	4 985,44 €	4 867,36 €	3 942,40 €	3 942,40 €
ASSOCIAÇÃO DESPORTIVA SANJOANENSE	371 059,40 €	307 016,52 €	296 793,09 €	321 807,19 €	264 745,33 €	343 614,36 €	298 308,46 €	286 323,22 €	302 928,55 €	296 989,65 €	282 270,80 €	282 577,74 €
ASSOCIAÇÃO ESTAMOS JUNTOS	35 084,32 €	35 004,32 €	32 599,82 €	31 608,52 €	31 901,10 €	37 123,72 €	35 678,48 €	35 201,48 €	20 571,04 €	20 651,04 €	20 315,16 €	18 935,21 €
ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE SHAOLIN - SHAOLIN SI	10 236,00 €	10 276,00 €	10 951,00 €	8 086,00 €	5 988,80 €	8 173,92 €	9 073,92 €	7 839,92 €	11 556,60 €	8 346,40 €	10 819,60 €	10 599,60 €
CENTRO COLUMBÓFILO DE S. JOÃO DA MADEIRA	3 400,00 €	3 400,00 €	3 400,00 €	3 400,00 €	3 400,00 €	3 400,00 €	3 400,00 €	3 400,00 €	1 000,00 €	1 000,00 €	1 000,00 €	1 000,00 €
CENTRO CULTURA E DESPORTO DE S. JOÃO DA MADEIRA	22 475,84 €	22 772,16 €	22 872,16 €	23 422,16 €	23 662,16 €	11 338,00 €	12 083,00 €	10 865,50 €	10 983,00 €	11 053,00 €	11 681,32 €	10 976,32 €
CENTRO CULTURAL, DESPORTIVO E R. DE FUNDO DE VILA	3 353,15 €	3 348,52 €	2 798,52 €	6 653,20 €	8 818,92 €	10 104,84 €	14 947,28 €	13 843,22 €	10 814,72 €	7 143,08 €	6 798,08 €	6 902,24 €
CLUBE ACADÉMICO TÊSSERA	10 611,00 €	6 612,00 €	8 025,00 €	- €	13 727,00 €	15 282,44 €	2 340,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
CLUBE DE BILHAR DE S. JOÃO DA MADEIRA	1 000,00 €	750,00 €	750,00 €	6 103,00 €	5 373,00 €	2 773,00 €	- €	750,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	800,00 €
CLUBE DE CAMPISMO DE S. JOÃO DA MADEIRA	7 124,76 €	8 421,16 €	8 416,16 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	9 135,84 €	8 772,34 €	8 164,84 €	7 505,34 €	7 632,20 €	7 146,20 €
CLUBE MOTORIZADO O TROÇO	780,00 €	810,00 €	870,00 €	8 516,16 €	8 258,04 €	9 401,08 €	750,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
GRUPO RECREATIVO E CULTURAL DÍNAMO SANJOANENSE	74 034,46 €	65 312,96 €	80 184,94 €	960,00 €	840,00 €	1 065,00 €	37 734,84 €	20 835,84 €	18 749,32 €	18 809,64 €	16 837,50 €	17 130,82 €
IRON LEGS ACADEMY	17 845,00 €	15 572,00 €	17 650,00 €	42 041,94 €	48 156,96 €	43 795,66 €	10 975,00 €	5 310,00 €	1 475,00 €	- €	- €	- €
OS KÁGADOS	4 222,90 €	4 722,90 €	4 722,90 €	18 890,00 €	6 350,00 €	10 292,00 €	5 546,96 €	4 766,96 €	2 616,96 €	2 557,92 €	1 839,60 €	1 839,60 €
RAÍZES PEREGRINAS - ADC	2 948,32 €	8 415,68 €	5 467,36 €	4 472,90 €	3 990,76 €	5 796,96 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
REAL SOCIEDADE DA PRAÇA	4 433,44 €	4 433,44 €	4 433,44 €	4 183,44 €	3 825,60 €	4 419,60 €	4 419,60 €	4 619,60 €	2 590,88 €	2 777,84 €	3 515,84 €	3 515,84 €
SERVIÇO SOCIAIS DO MUNICÍPIO DE SJM	4 177,50 €	3 927,50 €	3 677,50 €	3 646,00 €	2 210,50 €	7 243,94 €	4 619,89 €	7 623,44 €	7 968,44 €	9 653,72 €	10 632,50 €	10 381,00 €
SJM-SUB	4 093,28 €	4 243,28 €	4 793,28 €	4 743,28 €	3 382,80 €	4 314,00 €	5 114,00 €	3 534,00 €	1 444,00 €	1 514,00 €	1 184,00 €	1 184,00 €
TURBO CLUBE	- €	- €	- €	- €	- €	- €	750,00 €	750,00 €	320,00 €	320,00 €	320,00 €	320,00 €
PETERTUMBLE	- €	- €	- €	- €	- €	- €	750,00 €	750,00 €	320,00 €	320,00 €	320,00 €	320,00 €
ASSOCIAÇÃO POOLFICITION	- €	- €	- €	- €	- €	- €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €
CLUBE A4	- €	- €	- €	- €	- €	- €	9 172,00 €	6 019,50 €	- €	- €	- €	- €
ANT - Núcleo de Aveiro	- €	- €	- €	- €	- €	- €	2 550,00 €	2 550,00 €	- €	- €	- €	- €
Núcleo de Árbitros de Futebol	- €	- €	- €	- €	- €	- €	2 550,00 €	2 550,00 €	- €	- €	- €	- €
TOTAL DE APOIOS	614 388,76 €	540 827,00 €	538 569,18 €	516 694,53 €	466 069,39 €	549 583,74 €	498 030,97 €	452 249,04 €	421 799,39 €	405 367,47 €	392 034,06 €	393 005,03 €
TOTAL DE EQUIPAS A RECEBER APOIOS	23	23	23	22	23	23	27	25	21	20	20	20

Apêndice VII - Tabela de apoios financeiros disponibilizados por associação em cada ano dos CPDD

Tabela total de apoios financeiros

NOME DA ASSOCIAÇÃO DESPORTIVA	2025	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014
ASSOCIAÇÃO DE PAIS ESCOLA SERAFIM LEITE	2 637,05 €	3 058,05 €	3 159,00 €	2 896,50 €	3 545,00 €	2 595,50 €	2 481,18 €	2 581,00 €	2 366,36 €	2 015,00 €	2 902,50 €	2 825,00 €
AMIGOS DAS DANÇAS	4 596,06 €	6 636,23 €	4 491,23 €	4 054,00 €	2 756,50 €	3 454,00 €	2 302,00 €	1 445,00 €	- €	- €	- €	- €
APROJ - ASSOCIAÇÃO DE PROMOÇÃO DA JUVENTUDE	16 481,00 €	12 299,00 €	8 718,50 €	4 607,00 €	10 406,00 €	9 177,00 €	6 841,00 €	7 205,50 €	7 053,00 €	4 090,00 €	5 381,00 €	8 322,50 €
ARMA - ASSOCIAÇÃO SANJOANENSE DE ARTES MARCIAIS	820,00 €	820,00 €	820,00 €	850,00 €	950,00 €	750,00 €	900,00 €	785,00 €	755,00 €	755,00 €	755,00 €	800,00 €
ASSOCIAÇÃO DE ÁRBITROS DE TRIATLO	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
ASSOCIAÇÃO DESPORTIVA R. AMIGOS DA VISCONDE	1 000,00 €	1 000,00 €	1 000,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €
ASSOCIAÇÃO DESPORTIVA SANJOANENSE	265 361,54 €	201 318,66 €	191 095,23 €	231 619,77 €	214 817,35 €	224 605,50 €	200 615,20 €	193 040,50 €	222 427,51 €	219 037,17 €	217 769,60 €	218 076,54 €
ASSOCIAÇÃO ESTAMOS JUNTOS	10 721,80 €	10 641,80 €	8 237,30 €	7 246,00 €	7 747,50 €	9 816,40 €	8 750,00 €	7 853,00 €	9 934,00 €	10 014,00 €	10 731,00 €	9 351,05 €
ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE SHAOLIN - SHAOLIN SI	7 440,00 €	7 480,00 €	8 155,00 €	5 290,00 €	1 700,00 €	4 200,00 €	5 100,00 €	3 866,00 €	5 751,00 €	2 590,00 €	4 030,00 €	3 810,00 €
CENTRO COLUMBÓFILO DE S. JOÃO DA MADEIRA	1 000,00 €	1 000,00 €	1 000,00 €	1 000,00 €	1 000,00 €	1 000,00 €	1 000,00 €	1 000,00 €	1 000,00 €	1 000,00 €	1 000,00 €	1 000,00 €
CENTRO CULTURA E DESPORTO DE S. JOÃO DA MADEIRA	4 160,00 €	4 230,00 €	4 330,00 €	4 880,00 €	5 120,00 €	5 680,00 €	6 425,00 €	5 207,50 €	5 325,00 €	5 395,00 €	5 305,00 €	4 600,00 €
CENTRO CULTURAL, DESPORTIVO E R. DE FUNDO DE VILA	3 092,39 €	2 950,00 €	2 400,00 €	4 244,50 €	4 335,00 €	3 894,00 €	9 440,00 €	8 424,50 €	8 276,00 €	4 565,00 €	4 220,00 €	4 324,16 €
CLUBE ACADÉMICO TÊSSERA	8 811,00 €	4 812,00 €	6 225,00 €	4 303,00 €	13 727,00 €	13 895,00 €	2 340,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
CLUBE DE BILHAR DE S. JOÃO DA MADEIRA	1 000,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	3 573,00 €	2 773,00 €	- €	750,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	800,00 €
CLUBE DE CAMPISMO DE S. JOÃO DA MADEIRA	5 043,60 €	6 340,00 €	6 335,00 €	6 435,00 €	750,00 €	750,00 €	5 640,00 €	5 276,50 €	5 449,00 €	4 789,50 €	5 369,00 €	4 883,00 €
CLUBE MOTORIZADO O TROÇO	780,00 €	810,00 €	870,00 €	960,00 €	6 435,00 €	6 535,00 €	750,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
GRUPO RECREATIVO E CULTURAL DÍNAMO SANJOANENSE	64 748,50 €	56 027,00 €	71 420,50 €	33 277,50 €	840,00 €	1 065,00 €	25 764,00 €	12 465,00 €	12 865,00 €	12 925,32 €	10 953,18 €	11 246,50 €
IRON LEGS ACADEMY	17 295,00 €	15 572,00 €	17 650,00 €	18 890,00 €	41 802,00 €	30 368,50 €	10 975,00 €	5 310,00 €	1 475,00 €	- €	- €	- €
OS KÁGADOS	1 150,00 €	1 650,00 €	1 650,00 €	1 400,00 €	6 350,00 €	10 292,00 €	1 550,00 €	1 550,00 €	1 200,00 €	1 200,00 €	1 200,00 €	1 200,00 €
RAÍZES PEREGRINAS - ADC	1 000,00 €	2 000,00 €	1 000,00 €	- €	1 150,00 €	1 800,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
REAL SOCIEDADE DA PRAÇA	1 000,00 €	1 000,00 €	1 000,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	950,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €
SERVIÇO SOCIAIS DO MUNICÍPIO DE SJM	4 177,50 €	3 927,50 €	3 677,50 €	3 646,00 €	2 210,50 €	6 225,50 €	3 601,45 €	6 605,00 €	6 950,00 €	7 730,00 €	9 648,50 €	9 397,00 €
SJM-SUB	1 100,00 €	1 250,00 €	1 800,00 €	1 750,00 €	750,00 €	750,00 €	1 550,00 €	750,00 €	460,00 €	530,00 €	200,00 €	200,00 €
TURBO CLUBE	- €	- €	- €	- €	- €	- €	750,00 €	750,00 €	320,00 €	320,00 €	320,00 €	320,00 €
PETERTUMBLE	- €	- €	- €	- €	- €	- €	750,00 €	750,00 €	320,00 €	320,00 €	320,00 €	320,00 €
ASSOCIAÇÃO POOLFICTION	- €	- €	- €	- €	- €	- €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €
CLUBE A4	- €	- €	- €	- €	- €	- €	9 172,00 €	6 019,50 €	- €	- €	- €	- €
ANT - Núcleo de Aveiro	- €	- €	- €	- €	- €	- €	750,00 €	750,00 €	- €	- €	- €	- €
Núcleo de Árbitros de Futebol	- €	- €	- €	- €	- €	- €	750,00 €	750,00 €	- €	- €	- €	- €
TOTAL DE APOIOS	424 165,44 €	346 322,24 €	346 534,26 €	340 349,27 €	332 214,85 €	341 876,40 €	310 646,83 €	275 034,00 €	293 726,87 €	279 075,99 €	281 904,78 €	282 875,75 €
TOTAL DE EQUIPAS A RECEBER APOIOS	23	23	23	22	23	23	27	25	21	20	20	20

TOTAL
3 854 726,68 €

Apêndice VIII - Tabela de apoios logísticos disponibilizados por associação em cada ano dos CPDD

Tabela total de apoios logísticos

NOME DA ASSOCIAÇÃO DESPORTIVA	2025	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014
ASSOCIAÇÃO DE PAIS ESCOLA SERAFIM LEITE	- €	- €	- €	- €	- €	- €	738,00 €	738,00 €	678,96 €	678,96 €	452,64 €	452,64 €
AMIGOS DAS DANÇAS	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
APROJ - ASSOCIAÇÃO DE PROMOÇÃO DA JUVENTUDE	1 800,00 €	1 800,00 €	1 800,00 €	4 077,96 €	3 424,92 €	3 537,60 €	3 488,40 €	4 358,40 €	2 499,36 €	2 361,60 €	1 476,00 €	1 476,00 €
ARMA - ASSOCIAÇÃO SANJOANENSE DE ARTES MARCIAIS	3 977,92 €	3 157,92 €	3 157,92 €	3 157,92 €	3 157,92 €	3 157,92 €	3 157,92 €	1 357,92 €	1 357,92 €	1 357,92 €	1 357,92 €	1 357,92 €
ASSOCIAÇÃO DE ÁRBITROS DE TRIATLO	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
ASSOCIAÇÃO DESPORTIVA R. AMIGOS DA VISCONDE	6 267,36 €	6 267,36 €	6 267,36 €	6 267,36 €	8 323,20 €	6 523,20 €	6 523,20 €	6 523,20 €	4 585,44 €	4 467,36 €	3 542,40 €	3 542,40 €
ASSOCIAÇÃO DESPORTIVA SANJOANENSE	105 697,86 €	105 697,86 €	105 697,86 €	110 187,42 €	49 927,98 €	119 008,86 €	97 693,26 €	93 282,72 €	80 501,04 €	77 952,48 €	64 501,20 €	64 501,20 €
ASSOCIAÇÃO ESTAMOS JUNTOS	24 362,52 €	24 362,52 €	24 362,52 €	24 362,52 €	24 153,60 €	27 307,32 €	26 928,48 €	27 348,48 €	10 637,04 €	10 637,04 €	9 584,16 €	9 584,16 €
ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE SHAOLIN - SHAOLIN SI	2 796,00 €	2 796,00 €	2 796,00 €	2 796,00 €	4 288,80 €	3 973,92 €	3 973,92 €	3 973,92 €	5 805,60 €	5 756,40 €	6 789,60 €	6 789,60 €
CENTRO COLUMBÓFILO DE S. JOÃO DA MADEIRA	2 400,00 €	2 400,00 €	2 400,00 €	2 400,00 €	2 400,00 €	2 400,00 €	2 400,00 €	2 400,00 €	- €	- €	- €	- €
CENTRO CULTURA E DESPORTO DE S. JOÃO DA MADEIRA	18 315,84 €	18 542,16 €	18 542,16 €	18 542,16 €	5 658,00 €	5 658,00 €	5 658,00 €	5 658,00 €	5 658,00 €	5 658,00 €	6 376,32 €	6 376,32 €
CENTRO CULTURAL, DESPORTIVO E R. DE FUNDO DE VILA	260,76 €	398,52 €	398,52 €	2 408,70 €	4 483,92 €	6 210,84 €	5 507,28 €	5 418,72 €	2 538,72 €	2 578,08 €	2 578,08 €	2 578,08 €
CLUBE ACADÉMICO TÊSSERA	1 800,00 €	1 800,00 €	1 800,00 €	1 800,00 €	- €	1 387,44 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
CLUBE DE BILHAR DE S. JOÃO DA MADEIRA	- €	- €	- €	- €	1 800,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
CLUBE DE CAMPISMO DE S. JOÃO DA MADEIRA	2 081,16 €	2 081,16 €	2 081,16 €	2 081,16 €	- €	- €	3 495,84 €	3 495,84 €	2 715,84 €	2 715,84 €	2 263,20 €	2 263,20 €
CLUBE MOTORIZADO O TROÇO	- €	- €	- €	- €	1 823,04 €	2 866,08 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
GRUPO RECREATIVO E CULTURAL DÍNAMO SANJOANENSE	9 285,96 €	9 285,96 €	8 764,44 €	8 764,44 €	- €	- €	11 970,84 €	8 370,84 €	5 884,32 €	5 884,32 €	5 884,32 €	5 884,32 €
IRON LEGS ACADEMY	550,00 €	- €	- €	- €	6 354,96 €	13 427,16 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
OS KÁGADOS	3 072,90 €	3 072,90 €	3 072,90 €	3 072,90 €	- €	- €	3 996,96 €	3 216,96 €	1 416,96 €	1 357,92 €	639,60 €	639,60 €
RAÍZES PEREGRINAS - ADC	1 948,32 €	6 415,68 €	6 267,36 €	900,00 €	2 840,76 €	3 996,96 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
REAL SOCIEDADE DA PRAÇA	3 433,44 €	3 433,44 €	3 433,44 €	3 433,44 €	2 488,80 €	3 669,60 €	3 669,60 €	3 669,60 €	1 790,88 €	1 977,84 €	2 715,84 €	2 715,84 €
SERVIÇO SOCIAIS DO MUNICÍPIO DE SJM	- €	- €	- €	- €	- €	1 018,44 €	1 018,44 €	1 018,44 €	1 018,44 €	1 923,72 €	984,00 €	984,00 €
SJM-SUB	2 993,28 €	2 993,28 €	2 993,28 €	2 993,28 €	2 632,80 €	3 564,00 €	3 564,00 €	2 784,00 €	984,00 €	984,00 €	984,00 €	984,00 €
TURBO CLUBE	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
PETERTUMBLE	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
ASSOCIAÇÃO POOLFICITION	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
CLUBE A4	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
ANT - Núcleo de Aveiro	- €	- €	- €	- €	- €	- €	1 800,00 €	1 800,00 €	- €	- €	- €	- €
Núcleo de Árbitros de Futebol	- €	- €	- €	- €	- €	- €	1 800,00 €	1 800,00 €	- €	- €	- €	- €
TOTAL DE APOIOS	191 043,32 €	194 504,76 €	193 834,92 €	197 245,26 €	123 758,70 €	207 707,34 €	187 384,14 €	177 215,04 €	128 072,52 €	126 291,48 €	110 129,28 €	110 129,28 €
TOTAL DE EQUIPAS A RECEBER APOIOS	17	16	16	16	20	20	18	18	15	15	15	15

TOTAL

1 947 316,04 €