



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO

GESTÃO DO DESPORTO

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**FUNÇÕES DO GESTOR DE DESPORTO NO
DEPARTAMENTO FINANCEIRO DA FEDERAÇÃO
PORTUGUESA DE ATLETISMO**

TIAGO PIRES DA SILVA

AGOSTO 2025



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO

GESTÃO DO DESPORTO

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**FUNÇÕES DO GESTOR DE DESPORTO NO
DEPARTAMENTO FINANCEIRO DA FEDERAÇÃO
PORTUGUESA DE ATLETISMO**

TIAGO PIRES DA SILVA

ORIENTAÇÃO:
TIAGO CARDÃO-PITO

AGOSTO 2025

*Para a minha mulher e os
meus filhos, que serão
sempre a minha maior
motivação e sem os quais
nunca teria feito este
mestrado.*

GLOSSÁRIO

COP – Comité Olímpico de Portugal

CPP – Comité Paralímpico de Portugal

EA – European Athletics

FMH – Faculdade de Motricidade Humana

FPA – Federação Portuguesa de Atletismo

INE – Instituto Nacional de Estatística

IPDJ – Instituto Português do Desporto e Juventude

ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão

QCN – Quadro Competitivo Nacional

UPD - Utilidade Pública Desportiva

WA – World Athletics

RESUMO

O presente relatório descreve o estágio curricular realizado na Federação Portuguesa de Atletismo (FPA), no âmbito do Mestrado em Gestão do Desporto da Faculdade de Motricidade Humana (FMH), em parceria com o Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG). A experiência decorreu no Departamento Financeiro da FPA, com o objetivo de aprofundar competências práticas e teóricas na área da gestão financeira aplicada ao contexto das federações desportivas.

O estágio permitiu não só um contacto direto com os processos contabilísticos e orçamentais da organização, como também uma compreensão mais abrangente da sua estrutura organizacional, fontes de financiamento, e desafios de sustentabilidade. Foram analisadas práticas de governança e transparência, bem como os mecanismos de controlo e prestação de contas existentes, tendo sido utilizados documentos internos e públicos, como o Plano de Atividades e Orçamento e o Relatório de Atividades e Contas da FPA.

Adicionalmente, o relatório inclui uma reflexão aprofundada sobre o papel do gestor de desporto no seio de uma federação, concretamente no contexto financeiro. A metodologia adotada combina observação participante, análise documental e uma abordagem exploratória com foco nos desafios reais da gestão, nomeadamente os desafios significativos ao nível da diversificação de receitas, da liderança e da adoção de uma cultura organizacional mais participativa.

A experiência de estágio revelou-se determinante para a consolidação de competências específicas na área financeira e para o desenvolvimento de uma visão crítica e estratégica sobre a gestão do desporto.

PALAVRAS-CHAVE:

Gestão do Desporto; Federação Portuguesa de Atletismo; Estágio Curricular; Gestão Financeira; Transparência; Governança Desportiva.

ABSTRACT

This report describes the curricular internship carried out at the Portuguese Athletics Federation (Federação Portuguesa de Atletismo – FPA), within the framework of the Master's Degree in Sport Management from the Faculty of Human Kinetics (FMH), in partnership with the Lisbon School of Economics and Management (ISEG). The internship took place in the Financial Department of the FPA and aimed to deepen both practical and theoretical skills in the area of financial management applied to the context of sports federations.

The internship provided direct contact with the organisation's accounting and budgeting processes, as well as a broader understanding of its organisational structure, funding sources, and sustainability challenges. Governance and transparency practices were analysed, along with existing control and accountability mechanisms, using both internal and public documents, such as the Activity Plan and Budget and the Annual Report of the FPA.

In addition, the report includes a critical reflection on the role of the sport manager within a federation, particularly in the financial context. The methodology adopted combines participant observation, document analysis and an exploratory approach focused on real-world management challenges, especially those related to revenue diversification, leadership, and the adoption of a more participatory organisational culture.

The internship experience proved to be crucial for the consolidation of specific skills in the financial area and for the development of a critical and strategic perspective on sport management.

KEYWORDS:

Sport Management; Portuguese Athletics Federation; Curricular Internship; Financial Management; Transparency; Sport Governance.

ÍNDICE

Glossário	i
Resumo	ii
Abstract.....	iii
Índice	iv
Tabela de Imagens	vii
Agradecimentos	viii
1. Introdução	1
2. Enquadramento da prática profissional	3
2.1. Organizações desportivas	4
2.2. Federações desportivas	4
2.2.1. Apoio financeiros	7
2.3. O atletismo em Portugal	8
2.4. A Federação Portuguesa de Atletismo.....	11
2.6. Impacto da governança e transparência financeira no Atletismo nacional ...	14
2.6. Comparação entre federações	17
3. Realização da prática profissional	20
3.1. Objetivos gerais e específicos.....	21
3.2. Caracterização de funções	21
3.3. Plano de atividades e orçamento	25
3.4. Relatório de atividades e contas	28
3.5. Exploração dos rendimentos da FPA.....	29
3.6. Exploração de tipologia de gastos da FPA	31

3.7. Conhecimentos adquiridos com aplicabilidade às competências de um Gestor de Desporto.....	33
4. Discussão da experiência do estágio	36
4.1. Reflexão crítica sobre a experiência vivenciada no departamento financeiro.....	36
4.2. Análise SWOT do estágio curricular.....	37
4.3. Reflexão crítica sobre a Federação Portuguesa de Atletismo.....	38
4.4. Reflexão sobre mudança de liderança e liderança organizacional	40
5. Conclusão	41
Bibliografia.....	44
Apêndices.....	51
Apêndice I - Ata de uma reunião mensal	52
Apêndice II – Fotografias das instalações da FPA	53
Apêndice III - Proposta elaborada por atleta para aquisição de equipamento.....	54
Apêndice IV – Fatura exemplificativa de um gasto	55
Apêndice V – Percurso de uma fatura no programa EDOC.....	56
Apêndice VI –Contabilização da fatura no programa PHC	57
Apêndice VII – Exemplos de Contratos-Programa	58
Apêndice VIII – Fatura relativa ao primeiro contrato-programa apresentado no anexo.....	60
Apêndice IX – Contabilização da fatura do anexo VIII no programa PHC	61
Apêndice X – Formação que a FPA me ofereceu para atualização técnica com as novas regras do IVA	62
Apêndice XI – Proposta de aquisição que deve ser formulada pelo atleta ou departamento para aprovação pela FPA	63
Apêndice XII – Ficha de atividades das Seleções Nacionais e Alto rendimento.	64
Apêndice XIII – Pedido de reembolso de despesas.....	65

Apêndice XIV – Procedimento de conferência e validação de faturas	66
Apêndice XV – Demonstração dos Resultados relativo ao ano de 2024	67
Apêndice XVI – Balanço referente ao ano de 2024	68

TABELA DE IMAGENS

FIGURA 1 – Organograma -----	12
FIGURA 2 - Objetivos a alcançar pela FPA no ano de 2025 -----	26
FIGURA 3 - Distribuição dos rendimentos da FPA -----	30
FIGURA 4 - Distribuição dos subsídios da FPA -----	31
FIGURA 5 - Distribuição das despesas da FPA -----	32
FIGURA 6 - Análise SWOT do estágio -----	38

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à minha família, especialmente à minha mulher, que merecia igualmente a obtenção do título de gestora do desporto depois de tanto me ouvir falar do mestrado, ser a primeira ouvinte dos meus treinos das apresentações, fazer-me perguntas nas vésperas dos testes e ter sido também a primeira leitora deste relatório.

Ao meu filho mais velho, que sempre me dava uma pausa justificável da escrita deste relatório para jogar com ele à bola e que me fazia rir e distrair nos momentos mais difíceis.

Ao meu filho mais novo, que com apenas 4 meses de vida me ensinou o que é a verdadeira resiliência, e que após um mês de internamento nos cuidados intensivos, me motivou mais do que nunca a não desistir do mestrado.

Aos meus pais, que sempre fizeram tudo por mim e mantiveram a paciência e apoio durante este período.

Aos meus irmãos, companheiros de histórias, principalmente à minha irmã Maria que leu com gosto e dedicação o meu relatório, dando sempre críticas construtivas.

Um agradecimento especial ao Professor Doutor Tiago Cardão-Pito pela sua orientação e paciência, bem como todas as reuniões em que me compreendeu e ajudou a guiar o estágio.

Agradeço também a todos os meus colegas de curso, pelas aventuras partilhada, pelo espírito de camaradagem, por um maravilhoso evento organizado e pela ajuda mútua em vários trabalhos.

A todo o staff da FPA, especialmente aos meus colegas do departamento financeiro. Um agradecimento especial aos colegas João Ramos e Rui Silva, que mesmo sem obrigação, discutiram comigo diversas ideias que poderia colocar neste relatório.

1. INTRODUÇÃO

É inegável a dimensão do desporto na sociedade atual. De facto, para diversos autores, este fenómeno apresenta-se de tal ordem fulcral que pode ser descrito como um dos maiores fenómenos sociais do nosso século (Pessanha, 2001; Pires, 2003).

No vasto mundo do desporto existem diversas organizações, tanto públicas como privadas, onde vários agentes trabalham em conjunto para o alcance de objetivos e resultados específicos, com o máximo de eficiência possível. Bilhim (1996) afirma precisamente esta complexidade, pressupondo ainda que nas organizações desportivas deve existir a diferenciação de funções, possuindo uma estrutura hierárquica. Entenda-se organização desportiva como uma entidade social envolvida na indústria do desporto, orientada por objetivos e com um sistema de atividade estruturado (Slack, 1997).

Entre as diversas organizações, as federações desportivas destacam-se por inúmeros aspetos, dos quais saliento: o número de praticantes filiados; a sua importância nacional e internacional no que concerne ao desporto de alta competição; e o facto de receberem recursos do Estado, dado serem entidades dotadas do estatuto de utilidade pública desportiva (UPD). Entre as diversas organizações, as federações desportivas destacam-se por inúmeros aspetos, dos quais saliento: o número de praticantes filiados; a sua importância nacional e internacional no que concerne o desporto de alta competição; e o facto de receberem recursos do Estado, dado serem entidades com utilidade pública desportiva. O seu destaque é tal que o setor federado tem sido visto como o motor do desenvolvimento do desporto em Portugal (Pires, 1989).

Ora, a Gestão do Desporto é uma área fundamental e em crescimento ao longo dos últimos anos, sendo objeto de interesse académico e requerendo formação qualificada e especializada (Slack et al., 2021), e sendo ainda, dentro do âmbito do desporto, uma das mais relevantes áreas de intervenção (Yuldashov et al., 2021). Em Portugal, tem-se assistido a um evidente crescimento do conhecimento científico desta área, fruto da investigação na Gestão de Desporto, realizada com o intuito de encontrar e desenvolver novos métodos de gestão para potenciar o progresso das organizações desportivas (Teixeira et al., 2022).

Assim, o papel do gestor evoluiu, não se resumindo apenas à gestão das organizações de forma eficiente, a fim de possibilitar uma margem de lucro, ainda que as organizações

desportivas funcionem numa vertente quase de negócio (Teixeira et al., 2022). Desta forma, o seu papel, de importância inequívoca, manifesta-se não só pela posse de conhecimento teórico, mas acima de tudo pela capacidade de liderança e de adaptação (Moreira & Freitas, 2009). O sucesso de um gestor de desporto é atingido por um trabalho direto com toda a equipa pertencente à organização que permitirá à mesma um bom desempenho (Škorić, 2018).

Importa ainda compreender o papel fundamental da mudança como motor impulsionador do crescimento de uma organização. Efetivamente, uma entidade que permanece enraizada nos paradigmas passados e que não procura evoluir para novos paradigmas da atualidade, tenderá a estagnar e poderá culminar com o seu fracasso. É também o papel do líder, gestor de desporto, liderar a mudança e revitalizar constantemente a organização (Rego & Cunha, 2007).

Desta forma, ao gestor cabe uma multiplicidade de tarefas, nomeadamente a nível operacional na gestão de projetos, de eventos e de instalações desportivas (Sarmiento et al., 2006). A gestão em contexto desportivo é, com efeito, multidisciplinar, abrangendo diversas áreas tais como a gestão financeira, de recursos humanos, marketing, publicidade, planeamento, controlo e gestão estratégica (Thiel & Mayer, 2009). Existem, por isso, inúmeras funções diferentes que podem ser desempenhadas por um gestor de desporto, sendo estas dependentes do ambiente de atuação do mesmo, pois cada organização tem as suas especificidades, por exemplo: o desporto praticado, o tipo de organização desportiva, a estrutura de propriedade (público, privado) ou, até mesmo, a estrutura do staff (profissionais, voluntários ou misto) (Pereira et al., 2022).

No que concerne à capacidade de gestão financeira, especificamente nas federações, alguns estudos revelam dificuldades nessa área por parte dos presidentes (Pedroso et al., 2010; Menezes et al., 2018). O controlo permanente dos recursos financeiros por parte do gestor de desporto é fundamental, visto que do equilíbrio da situação financeira da organização depende a sua sustentabilidade futura. Neste sentido, mostra-se cada vez mais pertinente que as estruturas organizativas das federações sejam aptas de direcionar o crescimento das modalidades para o alcance de resultados desportivos positivos, de acordo com os seus objetivos, sem nunca descurar os aspetos relativos à aplicação dos recursos financeiros disponíveis (Figueiredo, 2013). Contudo, em determinadas

federações, é notória a presença de políticas de gestão pouco rigorosas que negligenciam, por vezes, a “avaliação económico-financeira dos recursos empregues face aos resultados alcançados” (Baptista & Andrade, 2005, p. 81).

Portanto, considera-se relevante e pertinente compreender a possibilidade de atuação do gestor de desporto numa federação, caracterizando o perfil e responsabilidades inerentes ao mesmo de uma forma geral e, em concreto, na gestão financeira da organização.

Este relatório abordará o meu percurso na FPA, assumindo o objetivo de descrever o estágio curricular do 4º semestre do Mestrado em Gestão do Desporto da FMH, em parceria com o ISEG. O estágio foi proposto à FPA, assim como ao conselho pedagógico da FMH e do ISEG, tendo sido aceite por todas as partes. Iniciei o mesmo no dia 3 de fevereiro com término no dia 31 de maio, com a duração de 490 horas.

A FPA foi a organização eleita para a realização do meu estágio por toda a história que tem, por ser uma das federações mais emblemáticas de Portugal. Para além disso, o atletismo revela-se uma modalidade altamente preponderante em competições internacionais europeias e mundiais. Acresce ainda a motivação pessoal de ter praticado atletismo federado desde os 14 até aos 27 anos.

O presente documento encontra-se dividido em cinco capítulos, sendo o primeiro esta nota introdutória. Seguidamente, no capítulo 2, é apresentado um enquadramento da prática profissional que engloba a descrição das Federações em Portugal e, especificamente, da FPA. No terceiro capítulo é abordado o cerne deste relatório, o estágio decorrido na FPA, partilhando expectativas e a participação nos diversos âmbitos e eventos desenvolvidos e sustentados por esta organização. No quarto capítulo apresenta-se uma discussão da experiência de estágio, analisando de forma crítica as situações vivenciadas. Por fim, o capítulo 5, incluiu uma conclusão deste trabalho final de mestrado.

2. ENQUADRAMENTO DA PRÁTICA PROFISSIONAL

Com o objetivo de clarificar a realidade das federações desportivas, especificamente a de atletismo, este capítulo pretende enquadrar e sumarizar os pontos mais relevantes para a posterior exposição do meu estágio no próximo capítulo.

2.1. Organizações desportivas

Uma organização desportiva, de acordo com Slack (1997), é uma “entidade social envolvida na indústria do desporto, orientada por objetivos, com um sistema de atividade conscienciosamente estruturado e uma fronteira relativamente identificável” (p. 5).

Analisando com detalhe esta afirmação, compreende-se que as organizações desportivas são compostas por pessoas, que desenvolvem atividades fulcrais para a sua área de atuação, neste caso a indústria desportiva, com envolvimento direto neste contexto. Além disso, o seu propósito, seja este o de encorajar a participação desportiva em determinada modalidade, seja o de ganhar competições ou medalhas olímpicas, está diretamente relacionado com a sua existência. Para isso, toda a organização encontra-se estruturada e organizada em vários setores, cada um com objetivos distintos e devidamente explicitados, mas que trabalham coordenadamente para a obtenção dos objetivos propostos pela organização.

Alguns autores consideram que existem, fundamentalmente, três tipos de organizações desportivas: as comerciais, as públicas e as sem fins lucrativos (Pedersen & Thibault, 2019). As federações desportivas enquadram-se na última categoria referida, estando bem definidas em Portugal pela legislação em vigor.

2.2. Federações desportivas

Na introdução destaquei as federações desportivas, referindo que a sua importância é tal, que o setor federado tem sido visto como o motor do desenvolvimento do desporto em Portugal (Pires, 1989). De facto, a evolução no desporto em Portugal iniciou com a sua prática de carácter informal, e tendo progressivamente ocorrido o processo de criação de clubes e de federações, que foram preponderantes para o crescimento do mesmo.

Para se compreender melhor o conceito de federações desportivas é fundamental analisar a legislação que aborda este tema. Tanto o artigo 1.º da Lei nº 5/2007, de 16 de janeiro, que “define as bases das políticas de desenvolvimento da actividade física e do desporto”, como o Decreto-Lei nº 248-B/2008, de 31 de dezembro que “estabelece o regime jurídico das federações desportivas e as condições de atribuição do estatuto de utilidade pública desportiva”, serão os dois documentos nos quais me irei basear.

Em seguida, seleciono os artigos mais importantes da Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto para a compreensão deste Trabalho Final de Mestrado, por terem norteado também o estágio na FPA.

O artigo 14º da Lei nº 5/2007, de 16 de janeiro define que as federações desportivas são pessoas coletivas, sob a forma de associações sem fins lucrativos, podendo englobar entidades que promovam, pratiquem ou contribuam para o desenvolvimento de uma modalidade desportiva, representando a mesma a nível nacional e internacional. Acresce ainda a necessidade de possuírem o estatuto de pessoa coletiva de utilidade pública desportiva, ou seja, serem formalmente reconhecidas como entidades relevantes para o desporto nacional.

Tal como contemplado no Decreto-Lei n.º 248-B/2008, de 31 de dezembro, o estatuto de utilidade pública desportiva atribui a uma federação desportiva a responsabilidade exclusiva pelo exercício de funções regulamentares, disciplinares e outros poderes de carácter público, relativamente a uma determinada modalidade ou conjunto de modalidades, bem como a titularidade de direitos e competências especialmente definidos por lei.

Ao receber este estatuto, a federação assume também um conjunto de deveres legais, entre os quais se destacam a promoção e o alargamento da prática desportiva, a garantia de representatividade e de funcionamento democrático no seu seio — nomeadamente através da limitação dos mandatos dos seus órgãos — bem como a obrigação de assegurar uma gestão transparente e regular, conforme estabelecido na lei. É importante compreender que o estatuto de utilidade pública desportiva pode ser suspenso ou cancelado, caso a federação não cumpra os deveres expostos na presente Lei.

Regressando ao 16.º artigo da Lei nº 5/2007, de 16 de janeiro é de salientar ainda que se encontram previstos os direitos desportivos exclusivos das federações, sendo estes a atribuição de títulos desportivos, de nível nacional ou regional, e a organização de seleções nacionais.

Para além do que se encontra previsto na legislação portuguesa, é importante refletir que as federações desportivas inserem-se também num contexto internacional. A nível europeu, o Conselho da Europa de 1992 desenvolveu um conceito de Modelo Europeu do Desporto que representa um conjunto de princípios orientadores que estruturam a

forma como o desporto é gerido na Europa. Isto é, atualmente, a organização desportiva da Europa está assente numa estrutura piramidal, na qual as federações nacionais se integram em federações europeias e internacionais, mantendo uma lógica hierárquica (Haas et al., 2024). Rogulski e Miettinen (2009) destacam a tentativa da UE de estabelecer uma abordagem mais estruturada e coerente para o desporto, reconhecendo o seu valor social, educativo e económico.

Assim, as federações desportivas internacionais e europeias são organizações que coordenam, regulam e promovem modalidades desportivas para além das fronteiras nacionais. Entre as suas principais funções incluem-se a definição de regulamentos técnicos, a organização de competições internacionais, a promoção da ética no desporto e a representação institucional perante entidades políticas e intergovernamentais (Solmaz, 2024). Assumem um papel crucial na estruturação global do desporto, garantindo a sua uniformidade, legitimidade e integridade, simultaneamente com a procura de equilibrar a autonomia desportiva com as exigências legais e políticas impostas por contextos nacionais e europeus (Smirnova et al., 2025).

A nível mundial, existem ainda organizações que regulam, organizam e promovem modalidades desportivas, desempenhando um papel fundamental na unificação das regras, na coordenação das competições globais e na defesa dos valores éticos do desporto, garantindo que este seja praticado de forma justa e transparente em todos os países (Thibault & Babiak, 2016). Influenciam também as políticas públicas relacionadas com o desporto, a diplomacia desportiva, e o desenvolvimento social e económico associado às práticas desportivas (Henry & Ko, 2014).

A título exemplificativo, apresento duas organizações de relevo: o Comité Olímpico Internacional, que não sendo uma federação desportiva tradicional, coordena o Movimento Olímpico e supervisiona a organização dos Jogos Olímpicos, promovendo valores como a paz, a amizade e o respeito mútuo entre nações (Henry & Ko, 2014); a World Athletics, que é a federação responsável pela regulamentação e promoção do atletismo mundial, gerindo competições de alto nível e desenvolvendo programas para o atletismo de base (Thibault & Babiak, 2016).

2.2.1. Apoio financeiros

Uma vez que o meu estágio decorreu no seio do departamento financeiro da FPA, é relevante expor o que refere a Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto (Lei n.º 5/2007, de 16 de janeiro) acerca dos apoios e financiamentos das Federações.

De acordo com o 46º artigo da Lei n.º 5/2007, de 16 de janeiro, estas entidades desportivas podem ser elegíveis para apoios financeiros provenientes do Estado, das Regiões Autónomas ou das autarquias locais. Essa elegibilidade depende de um reconhecimento formal, atribuído através de despacho do membro do Governo com a tutela sobre o desporto.

A concessão destes apoios públicos deve ser formalizada por meio de contratos-programa de desenvolvimento desportivo, conforme estabelecido na legislação aplicável. Estes contratos definem os objetivos, prazos, responsabilidades e montantes envolvidos, permitindo uma gestão rigorosa e transparente dos recursos públicos afetos ao setor. As entidades que beneficiem destes apoios ficam sujeitas à supervisão e auditoria por parte das entidades que os concedem. Quando os montantes atribuídos ultrapassam certos limites legais, torna-se obrigatória a certificação das contas, assegurando a responsabilidade na gestão financeira.

Adicionalmente, as federações desportivas devem manter uma contabilidade organizada de acordo com as normas do Sistema de Normalização Contabilística. Entidades com dívidas às Finanças ou à Segurança Social ficam impedidas de aceder a novos apoios financeiros públicos, e devem ver suspensos quaisquer benefícios que estejam a receber através de contratos-programa até regularizarem a sua situação.

No que diz respeito à formalização dos contratos-programa (artigo 47.º da Lei n.º 5/2007, de 16 de janeiro), o acesso ao financiamento está condicionado à apresentação detalhada dos respetivos programas de desenvolvimento desportivo, incluindo os objetivos, os recursos envolvidos, os prazos de execução e a identificação das fontes de financiamento previstas ou já existentes. Estes apoios só podem ser utilizados para os fins específicos para os quais foram atribuídos, não podendo ser alvo de penhora ou usados como garantia.

Relativamente ao regime fiscal, este é ajustado às especificidades do setor desportivo. Os profissionais do desporto, nomeadamente os atletas, estão sujeitos a um regime

tributário adaptado às exigências físicas e à curta duração da carreira, sendo considerada uma profissão de desgaste rápido. As bolsas atribuídas a atletas e treinadores, no âmbito do apoio ao alto rendimento, destinam-se a cobrir despesas relacionadas com a preparação desportiva e estão, também, sujeitas a um regime fiscal próprio.

Além disso, os donativos feitos a entidades que se dedicam maioritariamente à promoção da atividade desportiva – desde que efetuados sem qualquer contrapartida comercial – são reconhecidos fiscalmente ao abrigo do Estatuto do Mecenato, podendo gerar benefícios fiscais para os mecenados, sejam estes indivíduos ou empresas.

2.3. O atletismo em Portugal

O atletismo em Portugal insere-se num contexto desportivo mais amplo marcado por contrastes significativos entre os níveis de prática formal e informal, por desafios estruturais na promoção da atividade física, e por sinais consistentes de crescimento na dimensão federada da modalidade. A análise deste cenário obriga a considerar dados atualizados da prática desportiva no país, quer no que respeita à atividade física em geral, quer especificamente ao peso do atletismo dentro do sistema desportivo português.

Em primeiro lugar, é preciso analisar o desporto em Portugal, tendo em conta os níveis de atividade física e de prática de exercício físico. A atividade física pode ser definida como qualquer movimento corporal que resulte num dispêndio energético superior ao verificado em repouso. Desta forma, tarefas quotidianas, como limpar a casa ou subir umas escadas, enquadram-se nesta categoria. Já o exercício físico corresponde a um conjunto estruturado e intencional de movimentos, executados de forma planeada com vista à obtenção de um objetivo específico – por exemplo, melhorar a condição física, aumentar a força muscular ou otimizar a capacidade cardiorrespiratória (Caspersen et al., 1985).

Em termos internacionais, o Physical Activity 2024 Country Profile da Organização Mundial da Saúde assinala Portugal como um país que tem vindo a desenvolver políticas de promoção ativa, com foco em grupos vulneráveis como idosos, mulheres e pessoas com deficiência (World Health Organization, 2024). Apesar disso, de acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE), os níveis de sedentarismo continuam a ser preocupantes em Portugal. O relatório "Desporto em Números 2023"

indica que, em 2022, apenas 45,2% dos portugueses entre os 18 e os 69 anos afirmaram ter praticado atividade desportiva no último ano. Este dado, embora represente um aumento face aos 36% registados em 2016, continua a posicionar Portugal entre os países da União Europeia com menor prevalência de atividade desportiva. Acresce o facto de apenas 23,2% dos praticantes de atividade desportiva o fazerem de forma regular. Em contrapartida, 45,2% dos inquiridos declararam não ter praticado qualquer exercício físico nesse período, o que revela uma divisão clara entre os que adotam hábitos de vida ativos e aqueles que se mantêm inativos (Instituto Nacional de Estatística, 2024).

De acordo com o relatório mais recente do INE “Desporto em Números 2024”, o total de praticantes federados em Portugal era de 773.845, em 2023, representando um crescimento sustentado face aos anos anteriores. Este aumento é acompanhado por uma valorização progressiva do papel das autarquias, que nesse ano investiram cerca de 426,5 milhões de euros em infraestruturas e programas desportivos. O financiamento público direto ao desporto federado também cresceu, com o Instituto Português do Desporto e Juventude (IPDJ) a canalizar mais de 44 milhões de euros para as federações desportivas, em 2023. Estes valores demonstram um compromisso institucional crescente com a promoção do desporto organizado, ainda que o investimento público em Portugal continue abaixo da média europeia (Instituto Nacional de Estatística, 2025).

No que diz respeito especificamente ao atletismo, a modalidade tem evidenciado um crescimento significativo em número de praticantes e em estruturas federadas. Os dados da FPA mostram que a época 2023/2024 registou 23.835 atletas filiados, o que representa um aumento de 8,6% face à época anterior (21.875 atletas em 2022/2023). Este crescimento é ainda mais expressivo se comparado com os números de 2016, altura em que existiam apenas 14.542 filiados, o que equivale a um aumento superior a 60% em menos de uma década. Também o número de clubes tem vindo a aumentar, tendo passado de 626 em 2022 para 670 em 2023, atingindo um novo recorde histórico para a modalidade. A distribuição regional mostra que o atletismo não está confinado às grandes áreas metropolitanas, sendo uma modalidade com presença consolidada em várias zonas do país, incluindo as ilhas (Federação Portuguesa de Atletismo, 2023).

A análise da composição demográfica dos atletas federados revela uma estrutura equilibrada entre escalões etários. Cerca de 49,44% dos atletas pertencem aos escalões de

formação (infantis, iniciados, juvenis e juniores), 14,44% integram os escalões de sub-23 e seniores, e 36,12% enquadram-se como veteranos. Esta segmentação indica que o atletismo em Portugal se apresenta como uma modalidade com vocação intergeracional, reunindo praticantes desde a infância até à idade adulta avançada. Em 2023/2024, 61% dos atletas federados eram homens, contra 39% de mulheres. Esta diferença tem vindo a diminuir nos últimos anos, o que reforça a utilidade de políticas de igualdade de género mais eficazes, capazes de promover a participação feminina em todas as faixas etárias da modalidade (Federação Portuguesa de Atletismo, 2025a).

Para além da prática federada, importa considerar o papel crescente da corrida e da marcha como formas de exercício informal, frequentemente praticadas de forma autónoma e fora das estruturas organizadas. O fenómeno da corrida tem ganho expressão em Portugal, com milhares de praticantes que participam regularmente em eventos de estrada e provas de trail running. Estima-se que entre centenas de milhares de pessoas até cerca de um milhão de pessoas em Portugal pratiquem corrida de forma não federada, embora os dados precisos sejam difíceis de obter devido à informalidade da prática (Diário de Notícias, 2017).

Esta tendência é acompanhada pela proliferação de eventos desportivos de natureza popular, como corridas de 10 km, meias-maratonas e maratonas organizadas em contexto urbano, com o apoio de autarquias e patrocinadores privados. Estes eventos representam não apenas uma oportunidade de promoção do atletismo, mas também um importante veículo de saúde pública, ao incentivarem a prática regular de exercício físico (Instituto Português do Desporto e da Juventude, 2021).

Do ponto de vista académico, diversos estudos sublinham a importância do atletismo e da corrida enquanto componentes estruturantes da promoção da atividade física. Marques et al. (2014) analisaram a participação desportiva de mais de 2.600 estudantes portugueses entre os 10 e os 18 anos, concluindo que o envolvimento em atividades organizadas está positivamente correlacionado com atitudes mais favoráveis ao exercício e com um maior compromisso com estilos de vida ativos na idade adulta. Por sua vez, Onofre et al. (2023) destacam o papel das escolas e da educação física na formação de hábitos de prática física sustentáveis, defendendo uma maior articulação entre o sistema educativo e o desporto federado.

2.4. A Federação Portuguesa de Atletismo

Antes de se dar início ao subcapítulo em questão é importante mencionar que todas as informações a seguir apresentadas se encontram no site da Federação Portuguesa de Atletismo (2025b, 2025c), nos separadores denominados “Federação” e “Atividade”.

A FPA foi fundada a 5 de novembro de 1921 após a criação de uma Comissão Dirigente da Federação de Sports Athleticos. Posteriormente, em 1929, o Governo Civil de Lisboa atribui à mesma a designação definitiva de FPA, estando uma cópia do documento exibida na entrada da sede desta Organização. Apresenta-se como a entidade máxima responsável pela prática e desenvolvimento da modalidade a nível nacional e tem como principais objetivos promover e dirigir o atletismo, em todas as suas vertentes e para todos os cidadãos, independentemente da sua condição pessoal ou social; apoiar e coordenar o funcionamento das associações distritais e regionais; fomentar o intercâmbio internacional através da cooperação com entidades nacionais e estrangeiras; representar os seus associados junto da Administração Pública e colaborar com outras entidades do desporto nacional.

Para garantir a prossecução desses objetivos, a FPA é responsável por coordenar a atuação das estruturas associadas; assegurar a aplicação das regras oficiais da modalidade; regulamentar e representar o atletismo — incluindo o atletismo adaptado — nas instâncias internacionais e definir as normas sobre o uso de publicidade por atletas em provas oficiais. Compete-lhe, ainda, apoiar a preparação de atletas para competições internacionais, nomeadamente os Jogos Olímpicos, Paralímpicos e Surdolímpicos, colaborar com ações promovidas pelo Estado, gerir os recursos colocados à sua disposição, celebrar acordos com entidades públicas e privadas, e zelar pelo cumprimento dos seus estatutos e regulamentos internos. Trata-se de uma federação uni-desportiva, ou seja, pertencente àquelas que reúnem indivíduos ou entidades que se dedicam à prática de uma única modalidade desportiva, abrangendo as suas diferentes disciplinas, ou de um conjunto de modalidades que, pela sua natureza, estão relacionadas ou associadas entre si (Federação Portuguesa de Atletismo, 2024a).

É composta por diversos órgãos, nomeadamente: Assembleia Geral, Presidente, Direção, Conselho de Justiça, Conselho Fiscal, Conselho de Disciplina e Conselho de

Arbitragem. A Assembleia Geral é o principal órgão deliberativo da federação. O Presidente tem a responsabilidade de representar oficialmente a FPA e assegurar a articulação e o bom funcionamento entre os diferentes órgãos. A Direção, eleita pelos membros da federação, assume a gestão e administração da instituição. No seu seio, são desenvolvidas funções ligadas às áreas operacionais — como Alto Rendimento, Competições, Programa Infantojuvenil e Formação — e também ao apoio logístico e administrativo, incluindo Marketing, Comunicação, Finanças, Recursos Humanos e Logística. O Conselho de Justiça tem como função resolver questões disciplinares de natureza desportiva. Já o Conselho de Arbitragem tem a seu cargo a coordenação e gestão da atividade dos juízes.

Na atualidade, após as eleições de 27 de outubro de 2024, tem como presidente o antigo atleta olímpico Domingos Castro (Federação Portuguesa de Atletismo, 2025b, 2025c)



FIGURA 1 – Organograma

A FPA solicitou a renovação do seu estatuto de utilidade pública desportiva em 2013. Esta renovação confirma o papel da FPA como a entidade legitimada para coordenar, promover e desenvolver o atletismo a nível nacional, garantindo também o acesso a apoios públicos e a articulação direta com o Estado no âmbito da política desportiva.

Nos estatutos da Federação Portuguesa de Atletismo, de 6 de abril de 2024, os artigos 38.º a 40.º regulam, de forma clara e detalhada, o financiamento e a gestão financeira da entidade. A FPA obtém receitas através de diversas fontes, essenciais para garantir o desenvolvimento das suas atividades. Entre estas, destacam-se as taxas de inscrição em competições oficiais organizadas pela federação, os lucros provenientes das competições

que realiza diretamente, bem como as percentagens das receitas de provas organizadas por associações distritais, clubes ou sociedades desportivas, conforme estabelecido nos regulamentos internos. A federação pode ainda contar com subsídios concedidos pelo Estado ou outros organismos públicos, donativos, heranças e legados autorizados legalmente, apoios privados sob a forma de patrocínios, bem como outras receitas permitidas pela legislação em vigor (Federação Portuguesa de Atletismo, 2024a).

A principal fonte de financiamento da FPA provém essencialmente dos apoios estatais, nomeadamente através do IPDJ, do Comité Olímpico de Portugal (COP), Comité Paralímpico de Portugal (CPP) e das autarquias locais. Esses fundos são direccionados, em grande parte, para a preparação dos atletas e para a realização de competições a nível nacional. Embora existam receitas adicionais provenientes de patrocínios e vendas de bens, a limitada visibilidade mediática do atletismo dificulta a captação de investimento por parte de entidades privadas.

Quanto às despesas, a FPA assume custos operacionais necessários ao funcionamento da sua estrutura, além de investir na aquisição, manutenção e conservação dos equipamentos e serviços indispensáveis ao desempenho das suas funções. Decorrem da organização de estágios, da participação e alojamento em meetings e provas tanto a nível nacional como internacional, quando em representação do país. Incluem-se também os encargos associados à presença nos Jogos Olímpicos e Paralímpicos, os custos com recursos humanos e os relativos à concretização das competições, entre outros custos.

A gestão patrimonial e financeira da Federação encontra-se subordinada às normas legais aplicáveis às entidades com estatuto de utilidade pública desportiva. Para assegurar a transparência e o rigor contabilístico, a FPA é obrigada a manter uma contabilidade organizada e clara. O Conselho Fiscal desempenha um papel fundamental na supervisão dos atos de gestão financeira, emitindo pareceres sobre orçamentos e contas e reportando eventuais irregularidades. Adicionalmente, as contas anuais da FPA devem ser certificadas por um Revisor Oficial de Contas, antes da sua apresentação e aprovação em Assembleia Geral.

A FPA está filiada à World Athletics, organização responsável pela supervisão do atletismo a nível global, e integra também a European Athletics, entidade que regula a modalidade no espaço europeu. Adicionalmente, é membro da Associação Ibero-

Americana de Atletismo e da União de Atletismo do Mediterrâneo, ambas com competências próprias para organizar atividades no respetivo espaço geográfico.

De destacar também os resultados desportivos alcançados ao longo dos anos, um dos motivos que me também contribuiu para a escolha deste local de estágio, com destaque para as 13 medalhas olímpicas (5 de ouro, 4 de prata e 4 de bronze), de longe a modalidade com mais e melhores resultados obtidos. Até aos Jogos Olímpicos de Paris 2024 nenhuma outra modalidade tinha conseguido uma medalha de ouro no maior evento desportivo à escala mundial.

2.6. Impacto da governança e transparência financeira no Atletismo nacional

A governança e a transparência financeira são pilares fundamentais para o desenvolvimento sustentável das organizações desportivas. O impacto desses fatores no desempenho organizacional e desportivo tem sido objeto de crescente interesse na literatura científica, refletindo-se na capacidade das federações em captar recursos, gerir eficazmente os seus ativos e fortalecer a confiança dos stakeholders (Hoye et al., 2018).

Governança refere-se ao sistema pelo qual as organizações são dirigidas e controladas, incluindo estruturas, processos e práticas que asseguram a responsabilidade e a transparência (Truyens et al., 2014). Estudos destacam a importância da participação de múltiplos atores, regras claras e mecanismos eficazes de supervisão para garantir a sustentabilidade das federações (Meyer & Higham, 2019).

No contexto do atletismo, uma boa governança está associada a uma gestão estratégica que integra planeamento financeiro rigoroso e prestação de contas, criando condições para investimentos em formação, infraestrutura e apoio ao atleta (Walker et al., 2020).

A transparência financeira implica a divulgação clara, precisa e oportuna das informações financeiras, que contribui para a confiança dos patrocinadores, governos e comunidade desportiva (Ferkins & Shilbury, 2015). Estudos indicam que federações que adotam práticas robustas de controlo interno e auditorias independentes conseguem reduzir riscos de má gestão e fraudes (Babiak & Wolfe, 2009; Morrow & Idle, 2008).

No caso do atletismo, a transparência está correlacionada com o aumento do apoio financeiro e da legitimidade organizacional, fatores cruciais para o desenvolvimento do desporto a nível nacional (Geeraert et al., 2020).

A relação entre governança, transparência e o sucesso no desenvolvimento do atletismo nacional é evidenciada pela capacidade das federações em mobilizar recursos, estruturar programas de alto rendimento e garantir condições competitivas aos atletas (Hoehn & Szymanski, 2019). Além disso, uma boa governança pode fomentar a inclusão social e o crescimento da prática desportiva de base (García & Meier, 2019).

A importância da adoção de sistemas de controlo interno e auditoria externa tem sido enfatizada para melhorar a transparência e a responsabilidade (Santos & Carvalho, 2021). Tais medidas são vistas como essenciais para o fortalecimento da confiança dos stakeholders e para a captação de recursos.

O impacto da governança e da transparência financeira no desenvolvimento do atletismo nacional é também refletido na adoção e reconhecimento de padrões internacionais. Um exemplo recente é o Sport Transparency Index (ou Sport T-Index), lançado em 2025 pela Sport Integrity Global Alliance (SIGA), em parceria com a European Platform for Sports and Innovation (EPSI) e com o apoio institucional do Instituto Português do Desporto e Juventude.

Este índice, de natureza comparativa, avalia o desempenho de organizações desportivas em três domínios: organizacional, operacional e financeiro, a partir de 15 indicadores universais. No domínio organizacional, são analisados elementos como os estatutos, a composição dos órgãos sociais, e os processos de tomada de decisão. O domínio operacional inclui critérios como igualdade de género, proteção de denunciantes (whistleblowing) e envolvimento dos stakeholders. Já o domínio financeiro abrange aspetos como a existência de auditorias externas, publicação de relatórios financeiros, e regras anticorrupção.

A inclusão da Federação Portuguesa de Atletismo entre as federações avaliáveis representa um passo relevante no alinhamento com as melhores práticas internacionais. A participação neste tipo de mecanismos voluntários permite às organizações desportivas avaliar o seu grau de maturidade institucional e melhorar as suas políticas de gestão e transparência.

O Sport T-Index não é apenas um ranking. Funciona também como uma ferramenta formativa e de desenvolvimento organizacional. A SIGA disponibiliza às organizações participantes planos de ação corretivos, com base nos seus resultados parciais, e oferece instrumentos de apoio técnico à implementação de melhores práticas. Assim, promove-se não só a classificação comparativa, mas também a melhoria contínua da governança no setor desportivo europeu.

A adoção de referências como o Sport Transparency Index reforça a relevância estratégica da governança nas federações desportivas. Tal como argumentado por Hoye et al. (2018), iniciativas de avaliação externa aumentam a perceção de confiança junto de financiadores públicos e privados, fortalecem a reputação institucional e reduzem o risco de práticas desajustadas à ética e à legalidade.

A FPA obteve uma pontuação total de 10/15 no Sports Transparency Index 2025, ficando classificada na posição 109 entre as mais de 600 organizações avaliadas. Esta pontuação é igual à obtida por outras federações de atletismo de relevo, nomeadamente a World Athletics (entidade reguladora internacional da modalidade) e as federações de atletismo da suíça, França, Eslováquia e Grécia.

Abaixo deste patamar surgem entidades como a Federação Espanhola com apenas 5 pontos, e as federações da Alemanha e da Lituânia com 7 pontos. Pelo contrário, apenas uma federação conseguiu ter melhor pontuação que a portuguesa, a da Eslovénia com 14 pontos.

Esta comparação coloca a FPA num grupo intermédio-superior, especialmente considerando o contexto europeu. A World Athletics, apesar de ser a federação-mãe da modalidade a nível mundial, partilha a mesma pontuação que Portugal, o que revela que mesmo entidades globais têm espaço para melhorar nos critérios exigentes de transparência e governança adotados pelo índice.

As organizações com maior pontuação (14/15) destacam-se pela publicação de relatórios financeiros detalhados, existência de códigos de ética públicos, canais de denúncias anónimos, relatórios de auditoria acessíveis e políticas de igualdade bem definidas – critérios nos quais a FPA pode aprofundar o seu compromisso e melhorar o seu desempenho futuro.

Apesar de não se encontrar no topo do ranking, a FPA posiciona-se positivamente quando comparada com muitas federações congéneres e regionais, refletindo um esforço consistente na área da transparência. No entanto, face ao crescente escrutínio da sociedade e dos financiadores públicos e privados, será importante que a FPA reforce políticas de acesso à informação, controlo interno e reporte financeiro, tal como exemplificado pelas boas práticas de outras organizações classificadas nos primeiros lugares.

A análise demonstra que existe uma margem relevante de progressão para a FPA alcançar os níveis mais elevados de transparência, o que poderá ter um impacto direto na confiança dos stakeholders, na capacidade de angariação de financiamento e na sustentabilidade institucional da modalidade em Portugal.

2.6. Comparação entre federações

A comparação internacional de federações de atletismo permite identificar boas práticas, desafios comuns e diferentes modelos de organização e financiamento que condicionam o desenvolvimento do atletismo de alto rendimento. Partindo da matriz SPLISS (Sports Policy factors Leading to International Sporting Success), utilizada como estrutura conceptual por Tavares (2023), esta análise abrange os casos de Portugal, Bélgica, Grécia, Países Baixos, República Checa e Suíça.

A investigação de Tavares (2023) revela que o sucesso no atletismo de alto rendimento depende de uma combinação de fatores estruturais, institucionais e operacionais. Através de entrevistas com responsáveis de alto rendimento, treinadores e atletas olímpicos, foram identificados os pilares SPLISS mais relevantes para o sucesso competitivo, incluindo o financiamento, a deteção e desenvolvimento de talentos, o apoio à carreira e a formação de treinadores. Estes fatores, quando bem integrados e articulados, contribuem para um ecossistema desportivo mais eficiente, capaz de gerar atletas de elite em contextos competitivos internacionais.

Em Portugal, a Federação Portuguesa de Atletismo (FPA) apresenta um modelo que, apesar de institucionalmente consolidado, enfrenta limitações orçamentais e estruturais. Com cerca de 20.000 atletas filiados e 626 clubes (Federação Portuguesa de Atletismo, 2024), a FPA beneficia de apoio do Instituto Português do Desporto e Juventude e do Comité Olímpico de Portugal, mas o investimento no alto rendimento continua a ser

relativamente modesto quando comparado com os pares europeus. A aplicação do Programa de Preparação Olímpica é um instrumento importante, mas não é suficiente para garantir competitividade consistente a nível internacional (Tavares, 2023).

A Bélgica apresenta um modelo descentralizado, com duas estruturas federativas (flamenga e francófona) que operam com relativa autonomia. A Vlaamse Atletiekliga (VAL), por exemplo, gere cerca de 30.000 atletas, com programas específicos de apoio a talentos, integração de treino e estudos, e uma estrutura médica e científica consolidada. O projeto Be-Gold, com financiamento estatal e envolvimento de várias entidades, representa uma boa prática no apoio a jovens talentos (Tavares, 2023). Este programa visa potenciar atletas jovens com elevado potencial para transitar com sucesso para o alto rendimento, reforçando o apoio logístico e técnico durante todo o ciclo de formação.

Nos Países Baixos, a Atletiekunie gere mais de 120.000 atletas e mais de 380 clubes, com uma forte cultura de prática desportiva informal e um sistema federativo altamente profissionalizado. O financiamento público e privado é reforçado por uma política de planeamento estratégico a longo prazo e pela existência de centros de alto rendimento descentralizados, que articulam os esforços entre clubes, universidades e centros científicos (De Bosscher et al., 2015). A cultura desportiva nos Países Baixos favorece uma abordagem sistémica à formação e desenvolvimento, em que a transversalidade entre desporto escolar e federado é cuidadosamente planeada.

Na Suíça, o sistema é altamente eficiente, apesar da menor dimensão populacional. A Swiss Athletics conta com cerca de 10.000 atletas e apresenta bons resultados internacionais, fruto da existência de estruturas de apoio técnico e médico, bem como de um modelo de governança orientado para a excelência. O país destaca-se ainda pelo rigor na seleção de talentos e pela manutenção de estruturas de treino bem equipadas e financeiramente sustentadas (De Bosscher et al., 2015). A integração de tecnologia e ciência do desporto é central no modelo suíço.

A República Checa, com uma federação bem estruturada e 78.000 atletas, apresenta um sistema de desenvolvimento de talentos articulado com programas escolares e universitários. A ligação entre clubes, escolas e centros de treino é um dos pontos fortes da organização, assegurando a continuidade dos percursos formativos e competitivos dos

jovens atletas (Tavares, 2023). Esta articulação reduz a taxa de abandono e aumenta a eficiência dos programas de alto rendimento.

A Grécia, apesar das dificuldades económicas da última década, mantém uma federação ativa (SEGAS) com programas específicos de alto rendimento. Contudo, a sustentabilidade desses programas depende fortemente do financiamento público, sendo afetada por restrições orçamentais e instabilidade política. A falta de descentralização e a frágil ligação entre estruturas regionais e nacionais comprometem, em muitos casos, a eficácia das medidas implementadas (De Bosscher & Shibli, 2022).

Estudos adicionais, como o de De Bosscher et al. (2015), mostram que o investimento financeiro não é, por si só, garantia de sucesso. A eficácia do investimento, a clareza na definição de objetivos e a qualidade da governança são elementos determinantes. Por exemplo, o Japão investiu cerca de 229 milhões de euros para os Jogos Olímpicos de Tóquio 2020, mas países como a Nova Zelândia obtiveram melhores resultados em termos de medalhas por milhão investido (De Bosscher & Shibli, 2022). Esta realidade evidencia que o retorno desportivo depende mais da qualidade da gestão e da implementação estratégica do que da mera escala orçamental.

A matriz SPLISS continua a ser uma ferramenta fundamental para a análise comparativa, dado que permite estudar as políticas públicas de desporto com base em indicadores objetivos e comparáveis. Esta abordagem multidimensional analisa nove pilares críticos, como a estrutura organizativa, o financiamento, o desenvolvimento de talentos, os sistemas de competição, as infraestruturas, o apoio científico e médico, a formação de treinadores, e as transições de carreira. Estudos realizados em mais de 15 países mostram que os sistemas desportivos mais bem-sucedidos são aqueles que asseguram coerência e consistência entre todos estes pilares (De Bosscher et al., 2015).

No caso português, o desafio maior reside em melhorar a articulação entre o sistema educativo, os clubes e os programas de rendimento. A falta de continuidade entre estas fases dificulta a retenção de talento e enfraquece a progressão dos atletas. Adicionalmente, a profissionalização das estruturas federativas ainda não está plenamente consolidada, o que limita a capacidade de planear a longo prazo, de atrair patrocinadores, e de desenvolver projetos sustentáveis (Tavares, 2023).

Em termos comparativos, verifica-se que países com estruturas mais descentralizadas e federativamente autónomas tendem a apresentar melhores resultados. Isso deve-se, em parte, à maior proximidade com os atletas, clubes e treinadores, mas também à maior capacidade de adaptação e inovação. Por exemplo, a Bélgica e os Países Baixos implementaram sistemas híbridos de financiamento público-privado, que aumentam a resiliência financeira e permitem apoiar projetos inovadores, como centros de treino regionais, academias de talentos, e programas de integração académica-desportiva.

Em síntese, Portugal deve continuar a investir na profissionalização das estruturas federativas, no reforço das infraestruturas e na valorização do conhecimento técnico-científico. A experiência de países como os Países Baixos, a Bélgica ou a República Checa demonstra que a combinação entre descentralização, apoio técnico, transparência na gestão e planeamento estratégico pode ser um caminho para a afirmação internacional do atletismo português. Além disso, a incorporação de modelos como a matriz SPLISS pode apoiar o desenho de políticas públicas mais eficazes e adaptadas à realidade nacional.

3. REALIZAÇÃO DA PRÁTICA PROFISSIONAL

Antes de iniciar a análise da minha intervenção prática, é relevante definir os objetivos que orientaram o trabalho desenvolvido. A opção pelo departamento financeiro da FPA para a realização do estágio deveu-se ao desejo de aprofundar competências na área da gestão financeira aplicada ao desporto, uma componente essencial da formação de um gestor de desporto que, por vezes, é menos valorizada nos percursos formativos e profissionais desta área.

O alinhamento entre os objetivos do estágio e os desafios reais enfrentados pela FPA contribuiu para uma experiência significativa do ponto de vista académico e profissional.

De seguida, apresentam-se os objetivos gerais e específicos que nortearam o estágio.

3.1. Objetivos gerais e específicos

Gerais:

- Compreender e analisar os processos financeiros internos da FPA, de forma a complementar a minha formação e, assim, desenvolver competências fundamentais à atuação de um gestor de desporto;
- Adquirir conhecimentos acerca da estrutura e da dinâmica das organizações de desporto;
- Experimentar e vivenciar novas situações no domínio da organização e gestão das práticas de desporto.

Específicos:

- Identificar as principais funções e responsabilidades do departamento financeiro da FPA;
- Observar e participar nos processos de elaboração e execução orçamental;
- Avaliar os sistemas de controlo interno e a sua eficácia na prevenção de desvios financeiros;
- Recolher dados que permitam inferir sobre a literacia financeira dos gestores da FPA.

Erro! A origem da referência não foi encontrada.. Caracterização de funções

Durante o período de estágio as funções desempenhadas estiveram organizadas em duas vertentes complementares: uma inicial, de carácter observacional e exploratório, e uma segunda, de natureza prática e operacional, na qual foram atribuídas responsabilidades concretas no contexto do funcionamento corrente do departamento. Enquanto decorriam estas duas fases, fui adquirindo informação relevante para reforçar as especificidades do perfil de competências essenciais de um gestor de desporto.

Vertente observacional

Na fase inicial do estágio, foi adotada uma abordagem essencialmente observacional, promovida por todos os elementos com quem contactei. Esta etapa teve como principal

objetivo a compreensão do funcionamento interno do departamento financeiro da FPA e a análise das dinâmicas existentes entre este e os restantes departamentos.

Através da observação direta e do contacto constante com os colaboradores, foi possível adquirir uma visão abrangente das suas funções, responsabilidades e rotinas operacionais.

A interação com os diferentes membros da equipa revelou-se extremamente esclarecedora, permitindo perceber o papel estruturante deste departamento na articulação e operacionalização das atividades da federação. Constatei, desde cedo, que todas as iniciativas, programas e projetos implementados pelos restantes departamentos – como o Quadro Competitivo Nacional (QCN), o da alta competição (SNAR), entre outros – implicavam inevitavelmente um fluxo de informação com implicações financeiras.

De facto, por cada gasto levado a cabo por um departamento, tem de ser feita a entrega do documento a um administrativo do departamento financeiro, que está encarregue da digitalização de todas as faturas. A digitalização é realizada para o programa EDOCLINK e segue o seguinte percurso bem delineado: em primeiro lugar o coordenador do departamento financeiro verifica a conformidade da mesma e dá o parecer relativamente ao tratamento que lhe deverá ser dado, salientando detalhes específicos que deverão ser tidos em conta nas próximas etapas; de seguida outra pessoa faz a triagem, ou seja, encaminha a digitalização ao departamento no qual ocorreu o gasto para validação e conferência; a resposta deve ser aprovada por um coordenador (um dos vice-presidentes) e se estiver em conformidade, retorna ao departamento financeiro; nesta fase, a fatura é analisada em simultâneo por dois elementos, um que a contabiliza e outro elemento da tesouraria que efetua o pagamento da mesma. Por fim, o coordenador da área financeira, verifica se todo o percurso foi bem gerido e se a fatura ficou devidamente contabilizada. Estando tudo correto o processo relativo a essa despesa fica finalizado.

Foram também explorados, de forma geral, os procedimentos associados à gestão de receitas e despesas, à elaboração de relatórios financeiros, ao processamento de pagamentos e ao cumprimento das obrigações fiscais. A observação destas atividades permitiu compreender a complexidade da gestão financeira de uma organização desportiva, marcada pela dependência de subsídios públicos, e pela necessidade constante de prestação de contas junto de entidades externas, como o IPDJ e os auditores externos.

Na contabilidade comercial, do setor lucrativo, verifica-se que a contabilidade analítica, numa grande generalidade dos casos, não tem elevado impacto, de tal forma que várias empresas não têm sequer centro de custos. Ou seja, a minha experiência prévia na área da contabilidade trazia-me uma visão mais restrita à contabilidade financeira. Ora, na FPA, um facto interessante, é a inversão do que descrevi. Isto é, a contabilidade da FPA é realizada em função essencialmente da vertente analítica, tendo tanta ou mais preponderância do que a financeira. De facto, o importante não é somente uma despesa ficar lançada. É muito importante que cada gasto tenha o tratamento analítico bem delineado, com a sua finalidade sempre explícita, sendo que os centros analíticos estão pensados de acordo com as exigências de financiamento da Federação. Isto porque, quando é necessário fazer a análise mais detalhada aos balancetes, a divisão por centros analíticos permite compreender com maior facilidade para onde estão a ir custos. Assim, aquando da candidatura aos programas de apoio ao financiamento, é possível com facilidade apresentar os dados concretos.

Pude ainda, durante o meu estágio, assistir às reuniões mensais gerais. Nestas, eram discutidos diversos assuntos, desde apresentação de normas internas, dos resultados desportivos, troca de ideias acerca de eventos que estavam a organizar, discussão de soluções de melhoria e também discussão de metas para angariação de novos parceiros. Para além disso, os coordenadores também apresentaram o plano de atividades e os relatórios de contas, permitindo assim que compreendesse as práticas de planeamento e controlo orçamental, e realizasse uma análise crítica do papel de um Gestor do Desporto neste contexto.

Vertente prática

Após este período de imersão e análise do funcionamento interno, não apenas do departamento financeiro, como também de toda a orgânica da FPA, iniciei uma fase mais prática e interventiva. Tendo em conta o conhecimento adquirido, a integração na equipa e a confiança demonstrada pelos colegas e superiores hierárquicos, foram-me atribuídas funções concretas relacionadas com a execução de tarefas contabilísticas no sistema de gestão utilizado pela FPA – o software PHC – durante o percurso final das faturas no programa Edoc.

O software PHC é uma ferramenta de gestão integrada amplamente utilizada em organizações de média e grande dimensão, incluindo entidades desportivas, dada a sua capacidade de integrar módulos de contabilidade, tesouraria, faturação, recursos humanos e gestão documental. A familiarização com este sistema representou uma mais-valia significativa no meu percurso formativo, pois permitiu-me desenvolver competências técnicas com elevada aplicabilidade no contexto real de trabalho.

Durante esta fase, assumi progressivamente maior responsabilidade no registo e lançamento de documentos contabilísticos, nomeadamente faturas de fornecedores, de agentes desportivos, notas de crédito e outros documentos relevantes. Estas tarefas exigiam não apenas precisão e rigor no registo da informação, mas também uma compreensão profunda dos princípios contabilísticos subjacentes e das regras fiscais em vigor, nomeadamente no que respeita ao Código do IVA e ao Plano de Contas aplicável às entidades sem fins lucrativos. Esta tarefa de lançamento de faturas no software EDOC permitiu-me ter uma maior noção dos gastos da FPA na prática. Ou seja, possibilitou um maior espírito crítico da dificuldade da gestão dos gastos no seio de uma federação, algo de extrema importância para um gestor de desporto.

Além dos lançamentos contabilísticos, participei no processo de reconciliação de contas, contribuí para a preparação de mapas de controlo de despesas por projeto e colaborei na análise da execução orçamental de iniciativas específicas, nomeadamente estágios de preparação e competições nacionais e internacionais. Este contacto direto com os instrumentos de gestão financeira permitiu-me desenvolver uma visão integrada da realidade contabilística de uma federação desportiva e consolidar o conhecimento adquirido em contexto académico.

A progressiva atribuição de responsabilidades constituiu não só um reconhecimento do trabalho realizado, mas também um estímulo ao aprofundamento do conhecimento técnico e ao desenvolvimento da autonomia. Esta vivência prática reforçou competências essenciais como o pensamento crítico, a capacidade de análise e síntese, o domínio de ferramentas tecnológicas e a atenção ao detalhe.

Integração de conhecimentos e reflexão crítica

Paralelamente às tarefas desenvolvidas no âmbito do departamento financeiro, procurei também promover uma reflexão mais alargada sobre a literacia financeira dos

profissionais da gestão do desporto. Um dos objetivos que me propus alcançar com este estágio foi compreender em que medida os gestores de desporto, nomeadamente aqueles que ocupam cargos de coordenação em federações desportivas, necessitam de estar confortáveis com os conceitos, ferramentas e práticas da contabilidade.

Ao longo de todo o estágio, mantive o compromisso de sistematizar os conhecimentos adquiridos, quer através da elaboração de apontamentos pessoais, quer pela análise crítica das situações presenciadas.

Conclui-se, portanto, que o estágio permitiu não apenas o desenvolvimento de competências técnicas em contabilidade, mas também a consolidação de uma postura profissional crítica, ética e comprometida com a melhoria contínua da gestão no setor desportivo. Os resultados específicos do trabalho desenvolvido, bem como a análise detalhada das aprendizagens realizadas, serão apresentados nas secções seguintes deste relatório.

3.3. Plano de atividades e orçamento

O Plano de Atividades e Orçamento é um documento elaborado anualmente e que procura fazer um diagnóstico sobre o atletismo nacional, identificado oportunidades de melhoria, oferecendo objetivos e metas a que a Federação se propõe concretizar. Especificamente o deste ano corrente, de 2025, que pude analisar durante uma das reuniões mensais, oferece as ações concretas a desenvolver nos próximos 4 anos, dado que este é o primeiro plano realizado pela nova direção que terá um mandato de 4 anos.

O presidente reconhece que o Atletismo é a “modalidade líder do movimento olímpico” (Federação Portuguesa de Atletismo, 2025a, p. 4). No entanto, verifica-se que na realidade portuguesa, o financiamento por parte da tutela para o desporto, ou seja, os apoios públicos, se manifestam insuficientes para elevar ainda mais a FPA, pelo que é necessário o recurso urgente ao investimento privado.

Estão definidos neste plano 3 pilares que se apresentam como ferramentas para fortalecer a modalidade:

- 1) Identidade
- 2) Responsabilidade social

3) Aumento da base de praticantes

É através destes que se elaboraram os objetivos estratégicos e as ações concretas a que se propõe alcançar no ano de 2025. A figura 2, elaborada tendo por base o documento em questão, apresenta estes objetivos.

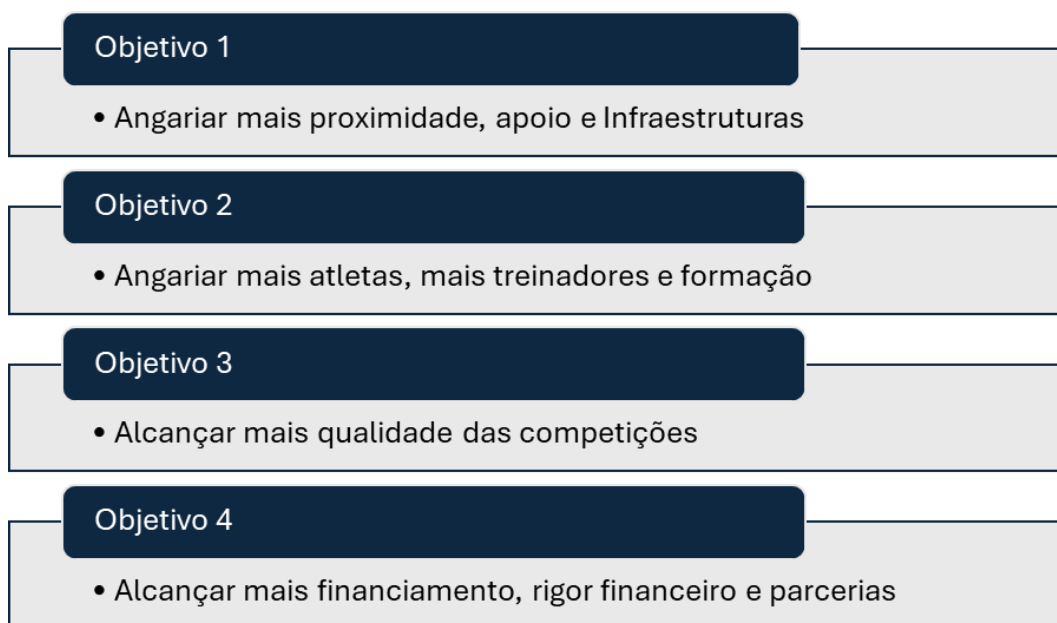


FIGURA 2 - Objetivos a alcançar pela FPA no ano de 2025

No que concerne às ações concretas, a nova direção propõe 42 ações, que podem ser consultadas neste documento. A título exemplificativo, eis algumas das propostas: reunir com os responsáveis governamentais do Desporto Escolar e propor um modelo que garanta uma maior expressão do atletismo nas escolas públicas portuguesas, contribuindo para o combate à obesidade infantil e excesso de peso; atualizar a comparticipação nas deslocações em viatura própria para 0,36€/km, refeições para 15€ e dormidas para 30€/noite, já a partir da presente época, para toda a comunidade do atletismo; realizar auditoria às contas da FPA, apresentando aos Associados o estado atual das disponibilidades, ativos, passivos, receitas e despesas realizadas;

Ora, tendo em vista a concretização destas ações e todas as provas a que a FPA se propõe organizar, foi feito um cálculo de orçamento para o ano de 2025. Esse orçamento,

pode ser comparado com o de 2024, realizado na mesma altura, estando os dados apresentados na tabela 1.

TABELA 1 – Comparação entre os orçamentos previstos de 2024 e de 2025

Orçamento previsto para 2024			
Rendimentos		Gastos	
IPDJ (contratos-programa)	5 495 114	IPDJ (contratos-programa)	5 507 879
COP (contratos-programa)	639 340	COP (contratos-programa)	639 340
CPP (contratos-programa)	230 000	CPP (contratos-programa)	230 000
Federações e Associações	25 000	Federações e Associações	22 260
Outros (inclui patrocínios)	229 500	Outros	203 365
Total	6 618 954	Total	6 602 844
Orçamento previsto para 2025			
Rendimentos		Gastos	
IPDJ (contratos-programa)	7 206 298	IPDJ (contratos-programa)	7 015 798
COP (contratos-programa)	767 208	COP (contratos-programa)	767 208
CPP (contratos-programa)	312 000	CPP (contratos-programa)	312 000
Federações e Associações	25 000	Federações e Associações	22 260
Outros (inclui patrocínios)	279 500	Outros	468 536
Total	8 590 006	Total	8 585 801

Durante o estágio na FPA, devido ao contacto próximo com o coordenador do departamento financeiro, foi possível perceber que houve uma necessidade de realizar um orçamento retificativo para o ano de 2025. Tal deveu-se ao facto de os rendimentos esperados terem ficado aquém do previsto inicialmente, com necessidade de reajustar os gastos previstos.

Pude ainda verificar a realidade difícil de gerir os fundos disponíveis, uma vez que não é o departamento financeiro quem aprova os gastos dos outros departamentos, apenas trata de os pagar e por vezes os fundos disponíveis não são suficientes, sendo necessário pedir adiantamentos de fundos, por exemplo, ao IPDJ.

3.4. Relatório de atividades e contas

No âmbito da análise do Relatório de Atividades e Contas referente ao exercício de 2024 da FPA (Federação Portuguesa de Atletismo, 2024b), verifica-se que a situação financeira da instituição continua a evidenciar fragilidades estruturais, apesar de alguns sinais de recuperação em áreas específicas.

A FPA encerrou o exercício de 2024 com um resultado líquido negativo de 173.045,37 euros. Este resultado dá continuidade a uma série de exercícios consecutivos com saldos negativos, o que reflete uma situação de desequilíbrio orçamental persistente. Perante esta situação alarmante, a nova direção propõe-se a inverter a tendência e a trabalhar para alcançar um equilíbrio sustentável, captando novas oportunidades de financiamento.

Relativamente ao ano de 2025, os montantes atribuídos pelo IPDJ à FPA mantiveram-se inalterados face ao ano anterior, no que diz respeito aos principais contratos de apoio. Em contraste, registou-se um reforço dos apoios financeiros provenientes de outras entidades de relevo, como o COP e o CPP. Este acréscimo é compreensível, tendo em conta o aumento da intensidade das atividades de preparação e participação competitiva associadas à fase final do ciclo olímpico.

Importa ainda destacar as receitas provenientes de autarquias e outras entidades institucionais, como a European Athletics (EA) e a World Athletics (WA), que ascenderam a aproximadamente 245 mil euros, maioritariamente destinadas a apoio à competição e ao desenvolvimento juvenil. Em paralelo, as receitas próprias da federação — resultantes de filiações, prestações de serviços e vendas — atingiram os 660.804 euros, com uma evolução particularmente positiva no que diz respeito às receitas de filiações.

No que respeita à estrutura de custos, os fornecimentos e serviços de terceiros registaram um aumento de cerca de 40%, influenciado principalmente por encargos com

plataformas informáticas, seguros desportivos e deslocações associadas à representação nacional. As despesas com pessoal registaram uma ligeira redução de aproximadamente 1%, fixando-se nos 1.051.219 euros. De realçar que, no exercício de 2024, não foram aplicadas atualizações salariais, com exceção de ajustes obrigatórios em contratos de professores requisitados.

Adicionalmente, as bolsas atribuídas a atletas e treinadores totalizaram 213 mil euros, o que representa uma ligeira diminuição em relação a 2023. Por outro lado, o valor dos duodécimos distribuídos às associações regionais manteve-se inalterado, situando-se em 875 mil euros — o montante mais elevado de sempre.

No cômputo geral, o relatório evidencia um modelo de financiamento excessivamente dependente do apoio público, o que coloca em risco a sustentabilidade da federação face a eventuais alterações na política de atribuição de fundos estatais. Neste contexto, é prioritário promover uma maior autonomia financeira da FPA, através da diversificação das receitas — nomeadamente, através de patrocínios, prestações de serviços, parcerias privadas e dinamização de atividades geradoras de valor económico.

3.5. Exploração dos rendimentos da FPA

Como tem vindo a ser notório na exposição prévia, o financiamento da FPA insere-se num contexto institucional mais vasto que envolve políticas públicas de desporto, mecanismos federativos e fundos privados. A compreensão dessa realidade exige uma abordagem que vá do macro ao micro contexto, articulando o enquadramento orçamental nacional com as fontes de financiamento diretas à FPA, tal como registadas nos seus planos e relatórios de atividades (Federação Portuguesa de Atletismo, 2024b, 2025a).

A operacionalização deste financiamento público é feita através do IPDJ, que canaliza os recursos financeiros atribuídos pelo Estado, através do Orçamento do Estado, para o desporto federado, via contratos-programa, tal como consegui visualizar durante o meu estágio. Estes apoios são destinados às atividades regulares, no caso da FPA contempla todas as provas que fazem parte do QCN e também à organização de eventos desportivos internacionais.

Além do financiamento público nacional, a gestão financeira da FPA assenta também no contributo de entidades institucionais como o COP, o CPP, e outros organismos como a EA e a WA. Estas entidades destinam verbas específicas a projetos de alto rendimento, seleções, desporto adaptado, formação e desenvolvimento regional subjacente ao ciclo olímpico (Federação Portuguesa de Atletismo, 2025a).

Outro pilar do orçamento da FPA é o da componente não pública, ainda que neste momento não assuma preponderância suficiente, nomeadamente através de patrocínios, merchandising institucional, prestação de serviços entre outros. Ou seja, apesar do caminho percorrido, persiste o risco de o financiamento ser fortemente dependente do contexto macroeconómico e das prioridades do Estado. Isto é, a componente de financiamento privado continua a ser insuficiente, com os rendimentos provenientes de subsídios a serem a principal fonte. Tal facto leva a FPA a necessitar de reforçar a sua estratégia de sustentabilidade financeira (Federação Portuguesa de Atletismo, 2025a). O equilíbrio entre fontes públicas estáveis e receitas próprias mais flexíveis é, hoje, uma prioridade estratégica.

Para corroborar o que expliquei nesta secção, apresento de seguida dois gráficos com os dados de 2024

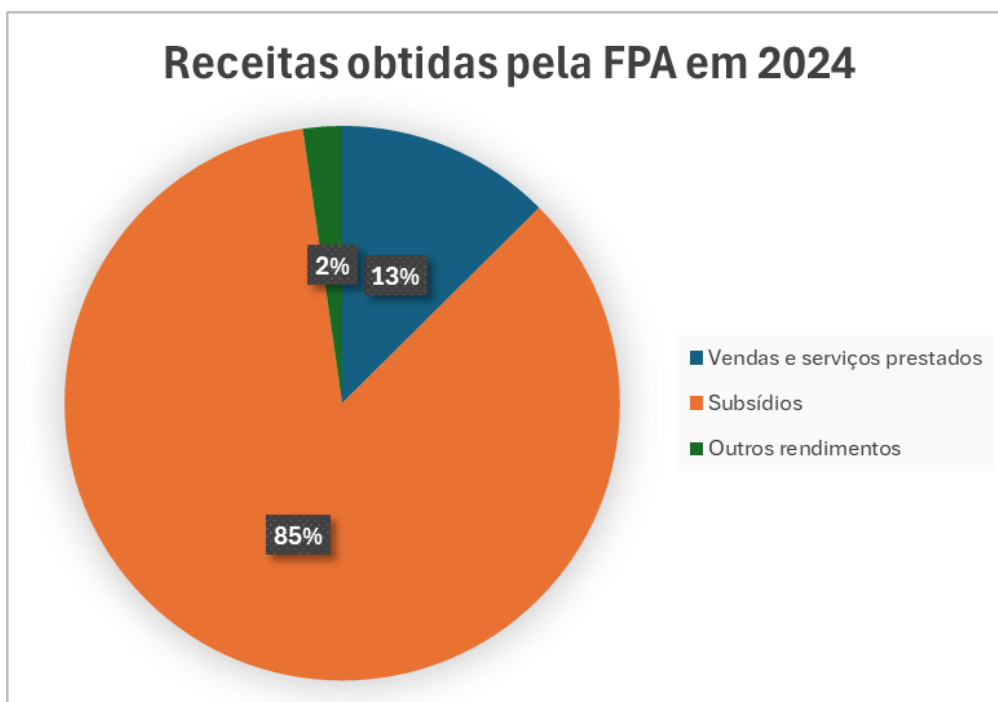


FIGURA 3 - Distribuição dos rendimentos da FPA

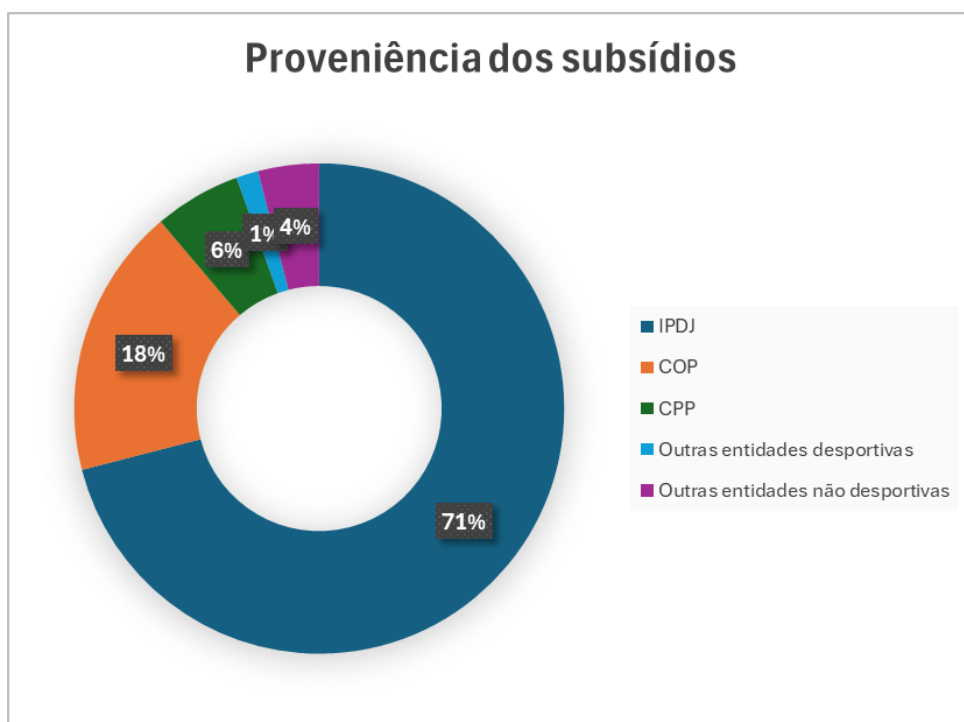


FIGURA 4 - Distribuição dos subsídios da FPA

3.6. Exploração de tipologia de gastos da FPA

O contacto próximo com o lançamento de todas as faturas da federação permitiu-me ter uma visão clara e abrangente dos gastos da mesma. Para além disso, o coordenador do departamento financeiro frequentemente reunia comigo e explicava-me a distribuição dos mesmos. De forma a aprender a gerir os gastos de uma organização de desporto, esta minha atividade foi importante para me fazer ganhar à vontade com a gestão orçamental.

Para além disso, durante o meu estágio foi criada uma nota interna a regulamentar os procedimentos de aquisição, conferência e validação de faturas, que diretamente influenciou o meu trabalho prático.

No fundo, quando algum atleta ou departamento pretende ter alguma despesa ou aquisição de bens, deve elaborar uma proposta conforme os termos propostos pela FPA e tendo em conta, se aplicável, os códigos dos contratos públicos. Apenas após aprovação da proposta pode prosseguir com a compra e posteriormente preencher o pedido de reembolso de despesa. De salientar, que essa aprovação se for até 2.500€ é dada pelo

Vice-Presidente, até 10.000€ pelo Presidente, entre 10.000€ e 50.000€ tanto pelo Presidente como por dois Vice-Presidentes e acima de 50.000€ por toda a Direção.

As autorizações devem, necessariamente, indicar o número de compromisso interno emitido pelo sistema de gestão documental EDOCLINK e ser lançadas/registadas na secção financeira. O pagamento das despesas é depois da responsabilidade do coordenador pela área financeira e do tesoureiro, após validação do vice-presidente da área financeira.

De forma prática e resumida, apresento de seguida um gráfico que mostra a distribuição dos gastos durante o ano de 2024. Destaco que foi para mim importante compreender isso ao pormenor para o meu trabalho de lançamento de faturas.

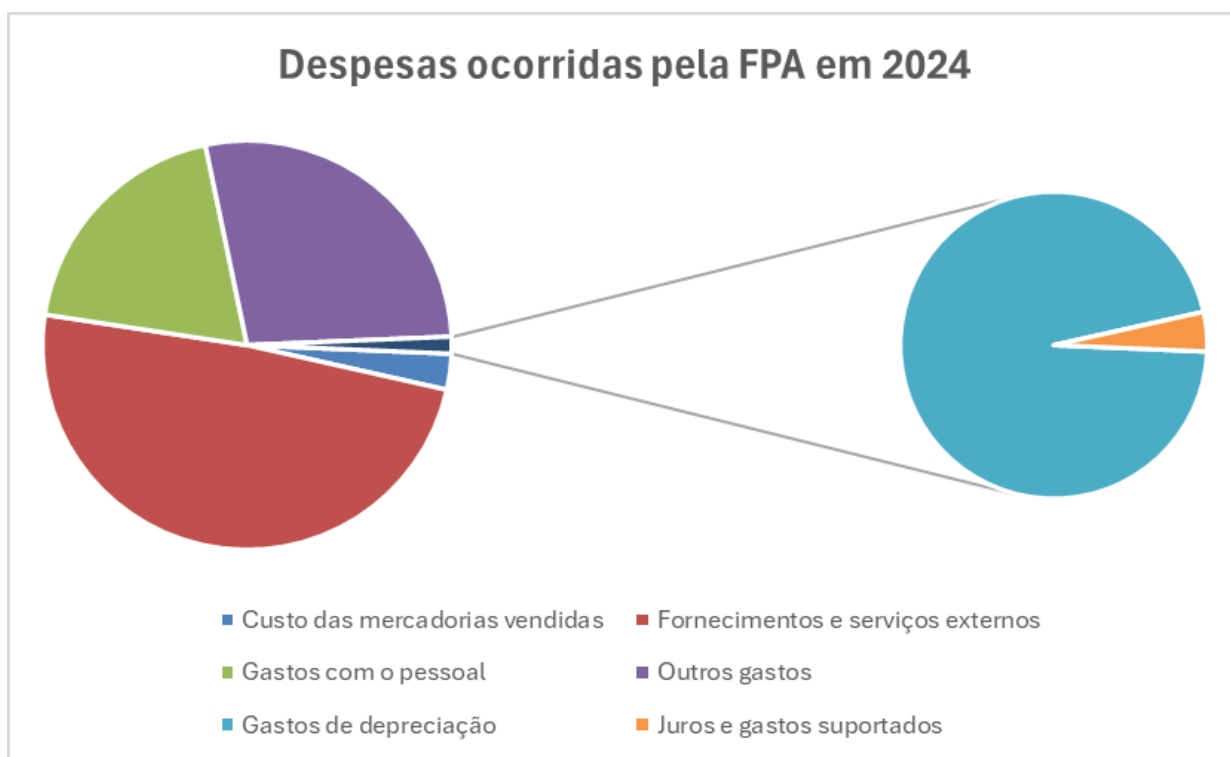


FIGURA 5 - Distribuição das despesas da FPA

3.7. Conhecimentos adquiridos com aplicabilidade às competências de um Gestor de Desporto

A literatura científica sobre gestão de desporto, como dito anteriormente, tem vindo a evidenciar que, apesar dos progressos registados na formação e capacitação de gestores, continuam a verificar-se debilidades relevantes ao nível da competência de gestão financeira. Os estudos analisados – como os de Menezes et al. (2018) e Baptista e Andrade (2005) – apontam para uma lacuna na preparação técnica e prática dos gestores desportivos nesta área, essencial à sustentabilidade das organizações. Esta insuficiência torna-se particularmente preocupante no contexto federativo, onde a gestão de dinheiros públicos, patrocínios e receitas próprias exige rigor, planeamento e transparência.

O centro de pesquisa e desenvolvimento desportivo do COP elaborou uma pesquisa exploratória com os métodos usados numa revisão sistemática (Pereira et al., 2022) com a tentativa de explorar as competências essenciais de um Gestor de Desporto. De entre as conclusões, salientam que a capacidade de gestão financeira é uma delas, pelo que merece ser estudada e explorada pelos gestores.

Nesse sentido, senti que o estágio no contexto do departamento financeiro foi bastante proveitoso, permitindo-me desenvolver e solidificar não só os meus conhecimentos teóricos nesta área, como também possibilitando uma evolução e progresso nas minhas competências práticas.

Assim, tendo por base a minha experiência na federação, elaborei um quadro no qual os conhecimentos adquiridos ao longo do percurso formativo, complementados pela análise da realidade da FPA, permitiram desenvolver um perfil de competências fundamentais, abrangentes e alinhados com as exigências do setor.

TABELA 2– Competências fundamentais para um gestor de desporto e oportunidades de desenvolvimento das mesmas no contexto do estágio.

Competência	Desenvolvimento da ideia	Experiência prática do estágio
Gestão Financeira e Orçamental	Esta dimensão é central para qualquer organização desportiva, e ainda mais crítica no contexto federativo, onde é necessário gerir fundos públicos e receitas próprias de forma transparente e eficiente. A gestão financeira inclui a elaboração e controlo de orçamentos, análise de rácios de liquidez e sustentabilidade, gestão de tesouraria e capacidade de captar fundos através de patrocínios e candidaturas a apoios institucionais. A literacia financeira permite ao gestor interpretar dados contabilísticos, prevenir riscos e planear estrategicamente os recursos.	Tive oportunidade de analisar todas estas funções, sentindo-me, por isso, mais capaz no que toca às minhas capacidades de gestão financeira futuramente no mercado de trabalho.
Liderança e Gestão de Recursos Humanos	Segundo Menezes et al. (2018), os gestores mais eficazes são aqueles que combinam conhecimento técnico com liderança positiva e gestão eficaz das equipas. Estas competências incluem a capacidade de delegar, motivar, gerir conflitos, desenvolver talento e alinhar as equipas com os objetivos estratégicos da organização. A liderança transformacional, que promove o desenvolvimento e a inovação, é cada vez mais valorizada.	O meu estágio decorreu durante uma fase de mudança significativa na Federação – a mudança dos órgãos sociais. Ora, pude compreender como a liderança dos responsáveis e gestores influenciava a atitude dos funcionários. Foi um convite a treinar a minha comunicação para uma eventual função de líder no futuro.
Planeamento Estratégico e Operacional	Conforme salienta o estudo do COP (Pereira et al., 2022), os gestores desportivos devem ser capazes de articular uma visão estratégica clara com uma execução rigorosa. Esta competência inclui a definição de objetivos SMART, elaboração de planos plurianuais, calendarização de atividades, definição de KPIs (indicadores de desempenho) e capacidade de avaliação de impacto.	A reunião mensal com todos os departamentos, a elaboração do plano de atividades, a discussão de objetivos e definição de tarefas e as retificações orçamentais a que assisti, complementaram a minha formação nesta área.
Comunicação e Gestão de Stakeholders	As federações atuam num ecossistema complexo, que envolve múltiplos interlocutores: atletas, treinadores, juizes, clubes, associações distritais, municípios, patrocinadores e órgãos de tutela. A capacidade de comunicar eficazmente com cada um destes públicos, bem como de representar institucionalmente a federação, exige competências de comunicação interpessoal, institucional e	O contexto particular do departamento financeiro, que recebe informações e faturas de todas as compras de outros departamentos, revelou-me a interdependência existente em federações e, enquanto futuro gestor de desporto, levou-me a

	digital. A gestão de stakeholders inclui negociação, diplomacia, escuta ativa e gestão da imagem pública.	considerar a importância de valorizar todos os setores.
Conhecimento Técnico e Regulamentar da Modalidade	O gestor de desporto, sobretudo em contexto federativo, deve dominar profundamente os regulamentos nacionais e internacionais da modalidade, como os da World Athletics. Deve também conhecer os estatutos da organização, os regulamentos disciplinares, os procedimentos antidopagem, os critérios de certificação e a legislação desportiva nacional. A ausência deste conhecimento pode comprometer a legalidade e legitimidade das decisões tomadas.	O Departamento financeiro da FPA é um departamento de excelência no que concerne ao conhecimento dos estatutos, regulamentos e legislação, uma vez que depende essencialmente de subsídios, que por sua vez apenas são atribuídos aquando do cumprimento das normas. Nesse sentido, este estágio permitiu-me aprofundar este tema.
Ética, Transparência e Responsabilidade Social	A governação desportiva moderna assenta numa cultura de integridade. Como referem Baptista e Andrade (2005), a transparência nos processos, a equidade na distribuição de recursos e a responsabilidade perante os sócios, parceiros e comunidade são pilares essenciais de uma gestão ética. A responsabilidade social implica, por exemplo, ações de inclusão, equidade de género, acessibilidade para pessoas com deficiência e promoção de valores como o fair-play.	Especialmente no que se refere à parte da transparência, pude analisar a posição da FPA no Sports Transparency Index 2025, ficando classificada na posição 109 entre as mais de 600 organizações avaliadas, com uma pontuação de 10/15. Verifiquei os documentos apresentados ao público pela FPA e constatei quais ainda faltam, percebendo o papel dos gestores no crescimento da divulgação documental.

Estes conhecimentos não foram apenas aplicáveis, mas tornaram-se indispensáveis para uma gestão mais eficaz, moderna e alinhada com as melhores práticas internacionais.

A análise cruzada entre a literatura científica e a prática profissional evidencia que o desenvolvimento das competências de um gestor de desporto deve ser abrangente, mas profundamente contextualizado. O caso específico da FPA ilustra como estas competências se materializam em ações concretas e como a sua ausência pode comprometer o funcionamento organizacional. A formação contínua, a autorreflexão e a aprendizagem organizacional são elementos essenciais para garantir que os gestores estão preparados para os desafios em constante evolução do desporto contemporâneo.

4. DISCUSSÃO DA EXPERIÊNCIA DO ESTÁGIO

4.1. Reflexão crítica sobre a experiência vivenciada no departamento financeiro

A realização do estágio curricular na FPA revelou-se uma experiência profundamente enriquecedora do ponto de vista académico, técnico e pessoal. A escolha pelo departamento financeiro como contexto de imersão prática teve um impacto determinante no percurso formativo, uma vez que permitiu o desenvolvimento de competências que, apesar de fundamentais, nem sempre são suficientemente exploradas ao longo do percurso académico na área da gestão do desporto. Com efeito, a gestão financeira é recorrentemente apontada como uma das dimensões mais deficitárias na formação e atuação dos gestores de desporto (Menezes et al., 2018; Baptista & Andrade, 2005), tornando-se assim fulcral a sua consolidação através de experiências reais e estruturadas.

O contacto direto com as rotinas do departamento financeiro da FPA permitiu não apenas aplicar conhecimentos teóricos previamente adquiridos, como também interiorizar a complexidade e exigência da contabilidade aplicada às entidades desportivas. O uso intensivo do software PHC, o envolvimento na elaboração de relatórios financeiros, o processamento contabilístico de documentos e a participação em reuniões de planeamento e prestação de contas foram oportunidades privilegiadas para consolidar competências com aplicabilidade concreta na futura atuação profissional.

A relevância desta vivência torna-se ainda mais evidente quando se analisa o panorama nacional e internacional da formação em gestão de desporto. De acordo com estudos recentes (Teixeira et al., 2022), muitos cursos universitários privilegiam uma formação centrada nas áreas técnicas e operacionais do desporto, relegando para segundo plano componentes como a gestão financeira, contabilidade, análise de risco ou sustentabilidade organizacional. Esta lacuna torna os estágios curriculares — sobretudo aqueles que tenham um contacto próximo com os procedimentos financeiros — espaços de correção e aprofundamento que permitem dotar o futuro gestor de ferramentas mais completas e adaptadas à realidade do setor.

Apesar de não ter sido possível realizar rotações por outros departamentos, a natureza transversal do departamento financeiro permitiu um contacto indireto com diversas áreas funcionais da Federação. De facto, a gestão financeira é um nó crítico que atravessa todos

os projetos, eventos e decisões da organização. Assim, mesmo sem presença física nos departamentos de alto rendimento, formação ou comunicação, foi possível perceber as suas dinâmicas através dos fluxos financeiros e da necessidade de validação sistemática de despesas, receitas e orçamentos. Esta articulação permitiu obter uma compreensão abrangente do funcionamento da FPA, ultrapassando os limites formais do estágio.

Um dos elementos mais reveladores desta experiência foi a constatação de que o conhecimento normativo e legal sobre federações e a Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto, embora essencial, é insuficiente para preparar o gestor desportivo para o contexto real. A prática quotidiana revelou uma série de procedimentos, exigências documentais e interações institucionais que apenas o contacto direto permite apreender. Esta vivência contribuiu para uma perceção mais realista e crítica do funcionamento das organizações desportivas, o que se traduz num incremento significativo do grau de prontidão para a inserção profissional. A consciência da multiplicidade de atores, regras informais, rotinas internas e constrangimentos operacionais reforça a importância de complementar a formação teórica com uma dimensão experiencial sólida.

4.2. Análise SWOT do estágio curricular

Neste seguimento, importa destacar a pertinência da realização de uma análise SWOT ao estágio desenvolvido. Antes de apresentar os resultados da análise, é de referir que a análise SWOT (acrónimo de Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) é uma ferramenta clássica de diagnóstico estratégico que permite avaliar, de forma estruturada, os principais pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças associados a um projeto, organização ou experiência. Esta abordagem combina variáveis internas (forças e fraquezas) com fatores externos (oportunidades e ameaças), permitindo uma visão integrada sobre o posicionamento e o potencial de desenvolvimento de uma entidade ou intervenção.



FIGURA 6 - Análise SWOT do estágio

No contexto da gestão do desporto, a análise SWOT é particularmente útil para avaliar projetos de intervenção, estágios profissionais, clubes ou federações, orientando decisões estratégicas e promovendo a melhoria contínua (Babiak & Wolfe, 2009).

4.3. Reflexão crítica sobre a Federação Portuguesa de Atletismo

Paralelamente, o estágio proporcionou uma observação privilegiada sobre a própria FPA, permitindo identificar os seus pontos fortes e as áreas que requerem intervenção estratégica.

A FPA distingue-se pela sua longa história, pelo peso da modalidade que representa e pelo seu nível de organização formal. Destacam-se positivamente as práticas de controlo

interno, a organização documental, o nível de articulação interdepartamental e a adesão a princípios de ética e responsabilidade institucional.

No entanto, subsistem fragilidades. A dependência crónica de subsídios públicos compromete a autonomia financeira da Federação, tornando-a vulnerável às oscilações orçamentais e à evolução das prioridades governamentais. Além disso, os resultados financeiros negativos acumulados nos últimos anos apontam para a necessidade de uma intervenção estruturada que promova a sustentabilidade da organização. A este respeito, salienta-se o modelo de financiamento excessivamente centrado no apoio estatal, com limitada diversificação de fontes de receita, como patrocínios, merchandising, eventos ou formação.

O elevado contacto do departamento financeiro com todos os outros departamentos permitiu aferir o seu funcionamento. Desta forma, verificava-se que existiam departamentos mais organizados e estruturados e outros com algumas lacunas.

Em termos de casos de sucesso, pude perceber que o departamento de alto rendimento está bem organizado, enviando as faturas bem justificadas, sem gastos desnecessários, fazendo um controlo minucioso de quanto gasta cada atleta. Para isso contribui a existência de uma base de dados constantemente atualizada.

Em sentido oposto denotei que no departamento do QCN, seria importante a alocação de mais um recurso humano capaz de realizar um controlo orçamental dos gastos, pois o trabalho em questão é exigente e a existência de apenas um elemento reflete-se em algumas imprevisibilidades, faturas com gastos não aprovados, entre outras problemáticas.

Em termos de sugestões de melhoria, especificamente para a área financeira, seria interessante existir uma ligação direta entre os dois softwares utilizados (PHC e EDOC) de forma a minimizar trabalho, eliminar a duplicação de tarefas e, nesse sentido, rentabilizar o tempo e a utilização de recursos, tornando este departamento mais eficiente.

Outra sugestão, seria a de existir uma partilha de responsabilidades da aprovação de gastos com o departamento financeiro, uma vez que este é o que tem maior noção dos fundos disponíveis. Desta forma, seria melhorado o controlo orçamental, permitindo um saldo positivo contrastante com os resultados negativos dos últimos 4 anos.

4.4. Reflexão sobre mudança de liderança e liderança organizacional

A mudança de presidência ocorrida durante o estágio revelou-se um ponto de inflexão interessante para a análise da liderança organizacional. Ainda que o novo elenco dirigente tenha sinalizado a intenção de promover mudanças profundas, nem todas as medidas propostas foram bem acolhidas. Um exemplo paradigmático foi a proposta de introdução de uma taxa para corredores informais, que gerou contestação junto da opinião pública. Internamente, foi possível observar manifestações de resistência à mudança por parte de alguns colaboradores, bem como atitudes mais diretivas por parte da liderança, assentes na imposição de decisões sem envolvimento pleno das equipas.

Este fenómeno de resistência à mudança é amplamente documentado na literatura sobre liderança. Kotter (1996) defende que as mudanças organizacionais bem-sucedidas implicam a construção de uma visão partilhada, a comunicação clara dos objetivos, o empoderamento das equipas e a remoção sistemática de obstáculos. Sem estes elementos, as mudanças tendem a falhar ou a gerar efeitos colaterais indesejáveis, como quebra de confiança, diminuição da moral ou conflitos internos.

A experiência observada na FPA sugere que a liderança, ao optar por uma abordagem mais diretiva e menos participativa, não terá conseguido gerar o alinhamento desejado entre os colaboradores e os novos desígnios estratégicos. A ausência de canais de escuta ativa, a comunicação unidirecional e a pressão para o cumprimento de novas diretrizes contribuíram para um ambiente de tensão e desconfiança.

Foi particularmente marcante observar que, apesar da legitimidade do novo projeto diretivo e da relevância de algumas das suas propostas, a sua concretização tem ficado limitada pela forma como estão a ser implementadas. Esta perceção reforça a importância da liderança transformacional, que se foca na inspiração, na motivação e na valorização das pessoas (Northouse, 2018). O bom líder não impõe apenas objetivos, mas constrói percursos conjuntos, mobiliza vontades e cultiva uma cultura organizacional que favorece o compromisso e o desempenho.

Ao acompanhar de perto este processo, tornou-se evidente que a mudança é, por si só, um imperativo estratégico. Os resultados financeiros negativos da FPA e os sinais de estagnação organizacional indicavam a necessidade clara de reformular processos e renovar estratégias. No entanto, mudar exige método, tempo e, sobretudo, capacidade de

gerar adesão. A resistência à mudança não é, por si só, negativa: pode ser uma oportunidade para ajustar propostas, escutar receios e consolidar soluções mais robustas (Rego & Cunha, 2007). Assim, a mudança organizacional deve ser concebida como um processo progressivo e inclusivo.

Esta vivência reforçou em mim a convicção de que a liderança é uma competência-chave para o sucesso profissional na área da gestão de desporto. Mais do que coordenar equipas ou gerir recursos, liderar é saber criar contextos de confiança, envolver os diversos stakeholders e alinhar as ações com uma visão estratégica clara. Por isso, despertei um desejo genuíno de aprofundar as minhas competências nesta área, reconhecendo que o exercício de uma liderança ética, participativa e motivadora é essencial para transformar positivamente qualquer organização desportiva.

5. CONCLUSÃO

A realização do estágio curricular na FPA constituiu uma etapa determinante na consolidação do percurso formativo e no meu amadurecimento profissional. A possibilidade de integrar uma instituição de referência no panorama desportivo nacional, em contexto real de trabalho, proporcionou um conjunto de aprendizagens que dificilmente poderiam ser adquiridas apenas em contexto académico.

Ao longo deste percurso, foi possível desenvolver competências técnico-científicas diretamente aplicadas à área da gestão do desporto, com especial enfoque no domínio financeiro. Esta é uma dimensão frequentemente negligenciada na formação inicial dos gestores desportivos, mas cuja relevância é inegável. A experiência adquirida no departamento financeiro da FPA permitiu não apenas aprofundar conhecimentos teóricos, como também adquirir práticas de registo contabilístico, análise de relatórios, gestão orçamental e planeamento financeiro. Estas competências revelam-se essenciais não só para a atuação em federações, mas também para a intervenção em clubes, associações e outras entidades do setor.

Para além da vertente técnica, o estágio permitiu desenvolver competências transversais de grande importância: comunicação profissional, trabalho em equipa, sentido de responsabilidade, pensamento crítico, capacidade de análise e sentido estratégico. A articulação com diferentes departamentos, permitiu uma compreensão

sistémica da organização federativa e dos seus fluxos operacionais. Esta compreensão é essencial para que o gestor do desporto possa intervir de forma articulada e eficaz, com base numa visão realista da instituição e do setor em que se insere.

Um dos elementos mais marcantes do estágio foi o contacto com um processo real de transição de liderança dentro da organização. Este contexto permitiu observar, em tempo real, os desafios da mudança organizacional, os diferentes estilos de liderança e os mecanismos de resistência interna. A experiência reforçou a importância da liderança transformacional, da comunicação eficaz e da inclusão dos colaboradores nos processos de tomada de decisão. Estes aspetos assumem um peso significativo na gestão do desporto contemporânea, exigindo dos profissionais não apenas conhecimento técnico, mas também competências humanas e relacionais que fomentem culturas organizacionais saudáveis e colaborativas.

O futuro gestor de desporto deve ser capaz de olhar para as organizações não apenas enquanto entidades operacionais, mas como sistemas dinâmicos e adaptativos, sujeitos a pressões internas e externas que exigem uma atuação informada, crítica e proativa.

No plano mais institucional, o estágio permitiu também refletir sobre a sustentabilidade financeira da FPA, as suas fontes de financiamento e a dependência crónica de subsídios estatais. Esta realidade levanta questões sérias sobre a autonomização das federações, a diversificação das receitas e a capacidade de resistência a choques externos. Neste sentido, torna-se urgente promover estratégias mais sustentáveis.

Outro aspeto fulcral abordado foi a transparência institucional e a necessidade de reforçar os mecanismos de accountability e comunicação com os stakeholders. A boa governação não se esgota no cumprimento legal, mas pressupõe uma atitude de abertura, de partilha de informação e de responsabilidade perante os financiadores, os praticantes, os clubes e a sociedade civil. O futuro da gestão do desporto em Portugal dependerá, em grande medida, da capacidade de reforçar estes mecanismos, tornando as organizações mais confiáveis, transparentes e alinhadas com os princípios de ética e integridade.

Em conclusão, o estágio na FPA permitiu-me vivenciar em profundidade a complexidade do ecossistema desportivo federativo, desenvolver competências técnicas

e humanas de elevado valor e reforçar a motivação para uma atuação profissional competente, ética e transformadora. Este percurso constituiu um ponto de viragem na consolidação da identidade profissional, abrindo portas a novas possibilidades de intervenção e a uma visão mais ampla e crítica sobre os desafios da gestão do desporto em Portugal.

BIBLIOGRAFIA

- Babiak, K., & Wolfe, R. (2009). Determinants of organizational legitimacy in professional sport: The case of the National Hockey League's concussions crisis. *Journal of Sport Management*, 23, 717-742. https://www.researchgate.net/publication/286840888_Determinants_of_Corporate_Social_Responsibility_in_Professional_Sport_Internal_and_External_Factors
- Baptista, M., & Andrade, P. (2005). Organizações desportivas: Um contributo para uma nova atitude. *Povos e Culturas*, (9), 81-120. <https://doi.org/10.34632/povoseculturas.2004.8822>
- Bilhim, J. A. F. (1996). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. https://www.academia.edu/53480889/Teoria_Organizacional_Estruturas_e_Pessoas
- Caspersen, C. J., Powell, K. E., & Christenson, G. M. (1985). Physical activity, exercise, and physical fitness: definitions and distinctions for health-related research. *Public Health Reports*, 100(2), 126-131.
- De Bosscher, V., Shibli, S., Westerbeek, H., & Bottenburg, M. (2015). Successful elite sport policies. An international comparison of the Sports Policy factors Leading to International Sporting Success (SPLISS 2.0) in 15 nations. Retrieved from Aachen: Meyer & Meyer.
- De Bosscher, V., & Shibli, S. (2022). Tokyo 2020. Evaluation of the elite sport expenditures and success in 14 nations. Retrieved from SPLISS: <https://spliss.research.vub.be/sites/default/files/atoms/files/Tokyo%202020%20Evaluation.pdf>
- Decreto-Lei nº 248-B/2008, de 31 de dezembro. *Diário da República*, 1.ª série — N.º 252
- Diário de Notícias (2017). *Portugal: um país de corredores mas sem sucesso na corrida*. Diário de Notícias. Consultado a 12 de agosto de 2025. <https://www.dn.pt/arquivo/diario-de-noticias/portugal-um-pais-de-corredores-mas-sem-sucesso-na-corrida-8776692.html>

- Federação Portuguesa de Atletismo. (2023). *Atletismo bate recorde perto dos 22 mil filiados*. Federação Portuguesa de Atletismo. Consultado a 12 de agosto de 2025. https://fpatletismo.pt/atletismo/geral/2023/10/atletismo-bate-recorde-perto-dos-22-mil-filiados/?utm_source=chatgpt.com
- Federação Portuguesa de Atletismo. (2024a). *Estatutos da Federação Portuguesa de Atletismo*. Federação Portuguesa de Atletismo. Consultado a 12 de agosto de 2025. <https://fpatletismo.pt/atletismo/estatutos/>
- Federação Portuguesa de Atletismo. (2024b). *Relatório de Atividades e Contas 2024*. Federação Portuguesa de Atletismo. Consultado a 12 de agosto de 2025. <https://fpatletismo.pt/atletismo/relatorios-e-contas/>
- Federação Portuguesa de Atletismo. (2025a). *Plano de atividades e orçamento 2025*. Federação Portuguesa de Atletismo. Consultado a 12 de agosto de 2025. <https://fpatletismo.pt/atletismo/planos-de-atividade/>
- Federação Portuguesa de Atletismo. (2025b). *Federação*. Federação Portuguesa de Atletismo. Consultado a 12 de agosto de 2025. <https://fpatletismo.pt>
- Federação Portuguesa de Atletismo. (2025c). *Atividade*. Federação Portuguesa de Atletismo. Consultado a 12 de agosto de 2025. <https://fpatletismo.pt>
- Ferkins, L., & Shilbury, D. (2015). The stakeholder dilemma in sport governance: Toward the notion of “stakeowner”. *Journal of Sport Management*, 29(1), 93–108. <https://doi.org/10.1123/jsm.2013-0116>
- Figueiredo, J. M. P. S. G. (2013). A estrutura financeira das federações desportivas: Estudo de caso aplicado à Federação Portuguesa de Golfe e à Federação Portuguesa de Ténis [Dissertação de mestrado, Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/6910>
- García, B., & Meier, H. E. (2019). Sport for development and peace: A critical sociology. *International Review for the Sociology of Sport*, 54(2), 121–134. <https://doi.org/10.1177/1012690218791692>
- Geeraert, A., Alm, J., & Vigezzi, G. (2020). Financial sustainability in global sports governance: A case study of the IAAF/World Athletics. *European Sport*

- Management Quarterly, 20(2), 163–182.
<https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1729551>
- Haas, L. G. N., Correia, A. H. L., & Bravo, G. A. (2024). A democracia nas federações do desporto em Portugal: Estudo de dirigentes, atletas, árbitros e treinadores [Relatório de investigação, Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. <https://repositorio.ulisboa.pt/handle/10400.5/98471>
- Henry, I., & Ko, L.-M. (2014). Governance and politics of sport. *Routledge*.
- Hoehn, T., & Szymanski, S. (2019). Sport governance and the governance of sport. *European Sport Management Quarterly*, 19(2), 123–139.
<https://doi.org/10.1080/16184742.2018.1525913>
- Hoye, R., Smith, A. C. T., Nicholson, M., & Stewart, B. (2018). Sport management: principles and applications (5th ed.). Routledge.
- Instituto Nacional de Estatística. (2024). *Desporto em números 2023*. Instituto Nacional de Estatística. Consultado a 12 de agosto de 2025.
https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=439488868&PUBLICACOESmodo=2
- Instituto Nacional de Estatística. (2025). *Desporto em números 2024*. Instituto Nacional de Estatística. Consultado a 12 de agosto de 2025.
https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=66625829&PUBLICACOESstema=55554&PUBLICACOESmodo=2
- Instituto Português do Desporto e Juventude. (2021). *Apoio e Financiamento ao Desporto*. Instituto Português do Desporto e Juventude. Consultado a 12 de agosto de 2025. <https://ipdj.gov.pt/apoio-e-financiamento-ao-desporto>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Lei nº 5/2007, de 16 de janeiro. *Diário da República*, 1.ª série — N.º 11.
- Marques, A., Martins, J., Santos, F., Sarmento, H., & Carreiro da Costa, F. (2014). Correlates of school sport participation: A cross-sectional study in urban

- Portuguese students. *Science & Sports*, 29(4), 31–38.
<https://doi.org/10.1016/j.scispo.2013.07.012>
- Menezes, L. B., Miranda, Y. H. B., Silva, V. H. R., Barros Filho, M. A., Rocha, V. L. S., & Pedroso, C. A. M. Q. (2018). Caracterização do perfil e responsabilidades dos presidentes de Federações esportivas de Pernambuco. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 8(3), 57–74.
<https://www.researchgate.net/publication/330847999>
- Meyer, B. B., & Higham, J. (2019). Stakeholder theory and sport governance: A review and research agenda. *Sport Management Review*, 22(2), 256–267.
<https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.07.002>
- Moreira, M., & Freitas, D. M. (2009). A criatividade como alavanca para uma melhor gestão desportiva. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 9(2), 17-25.
https://www.researchgate.net/publication/262444164_A_criatividade_como_alavanca_para_uma_melhor_gestao_desportiva
- Morrow, S., & Idle, C. (2008). Football club financial reporting: Time for a new model? *Sport, Business and Management: An International Journal*, 1(1), 41–57.
<https://doi.org/10.1108/20426780810860294>
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice - Eighth Edition*. Sage Publications.
- Onofre, M., Costa, J., Martins, J., Quitério, A., Farias, C. & Mesquita, I. (2023). Portuguese research on physical education and sport didactics—a critical discussion. *Frontiers in Sports and Active Living*, 5, 1-10.
<https://doi.org/10.3389/fspor.2023.1172815>
- Pedersen, P. M., & Thibault, L. (2019). *Contemporary sport management*. Human Kinetics. https://ebook.app.hcu.edu.gh/wp-content/uploads/2024/09/Pedersen-Paul-Mark_Thibault-Lucie-Contemporary-Sport-Management-2018-Human-Kinetics-Publishers-libgen.li_.pdf
- Pedroso, C. A., M. Q., Menezes, V., Sarmento, J. P., & Albuquerque, R. J. F. (2010). Perfil do gestor desportivo das federações olímpicas do Estado de Pernambuco. *Lecturas, Educación Física Y Deportes*, 15(145), 1-3.

- Pereira, J. G. M., Gonçalves, C. R. N., & Ferreira, A. C. D. (2022). *Gestor do desporto: Perfil de competências fundamentais*. Comité Olímpico de Portugal. http://formacao.comiteolimpicoportugal.pt/PremiosCOP/COP_PFO_TS/file112.pdf
- Pessanha, A. (2001). *As federações desportivas - Contributo para o estudo do ordenamento jurídico desportivo*. Coimbra Editora.
- Pires, G. (1989). *A Estrutura e a Política Desportiva: o Caso Português. Estudo da Intervenção do Aparelho Estatal no Sistema Desportivo Português* [Dissertação de doutoramento não publicada]. Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa.
- Pires, G. (2003). *Gestão do Desporto – Desenvolvimento Organizacional*. Associação Portuguesa de Gestão do Desporto.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2007). *A Essência da Liderança - Mudança x Resultados x Integridade*. Editora RH.
- Rogulski, A., & Miettinen, S. (2009). The EU and sport: the implementation of the White Paper on Sport and future prospects. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 1(3), 245–251. <https://doi.org/10.1080/1940694090326552>
- Santos, F., & Carvalho, J. (2021). Fontes de financiamento e gestão financeira no desporto português: análise crítica. *International Journal of Sport Finance*, 16(4), 323–338. <https://doi.org/10.1123/ijsf.2021-0045>
- Sarmiento, J. P., Pinto, A., & Oliveira, A. E. (2006). O perfil organizacional e funcional do gestor desportivo em Portugal. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 20, 153-155
- Škorić, S. (2018). *Characteristics of sport managers and challenges facing sport organisations* [Comunicação oral]. 9th International Conference “An enterprise odyssey: Managing change to achieve quality development, Zagreb, Croácia. https://www.researchgate.net/publication/332753193_Characteristics_of_sport_managers_and_challenges_facing_sport_organisations
- Slack, T. (1997). *Understanding sport organizations: the application of organization theory*. Human Kinetics.

- Slack, T., Byers, T., & Thurston, A. (2021). *Understanding sport organizations: applications for sport managers*. Human Kinetics.
- Smirnova, V., Jaén, P. J. M., Preuss, H., Könecke, T., & Schubert, M. (2025). The autonomy of sport concept: A scoping review. *Frontiers in Sports and Active Living*, 7, 1593673. <https://doi.org/10.3389/fspor.2025.1593673>
- Solmaz, S. (2024). Exploring the organizational identity structure of national sports federations: What makes a federative identity structure unique? *Journal of Global Sport Management*. <https://doi.org/10.1080/24704067.2024.2360048>
- Tavares, F. (2023). Que fatores chave de sucesso para o atletismo de alto rendimento em Portugal? [Tese de Mestrado, MEMOS IX]. Comité Olímpico Internacional.
- Teixeira, M. C., Rijo, V. A., & Sesinando, A. D. (2022). Sports management research: analysis of scientific development in Portugal. *Journal of Physical Education*, 33, 1-14. <https://doi.org/10.4025/jphyseduc.v33i1.3353>
- Thibault, L., & Babiak, K. (2016). Governance and policy in sport organizations. In B. R. Andersen & L. H. Pedersen (Eds.), *Handbook of sports management* (pp. 125–146). Springer.
- Thiel, A., & Mayer, J. (2009). Characteristics of voluntary sports clubs management: a sociological perspective. *European sport management quarterly*, 9(1), 81–98. https://www.academia.edu/98792763/Characteristics_of_Voluntary_Sports_Clubs_Management_a_Sociological_Perspective?uc-g-sw=43909006
- Truyens, J., De Bosscher, V., Heyndels, B., & Westerbeek, H. (2014). A resource-based perspective on countries' competitive advantage in elite athletics. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 14(1-2), 31–55. <https://doi.org/10.1504/IJSMM.2014.060099>
- Walker, M., Hayday, E., & Grix, J. (2020). Sport governance: A pragmatic framework for a critical and evolving field. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 12(1), 21–36. <https://doi.org/10.1080/19406940.2019.1701733>
- World Health Organization. (2024). *Physical activity 2024 country profile for Portugal*. World Health Organization. Consultado a 12 de agosto de 2025.

<https://www.who.int/europe/publications/m/item/physical-activity-2024-POR-country-profile>

Yuldashov, I., Umaralievich, K. U., Goynazarov, G., & Abdurakhmonov, S. (2021). Innovative development strategy in the field of sports and the basics of its organization. *Asian Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 11(11), 48-53. 10.5958/2249-7315.2021.00148.9

APÊNDICES

*Apêndice I - Ata de uma reunião mensal***ATA DA REUNIÃO****Data:** 03/05**Local:** Sala Carlos Lopes**Horário:** 10h**1. Leitura da Ata Anterior**

Foi realizada a leitura da ata da reunião anterior.

2. Pontos da Agenda**2.1. Notas Internas em anexo**

Foi relembrado o conteúdo das seis notas internas enviadas pela nova Direcção:

- **Nota Interna 1:** Actualização Salarial
- **Nota Interna 2:** Atribuição de funções executivas e novo cargo de Director-Geral
- **Nota Interna 3:** Procedimento para gestão de e-mails e melhoria na resposta
- **Nota Interna 4:** Férias 2025
- **Nota Interna 5:** Procedimentos para aquisições, faturas, validações e pagamentos
- **Nota Interna 6:** Assiduidade, trabalho suplementar e reembolso de despesas

2.2. Plafonds de Impressão

Os plafonds de impressão foram definidos com base utilização média num escritório (100 impressões por mês a preto e branco) e estão a ser ajustados conforme as necessidades de cada trabalhador e departamento. Foi reforçada a importância de restringir a impressão a cores devido aos custos adicionais e à necessidade de boas práticas ambientais.

2.3. Assembleia Geral de Março - Informações

A Assembleia Geral da FPA realizar-se-á a 22 de março, na Ilha Terceira, nos Açores, com a presença de todas as Associações regionais e extraordinárias que compõem a Assembleia, e o principal objectivo é encerrar o exercício e aprovar as contas do ano transacto. Esta AG decorre dos estatutos da FPA e corresponde ao exercício de 2024, sendo a responsabilidade da actual Direcção naquele exercício a partir de 17 de novembro do ano anterior.

2.4. Responsabilidade Social da FPA

Foi reforçada a importância dos três pilares estratégicos da FPA: Identidade, Responsabilidade Social e aumento do número de praticantes. Neste contexto, salientou-se a relevância de acordos e protocolos na área da responsabilidade social, destacando-se os acordos firmados com a Sociedade Portuguesa de Cardiologia e a Entrajuda.

2.5. Novos Colaboradores e Mudanças

Foram apresentados os novos colaboradores:

- [REDACTED] - Área de Comunicação
- [REDACTED] - Programa Nacional de Mobilidade Competitiva (PNMC)
- [REDACTED] - Área de Logística

Foram ainda explicadas as mudanças e novas funções:

- [REDACTED] - Passa a colaborar no Alto Rendimento
- [REDACTED] - Responsável pelas actividades de report e submissão de propostas/projectos, nomeadamente junto do IPDJ
- [REDACTED] - Gabinete de Apoio

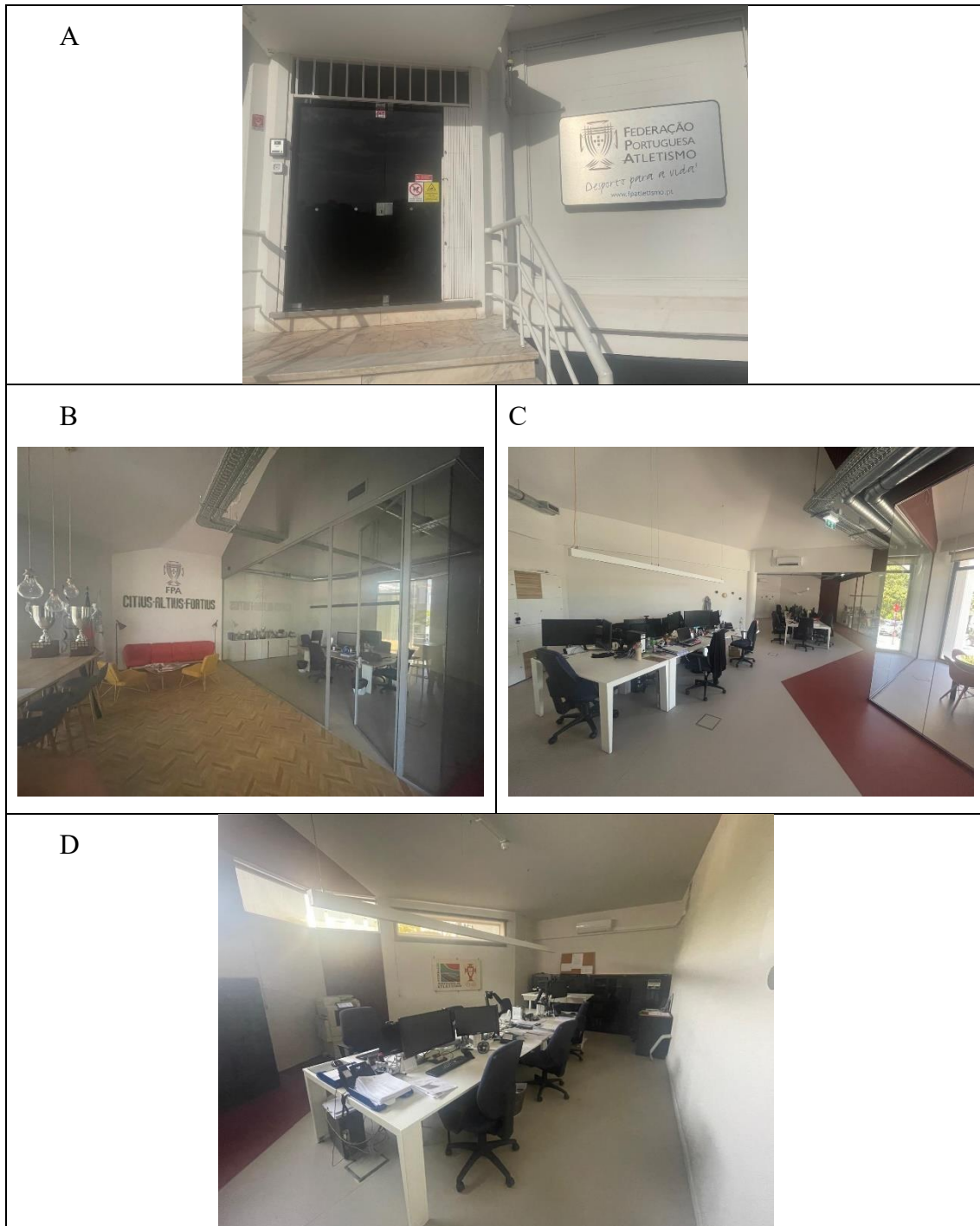
3. Outros Assuntos

- Foi reforçada a necessidade de submissão de sugestões por parte dos trabalhadores na "Caixa de Sugestões". Até ao momento, foram recebidas cinco sugestões, que serão encaminhadas para a Direcção para análise e consideração.
- Foi feito um resumo do calendário de competições e dos resultados da FPA, incluindo as provas realizadas e em curso:
 - Campeonatos de Pista Curta em Braga
 - Meeting de Metz, França
 - Campeonatos da Europa de Pista Curta em Apeldoorn, Holanda
 - Campeonatos Nacionais de Meia Maratona
 - Recordes e marcas atingidas
- O Departamento Financeiro, representado por [REDACTED], fez uma menção elogiosa ao trabalho desenvolvido por [REDACTED] no âmbito das submissões na plataforma SIEC.

Encerramento

Nada mais havendo a tratar, foi dada por encerrada a reunião.

Apêndice II – Fotografias das instalações da FPA



Legenda:

A – Entrada

B e C – Escritórios primeiro piso

D – Departamento financeiro

Apêndice III - Proposta elaborada por atleta para aquisição de equipamento

Todos os gastos da FPA têm de ser aprovados. Ainda que o departamento financeiro não tenha um parecer sobre a aprovação (o que facilitaria a gestão orçamental), apenas pode proceder à faturação nos programas destes gastos após este passo estar concluído.

FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE ATLETISMO
100 ANOS
1921 - 2021

Proposta de Apetrechamento

Projeto Olímpico

* Designação da proposta
Aquisição de apetrechamento

* Técnico Responsável
[Redacted]

* Local
Lisboa

* Atleta
[Redacted]

Escalão
Senior

Clube
[Redacted]

V2. 2025

Submeter

Menu

Ficha nº
102 - 2025

Data de Submissão
14/02/2025

Setor
Velocidade

Centro de Custo
0021202416051

Nível
4

Projeto
PPO

	* Equipamento	* Quant	* Link do equipamento pretendido	Ref	* Justificação do Apetrechamento	* Valor unitário	Aut.
1	[Redacted]	1	https://www.nike.com/pt/15aparelhos-de-atletismo-sprint-maxfly-2-7xs07g/PD8395-600	[Redacted]	[Redacted]	220,00 €	
2	[Redacted]	1	https://www.j-run.fr/electronique/Recuperation_c1152/Therabody_m333/Therabody-RecoveryTherm-https://www.j-run.fr/electronique/Recuperation_c1152/Blackroll_m441/BlackrollMunchballON-Blackroll_Serie_150078.html	[Redacted]	[Redacted]	149,00 €	
3	[Redacted]	1	https://www.j-run.fr/electronique/Recuperation_c1152/Blackroll_m441/BlackrollMunchballON-Blackroll_Serie_150078.html	[Redacted]	[Redacted]	19,00 €	
4	[Redacted]	1	https://www.j-run.fr/electronique/Recuperation_c1152/Therabody_m333/Therabody-RecoveryTherm-Back-https://top4running.pt/p/puma-clouds-pun-receback-tenktop-women-525777-47	[Redacted]	[Redacted]	249,00 €	
5	[Redacted]	1	https://top4running.pt/p/puma-clouds-pun-receback-tenktop-women-525777-47	[Redacted]	[Redacted]	30,00 €	
6	[Redacted]	1	https://top4running.pt/p/puma-shapeluxe-seamless-hw-6-short-sight-524388-08	[Redacted]	[Redacted]	37,00 €	
7							
8							
9							
10							
					TOTAL	704,00 €	

Apêndice IV – Fatura exemplificativa de um gasto

TEN ADIANTAMENTO

TOP4RUNNING

Fatura nº 1510275252

Símbolo variável: 2501576714
Data de emissão: 19.04.2025
Data de vencimento: 03.05.2025
Data de emissão: 19.04.2025
Número de encomenda: 2501576714
Cliente: ZZ223493

Fornecedor:

Topforsport s.r.o.
 Dukelská třída 1666/106
 614 00 Brno
 República Checa

NIF: CZ29213291

E-mail: info@top4running.pt

Telefone: +49 79 519 549 600

A empresa está inscrita no registo comercial do tribunal regional de Brno,
 departamento. C, nº 66187.

Cliente:

Federação Portuguesa de Atletismo
 Largo da Lagoa 15B,
 2799-538 Linda-a-Velha
 PORTUGAL

NIF: 501136517

NIF: PT501136517

NIF:

Endereço de entrega:

FP Atletismo
 Largo da Lagoa 15B,
 2799-538 Linda-a-Velha
 PORTUGAL

Condições de entrega: Kurýr

Método de pagamento: Dobírka

Descrição:	Número de catálogo	Quantidade	Preço por unidade	IVA %	Preço sem IVA	Preço com IVA
Número de artigo	Código de barras:					
Maxfly 2						
ZB00623856	fd8395-600	1 ks	178,85 EUR	0	178,85 EUR	178,85 EUR
	197600685536					
Platba						
S113		1	1,63 EUR	0	1,63 EUR	1,63 EUR
	S113					

Resumo de IVA

IVA %	Base	IVA	Total
0,0000	180,48 EUR	0,00 EUR	180,48 EUR
Total	180,48 EUR	0,00 EUR	180,48 EUR

Total: 180,48 EUR

PREÇO A PAGAR**180,48 EUR**

The supply of goods is exempt according to the §64 of the VAT Act valid in the Czech Republic.

Apêndice V – Percurso de uma fatura no programa EDOC

[Menu Trabalho](#)
[Processos](#)
[Registros](#)
[Distribuições](#)
[Pessoal](#)
[Gerais](#)
[Entidades](#)
[Ofício](#)
[Site FPA](#)

Tiago Silva

1 PDF

Distribuição FPA/2025/2756 (Terminada - O)

Tipo FPA

Assunto Fatura Nº 1518275252

Observações Distribuição: 2025/1184

Prazo Sem prazo

1º Registro ENT_FPA/2025/2326 - de Topfortsport s.r.o

Processo SHARPROJ.PREPOL/B2

[Dados Gerais](#)
[Outros Dados \(3\)](#)
[Acessos](#)
[Conservação Administrativa](#)
[Histórico](#)

1

1 PDF

2

1 PDF

Definição de Tipologia de Fatura

Autoliquidar IVA sobre a aquisição intracomunitária de Outros Bens e Serviços.

Despesa aprovada na Distribuição referenciada no documento que deu origem a este registo.

Para:

- Conferência da cabimentação da despesa na FA 6.52
- Contabilização
- E regularização conta corrente.

Necessita Aprovação Superior?

Sim ☐ Não ☒ Sem Valor ☐

Análise de conformidade do Documento e seleção do Processo

Percurso Fatura respeitante a Atividade

3 FPA_TRAGEM_CONT 03/05/2023 13:27:14	Para validação e conferência Número de Lançamento: 4000117 Área: SNAR Regular - PREPOL, Setores, Juvenil
4 FPA_SNAR_REC 08/05/2023 07:58:37	Despesa de aquisição de apetrechamento, referente ao atleta Alocar à conta PPO 040 atleta apetrechamento. Conferir. VP para validar. Número da Distribuição de Aprovação da FA/Proposta: 2025/1184 Centro de Custos: De acordo com a encomenda: Sim Não Semi Valor
5 FPA_SNAR_REC_COORD 08/05/2023 11:28:14	Validado:
6.1 FPA_AF_CONT (TIAGO SILVA) 11/06/2023 14:58:05	Contabilizado
8 FPA_AF_COORD 17/06/2023 19:43:37	Terminada

3	 FPA_TRIAGEM_CONT 07/05/2023(19:27:14)	Para validação e conferência Número de Lançamento: 4000117 Área: SNAR Regular - PREPOL, Setores, Juvenil
4	 FPA_SNAR_REG 08/05/2023(17:56:57)	Despesa de aquisição de apetrechamento, referente ao atleta [REDACTED] • Alocar à conta PPO do atleta [REDACTED] - apetrechamento. • Confiro: VP [REDACTED] para validar. Número da Distribuição de Aprovação da FA/Proposta: 2025/1184 Centro de Custos: De acordo com a encomenda: Sim Não Sem Valor
5	 FPA_SNAR_REG_COORD 08/05/2023(11:28:14)	Validado.
7.1	 FPA_AF_TDS 16/06/2023(15:06:18)	Adiantamento Regularizado
8	 FPA_AF_COORD 17/06/2023(19:43:37)	Terminada

Apêndice VI –Contabilização da fatura no programa PHC

Compras

Fornecedor: Topforsport s.r.o. Documento: V/Fatura Nº 1510275252 Data Interna: 19.04.2025

Regularizada: 2025/2226 Rv:

Página Principal Outros Dados Adiantamentos Contabilidade

Zona: Moeda: PTE ou EURO

Data de Entrada: 30.04.2025 Data Original: 19.04.2025 Vencimento: 19.04.2025

Referência	Designação	Quant.	Preço	Total	Centro Analítico	Armazém	IVA	Taxa IVA	Desc.1	Desc.2	Classificação Estatística	IVA Incluído	Sig.a Inversão	Ref. Interna	Cód.SNC	Ativo
MATERDESPCOMUN	- material desportivo	1,0	221,99	221,99	0021200416051	1	1								610412	
IVA_TIC_OBS	IVA - Transações Intracomunitárias - OBS	-1,0	41,51	-41,51		1	1								24016	

Desconto Financeiro: 0,00%

Aprovação para pagamento: Encomenda:

Aprovado em: 01.01.1900

Cálculo automático dos totais

Base de incidência: 180,48

Total de IVA:

Total em Euros: 180,48

Opções deste Ecrã

- Totais
- Fornecedor
- Imprimir
- Emitir Pagamento
- Ver regularizações
- Etiquetas

Centros de custo

Compras

Fornecedor: Topforsport s.r.o. Documento: V/Fatura Nº 1510275252 Data Interna: 19.04.2025

Regularizada: 2025/2226 Rv:

Página Principal Outros Dados Adiantamentos Contabilidade

Data de Entrada: 30.04.2025

Conta	Diário	Nº Lanc.	Documento	Nº Doc.	Débito	Crédito
221121687	Fornecedores	4000117	V/Fatura	1510275252	180,480000	
61412	Fornecedores	4000117	V/Fatura	1510275252	221,990000	
221121687	Fornecedores	4000117	V/Fatura	1510275252		360,960000
24333312	Fornecedores	4000117	V/Fatura	1510275252		41,510000

Contabilizado ?

Apêndice VII – Exemplos de Contratos-Programa

Instituto Português do Desporto e Juventude, I. P.
Federação Portuguesa de Atletismo

Contrato-Programa de Desenvolvimento Desportivo N.º CP/0320/DDT/2025

Apoio à Atividade Desportiva
Programa Nacional Marcha e Corrida

Entre:

1 O INSTITUTO PORTUGUÊS DO DESPORTO E JUVENTUDE, I. P., pessoa coletiva de direito público, com sede na Rua Rodrigo da Fonseca, n.º 55, 1250-190 Lisboa, NIPC 510089224, aqui representado por Ricardo Gonçalves Ribeiro Gonçalves, na qualidade de Presidente do Conselho Diretivo, adiante designado como **1.º OUTORGANTE**;

e

2. A FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE ATLETISMO, pessoa coletiva de direito privado, com sede na(o) Largo da Lagoa, 15 B, 2795-116 Linda-a-Velha, NIPC 501136517, aqui representada por Domingos da Silva Castro, na qualidade de Presidente, adiante designada por **2.º OUTORGANTE**.

Considerando que:

- A) Compete ao **1.º OUTORGANTE**, nos termos da alínea a) do n.º 3 do artigo 4.º do Decreto-Lei n.º 98/2011, de 21 de setembro, bem como nos termos dos seus Estatutos, aprovados pela Portaria n.º 11/2012, de 11 de janeiro, apoiar técnica, material e financeiramente o desenvolvimento da prática das atividades físicas e desportivas, bem como promover os estilos de vida ativos e saudáveis de forma transversal a todos os setores da sociedade portuguesa, contribuindo desta forma para as tornar mais acessíveis a todos os cidadãos;
- B) No âmbito da estratégia de generalização da prática da atividade física e desportiva junto dos cidadãos portugueses, no seguimento do que estabelece o n.º 1, do artigo 6.º, da Lei n.º 5/2007, de 16 de janeiro, Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto, assim como de acordo com o expressado pelas Orientações Europeias para a Atividade Física, compete ao **1.º OUTORGANTE**, enquanto organismo da Administração Pública central responsável pelas áreas da atividade física e do desporto, o desenvolvimento de programas nacionais conducentes à concretização do objetivo acima mencionado;
- C) Nos termos da alínea a), do n.º 2, do artigo 6.º, da referida Portaria n.º 11/2012, de 11 de janeiro, compete ao **1.º OUTORGANTE**, a promoção da mobilização da população para a prática desportiva;
- D) O **2.º OUTORGANTE**, através das atividades que promove e de acordo com o programa desportivo apresentado junto do **1.º OUTORGANTE**, nos termos, e para os efeitos, do disposto no n.º 3 do artigo 3º do Decreto-Lei n.º 273/2009, de 1 de outubro, na redação conferida pelo Decreto-Lei n.º 41/2019, de 26 de março, enquadra-se na prossecução dos objetivos previstos pelo **1.º OUTORGANTE**, contribuindo para o aumento da prática desportiva dos cidadãos portugueses.

Nos termos dos artigos 7.º, 46.º e 47.º da Lei n.º 5/2007, de 16 de janeiro - Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto - e do Decreto-Lei n.º 273/2009, de 1 de outubro, na redação conferida pelo Decreto-Lei n.º

41/2019, de 26 de março - Regime Jurídico dos Contratos-Programa de Desenvolvimento Desportivo - em conjugação com o disposto no artigo 4.º, e no n.º 1, do artigo 20.º, ambos do Decreto-Lei n.º 98/2011, de 21 de setembro, é celebrado um contrato-programa de desenvolvimento desportivo que se rege pelas cláusulas seguintes:

CLÁUSULA 1.ª

Objeto do contrato

Constitui objeto do presente contrato a concessão de uma comparticipação financeira à execução do programa desportivo "Programa Nacional Marcha e Corrida" que o **2.º OUTORGANTE** apresentou ao **1.º OUTORGANTE** e se propõe levar a efeito no decurso do corrente ano, o qual consta como Anexo a este contrato-programa, do qual faz parte integrante, publicado nos termos do Decreto-Lei n.º 273/2009, de 1 de outubro, na redação dada pelo Decreto-Lei n.º 41/2019, de 26 de março.

CLÁUSULA 2.ª

Calendário e prazo global de execução do programa

O período de execução do programa objeto de comparticipação financeira ao abrigo do presente contrato-programa tem início a 1 de janeiro de 2025 e termina em 31 de dezembro de 2025.

CLÁUSULA 3.ª

Custo previsto do programa

O programa de desenvolvimento desportivo aprovado apresenta um custo previsto no montante total de **170.000,00 €** (Cento e Setenta Mil, Euros).

CLÁUSULA 4.ª

Financiamento do programa

1. A comparticipação financeira a prestar pelo **1.º OUTORGANTE** ao **2.º OUTORGANTE**, para apoio exclusivo à execução do programa de desenvolvimento desportivo referido na cláusula 1.ª corresponde ao valor de **75.000,00 €**. (Setenta e Cinco Mil Euros)
2. Imputa-se ao **2.º OUTORGANTE** a responsabilidade pelo financiamento do restante valor do programa de desenvolvimento desportivo.

CLÁUSULA 5.ª

Devolução

1. Há lugar a devolução de comparticipação financeira sempre que se verifique que o valor do apoio financeiro atribuído pelo **1.º OUTORGANTE** exceda os 70% do valor de despesa elegível executado pelo **2.º OUTORGANTE**.
2. Para apuramento do disposto no número anterior, observar-se-á a seguinte fórmula:

$$MD = VAFA - 70\% \times VDEE$$

MD = Montante a Devolver;

VAFA = Valor de Apoio Financeiro Atribuído;



**CONTRATO-PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO
DESPORTIVO
2024**

Nº.001/A. A. Algarve

**Objeto:
DESENVOLVIMENTO DA ACTIVIDADE DESPORTIVA -
ATLETISMO**

outorgantes:

- 1. FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE ATLETISMO (FPA)**
- 2. ASSOCIAÇÃO DE ATLETISMO DO ALGARVE**

Apêndice VIII – Fatura relativa ao primeiro contrato-programa apresentado no anexo

**FEDERAÇÃO
PORTUGUESA
ATLETISMO**

Largo da Lagoa, 15B
2799-538 LINDA-A-VELHA
PORTUGAL
Telef. +351 214 146 020
Fax. +351 214 146 021
www.fpatletismo.pt
NIF. 501 136 517

Factura**Nº FT 2025A1/99**

ORIGINAL

Instituto Português do Desporto e Juventude, IP
Rua Rodrigo da Fonseca, 55
Desconhecido
1250-190 Lisboa
Nº Contribuinte: PT 510089224

Modo de Pagamento :

Data de emissão : 2025-09-02

Referência	Designação	Quant.	Preço Unitário	Descontos	IVA	Total
FACT_CPIDP	CONTRATO-PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DESPORTIVO Nº CP/0320/DDT/2025					
	Programa Nacional Marcha e Corrida	1,0	75 000,00			75 000,00

Página 1 de 1

Software PHC - RnUg-Processado por programa certificado nº 0006/AT (20250421.12023)

Os Serviços foram colocados à disposição em 2025-09-02

Obs.:

ATCUD:JJ3MV52T-99

Não sujeito; não tributado (ou similar)



Taxa	Base de Incidência	Valor do I.V.A.
0,00%	75 000,00	
6,00%		
13,00%		
23,00%		
		75 000,00

Total Iliquido :	75 000,00
Desconto Comercial :	
Desconto Financeiro :	
Base de Incidência de I.V.A. :	75 000,00
Total de I.V.A. :	
Total (EUR)	75 000,00

Dados para Transferência Bancária:

NIB 003503910000250153090

IBAN PT50 0035 03910000250153090

SWIFT CODE/BIC CGDIPTPL

Federação Portuguesa de Atletismo

Largo da Lagoa

Linda-a-Velha

Documento Processado por Computador
2799-538 LINDA A VELHA 501136517

Apêndice IX – Contabilização da fatura do anexo VIII no programa PHC

Documentos Contabilísticos

Diário: N/Facturas
 Nº do Lançamento:
 Documento: Nº do Documento:
 Data: ☒ Fiscal ☐ Civil
 Data impressa:

☐ Criado via importação

Documentos

Conta	Nome da Conta	Nº Contribuinte	Descrição do movimento	Débito	Crédito	Centro Analítico
28231108	IPDJ - Programa Nacional de Marcha e Corrida	510089224	Factura 99 - Instituto Português do Desporto e Juventude, IP		75 000,00	
25810112	IPDJ - Programa Nacional de Marcha e Corrida	510089224	Factura 99 - Instituto Português do Desporto e Juventude, IP	75 000,00		

Apêndice X – Formação que a FPA me ofereceu para atualização técnica com as novas regras do IVA



*Apêndice XI – Proposta de aquisição que deve ser formulada pelo atleta ou
departamento para aprovação pela FPA*

ANEXO A

Proposta de Aquisição (PA)



Este modelo é gerado através do programa de gestão documental EDOCLINK



De: #NOVOREGISTO:DISTRIBUICAO:ORIGINADOR#
Área: Escolha um item.
Projeto: #NOVOREGISTO:PROCESSO:CODIGO# - #NOVOREGISTO:PROCESSO:ASSUNTO#
Proposta Nº: #NOVOREGISTO:NUMERO#

Estimativa de Custo: €

Proposta:

Apêndice XII – Ficha de atividades das Seleções Nacionais e Alto rendimento.

De referir que existem mais fichas de atividades para outros departamentos, este representa um mero exemplo prático.

Ficha de Atividade das Seleções Nacionais e Alto Rendimento (FASNAR)

O modelo desta Ficha de Atividade está informatizado, funcionando com macros do programa EXCEL, sendo preenchida pelos proponentes e registada posteriormente no programa de gestão documental EDOCLINK.

ATLETA & TREINADOR

▼ Selecione o âmbito da FA pretendida!

APETRECHAMENTO**APOIO
ESPECIALIZADO****ESTÁGIO
INDIVIDUALIZADO****MEETING / PROVA DE
PREPARAÇÃO****MEDICAMENTOS****TRATAMENTOS &
EXAMES****TÉCNICOS NACIONAIS
EQ. MULTIDISCIPLINAR**

▼ Selecione o âmbito da FA pretendida!

**AÇÃO E DETEÇÃO DE
TALENTOS****CENTRO DE
FORMAÇÃO****ESTÁGIO NACIONAL****LICENÇA &
HOMOLOGAÇÃO****OUTRAS DESPESAS
DE SETOR (ODS)****SELEÇÃO NACIONAL****V6 . 2024**

4

Pedido de Reembolso de Despesas (PRD)

65

*Apêndice XIV – Procedimento de conferência e validação de faturas***ANEXO C****Procedimento de conferência e validação de facturas**

1. A fatura de prestação de serviço ou de fornecimento de bem, ou documento equivalente, resultante de ficha de atividade ou de proposta de aquisição, previamente aprovada nos termos da presente deliberação pelos membros da Direcção, registada no programa de gestão documental EDOCLINK, deve ser conferida pelo elemento responsável pela aquisição do serviço ou bem;
2. Após esta conferência, o responsável pela aquisição do serviço ou bem, deve remeter o documento de despesa ou de aquisição para a Área Financeira via EDOCLINK para a sua contabilização e posterior pagamento;
3. A Área Financeira efetuará o registo do documento na conta corrente do fornecedor ou do agente desportivo e no respectivo centro de resultados do projecto de financiamento da actividade ou evento/projecto;
4. Nos termos do artigo 36º do Código de IVA, as faturas emitidas devem ser datadas, numeradas sequencialmente e conter os seguintes elementos:
 - a) os nomes, firmas ou denominações sociais;
 - b) a sede ou domicílio do fornecedor de bens ou prestador de serviços e do destinatário ou adquirente;
 - c) os correspondentes números de identificação fiscal dos sujeitos passivos de imposto.

Salienta-se ainda que, as despesas ou aquisições cujas faturas não obedeçam aos requisitos estipulados no artigo 36º do Código do IVA, não concorrem para a execução financeira dos contratos-programa de financiamento público e os gastos não são dedutíveis nos termos do artigo 23º do Código do IRC e estão sujeitas a tributação autónoma à taxa de 70%.

Apêndice XV – Demonstração dos Resultados relativo ao ano de 2024

FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE ATLETISMO

DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS POR NATUREZAS INDIVIDUAIS

Exercício findo em 31 de dezembro de 2024

(Valores expressos em euros)

	Notas	2024	2023	
Vendas e serviços prestados	18	660 804	479 568	+
Subsídios, doações e legados à exploração	19	4 484 162	4 289 550	+
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	20	(154 099)	(137 159)	-
Fornecimentos e serviços externos	21	(2 658 591)	(2 166 661)	-
Gastos com o pessoal	22	(1 051 219)	(1 061 821)	-
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	23	-	(2 268)	-/+
Outros rendimentos	24	119 632	167 868	+
Outros gastos	25	(1 501 168)	(1 481 673)	-
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos		(100 479)	87 403	=
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	5/26	(69 551)	(129 423)	-/+
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)		(170 030)	(42 020)	=
Juros e gastos similares suportados	27	(3 015)	(2 028)	-
Resultado antes de impostos		(173 045)	(44 048)	=
Imposto sobre o rendimento do período	9	-	(901)	-/+
Resultado líquido do período		(173 045)	(44 948)	=

Linda-a-Velha, 10 de março de 2025

O Contabilista Certificado

Carciano Silva Domingos

A Direção

Presidente

Domingos da Silva Castro

Vice-Presidente

Joaquim Cesário Cardador dos Santos

Apêndice XVI – Balanço referente ao ano de 2024

FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE ATLETISMO			
BALANÇO INDIVIDUAL			
Exercício findo em 31 de dezembro de 2024			
(Valores expressos em euros)			
	Notas	2024	2023
ATIVO			
Ativo não corrente			
Ativos fixos tangíveis	5	838 191	853 274
Outros investimentos financeiros	6	12 406	12 406
Fundadores/beneméritos/patrocinadores/doadores/associados/membros	7	44 157	65 591
Créditos a receber	10	4 488	4 488
Total dos ativos não correntes		899 242	935 760
Ativo corrente			
Inventários	8	63 697	79 102
Estado e outros entes públicos	9	2 068	3 889
Fundadores/beneméritos/patrocinadores/doadores/associados/membros	7	44 397	3 777
Outros créditos a receber	10	125 340	165 515
Diferimentos	11	42 301	41 035
Caixa e depósitos bancários	4	661 191	614 921
		938 993	908 240
Total do ativo		1 838 235	1 844 000
FUNDOS PATRIMONIAIS E PASSIVO			
Fundos patrimoniais			
Fundos	12	267 843	219 836
Excedentes de revalorização	13	256 359	261 447
Ajustamentos/Outras variações nos fundos patrimoniais	14	226 157	227 949
		750 359	709 232
Resultado líquido do período		-173 045	-44 948
Total dos fundos patrimoniais		577 313	664 284
Passivo			
Passivo não corrente			
Financiamentos obtidos	15	-	-
Fundadores/beneméritos/patrocinadores/doadores/associados/membros	7	9 826	114 030
Outros passivos a pagar	17	-	41 583
		9 826	155 613
Passivo corrente			
Fornecedores	16	227 744	162 806
Estado e outros entes públicos	9	40 012	53 534
Fundadores/beneméritos/patrocinadores/doadores/associados/membros	7	331 892	255 099
Diferimentos	11	428 440	390 301
Outros passivos a pagar	17	223 008	162 364
		1 251 096	1 024 103
Total do Passivo		1 260 922	1 179 716
Total dos fundos patrimoniais e do passivo		1 838 235	1 844 000

Linda-a-Velha, 10 de março de 2025

O Contabilista Certificado

Carciano Silva Domingos

A Direção

Presidente

Domingos da Silva Castro

Vice-Presidente

Joaquim Cesário Cardador dos Santos

Apêndice XVII – Mapa dos atletas que integram o Projeto de Preparação Olímpica

TABELA RESUMO DE INTEGRAÇÕES
PROJECTO LOS ANGELES 2028 - PAGAMENTOS

Federação	Atletas/Equipas	Treinadores	Disciplina/Prova	2025																		TOTAL 2025			
				Jan			Fev			Mar			Abr			Mai			Jun			BA	BT	AP	
				BA	BT	AP	BA	BT	AP	BA	BT	AP	BA	BT	AP	BA	BT	AP	BA	BT	AP				
Atletismo	Atleta 1	Treinador 1	Salto em Comprimento	800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	1 200,00	950,00	1 979,17	1 200,00	950,00	1 979,17	1 200,00	950,00	1 979,17	6 000,00 €	2 880,00 €	10 687,50 €	
	Atleta 2	Treinador 2	20km Marcha																			- €	- €	- €	
	Atleta 3	Treinador 3	100m																			- €	- €	- €	
	Atleta 4	Treinador 4	Lançamento do Peso				4 800,00		3 166,67	1 200,00	950,00	1 979,17	1 200,00	950,00	1 979,17	1 200,00	950,00	1 979,17	1 200,00	950,00	1 979,17	9 600,00 €	3 840,00 €	11 083,33 €	
	Atleta 5	Treinador 5	400m	800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	4 800,00 €	- €	9 500,00 €	
	Atleta 6	Treinador 6	Lançamento do Peso	1 200,00	950,00	1 979,17	1 200,00	950,00	1 979,17	1 200,00	950,00	1 979,17	1 200,00	950,00	1 979,17	1 200,00	950,00	1 979,17	1 200,00	950,00	1 979,17	7 200,00 €	5 760,00 €	11 875,00 €	
	Atleta 7	Treinador 7	Lançamento do Disco														1 200,00	950,00	1 979,17	1 200,00	950,00	1 979,17	2 400,00 €	1 920,00 €	3 958,33 €
	Atleta 8	Treinador 8	3.000m Obstáculos																			- €	- €	- €	
	Atleta 9	Treinador 9	Salto em Comprimento																			- €	- €	- €	
	Atleta 10	Treinador 10	Lançamento do Peso	800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	4 800,00 €	- €	9 500,00 €	
	Atleta 11	Treinador 11	Salto em Comprimento										800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	2 400,00 €	- €	4 750,00 €	
	Atleta 12	Treinador 12	20km Marcha																			- €	- €	- €	
	Atleta 13	Treinador 13	Lançamento do Disco	1 200,00	950,00	1 979,17	1 200,00	950,00	1 979,17	1 200,00	950,00	1 979,17	1 200,00	950,00	1 979,17	1 200,00	950,00	1 979,17	1 200,00	950,00	1 979,17	7 200,00 €	5 760,00 €	11 875,00 €	
	Atleta 14	Treinador 14	1.500m	800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	4 800,00 €	- €	9 500,00 €	
	Atleta 15	Treinador 15	Lançamento do Peso	1 876,17	1 280,00	1 876,17	1 875,00	1 280,00	1 876,17	1 875,00	1 280,00	1 876,17	1 875,00	1 280,00	1 876,17	1 875,00	1 280,00	1 876,17	1 875,00	1 280,00	1 876,17	9 450,00 €	7 560,00 €	11 875,00 €	
	Atleta 16	Treinador 16	400m	800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	4 800,00 €	- €	9 500,00 €	
	Atleta 17	Treinador 17	50km Marcha																			- €	- €	- €	
	Atleta 18	Treinador 18	Lançamento do Dardo	800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	4 800,00 €	- €	9 500,00 €	
	Atleta 19	Treinador 19	Lançamento do Disco	1 200,00	950,00	1 876,17	1 200,00	950,00	1 876,17	1 200,00	950,00	1 876,17	1 200,00	950,00	1 876,17	1 200,00	950,00	1 876,17	1 200,00	950,00	1 876,17	7 200,00 €	5 760,00 €	11 875,00 €	
	Atleta 20	Treinador 20	100m	800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	4 800,00 €	- €	9 500,00 €	
	Atleta 21	Treinador 21	5.000m Obstáculos	800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	4 800,00 €	- €	9 500,00 €	
	Atleta 22	Treinador 22	1500m																			- €	- €	- €	
	Atleta 23	Treinador 23	400m																			- €	- €	- €	
	Atleta 24	Treinador 24	Tripla Salto																			- €	- €	- €	
	Atleta 25	Treinador 25	800m										800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	2 400,00 €	- €	4 750,00 €	
	Atleta 26	Treinador 26	Salto com Vara	800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	4 800,00 €	- €	9 500,00 €	
	Atleta 27	Treinador 27	Tripla Salto	1 750,00	1 400,00	28 400,00	1 750,00	1 400,00		700,00	1 400,00		1 750,00	1 400,00		1 750,00	1 400,00		1 750,00	1 400,00		10 500,00 €	8 400,00 €	28 500,00 €	
	Atleta 28	Treinador 28	Maratona																			- €	- €	- €	
	Atleta 29	Treinador 29	1.500m	1 200,00	950,00	1 979,17	1 200,00	950,00	1 979,17	1 200,00	950,00	1 979,17	1 200,00	950,00	1 979,17	1 200,00	950,00	1 979,17	1 200,00	950,00	1 979,17	7 200,00 €	5 760,00 €	11 875,00 €	
	Atleta 30	Treinador 30	Maratona	800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	4 800,00 €	- €	9 500,00 €	
	Atleta 31	Treinador 31	Maratona																			- €	- €	- €	
	Atleta 32	Treinador 32	Maratona	800,00		1 583,33	1 600,00	1 620,00	2 375,00	1 200,00	950,00	1 876,17	1 200,00	950,00	1 876,17	1 200,00	950,00	1 876,17	1 200,00	950,00	1 876,17	7 200,00 €	5 760,00 €	11 875,00 €	
	Atleta 33	Treinador 33	Tripla Salto	800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	4 800,00 €	- €	9 500,00 €	
	Atleta 34	Treinador 34	Lançamento do Peso	1 200,00	950,00	1 979,17	1 200,00	950,00	1 979,17	1 200,00	950,00	1 979,17	1 200,00	950,00	1 979,17	1 200,00	950,00	1 979,17	1 200,00	950,00	1 979,17	7 200,00 €	5 760,00 €	11 875,00 €	
	Atleta 35	Treinador 35	20km Marcha	800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	4 800,00 €	- €	9 500,00 €	
	Atleta 36	Treinador 36	Estafeta Mista 4x400m																			- €	- €	- €	
	Atleta 37	Treinador 37	Estafeta Mista 4x400m																			- €	- €	- €	
	Atleta 38	Treinador 38	Estafeta Mista 4x400m	800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	800,00		1 583,33	4 800,00 €	- €	9 500,00 €	
	Atleta 39	Treinador 39	Estafeta Masculina 4x400m																800,00		1 583,33	800,00 €	- €	1 583,33 €	
	Atleta 40	Treinador 40	Estafeta Masculina 4x400m																800,00		1 583,33	800,00 €	- €	1 583,33 €	
	Atleta 41	Treinador 41	Estafeta Masculina 4x400m																800,00		1 583,33	800,00 €	- €	1 583,33 €	
	Atleta 42	Treinador 42	Estafeta Masculina 4x400m																800,00		1 583,33	800,00 €	- €	1 583,33 €	
	Atleta 43	Treinador 43	Estafeta Masculina 4x400m																			- €	- €	- €	
	Atleta 44	Treinador 44	Estafeta Feminina 4x100m																			- €	- €	- €	
	Atleta 45	Treinador 45	Estafeta Feminina 4x100m																			- €	- €	- €	
	Atleta 46	Treinador 46	Estafeta Feminina 4x100m																			- €	- €	- €	
ATLETISMO - TOTAL FEDERAÇÃO				20 525,00	7 460,00	62 541,67	26 125,00	9 380,00	38 000,00	22 125,00	9 380,00	36 410,67	24 125,00	10 340,00	39 979,17	29 325,00	11 300,00	41 958,33	28 525,00	11 300,00	48 291,67	146 750,00 €	59 160,00 €	267 187,50 €	

Legenda	
Nível Medalhado (Individual)	
Nível Top Elite (Individual)	
Nível Elite (Individual)	
Apoio à Qualificação (Individual)	
Nível Top Elite (Equipas)	
Nível Elite (Equipas)	
Apoio à Qualificação (Equipas)	

Apêndice XVIII – Mapa dos atletas que integram o Projeto de Preparação Paralímpica

Nome	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	TOTAL
Atleta 1	1 833,33	1 833,33	1 833,33	1 833,33	1 833,33	1 833,33	1 833,33	1 833,33	1 833,33				16 499,97
Atleta 2	1 825,00	1 825,00	1 825,00	1 825,00	1 825,00	1 825,00	1 825,00	1 825,00	1 825,00	1 825,00	1 825,00	1 825,00	21 900,00
Atleta 3						1 714,25	1 714,25	1 714,25	1 714,25	1 714,25	1 714,25	1 714,25	11 999,75
Atleta 4						1 750,00	1 750,00	1 750,00	1 750,00	1 750,00	1 750,00	1 750,00	12 250,00
Atleta 5	1 833,33	1 833,33	1 833,33	1 833,33	1 833,33	1 833,33	1 833,33	1 833,33	1 833,33	1 833,33	1 833,33	1 833,33	21 999,96
Atleta 6	1 833,33	1 833,33	1 833,33	1 833,33	1 833,33	1 833,33	1 833,33	1 833,33	1 833,33	1 833,33	1 833,33	1 833,33	21 999,96
Atleta 7						2 416,67	2 416,67	2 416,67	2 416,67	2 416,67	2 416,67	2 416,67	16 916,69
Atleta 8	1 833,33	1 833,33	1 833,33	1 833,33	1 833,33	1 833,33	1 833,33	1 833,33	1 833,33	1 833,33	1 833,33	1 833,33	21 999,96
Atleta 9			1 458,33	1 458,33	1 458,33	1 458,33	1 458,33	1 458,33	1 458,33	1 458,33	1 458,33	1 458,33	14 583,30
TOTAL	9 158,32	9 158,32	10 616,65	10 616,65	10 616,65	16 497,57	16 497,57	16 497,57	16 497,57	14 664,24	14 664,24	14 664,24	160 149,59