

Handwritten signature or initials.

# Matosinhos Sport

## Plano de Atividades

### 2018





## MENSAGEM DA PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Mergulhar num monumento nacional ou nadar numa exemplar piscina municipal. Correr, saltar, caminhar, num trilho de floresta ou numa das nossas magnificas marginais. Calcar a areia das nossas praias, velejar ou surfar numa das mais belas frentes de mar.

Simplesmente assistir, participar, fazer parte de eventos de qualidade reconhecida, nacional e internacionalmente, e ao mesmo tempo dispor da possibilidade de disfrutar de uma oferta gastronómica inigualável, de conviver com a história e com um património arquitetónico de referência mundial, ou viver o farol e arrojo das novas tendências do design.

Onde, tão perto, senão em Matosinhos?

E como, tanto, por um só caminho, a não ser pelo Desporto?

No campo do desporto, o concelho de Matosinhos dispõe não só dos recursos necessários à indução da prática desportiva formal e informal, como dos meios para um apoio criterioso e transversal a todas as instituições e cidadãos.

E é nesse campo, palco de integração, de partilha, de inclusão, de socialização, de criação de hábitos saudáveis, de combate ao sedentarismo e às maleitas do nosso tempo que queremos ganhar o nosso novo Matosinhos: o atrativo, o social, o ativo, o desportivo, o saudável.

Só com experiência, planeamento, saber e trabalho se navega um grande Mar de Desporto.

E a isso nos propomos, para tal existimos e seguimos confiantes.

Em Matosinhos, o Desporto somos nós.

A Presidente do Conselho de Administração

Luisa Salgueiro

*Handwritten initials and a symbol resembling the letter 'P'.*

**INDICE:**

**I**

**GESTÃO DE EQUIPAMENTOS E ATIVIDADES DESPORTIVAS**

**II**

**GESTÃO DE PISCINAS**

**III**

**ATENDIMENTO, COMUNICAÇÃO E IMAGEM**

**IV**

**INVESTIMENTOS E OBRAS**

**V**

**SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE**

**VI**

**GESTÃO FINANCEIRA**

**VII**

**INSTRUMENTOS DE GESTÃO PREVISIONAL**

*Handwritten signature and several diagonal lines.*

## I – GESTÃO DE EQUIPAMENTOS E ATIVIDADES DESPORTIVAS

O ano de 2018 não deixará de refletir a preocupação de continuarmos a proporcionar aos munícipes uma oferta desportiva de excelência nos mais diversos domínios da sua intervenção. Desde a prática mais informal até às atividades de maior rendimento desportivo, todas terão o seu espaço no modelo mais genérico de **desenvolvimento desportivo** municipal.

Uma comunidade informada e atenta impor-nos-á uma responsabilidade cada vez maior na abordagem ao fenómeno desportivo. Não chega demonstrar preocupação. São necessárias propostas de implementação de projetos que, efetivamente, provoquem reais impactos na comunidade, tendo em conta as suas características demográficas, geográficas e também os seus hábitos e costumes.

É necessária uma correta análise destes indicadores para fundamentar os projetos a apresentar de forma que os mesmos se apresentem como os catalisadores necessários para que ocorram efetivas mudanças nos hábitos da população e consequentes benefícios nas mais diversas áreas de atividade económica, cívica e social.

Mais e melhores instalações, criatividade, capacidade técnica, ótima localização geográfica e experiência são vértices de uma geometria singular, que permitirá suportar e sustentar uma política desportiva municipal pioneira e inovadora. O suporte à implementação de projetos estará assente numa avaliação profunda das necessidades que será efetuada em articulação com os demais departamentos da autarquia.

Dentro da sua estrutura organizativa, e como apoio à estratégia de desenvolvimento desportivo municipal, a empresa intervém em **três domínios fundamentais**, com os seguintes objetivos estratégicos:

### 1. GESTÃO DE EQUIPAMENTOS DESPORTIVOS

- Administrar recursos disponíveis, tentando controlar os custos e tentando otimizar a exploração das instalações;
- Gerir e regulamentar o uso de instalações e dos espaços desportivos municipais;
- Garantir uma maior proximidade com os clientes reais e potenciais, facilitando procedimentos através da utilização de ferramentas adequadas às necessidades da sociedade atual.

## 2. FOMENTO DA ATIVIDADE DESPORTIVA INFORMAL

- Criar uma rede de oferta de atividades de *fitness*, facilitadoras do acesso à prática da atividade física;
- Democratizar e disseminar a prática da atividade física tentando diminuir o fosso entre os praticantes potenciais e os reais.
- Criar pontes entre diferentes serviços de ação social para implementação de projetos de promoção de saúde, direcionados para públicos específicos.

## 3. FOMENTO DA ATIVIDADE DESPORTIVA FORMAL

- Facilitar a prática desportiva federada a todos os cidadãos, com especial atenção aos mais jovens, agindo desta forma como instrumento potenciador de criação de hábitos de vida saudável;
- Promover e incentivar a organização de eventos desportivos criando condições para estabelecer parcerias com entidades que revelem especial competência para organizar eventos que, pela sua relevância, contribuam para o desenvolvimento desportivo e que, simultaneamente, provoquem impactos significativos noutra áreas de interesse municipal, nomeadamente o turismo.

Para um esclarecimento mais objetivo e pormenorizado sobre aquilo que será a nossa intervenção iremos, em detalhe, discriminar o nosso papel nos diferentes domínios.

### 1. GESTÃO DE EQUIPAMENTOS DESPORTIVOS

Por muito talento, arte ou engenho que a hipotética condição de uma estrutura possa apresentar nada se concretiza sem as ferramentas fundamentais para a plena realização dos projetos. Foi sobre esta premissa que Matosinhos fez **crescer** o seu parque desportivo ao longo dos últimos anos.

Equipamentos desportivos de **qualidade**, distribuídos pelo município de forma criteriosa e em consonância com uma **estratégia fundamentada** em critérios normalizados por diretrizes internacionais.

O incremento das condições de treino do nosso **movimento associativo** foi um passo gigante tanto na melhoria da prestação desportiva dos seus atletas, como no aumento do nº de praticantes no âmbito do desporto federado.

E não foi só na oferta à prática desportiva mais formal que começaram a surgir mais possibilidades, os praticantes mais informais também usufruíram desta política de criação de espaços desportivos que acabam por servir a comunidade nas mais diferentes vertentes da atividade física e desportiva.

MS  
4

A MS-Matosinhos Sport, EM, com as competências que lhe foram delegadas na gestão dos equipamentos desportivos municipais vai, uma vez mais, dar sequência ao bom trabalho que nesta área tem sido realizado nos seguintes equipamentos:

- Centro de Desportos e Congressos de Matosinhos (Nave Prof. Costa Pereira, Nave Ilídio Ramos, ginásio Municipal MS Fit – 3 salas de desporto, 1 auditório);
- Zona Desportiva de Leça da Palmeira (Pavilhão Municipal, Pista de Atletismo, Campo de futebol de 11, campo de futebol de 7, 2 salas de desporto, 1 sala de bilhar);
- Complexo Desportivo do Aldeia Nova (campo de futebol de 11);
- Complexo Desportivo de Custóias (campo de Futebol de 11);
- Complexo Desportivo de Lavra (campo de Futebol de 11);
- Complexo Óscar Marques (2 campos de futebol – atualmente desativado)
- Pavilhão Municipal de Guifões (pavilhão e 2 salas de desporto);
- Pavilhão Municipal de Custóias (pavilhão e 2 salas de desporto);
- Pavilhão Municipal do Padrão da Légua (pavilhão e sala de desporto);
- Pavilhão Municipal de Santa Cruz do Bispo (pavilhão, 2 salas de desporto, 1 polidesportivo, 1 campo de ténis, 2 salas de aula);
- Pavilhão Municipal da Biquinha;
- Pavilhão da Escola EB de Matosinhos (pavilhão e sala de desporto);
- Pavilhão da Escola EB Óscar Lopes (pavilhão e sala de desporto);
- Pavilhão da Escola EB de Leça da Palmeira (pavilhão e sala de desporto);
- Pavilhão Municipal da Senhora da Hora;
- Pavilhão Municipal de Leça do Balio (pavilhão e 2 salas de desporto);
- Pavilhão Municipal de Matosinhos (em obra).
- Polidesportivo Bairro dos Pescadores.

Para podermos responder a estes desafios, torna-se necessário fazer um **esforço permanente**, diário até, de otimizar até ao limite os recursos existentes e, ao mesmo tempo, diminuir ao máximo os custos de exploração dos espaços desportivos.

Lamentando o facto da organização social do país (concentração dos horários escolares e dos horários profissionais) levar a que exista um excesso de procura centrada em horários que vão, sensivelmente, das 18h00 às 22h00, faremos um esforço no sentido de podermos apresentar a melhor capacidade de resposta para todas as solicitações que venham a ocorrer.

Em termos operacionais, podemos referir que se prevê que as obras de remodelação do Pavilhão Municipal de Matosinhos, a realizar pela Câmara Municipal, estejam concluídas até ao final do ano de

2017, permitindo que o espaço seja disponibilizado à comunidade com melhores índices de qualidade e com um maior número de valências disponíveis.

### **OBJETIVOS OPERACIONAIS**

- Melhorar os resultados de exploração;
- Melhorar os índices de satisfação expressos nos relatórios de análise dos respetivos inquéritos de utilização dos equipamentos pelas diversas entidades e clientes das instalações;
- Otimizar os recursos energéticos;
- Rentabilizar os espaços suscetíveis de utilização não desportiva com a realização de atividades de recreação e lazer;
- Continuar a realizar investimentos para o apetrechamento e consequente melhoria da qualidade dos serviços prestados;
- Otimizar os recursos disponíveis procurando agilizar procedimentos que permitam uma gestão mais eficiente das instalações e das atividades desportivas;
- Reduzir os custos de manutenção das instalações e dos equipamentos desportivos mantendo os padrões de qualidade.

### **2. FOMENTO DA ATIVIDADE DESPORTIVA INFORMAL**

É nossa convicção que o futuro das sociedades modernas estará assente em modelos de desenvolvimento centrados no cidadão, com respeito pela sua individualidade. É na capacidade de identificar as reais necessidades dos cidadãos que se encontrarão as soluções mais adequadas de intervenção e implementação de programas nas diferentes áreas da ação social.

No desporto e na atividade física cabe-nos a nós, MS-Matosinhos Sport, EM, apresentar as **propostas mais eficazes** para, desta forma, definirmos um modelo desportivo que, dizendo respeito a todos, seja capaz de responder às necessidades de afirmação de cada um.

Tendo como núcleo central da sua ação a qualidade de vida dos cidadãos esta ramificação da atividade desportiva pretende, na sua essência, **desencorajar desigualdades sociais e incentivar a integração da atividade física** nos hábitos de vida quotidianos e a **adoção de estilos de vida ativa e saudável**, através de programas vocacionados e adaptados as diferentes capacidades, necessidades e interesses.

Global, acessível, adaptado, adequado e próximo são os requisitos mínimos que determinarão a nossa intervenção no processo de implementação dos programas, e é neste contexto que continuaremos, no próximo ano, a apresentar as nossas apostas mais representativas (Aulas de Fitness; "Põe-te a mexer®..."; Family, Fitness & Fun).



8/11

Projeto	Entidade Parceira	Calendarização
MS Fit – Ginásio Municipal	MS	Oferta permanente
Põe-te a mexer®... nas Marginais/By Night	MS	Abril a Julho
Family, Fitness & Fun	MS	Fevereiro/Março
Convenção Internacional Promofitness	Promofitness	Abril
Campos de Férias de Verão	MS	Junho Julho

### 3. FOMENTO DA ATIVIDADE DESPORTIVA FORMAL

A atividade desportiva formal pretende, na sua essência, incutir conceitos e práticas de formação de carácter individual e coletivo que contribuam para o desenvolvimento social e humano com benefícios evidentes na construção de uma identidade coletiva que respeita alguns dos valores mais nobres no relacionamento comunitário.

Conceitos como a superação, cooperação, sucesso, derrota, trabalho coletivo, entre outras, são parte integrante de um domínio mais abrangente que a prática desportiva promove. Neste sentido, tentaremos, para além do reforço das sinergias entre a Autarquia e o movimento associativo, continuar a **proporcionar excelentes condições** para a prática da atividade desportiva federada e para a realização de eventos desportivos de referência.

Também na área da organização de eventos desportivos continuará a existir a preocupação de **promover e apoiar a organização de competições de dimensão regional, nacional e internacional.**

Acreditamos que, desta forma, conseguiremos envolver grande parte da comunidade desportiva concelhia que participa em diferentes níveis competitivos.

Existe ainda uma intenção clara de enquadrar estes eventos naquilo que já existe na oferta desportiva concelhia ou então promover modalidades que tenham possibilidade de implementação dentro das instalações ou espaços disponíveis no município.

Na estratégia integrada de desenvolvimento social e económico o desporto poderá surgir como parceiro essencial. Os eventos apoiados e organizados pela MS – Matosinhos Sport EM serão certamente **excelentes veículos de divulgação turística** através da sua capacidade para atrair participantes e espectadores aos locais onde são organizados.

Projeto	Entidade parceira	Calendarização
Realização das fases finais dos campeonatos distritais de várias modalidades	Associações distritais e Clubes	Janeiro/Fevereiro
Hand Leça Cup	Clube de Andebol de Leça	Fevereiro/Março
Matosinhos Boxing Night	Arena de Matosinhos	Abril
Torneio Inter Escolas de Matosinhos	CMM e Agrupamentos escolares	Abril
Promofit Games – competição de Crossfit	Promofitness	Abril
Realização das fases finais dos campeonatos nacionais de várias modalidades	Federações de modalidade e clubes	Maió/Junho
Torneio do Farol - Basquetebol	Basquete de Leça	Junho/Julho
Jogos do Eixo Atlântico	CMM	Julho
Campeonato da Europa de Basquetebol Feminino	FIBA, FPB, GD Basquete de Leça e Guifões SC	Julho/Agosto
Campeonatos Nacionais Universitários de Modalidades de Praia	Federação Académica do Porto	Junho
Torneio Street Basket	Guifões SC	Setembro
Torneio Ibérico - Basquetebol	Guifões SC	Setembro
Torneio de Basquetebol Vila de Guifões	Guifões SC	Setembro
Meia Maratona Mar do Desporto	Runporto	Setembro
Maratona Internacional do Porto	CMM e Runporto	Outubro/Novembro
Promofit Games – competição de Crossfit	Promofitness	Outubro
Gala do Desporto	Câmara Municipal de Matosinhos	Novembro
Gala Vólei	Leixões Sport Clube	Dezembro
Triatlo internacional Cidade de Matosinhos	AAS Mamede e FTP	A definir
Formação de Agentes Desportivos	Confederação do Desporto Português	A definir
Matosinhos Cup - Atletismo	C+S de Lavra	A definir
Estágio da Federação Portuguesa de Artes Marciais Chinesas	F.P.A.M.C	A definir
Competição internacional	FP Voleibol	A definir

## II - GESTÃO DE PISCINAS

Atualmente as piscinas municipais do concelho de Matosinhos são determinantes para o desenvolvimento local. A promoção da prática desportiva, aumento da qualidade de vida e a ocupação dos tempos livres são alguns dos exemplos importantes para esse mesmo desenvolvimento. O Concelho de Matosinhos tem hoje **um número vasto de infraestruturas desportivas** em que estão incluídas as 9 piscinas municipais **suscetíveis de influenciar positivamente a qualidade de vida** dos seus cidadãos.

A prática da atividade física é **essencial** para o funcionamento harmonioso da sociedade em geral, revelando-se um importante fator de bem-estar, equilíbrio e desenvolvimento dos munícipes. A autarquia, consciente da importância e do contributo que as piscinas municipais assumem no tempo de lazer dos cidadãos e na ocupação dos tempos livres dos mais jovens, pretende que as suas instalações e as atividades estejam cada vez mais preparadas para acolherem a sua população.

### **BENEFÍCIOS DAS ATIVIDADES AQUÁTICAS**

Hoje em dia, assistimos a uma crescente sedentarização da população. O combate a este fenómeno é essencial e torna-se, deste modo, uma forma de prevenção por um lado, e de promoção do bem-estar por outro. As **atividades aquáticas** apresentam-se, cada vez mais, como **uma das opções mais procuradas** pela população para a prática de exercício físico e como uma excelente alternativa no processo de recuperação de lesões. Assim, as atividades aquáticas servem de base para uma panóplia, quase sem fim, de modalidades a serem desenvolvidas.

As atividades aquáticas vêm evoluindo de maneira satisfatória de acordo com as exigências da sociedade e do próprio ser humano, aumentando desta forma o número de praticantes em várias modalidades desportivas aquáticas em ginásios e clubes.

Os **benefícios das atividades aquáticas**, aplicam-se a todas as faixas etárias e apresentam-se a diferentes níveis, tais como, o físico, o psicológico e a vertente social. Entre os benefícios físicos podemos referir:

- a possibilidade de realizar movimentos reduzindo o impacto nas articulações;
- estimulação de toda a musculatura e manutenção do tônus muscular;
- efeitos benéficos sobre o sistema respiratório e cardiovascular, entre outros.

No que diz respeito à vertente psicológica, devemos destacar:

- tendência à elevação da autoestima;
- alívio dos níveis de *stress*;
- maior disposição p/ enfrentar as atividades cotidianas, entre outros.

Por último, e não menos importante, **a prática do exercício físico promove também benefícios sociais**. Existe um claro favorecimento das relações interpessoais e consequente aumento dos laços de amizade.

A água é um meio que permite que todas as idades possam de uma forma mais segura praticar exercício. Desde as gestantes, aos bebés, passando pela adolescência, pelos adultos aos idosos, às pessoas com necessidades especiais, todos podem, aqui, usufruir de forma satisfatória dos benefícios das atividades aquáticas.

### **GESTÃO DE PISCINAS MUNICIPAIS**

As piscinas municipais estão espalhadas pelo concelho de Matosinhos sendo considerados equipamentos multiusos, para a frequência de modalidades diversas com o objetivo da promoção da saúde e do desporto.

A marca Matosinhos Sport tem-se posicionado no mercado pelo excelente política e trabalho desenvolvido pelos seus **profissionais**, pelo que à data de hoje oferece aos seus clientes as modalidades aquáticas mais conhecidas e tradicionais como o caso da Natação e a Hidroginástica, pelo reconhecimento da sociedade em geral pelas inúmeras **vantagens** para o indivíduo, mas também tem vindo a lançar ano a ano **modalidades inovadoras** de peso e concorrência às mais familiares e comerciais, sendo **pioneira** por várias vezes a nível nacional.

Ciclismo, corrida, musculação, *Pole dance* e as artes marciais, entre outras, foram para dentro das piscinas o que possibilita uma diversidade abrangente e uma enorme alternativa de estímulos para os amantes das atividades aquáticas, sabendo ainda que este tipo de atividades reduzem o impacto sendo mais apelativas para quem apresenta algum tipo de patologia associado às articulações.

Modalidades como a Natação, Hidrobike, Hidroginástica, Hidroginástica Sénior, Hidroterapia, Aqua RX®, AcquaBoxe, AcquaPole®, Aqua&Fit, Aquagym, Aqua Training, Atividade Pré e Pós-parto, Pólo aquático, Triatlo, Natação com Barbatanas e Aqua Relax & Body & Soul, fazem hoje parte da nossa lista de atividades que estão ao dispor dos clientes.

Importa realçar a fidelização dos alunos ao longo dos anos que faz com que o grupo de modalidades se mantenha ativo e disponível, fazendo com que o leque de atividades vá aumentando ao longo do

tempo, transmitindo a **imagem de uma empresa inovadora e preocupada** com a informação e atualização dos clientes, trazendo o que de melhor se pode praticar na água com **equipamentos de referência**.

Ainda e como o exercício aquático não obriga necessariamente a ter equipamentos para a prática desportiva, importa destacar a utilização massiva de clientes na prática da utilização livre da natação, esta sem acompanhamento de professor.

A Matosinhos Sport, tem à disposição dos clientes o serviço de **treino** personalizado, considerando-o mais **eficiente, seguro e motivador** para casos especiais, que necessitem de um acompanhamento distinto por parte do profissional. As **reservas de espaço** para festas de aniversário em ambiente aquático e outros eventos de lazer/desportivos, são também uma aposta da empresa, reservas essas que estão a aumentar, visto nesse pacote estar incluído o acompanhamento por parte de um **profissional** assegurando uma atividade acompanhada e com **medidas de segurança eficazes**.

Desta forma podemos concluir que as modalidades ao dispor dos clientes são multidisciplinares, fazendo contrariar a monotonia e aumentando a fidelização, bem como a motivação por parte dos alunos em participar das diferentes atividades.

A gestão de equipamentos desportivos origina custos elevados, tanto numa fase inicial na sua projeção e conceção, como numa fase posterior, na manutenção e conservação. Impõe-se a obrigatoriedade de **controlar custos**, com orientações preventivas evitando despesas supérfluas, sendo capazes de atingir a excelência a que nos obrigam numa forma exigente e responsável.

Entendemos e consideramos que o **sucesso na gestão de piscinas** está na aplicação de modelos e processos que apostem na gestão da qualidade, isto é, exigindo a simplificação de processos, implementando **estratégias de fidelização eficazes e eficientes**, com orientações programáticas para a melhoria do desempenho da organização e com o objetivo primordial na satisfação dos utilizadores/clientes.

A principal preocupação da gestão de piscinas, se considerarmos a **eficiência**, terá de ser a tentativa de, sistematicamente, imaginar ou entender possíveis situações futuras de **variabilidade e mudança**, para que se possa munir de elementos que lhe permitam alterações e ajustamentos que serão importantes para guiar a organização para determinado nível planeado e desejado.

Os recursos de uma organização ou empresa podem ser classificados em vários grupos, sendo eles, recursos físicos ou materiais, recursos financeiros e humanos, de mercado ou comerciais e ainda

administrativos. A fidelização dos clientes será alcançada caso estes grupos funcionem na empresa, passando a mesma a prestar um serviço de qualidade e excelência. A Matosinhos Sport preocupa-se com a prestação de **serviço de excelência nos professores, limpeza, manutenção e receção**, que será vertida a médio e longo prazo na **satisfação dos clientes**.

## **INOVAÇÃO AQUÁTICA**

A Matosinhos Sport está na **vanguarda** no que respeita aos equipamentos e modalidades lançadas anualmente no mercado das atividades aquáticas, como são os casos das várias atividades em que se destacou por ser pioneira nos seus lançamentos a nível nacional. Falamos da Aqua Zumba®, Aqua RX®, Aqua Relax Body & Soul e mais recentemente, o AcquaPole®, AcquaBoxe e no ano de 2017 o Aquafitboard. Esta última além de ter sido um sucesso no que respeita à comunicação visual, verifica-se à data que preenche os requisitos de uma modalidade muito procurada e com uma taxa de utilização claramente acima da média, havendo a necessidade de abrir mais aulas noutros horários.

Modalidades como o Aquagym® e a Hidrobike são também atividades que suscitam um grande interesse e que a Matosinhos Sport foi referência com várias coberturas em espaço televisivo, mantendo-se a conservação e manutenção preventiva desses mesmos equipamentos para que possamos oferecer qualidade nas atividades propostas.

A constante influência da **área da saúde** no comportamento motivacional e físico do Homem, faz com que uma parte dos nossos clientes tenha indicação médica e por esse motivo procura as atividades aquáticas para praticar a sua atividade física, num ambiente acolhedor e seguro. Dessa forma, o nosso comprometimento para 2018 será o de estreitar ligações com a Unidade Local de Saúde de Matosinhos (ULSM) fazendo com que os clientes possam ser recebidos e bem encaminhados, havendo uma prescrição adequada do exercício físico bem como uma anamnese e avaliação física que possa orientar os mesmos e fazer com que haja um controlo mensurável da sua atividade física/saúde. Pretendemos abrir um gabinete de **"prescrição do exercício físico ao município"**, com profissionais habilitados para medir, propor e prescrever o exercício físico e ao mesmo tempo tirar dúvidas, aconselhar outras áreas da saúde e avaliar a condição física do utente. Este será um gabinete aberto a todos os que pretenderem aconselhamento médico/desportivo, sendo ele gratuito.

Outra das áreas que pretendemos dar continuidade será a dos **rastreios e workshops gratuitos** para a população, que abordará a área da Hipertensão, Nutrição, Visão, Audição e Saúde Dentária. Esta informação será útil para todos os clientes, desde as crianças aos adultos.

As **populações especiais** são também um foco que abordaremos com mais insistência, pretendendo dar espaço a todos e promovendo a inclusão.

A necessidade de acolher e fidelizar os nossos jovens e promover um ensino de excelência fez com que no ano de 2017, a Matosinhos Sport oferecesse a todas as crianças, desde os bebés ao nível III uma touca de cor que identifica o nível de aprendizagem e de frequência. Também e para que haja uma relação estreita entre a Matosinhos Sport e o encarregado de educação dos alunos mais novos que frequentam a escola de natação, iniciamos um projeto piloto em que entregamos gratuitamente a cada aluno das classes dos bebés uma caderneta identificativa onde poderá registar a sua frequência nos eventos, dados de identificação, competências a adquirir em cada nível de aprendizagem, bem como orientações e regras básicas que devem ter numa aula de natação.

### **Objetivos estratégicos para 2018**

- Aumentar a diversidade de oferta dos serviços prestados;
- Alargar a período de funcionamento dos equipamentos desportivos, aumentando a oferta de serviços;
- Melhorar a qualidade de vida dos cidadãos através da oferta de mais informação relacionada com o desporto e a saúde;
- Sustentar a escola de natação que permite responder afirmativamente na passagem dos alunos à competição.
- Informar e orientar os jovens para o desporto com melhores meios para aumentar o seu rendimento;
- Munir as piscinas de materiais adequados e equipamentos nas modalidades que estão ao dispor do cliente;
- Promover a inclusão;

### **Objetivos operacionais para 2018**

- Procurar aumentar o registo de elogios aos serviços e diminuir as reclamações optando pela prevenção;
- Fidelizar e se possível melhorar os resultados das reservas dos espaços;
- Aumentar o número de clientes ativos nas piscinas do concelho, recuperando antigos utilizadores;
- Promover eventos com cariz médico/desportivo nas várias piscinas municipais - workshops nutrição, visão, saúde dentária, atividades pré e pós-parto, vantagens da hidroginástica,

aconselhamento ao cliente sobre benefícios das atividades aquáticas na hipertensão, diabetes e obesidade infantil;

- Atrair eventos de projeção nacional e internacional para a cidade de Matosinhos;
- Criar um gabinete de prescrição do exercício físico ao munícipe sediado em cada instalação desportiva;
- Continuar a promover a escola de natação com incentivos de fidelização ao público mais jovem (oferta de touca por nível e caderneta do aluno);
- Alargar a modalidade hidroterapia e natação pré e pós-parto a outras piscinas;
- Possibilitar a frequência da modalidade Mergulho aos Clientes das Piscinas das Marés e Quinta da Conceição;
- Criar turmas de Natação Adaptada.

**Assim, para 2018, pretendemos promover os seguintes projetos:**

<b>Projeto</b>	<b>Destinatários</b>	<b>Local</b>
Eventos temáticos de hidroginástica e Natação	População em Geral	Todas as piscinas
Torneio Intermunicípios de Natação	População em geral	Senhora da Hora
Semana aberta à família	População em Geral	Todas as piscinas
Formação – <i>Double Splash®</i>	Profissionais de Desporto	Guifões
Formação – <i>Promofitness</i>	Profissionais de Desporto	Guifões e Matosinhos
Batismos de Mergulho (apneia/garrafa)	População em Geral	Senhora da Hora e Marés
Torneios de Natação e Polo Aquático	População em Geral	Todas as piscinas
Pólo Aquático – clubes	Competição	Senhora da Hora
Põe-te a mexer na água – 24h	População em Geral	Matosinhos
Natação Adaptada / Mergulho Adaptado*	Populações Especiais	Todas as piscinas
Hidroterapia	População em Geral	Todas as piscinas
Torneio de Natação Siza Vieira – Leixões S.C.	Competição	Senhora da Hora
10 Horas de AquaFitness	População em Geral	Piscina das Marés
Competição Internacional de Aquafitness	Competição Informal	Matosinhos
Dia Internacional da Pessoa com Deficiência	Populações Especiais	Custóias
Summer Days*	População em Geral	Marginal de Matosinhos
Atividades Aquáticas para Grávidas	Gestantes	Todas as piscinas
XII meeting natação Matosinhos Sport	Clientes Piscinas Municipais	Senhora da Hora
Regional/ Nacional Universitário Natação*	Competição	Senhora da Hora
Workshops de Saúde e Desporto	População em Geral	Piscinas Municipais
Hóquei Sub Aquático*	Competição	Senhora da Hora

\*sujeito a confirmação



### III – ATENDIMENTO, COMUNICAÇÃO E IMAGEM

A marca **Matosinhos Sport** tem crescido e ganho força nos últimos anos.

Aliada à marca “mãe” – Matosinhos, Câmara Municipal – e a outras de indubitável valor, como Matosinhos *World’s Best Fish* e Matosinhos Mar de Desporto, o nome da nossa empresa e dos seus serviços é hoje sinónimo de **inovação e ousadia**, mas também de **experiência e savoir faire**, sendo já reconhecida muito para além das cidades fronteira da Frente Atlântica ou dos concelhos associados ao Eixo Atlântico do Noroeste Peninsular.

Aqui chegados, é tempo de estabilizar e reunir os dados para tomar as opções necessárias a continuar este caminho, para além de fomentar ainda mais o lado comercial da empresa, quer pelo melhoramento de alguns contratos existentes quer pela dinamização do conceito **corporate e/ou à “medida”**, a disponibilizar a empresas externas.

Utilizar **ferramentas de aferimento** para saber onde chegou a empresa e o mercado, auscultar e medir os reais interesses dos nossos clientes (e até recensear os dos próprios colaboradores), avaliar os seus **índices de satisfação**, ir ao seu encontro; por outro lado, criar linhas de **boas práticas** e implementá-las de forma adequada (sinalética ou norma) como incitar à poupança de água e energia ou outras condutas que levem à boa utilização dos equipamentos e a uma melhor convivência e aproveitamento dos mesmos, com a divulgação anual (interna/externa) dos resultados obtidos.

Estabelecer – para além do Processo de Atendimento e Tratamento de Reclamações e Sugestões – um **novo e verdadeiro processo de Comunicação e Imagem** no âmbito da Gestão da Qualidade e que suporte, para além do enquadramento na nova norma e da melhoria contínua, temas como a medição do impacto das várias atividades quer no *core* da empresa quer na atividade empresarial local.

Reforçar a necessidade de **formação** (digital, SEO ou AddWords, gráfica, entre outras) mas também de **novas tecnologias**: mais **hotspots wifi**, renovação do **site Matosinhos Sport**, mais **social media**, mais articulação e agilidade, ir mais além na atual gestão de conteúdos; participar na criação de uma **app** direcionada ao desporto municipal, às atividades desportivas informais e aos equipamentos disponibilizados pela Matosinhos Sport.

Melhorar a **interação e comunicação** entre serviços municipais, como o turismo, a cultura e a juventude, e entidades como a Casa da Arquitetura ou outras; em especial as ligadas ao desporto (coletividades e associações) ou à informação desportiva, como o Portal de Desporto de Matosinhos; ainda, participar ativamente na preparação e realização de eventos, em especial na sua divulgação ou no seu protocolo, ou em atividades transversais, como a Gala ou a Feira do Desporto, ou supramunicipais, como os Jogos do Eixo Atlântico.

**Direcionar ações de marketing** – para além da divulgação contínua decorrente de anúncios na imprensa escrita e falada e da utilização de suportes em papel e publicidade estática - aos 90.000 lares de Matosinhos, a terem lugar no início do ano (fevereiro/março) ou no início de época desportiva (agosto/setembro), via *post contact*.

**Continuar a modernizar** o parque de materiais existentes (lonas, *totens*, bandeiras, entre outros) para fazer face ao número crescente de atividades disponibilizadas *outdoor*, bem como recuperar a sinalética das piscinas e ginásio MS Fit, abrindo caminho para sistemas como o Color Add e Braille.

Proceder, ainda no domínio da Comunicação, à atualização contínua da **Carta Desportiva** Municipal - documento de reconhecida importância para o Concelho – e que, mercê de ter sofrido sucessivas atualizações desde a sua publicação, em 2005, deve ser disponibilizada para consulta pública, até como prova da vitalidade do município no que toca ao seu mapa desportivo.

É com estas opções, que queremos manter o caminho do crescimento e fortalecimento, e continuar a atingir patamares de excelência, como aqueles que nos colocaram com o Galardão de Município Amigo do Desporto ou a renovação do título de Empresa Certificada.

Handwritten initials or signature in the top right corner.

## V – INVESTIMENTOS E OBRAS

Tendo como um dos principais objetivos a **gestão sustentada** dos Equipamentos Desportivos Municipais, a Divisão Técnica e de Manutenção atua de acordo com os requisitos do nosso Sistema de Gestão da Qualidade.

Todos os equipamentos são alvo de **manutenção contínua**, com especial foco na área **preventiva** e ainda nas áreas da **higiene, limpeza e segurança** no trabalho. Dessa manutenção devemos realçar a importância, da **inspeção e certificação** das instalações a gás, a **calibração** de equipamentos de medida, as inspeções de equipamentos desportivos por Firma Acreditada, o **tratamento** de relvados e pisos desportivos, o tratamento de água das Piscinas Municipais e as **análises** da água das Piscinas Municipais por Laboratório Acreditado, entre outras ações.

Para o ano de 2018, iremos dar continuidade na área da **sustentabilidade energética e redução de custos**, com um plano de estudos e **medidas de melhoria** de eficiência energética focado na área da iluminação (Leds) e do consumo de água e gás, nas piscinas e pavilhões municipais.

A exemplo do efetuado nas Piscinas Municipais de Leça do Balio e de Perafita, também será prioritário a implementação de uma unidade de tratamento de ar interior na Piscina Municipal de Custóias.

Também está em curso a implementação progressiva de medidas de **autoproteção** nos edifícios desportivos, de modo a cumprir a legislação e aprovação pela ANPC.

Handwritten signature and stamp area at the bottom right, including a stamp that reads "Municipal Desportive Center" and "Municipal Desportive Center".

## **VI – SISTEMA DE GESTÃO DE QUALIDADE**

A Matosinhos Sport desde 2009, ano em que obteve a sua **certificação**, tem vindo a trabalhar para elevar os Padrões de Qualidade que oferece aos seus Clientes e colaboradores; prova disso é a obtenção do referencial normativo NP EN ISO 9001:2008.

Depois dos desafios enfrentados para que fosse possível a revisão dos requisitos da norma NP EN ISO 9001, o que obrigou a organização a imprimir as mudanças necessárias para a construção de um sistema mais abrangente partindo da sua estratégia organizacional, tendo, para isso, como base a análise do seu contexto interno e externo e a identificação das suas ameaças, bem como, dos requisitos das suas partes interessadas.

Por isso, a Matosinhos Sport assume um compromisso com a excelência do seu serviço, estamos a medir o que fazemos, estamos a construir um serviço mais próximo dos nossos clientes e de encontro às suas expectativas. **O foco no cliente é a razão do nosso trabalho.**

O ano de 2018 ao nível do sistema de Gestão da Qualidade será um ano de continuidade e melhoria continua dos padrões de excelência que temos vindo a oferecer.

Teremos as auditorias de acompanhamento para dar cumprimento àquilo que conseguimos conquistar em 2017, bem como a **consolidação do Sistema de Gestão aos requisitos da norma NP EN ISO 9001:2015.**

Assim teremos como objetivo estratégicos e operacionais, o que passamos a elencar:

### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Face à situação atual do SGQ, assumem-se os seguintes objetivos estratégicos:

- Garantir o apoio técnico na definição de metodologias das operações e apoio no planeamento, análise e desenvolvimento operacional de todos os serviços da Matosinhos Sport, em articulação com os demais serviços;
- Assegurar, diretamente ou sob sua coordenação, a implementação do SGQ e acompanhar e avaliar a sua execução;
- Assegurar os resultados dos sistemas de organização e gestão, em articulação com os demais serviços;
- Garantir o apoio na definição e implementação de metodologias que permitam uma gestão económico-financeira eficiente, otimizando a utilização de recursos.

### **OBJETIVOS OPERACIONAIS**

De forma a dar cumprimento aos objetivos estratégicos definidos, assumem-se os seguintes objetivos operacionais:

AP  
87

- Manter a implementação dos requisitos definidos no Sistema de Gestão da Qualidade;
- Consolidação do Sistema de Gestão aos requisitos da nova norma NP EN ISO 9001:2015, que introduz um conjunto de alterações que pretendem contribuir para um maior foco na gestão do negócio, nomeadamente as identificadas a seguir:

i) Pensamento baseado em risco como base para o sistema de gestão - em vez de uma abordagem única para todos os requisitos da norma, desafia a organização a analisar os seus riscos, com objetivo de planear um sistema de gestão da qualidade adequado;

ii) Uma visão mais ampla sobre a gestão de riscos e oportunidades através da determinação sistemática e monitorização do seu contexto de negócios, e as necessidades e expectativas das partes interessadas. Isso proporcionará uma boa oportunidade para melhorar o sistema de gestão da qualidade e a sua capacidade de alcançar os resultados pretendidos.

iii) Ênfase na liderança e comprometimento da gestão de topo para assumir a responsabilidade da eficácia do sistema de gestão da qualidade.

iv) Maior foco nos objetivos definindo melhorias, bem como no planeamento relacionado necessário para alcançar os objetivos.

v) Os requisitos relacionados com os recursos necessários estão agrupados e são mais abrangentes.

vi) A norma presta uma atenção maior para o controlo dos processos, produtos e serviços externos. Esta lógica enquadra-se com a realidade atual, onde as organizações operam em ambientes mais complexos de processos subcontratados e cadeias de fornecimento.

vii) Maior ênfase no planeamento e controlo das mudanças, incluindo mudanças exigidas nos processos e mudanças necessárias no sistema de gestão.

- Englobar paulatinamente no sistema de gestão os equipamentos desportivos que ainda estão fora do âmbito da certificação, garantindo a implementação de todos os processos de negócio definidos nesses mesmos locais.
- continuar a implementar e consolidar no terreno as medidas de autoproteção dos equipamentos desportivos sob gestão da Matosinhos Sport, de forma a englobar os mesmos no Plano de Segurança, estando estas medidas definidas no Regulamento Técnico de Segurança Contra

Incêndio em Edifícios (Portaria n.º 1532/2008, de 29 de dezembro), sendo estas fundamentais para a prevenção e resposta a situações de emergência.

Durante o ano de 2018 a Matosinhos Sport deverá continuar a **elevant os seus padrões de qualidade e gestão** para que, cada vez mais, os serviços que oferecemos sejam pautados por valores de **excelência** e padrões de qualidade acima da média.

Como conclusão, podemos afirmar que a **competitividade** do mercado e a **exigência** dos clientes obrigam-nos a ser cada vez mais ambiciosos na modernização administrativa e numa organização transversal cada vez mais acessível aos clientes e onde os colaboradores se sintam motivados para fazer mais e melhor.

Handwritten initials/signature in the top right corner.

## VI – GESTÃO FINANCEIRA

O objetivo do Conselho de Administração da MS – Matosinhos Sport, E. M. para o ano de 2018 passa por continuar a proporcionar aos habitantes do concelho de Matosinhos a disponibilização em boas condições dos equipamentos desportivos que estão sobre a sua gestão e a realização de programas de atividades físicas e desportivas, contribuindo desta forma para melhorar e aprofundar os seus hábitos desportivos e de lazer, procurando rentabilizar os recursos financeiros e humanos ao dispor da empresa e apresentar resultados de exploração anuais equilibrados.

Estima-se que as receitas anuais da MS – Matosinhos Sport, E.M. para o exercício de 2018 se cifrem em 5.119.182,00 € distribuídas por Prestações de Serviços aos Utentes, Clubes e Associações Desportivas, Agrupamentos Escolares, Actividades Desportivas para o Público em geral 4.938.682,00 € e Outros Rendimentos e Ganhos 180.500,00 €.

Nos meses de Verão do próximo ano de 2018 a Matosinhos Sport voltará, à semelhança do que tem acontecido de 2012 a 2017, a reabrir para utilização do público em geral a Piscina das Marés, obra emblemática do Arquiteto Siza Vieira. A receita estimada com a reabertura deste equipamento ascende ao montante de 180.000,00 €, receita essa que garantirá a cobertura de todos os gastos necessários ao funcionamento da instalação durante os meses da próxima época de verão.

A piscina da Quinta da Conceição vai estar encerrada nesta época de verão porque vai entrar em obras já programadas.

No orçamento de 2018 estão refletidos os gastos totais da empresa que ascendem a 5.108.134,00 €, os quais são cobertos por receitas próprias no montante de 4.928.134,00 € (96,5%), e pela imputação a resultados de subsídios para investimento e obras recebidos até ao ano 2012 no montante de 180.000,00 € (3,5%).

Estima-se que a empresa consiga atingir com o desenvolvimento de todas as suas atividades um resultado positivo de exploração antes de impostos de cerca de 11.048,00 €.

Resolução do C.A. Co. [Handwritten signature and lines]

## VII

## MATOSINHOS-SPORT - ORÇAMENTO DE EXPLORAÇÃO - 2018

un: euros

Designação		
<b>PROVEITOS E GANHOS DE EXPLORAÇÃO</b>		
<b>PRESTAÇÕES DE SERVIÇO</b>		
<b>UTENTES</b>		
Piscinas	1 790 000	
Complexos/Pavilhões+MSFIT	250 000	2 040 000
<b>AEC's</b>		
Piscinas/Pavilhões	251 658	251 658
<b>CLUBES DESPORTIVOS</b>		
Piscinas/Pavilhões	2 439 024	2 439 024
<b>ACTIVIDADES DESPORTIVAS</b>		
Eventos	50 000	50 000
<b>OUTRAS PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS</b>		
Exploração de Bares	20 000	
Publicidade	138 000	158 000
<b>OUTROS RENDIMENTOS E GANHOS</b>		
Imputação de Subsídios para Investimentos	180 000	
Outros Não Especificados	500	180 500
<b>Total dos Proveitos</b>		<b>5 119 182</b>
<b>Designação</b>		
<b>CUSTOS E GASTOS DE EXPLORAÇÃO</b>		
<b>CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS E CONSUMIDAS</b>		
Artigos de Limpeza	16 000	
Produtos Químicos	35 000	
Artigos Diversos	25 000	
<b>Total</b>		<b>76 000</b>
<b>FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS</b>		
<b>SUBCONTRATOS</b>		
Enriquecimento Curricular (1º ciclo)	131 170	
Põe te a Mexer	15 000	146 170
<b>SERVIÇOS ESPECIALIZADOS</b>		
Trabalhos Especializados Piscinas	38 180	
Trabalhos Especializados Complexos	7 080	
Trabalhos Especializados Actividades Desportivas	2 500	
Trabalhos Especializados Gerais	49 690	97 450
Publicidade e Propaganda		26 700
Vigilância e Segurança		12 500
Honorários Piscinas	72 975	
Honorários Complexos	60 000	
Honorários Actividades Desportivas	0	
Honorários Gerais	5 000	137 975
<b>Conservação e Reparação</b>		
Contrato Geral Manutenção/Reparação Parque Máquinas da M.S. ( Pinto & cruz)		
Por Série de Preços	26 000	
Trabalhos à Percentagem	76 000	
Custos de Manutenção Diversos	157 500	
Custos de Manutenção Aldeia Nova	25 366	
Contrato Manutenção Elevadores (Schindler)	3 000	
Contrato Manutenção Plataformas (Schindler)	1 250	
Contrato de Manutenção do Relvado C. D. Oscar Marquesn (Jarpel)	0	
Contrato de Manutenção Zona Verde envolvente Leça I e Leça II (Mestre Jardim)	0	
Contrato Manutenção Ascensor Deficientes - Pav. Padrão Légua (Pinto & Cruz)	170	
Contrato de Manutenção UV (Normil)	2 500	
Contrato de Manutenção Baterias de Condensadores (Norcontrol)	700	
Contrato de Ligação do Alarme do CDC (Prestibel)	160	
Manutenção de Viaturas	5 000	297 646
<b>A Transportar</b>		<b>794 441</b>



MATOSINHOS-SPORT - ORÇAMENTO DE EXPLORAÇÃO - 2018

un: euros

Designação		
	<b>Transporte</b>	<b>0</b>
		<b>794 441</b>
<b>SERVIÇOS ESPECIALIZADOS</b>		
Serviços Bancários		29 595
Outros Serviços		2 500
<b>MATERIAIS</b>		
Livros e Documentação Técnica	1 000	
Material de Escritório	5 000	
Outros Materiais	9 950	15 950
<b>ENERGIA E FLUÍDOS</b>		
Eletricidade	495 000	
Combustíveis	12 000	
Água	120 000	
Gás	330 000	957 000
<b>DESLOCAÇÕES, ESTADAS E TRANSPORTES</b>		
Deslocações e Estadas		2 000
<b>SERVIÇOS DIVERSOS</b>		
Rendas e Alugueres	166 236	
Comunicações	25 256	
Seguros		
Seguros - Acidentes Pessoais Utentes	35 260	
Seguros-Comuns/Gerais	1 400	
Outros seguros (viaturas)	1 756	
Contencioso e notariado	1 000	
Despesas de Representação	6 000	
Limpeza, Higiene e Conforto	76 073	312 981
	<b>Total</b>	<b>2 038 467</b>
<b>GASTOS COM O PESSOAL</b>		
Remunerações dos Órgãos Sociais	45 855	
Remunerações do Pessoal	2 155 079	
Encargos sobre Remunerações	458 306	
Seguros de Acidentes de Trabalho e Doenças Profissionais	27 878	
Gastos de Ação Social	28 621	
Outros Gastos com Pessoal	51 691	
	<b>Total</b>	<b>2 767 430</b>
<b>GASTOS DE DEPRECIAÇÃO E DE AMORTIZAÇÃO</b>		
Ativos Fixos Tangíveis C/ Subsidio para Investimentos	180 000	
Ativos Fixos Tangíveis Inv. Próprios	36 000	
	<b>Total</b>	<b>216 000</b>
<b>OUTROS GASTOS E PERDAS</b>		
Impostos	1 446	
Impostos taxas e licenças	5 290	
Outros	1 000	
	<b>Total</b>	<b>7 736</b>
<b>69-GASTOS E PERDAS DE FINANCIAMENTO</b>		
691-Juros suportados	2 500	
698-Outros gastos e perdas de financiamento	0	2 500
	<b>Total dos Custos</b>	<b>5 108 134</b>

**MATOSINHOS SPORT - ORÇAMENTO DE TESOURARIA - 2018**

Un:euros

<b>1. SALDO INICIAL</b>	<b>450 000</b>
<b>2. RECEBIMENTOS</b>	
<b>De Clientes</b>	
De piscinas	3 215 358
De complexos desportivos	2 370 632
De actividades desportivas	60 270
De Bares	20 500
De publicidade	155 595
	<b>5 822 355</b>
<b>De outros terceiros</b>	
Proveitos financeiros	500
<b>Total Recebimentos</b>	<b>5 822 855</b>
<b>3. PAGAMENTOS</b>	
<b>A Fornecedores</b>	
De materiais de consumo	85 690
De subcontratos gerais	179 789
De trabalhos especializados	109 875
De serviços de publicidade	32 841
De serviços de vigilância e segurança	15 375
De serviços de conservação e reparação	335 596
De livros e doc. técnica	1 000
De material escritório	6 150
De eletricidade	608 850
De combustíveis	12 000
De água	124 320
De gás	405 900
De deslocações e estadas	2 000
De rendas e alugueres	204 470
De serviços de comunicação	31 065
De seguros (Inclui seguros acidentes trabalho)	66 294
De serviços de contencioso e notariado	1 000
De serviços de representação	6 000
De serviços de higiene e limpeza	76 073
De outros fornecimentos	15 314
	<b>2 304 288</b>
<b>Ao Sector Público Estatal</b>	
IRS - Trabalho Dependente	220 093
IRS - Trabalho Independente	15 000
IVA	780 000
Outros Impostos	7 736
Seg.Social / CGA / ADSE	700 409
	<b>1 723 238</b>
<b>A Fornecedores de Imobilizado</b>	
Investimento e Obras Próprias	0
<b>Ao Pessoal</b>	
Remunerações órgãos sociais	34 391
Remunerações pessoal	1 725 123
	<b>1 759 514</b>
<b>A Prestadores de Serviços</b>	
De trabalho independente	122 975
<b>A Entidades bancárias</b>	
De serviços bancários	32 095
De financiamentos obtidos	5 011
<b>Total Pagamentos</b>	<b>5 947 122</b>
<b>4. SALDO FINAL</b>	<b>325 733</b>

A P

**MATOSINHOS-SPORT**  
**INVESTIMENTOS - 2018**

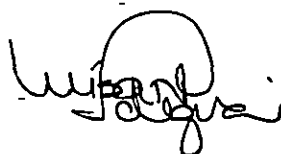
Un: euros

Designação		
<b>Investimentos</b>		
<b>Ativos Fixos Tangíveis</b>		
Equipamento Básico		
Equipamento de Transporte	0	
Outros ativos Tangíveis	0	
		0
<b>Total</b>		<b>0</b>

Matosinhos Sport, E.M.  
 Rua da Liberdade, 100  
 4700-015 Matosinhos  
 Telefone: 253 30 00 00  
 Fax: 253 30 00 00  
 Email: info@matosinhosport.pt  
 Website: www.matosinhosport.pt

## O Conselho de Administração

A Presidente do Conselho de Administração



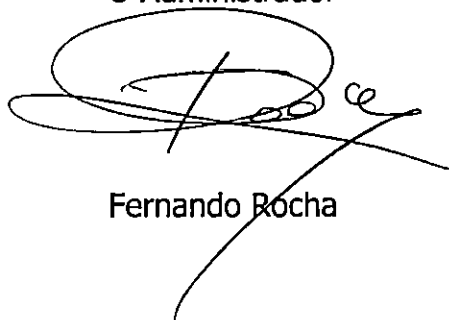
Luisa Salgueiro

A Administradora



Helena Vaz

O Administrador



Fernando Rocha