



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

Escola de Ciências e Tecnologia
Departamento de Desporto e Saúde

**OS DIRIGENTES DESPORTIVOS EM PORTUGAL:
ESTUDO DE CASO SOBRE A MODALIDADE DE HÓQUEI EM PATINS**

Ricardo Rafael Soares Leão

Orientador:

Professor Doutor Mário Rui Coelho Teixeira

Dissertação apresentada à Universidade de Évora para obtenção
do Grau de Mestre em Direção e Gestão Desportiva

Évora, 2018

Esta dissertação inclui as críticas e as sugestões feitas pelo júri



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

Escola de Ciências e Tecnologia
Departamento de Desporto e Saúde

**OS DIRIGENTES DESPORTIVOS EM PORTUGAL:
ESTUDO DE CASO SOBRE A MODALIDADE DE HÓQUEI EM PATINS**

Ricardo Rafael Soares Leão

Orientador:

Professor Doutor Mário Rui Coelho Teixeira

Dissertação apresentada à Universidade de Évora para obtenção
do Grau de Mestre em Direção e Gestão Desportiva

Évora, 2018

Esta dissertação inclui as críticas e as sugestões feitas pelo júri

Agradecimentos

A realização deste trabalho, após vários meses, deveu-se também ao contributo de diversas pessoas e instituições às quais não posso deixar de agradecer. Correndo sempre o risco de não mencionar alguém, peço desde já desculpa caso isso aconteça.

Em primeiro lugar, agradecer à minha família que de uma forma mais direta ou indireta sempre me apoiou na realização desta Dissertação dando um contributo precioso.

Em segundo lugar, ao Professor Doutor Mário Teixeira, orientador desta tese, pela disponibilidade, pelos ensinamentos, pelo conhecimento, pelos conselhos, pelas sugestões e por todo o apoio dado, que sem ele seria mais difícil elaborar esta Tese, bem como à Universidade de Évora pela fantástica oportunidade que me proporcionou de adquirir preciosos conhecimentos através do elevado nível do corpo docente.

Em terceiro, a todos os clubes e associações que se disponibilizaram a responder ao inquérito pedido, contribuindo assim também eles para a realização deste estudo, dando um importante contributo, pois sem eles não seria possível a realização do mesmo.

Aos meus colegas de Mestrado, os quais também contribuíram para adquirir conhecimentos.

Ao Alex, que sem dúvida alguma contribuiu e muito para a realização desta Dissertação.

Por fim e não menos importante, à minha namorada, que apesar de por vezes com alguma dificuldade, acaba quase sempre por se disponibilizar para ajudar em tudo o que é necessário.

Índice

Agradecimentos.....	III
Índice de Gráficos.....	VI
Índice de Figuras.....	VII
Índice de Tabelas.....	VIII
Resumo.....	IX
Abstract.....	X
1. Introdução.....	11
1.1 Enquadramento do Tema.....	11
1.2. Formulação do Problema e dos Objectivos.....	12
1.3. Pertinência, Motivação e Inovação.....	13
1.4. Estrutura do Trabalho.....	14
2. Revisão da Literatura.....	16
2.1. Conceitos Base.....	16
2.1.1. Desporto.....	16
2.1.2. Hóquei em Patins.....	18
2.1.3. Origens do Jogo.....	18
2.1.4. Estrutura e Características do Jogo.....	20
2.1.5. Importância social do Hóquei.....	22
2.2. Associativismo Desportivo.....	23
2.2.1. Os Antecedentes do Associativismo Desportivo.....	24
2.2.2. O Percurso Histórico do Associativismo em Portugal.....	25
2.2.3. O Clube Desportivo.....	27
2.3. Gestão de Desporto.....	29
2.3.1. O Papel do Gestor Desportivo.....	31
2.3.2. Formação de um Gestor Desportivo.....	37
3. Metodologia de Investigação.....	40
3.1. Contexto e Modelo de Análise.....	40
3.2. Amostra.....	42
3.3. Instrumentos e Procedimentos de Recolha de Dados.....	44
3.4. Técnicas Estatísticas.....	44
4. Apresentação e Análise de Resultados.....	45
4.1. Cargo Diretivo Exercido.....	45
4.2. Estrutura Etária dos Dirigentes.....	46
4.3. Antecedentes na Prática da Modalidade.....	47
4.4. Experiência como Gestor Desportivo.....	49
4.5. Profissionalização.....	50
4.6. Formação Académica.....	51
4.7. Maiores Dificuldades.....	55
4.8. Importância da Formação Académica em Gestão Desportiva.....	57

5. Conclusões	59
6. Limitações	61
7. Extensão para Estudos Futuros e Recomendações	61
8. Referências Bibliográficas	63
9. Anexos	67
7.1. Anexo I – Questionário	67

Índice de Gráficos

Gráfico 4.1. – Cargo diretivo exercido.....	45
Gráfico 4.2. – Classes referentes às Idade dos Dirigentes.....	46
Gráfico 4.3. – Percentagem de Ex-Praticantes de Hóquei em Patins.....	47
Gráfico 4.4. – Experiência anterior como Gestor Desportivo antes de assumir o atual cargo	49
Gráfico 4.5. – Percentagem de Profissionais no desempenho da função.....	50
Gráfico 4.6. – Qual a formação académica dos dirigentes desportivos.	51
Gráfico 4.7. – Quais as maiores dificuldades sentidas no desempenho da sua função.....	55
Gráfico 4.8. – Importância atribuída à correta formação académica de um dirigente desportivo.	57

Índice de Figuras

Figura 2.1 Estrutura do Hóquei em Patins.....	22
Figura 3.1 Dimensões.....	41
Figura 3.2 Total de Clubes e Associações inquiridos - Respostas obtidas a amarelo.	43

Índice de Tabelas

Tabela 2.1 – Funções e Competências de um Gestor de Desporto (Fonte: Pires, 2007 – Agôn – Gestão do Desporto, adaptado de Mintzberg, 1992)	35
Tabela 4.1 – Média, Moda e Mediana relativas à importância atribuída à correta formação académica de um dirigente desportivo.....	58

OS DIRIGENTES DESPORTIVOS EM PORTUGAL: ESTUDO DE CASO SOBRE A MODALIDADE DE HÓQUEI EM PATINS

Resumo

A realização deste estudo tem como objetivo encontrar respostas sobre a formação académica dos dirigentes desportivos de Hóquei em Patins da primeira e segundas divisões, bem como outros dados interessantes que possamos recolher, afim de termos uma análise mais detalhada da classe. Esta questão é importante para que possamos perceber o estado atual da modalidade e com isso ser possível elaborar por parte das entidades competentes, um planeamento que permita melhoramentos a todos os níveis e resulte na evolução do Hóquei em Patins.

De forma a responder às questões da investigação foi elaborado um questionário online semiestruturado através da plataforma Google Forms®, dividido em cinco partes: dados do inquirido, a formação e experiência do mesmo, as dificuldades no desempenho da função, os objetivos do clube e importância da formação académica.

Os dados recolhidos permitiram-nos verificar que os dirigentes desportivos do Hóquei em Patins, carecem de formação académica que lhes permita adquirir competências, bases e conhecimentos para o correto desempenho da sua função.

À falta de formação académica aliam-se dois fatores, o facto de a maioria não ter experienciado um cargo de gestão antes de assumir a sua atual função e a fraca percentagem de ex-praticantes da modalidade que se encontram presentemente a liderar as diversas organizações. Foram encontradas diversas dificuldades, nomeadamente de ordem financeira, o que limita em parte o trabalho dos dirigentes desportivos, que na grande maioria dos casos não são profissionais. Apesar de se verificarem estes dados, os dirigentes desportivos consideram a formação académica como algo importante para o desempenho da sua função, no entanto, não consideram importante o suficiente para que os force a procurar atualizarem-se em relação a determinadas matérias importantes para a gestão desportiva.

Palavras Chave: Hóquei em Patins; Dirigentes Desportivos; Associativismo Desportivo; Gestão de Desporto; Formação;

THE SPORTS LEADERS IN PORTUGAL: CASE STUDY ABOUT RINK HOCKEY

Abstract

The purpose of this study is to find answers about the academic formation of the first and second division hockey leaders, as well as other interesting data that we can collect, in order to have a more detailed analysis of the class. This issue is important so that we can understand the current state of the sport and with this, it's possible to elaborate by the competent authorities a planning that allows improvements at all levels and results in the evolution of hockey.

In order to answer the research questions, a semi-structured online questionnaire was developed through the Google Forms® platform, divided into five parts: interviewer data, training and experience, difficulties in the performance of the function, the objectives of the club and importance of academic training.

The collected data allowed us to verify that the sports leaders of hockey, don't have the academic educations that allows them to acquire skills, bases and knowledge for the correct performance of their function.

The absence of academic education is coupled with two factors, the fact that the majority did not experience a management position before assuming their current position and the low percentage of ex-practitioners who are currently leading the various organizations. A number of difficulties have been found, mainly in financial terms, which in part limits the work of sports managers, who in the vast majority of cases are not professionals. Although these data are found, sports managers consider academic education as important for the performance of their job, but do not consider it important enough that it forces them to search for new skills.

Key words: Roller Hockey; Sports Directors; Sports Associativism; Sports Management; Formation;

1. Introdução

1.1 Enquadramento do Tema

Atualmente o desporto não está representado apenas pelas competências dos treinadores ou somente pelo valor dos próprios atletas. Um ponto muito importante para o desenvolvimento dessas atividades é o papel dos dirigentes desportivos.

Enquanto organizações, os clubes desportivos, exigem a existência de pessoas com a responsabilidade de os organizarem, estabelecerem objetivos, incentivarem as suas principais atividades, assim como, assegurarem o funcionamento atual e futuro da organização.

Quem são essas pessoas? Quais as suas competências no seio do clube?

A atividade de Dirigente Desportivo começa a passar por múltiplas dificuldades face às alterações sociais que se têm vindo a desenvolver no desporto atual. Ao mesmo tempo, os apoios por parte do Estado para com estas organizações desportivas sem fins lucrativos, começam a ser cada vez mais escassos.

É um facto que os clubes desportivos de hoje em dia se distanciaram, em muitos casos, do objetivo que motivou a sua fundação – promover a prática desportiva. Atualmente o objetivo de muitos clubes, face à realidade social vivida, está muito dado a valorizar em excesso a vitória, esquecendo regularmente, o valor social e cultural do desporto.

Se atualmente existe a necessidade de analisar a particularidade do desporto profissional e da atividade empresarial a ele associada, também é necessário procurar a renovação/atualização dos meios de gestão utilizados pelos clubes e pelas associações, pois estas organizações desportivas necessitam de um tipo de gestão que lhes permita preparar o futuro. (Correia, 2000).

Há então necessidade de inovar e renovar os agentes desportivos tendo em vista o desafio da qualidade e de ofertas diferenciadas que cada vez mais estão presentes na sociedade atual e não por aquilo que existiu no passado. Há que suscitar nos agentes desportivos uma tomada de consciência acerca da necessidade de formação pelas mudanças em curso no desporto e na vida (Bento, 1998).

A ação dos dirigentes desportivos pode contribuir diretamente para um progresso e um melhoramento do desporto e sem o seu trabalho e empenhamento, não haveria desporto ou pelo menos este seria muito diferente. Desta forma, se estamos preocupados em reforçar e melhorar a intervenção dos agentes desportivos e desenvolver o sistema desportivo, temos também que nos preocupar com a qualidade desses mesmos dirigentes dando-lhes oportunidades para evoluir nessa mesma área. Este é um aspeto importante pois a sua formação e o seu conhecimento podem ajudar a desenvolver programas de formação que permitam a evolução da modalidade.

1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos

Atualmente o desporto envolve muitos mais agentes desportivos do que apenas os jogadores ou os treinadores. O desenvolvimento do desporto enquanto indústria implica que os clubes desportivos tenham nos seus recursos humanos pessoas qualificadas, com capacidade de os organizarem, alavancarem as suas atividades e que tenham objetivos que permitam o bom funcionamento atual e futuro da organização. O papel dos dirigentes desportivos surge por isso como um ponto fulcral para o desenvolvimento dessas atividades.

Nesse sentido, com este trabalho pretendemos obter resultados que nos permitam verificar por que razão o desporto que mais títulos coletivos dá a Portugal, tem tanta dificuldade em afirmar-se na sociedade como uma das principais modalidades. Portugal tem, senão o melhor campeonato, um dos melhores campeonatos do mundo, algo que permite que o produto seja muito vendável, pois muitos dos melhores jogadores do mundo competem em Portugal

o que permite ter competitividade e espetacularidade nos jogos, algo que o público procura, especialmente num país em que o Hóquei em Patins tem bastante tradição. Mas por diversas razões, entre as quais podem estar a qualidade dos dirigentes e a sua capacidade para promover e “profissionalizar” a modalidade, questiona-se porque tarda o Hóquei em Patins em afirmar-se como uma das principais modalidades no País e por que causa essa mesma modalidade tanta polémica com algumas decisões que são tomadas.

Como tal, esta investigação tem como objetivo possibilitar o acesso à informação necessária para perceber as características comuns sobre os principais agentes responsáveis pela gestão das organizações de Hóquei em Patins, definindo se a sua formação é a ideal para o cargo que desempenham na atividade de Dirigente Desportivo. Dada a proximidade como praticante federado, decidiu-se abordar especificamente apenas a modalidade de Hóquei em Patins, procurando elaborar o Perfil de Dirigente Desportivo colocando questões como:

- Qual o seu cargo
- Qual a sua idade
- Foi ex-praticante
- Tem experiência anterior como gestor desportivo
- É profissional da sua função
- Qual a sua formação académica
- Quais as maiores dificuldades sentidas no desempenho da sua função
- Qual a importância da formação académica de um dirigente

1.3. Pertinência, Motivação e Inovação

Pensamos que este estudo é pertinente pois surge num período em que o investimento económico que está a ser feito no Hóquei em Patins por parte de diversos clubes, nomeadamente a União Desportiva Oliveirense, o Sporting Clube de Portugal, o Sport Lisboa e Benfica e o Futebol Clube do Porto é bastante considerável, o que leva a um aumento da qualidade do nosso campeonato devido à contratação de grandes jogadores estrangeiros, bem como

um aumento da visibilidade da modalidade em termos televisivos.

Com o aumento da capacidade económica e da visibilidade da modalidade acresce também a responsabilidade de todos os agentes desportivos, desde jogadores, técnicos, adeptos, árbitros, dirigentes, a qual não podemos relegar para segundo plano, pois é necessário aproveitar todos os recursos disponíveis da melhor forma e ter capacidade e conhecimento para os rentabilizar em todos os aspetos de maneira a catapultar a modalidade para outro patamar.

Nesse sentido decidimos elaborar esta dissertação, pois pensamos que o Hóquei em Patins tem potencial para ser uma modalidade consistente, sólida e bem estruturada, que envolva valores mais elevados, não só económicos, como também sociais, mas para isso é necessário que os agentes envolvidos tenham capacidades e conhecimentos para desempenharem um bom trabalho que leve ao objetivo pretendido.

O tema estudado nesta dissertação é inovador no que se refere ao Hóquei em Patins, mas pensamos ser muito importante pois permite-nos ter uma noção das competências de muitos dos principais agentes desportivos envolvidos e quais as principais lacunas procurando com isso tentar melhorar as suas capacidades através de formações, para que o dirigismo da modalidade possa atingir a mesma qualidade que tem sido apresentada em ringue.

1.4. Estrutura do Trabalho

Assim este estudo irá iniciar-se com a revisão da literatura onde iremos definir alguns conceitos importantes, como o desporto e o Hóquei em Patins, a sua importância e a sua organização enquanto modalidade. Definidos estes conceitos abordaremos o associativismo desportivo e a sua história. Por fim, abordaremos aspetos mais específicos relacionados com a Gestão de Desporto, e com o papel e a formação do gestor desportivo.

No capítulo seguinte, será apresentada a metodologia de investigação, englobando o contexto da mesma, o modelo de análise, bem como a sua

amostra, incluindo os instrumentos para a recolha de dados junto dos clubes, os procedimentos que se realizaram e as técnicas estatísticas.

Na análise dos resultados, serão apresentados vários gráficos em diferentes formatos, bem como uma tabela, referente às diversas questões feitas no inquérito que, após a sua análise individual ser-nos-á possível retirar conclusões acerca dos mesmos, respondendo aos objetivos propostos.

Por fim, o trabalho será finalizado com as conclusões retiradas dos resultados obtidos, assim como a apresentação das limitações do estudo, extensões para estudos futuros e recomendações profissionais e académicas.

2. Revisão da Literatura

2.1. Conceitos Base

2.1.1. *Desporto*

Apesar de não existir uma definição de desporto que seja unânime, sabe-se que o desporto envolve vários fatores, destacando-se o exercício físico, a competição, as regras, os resultados e outros secundários como a estratégia e a tática, os objetivos, o rendimento, a classificação, o treino, a força e a destreza (Pires, G., 2007).

Vários autores tentaram definir este conceito, mas nenhum deles conseguiu englobar todos os principais fatores acima referidos. Pierre de Coubertin (1934) foi dos primeiros a fazê-lo quando afirmou que o desporto era um culto voluntário e regular de exercício muscular intenso propiciado pelo desejo de progresso e sem receio de ir até ao risco. Nesta definição, o autor destaca o exercício físico como princípio essencial do desporto, mas não engloba a vertente competitiva. Logo no ano seguinte, Georges Hébert (1936) aprimorou a definição anterior, complementando com a parte competitiva do desporto, dizendo que este se tratava de um conjunto de atividades físicas tendo como objetivo a realização de uma performance com base num elemento definido, podendo este ser um adversário, um obstáculo, uma distância, um tempo ou o próprio desportista, esquecendo-se, no entanto, da vertente regulamentar do desporto, que é referida por Bernard Gillet (1946) quando refere que o desporto se trata de uma atividade física intensa submetida a regras específicas. Em 1964, surge uma das melhores e mais completas definições de desporto, por englobar grande parte dos seus parâmetros fundamentais, quando George Magname (1964) afirmou que se tratava de uma atividade no qual o principal fator é o esforço físico (exercício físico) praticado de uma forma competitiva (competição), com determinadas regras específicas (regras). O Conselho da Europa (1992), através da Carta Europeia do Desporto, define o desporto como qualquer forma de atividade física que através de uma participação organizada ou não, tem como objetivo o

melhoramento da condição física e psíquica, o desenvolvimento das relações sociais ou a obtenção de resultados em competição.

São diversos os benefícios que decorrem da prática desportiva, entre eles a melhoria da condição física, um aumento da qualidade de vida, diminuição do risco de desenvolver hipertensão, diminuição do risco de doença coronária, controlo/diminuição do peso corporal, diminuição do risco de morte por doença cardíaca, diminuição do risco de morte prematura, aumento da resistência à fadiga, diminuição das insónias e melhoria da postura e equilíbrio.

A prática de atividade motora tem também um papel considerável em termos psicológicos, particularmente no aumento da auto-estima, na diminuição dos níveis de ansiedade e eventuais sentimentos depressivos e no aumento da sensação de bem-estar.

Segundo Chaves (citado em Carvalho, 2008), são vários os fatores a ter em conta na procura da prática desportiva, sendo eles os seguintes:

- Gerais: a necessidade de um maior aumento das relações sociais, o auto-conhecimento, a autoafirmação e o experienciar novas atividades e sensações.
- Específicos: cuidado com a saúde, preservação e melhoria da condição física, procura de relaxação e recuperação das tensões acumuladas no dia a dia e procura de novos valores sociais e sexuais que estão presentes na sociedade devido à atividade física (beleza, desenvolvimento corporal, etc).

No seu livro *Gestão do Desporto – desenvolvimento organizacional*, edição da APOGESD e do Fórum Olímpico de Portugal, Gustavo Pires escreve: “O desporto mudou. Já não é o que era. Contudo, se o desporto mudou, os responsáveis pelo vértice estratégico do Movimento Desportivo não mudaram. Acomodaram-se aos lugares que acumulam e perpetuam-se, neles, anos a fio, em prejuízo das novas gerações”.

2.1.2. Hóquei em Patins

Em Portugal, o Hóquei em Patins é uma modalidade desportiva bastante popular. É a modalidade coletiva que mais títulos dá ao país e devido às suas características consegue proporcionar grandes espetáculos pela “facilidade” com que o desfecho de um jogo se pode alterar em segundos. Também têm existido constantes alterações no regulamento, o que permite uma melhoria da qualidade de jogo e do espetáculo, daí ser cada vez mais importante estudar se a qualidade que existe dentro de pista é também ela acompanhada fora de pista pelos agentes competentes.

2.1.3. Origens do Jogo

As origens do Hóquei são muito antigas não se conseguindo precisar com exatidão quando surgiu. Os historiadores, referem-se à existência de um baixo-relevo egípcio, que mostra um grupo de crianças batendo uma bola com um bastão muito grosso (Gomes, 2004).

Segundo Lourenço (2013), no século XVIII foram inventados os primeiros patins com rodas pelo holandês Hans Brinner, que criou um tipo de aparelho rudimentar, que tal como os patins para o gelo já utilizados de forma frequente nessa altura, podia ser preso aos pés. Esta invenção possibilitou substituir a patinagem no gelo pela altura do verão, visto ser impossível praticar essa modalidade, tendo em conta que era uma modalidade sazonal.

Segundo Gallén (1991), o Hóquei em Patins terá surgido da união do Hóquei em Campo com a Patinagem. Eram dois desportos existentes na época, que se completam entre eles e à prática da patinagem juntou-se o uso do "stick" e do "disco" em pistas adequadas para o efeito.

Sem nunca esquecer também as influências do hóquei no gelo, o Hóquei em Patins desenvolve-se em Inglaterra que, aproveitando a existência de muitas pistas de patinagem, é feita uma primeira adaptação do jogo. A primeira

associação de hóquei amador surge em Inglaterra em 1905, bem como surgem as primeiras competições.

Assim sendo o primeiro país onde se jogou Hóquei em Patins foi Inglaterra, contribuindo fortemente para o desenvolvimento da modalidade, sendo a primeira grande potência, conquistando os primeiros cinco campeonatos europeus, não existindo contudo, certezas em relação à data da realização do primeiro jogo nem ao que esteve na sua origem.

A 21 de Abril de 1924 em Montreux (Suíça), foi dado um passo importante para a organização da modalidade a nível internacional, através da fundação da F.I.R.S (Federação Internacional de Roller Skating), procedendo-se então à regulamentação definitiva das normas do jogo (Gallén, 1991). Dois anos após a sua fundação, surge o primeiro Campeonato da Europa, realizado em Herne Bay, no ano de 1926, sendo realizado 10 anos depois o primeiro Campeonato do Mundo, em 1936, na cidade Alemã de Berlim (Gallén, 1991).

Já em Portugal, pensa-se que o Hóquei em Patins tem a sua origem no jogo da Choca, que consiste num jogo composto por cinco jogadores em que cada um possui um pau (que pode ser, ou não, curvo na ponta) e se joga com uma pequena bola de madeira (ou uma pinha) que tinha o nome de reca, choca ou porca, ou noutras localidades, uma unha de boi (corneta) (Gomes, 2004).

O primeiro jogo formal em Portugal realizou-se em 1915, 9 anos antes da fundação da FIRS, utilizando ainda as regras de Hóquei no Gelo. Em 1921 foi fundada a “Liga Portuguesa de Hockey” e 8 anos depois o país filiou-se na F.I.R.S em 1929. Um ano depois verificou-se a 1ª participação de uma Seleção Nacional numa competição internacional, no 5º Campeonato da Europa, realizado em Herne Bay, classificando-se em 5º lugar. Curiosamente, dois anos depois, também em Herne Bay, Portugal atinge pela primeira vez o pódio de um Europeu ao assegurar o terceiro lugar.

O campeonato nacional começa-se a disputar regularmente a partir de 1939. No ano de 1947, Portugal conquista os seus primeiros títulos internacionais, vencendo o Campeonato do Mundo e da Europa.

2.1.4. Estrutura e Características do Jogo

Segundo Sénica (1995), o Hóquei em Patins enquadra-se nos desportos de situação, caracterizados pela imprevisibilidade das situações, instigado pela intervenção de outrem e pela força de situações de natureza técnica e tática. O autor considera que mesmo com um regulamento apropriado ao qual se têm feito alterações ao longo dos anos, com o propósito de aumentar a sua competitividade e espetacularidade, a modalidade possui limitações de número, espaço e tempo bem definidos. Contudo, esta regulamentação provoca uma forte condicionante nas técnicas a utilizar, bem como na estratégia e na tática que devemos adotar, pois é algo realizado em função do jogo se desenrolar sempre com um caráter de oposição.

Sendo caracterizado como uma atividade acíclica e intermitente, o Hóquei em Patins incorpora fatores variáveis e de difícil quantificação, dependendo da atitude que cada uma das equipas desenvolva em pista. No entanto, existe um conjunto de movimentações e características específicas das quais se salientam: os arranques rápidos; as travagens bruscas; as mudanças de direção; as marcações e desmarcações; os choques; e as continuadas mudanças de ritmo que englobam o esforço submáximo e a paragem total.

Ao ser uma modalidade que requer uma capacidade motora e de coordenação rigorosa e que se evidencia pelo deslocamento sobre rodas, os desempenhos de ordem física dependem de três fatores: a técnica de patinagem; o atrito das rodas sobre a pista; e o grau de preparação do jogador.

Como afirma Sénica (1995), devido ao grande número de possibilidades, todos os jogos, quer sejam de sorte, de estratégia ou os que combinam a sorte com a estratégia, o decurso de cada jogo é único e numa modalidade como o Hóquei em Patins essas possibilidades podem variar com facilidade devido às características da mesma.

O organismo máximo dos desportos de patinagem, é a Federação Internacional de Roller Sports, (FIRS), que engloba também a parte do skateboarding. Este organismo tem um comité específico para o Hóquei em Patins, designado por “FIRS-RH”, Federação Internacional de Roller Sports – Rink Hockey, algo que também acontece na Europa, onde a “CERS”, Comité Europeu de Roller Skating também tem um comité específico para o Hóquei em Patins, designado por “CERS-RH”, Comité Europeu de Roller Skating – Rink Hockey e ambos gerem a modalidade de Hóquei em Patins. Os restantes 4 organismos são pertencentes às diferentes zonas geográficas do planeta e não representam o Hóquei em Patins em específico, sendo eles: a “ACRS”, African Confederation of Roller Sports; a “CARS”, Confederation of Asian Roller Sports; a “OCRS”, Oceania Confederations of Roller Sports e ainda a “CPRS”, Confederação Panamericana de Roller Sports. Como é possível verificar na figura abaixo fizemos a divisão da estrutura desde o principal organismo até aos clubes portugueses, pelo que na “CERS-RH” estão englobadas todas as federações europeias onde se pratica Hóquei em Patins. Mais especificamente no caso nacional essa Federação é a “FPP”, Federação de Patinagem de Portugal, que engloba todas as associações distritais do país, desde o Minho ao Algarve, contabilizando um total de 12 Associações, onde se encontram os respetivos clubes nelas inscritos.

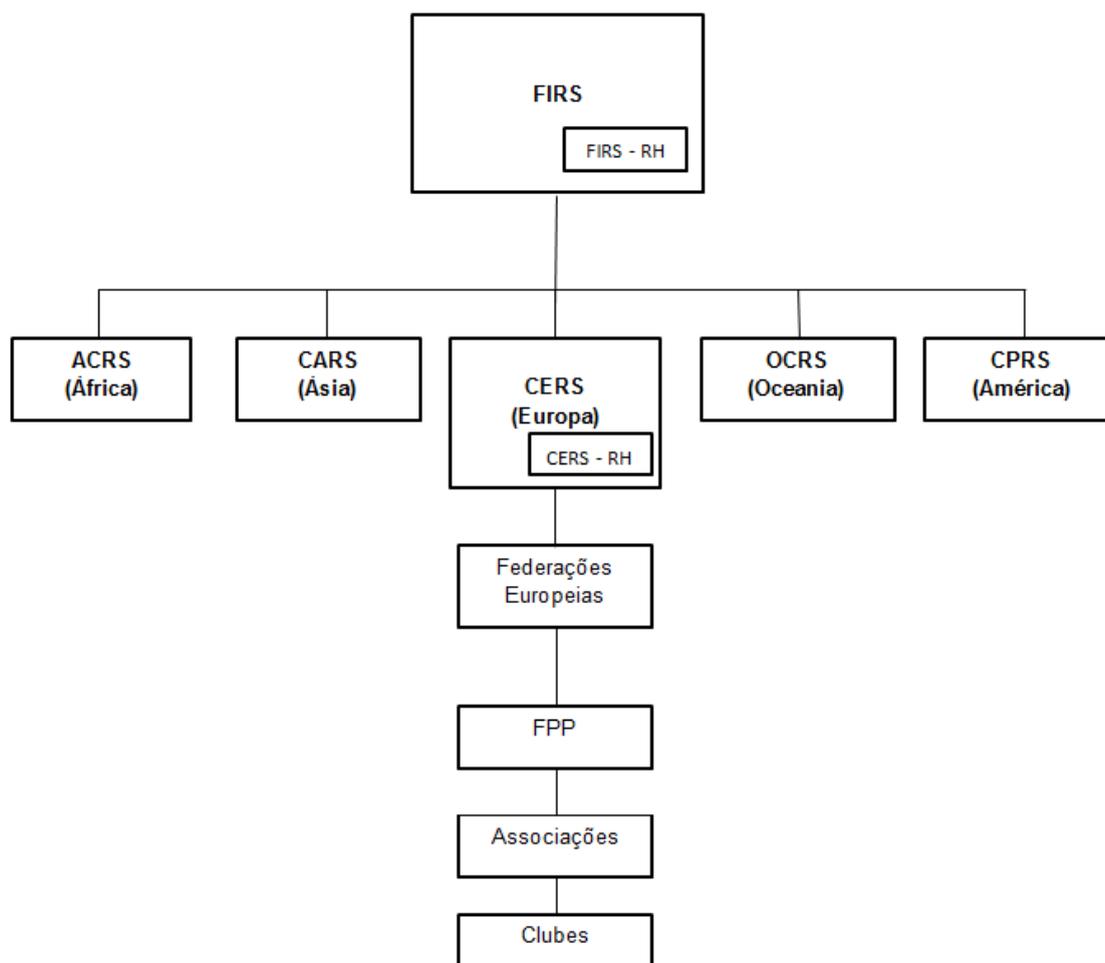


Figura 2.1- Estrutura do Hóquei em Patins. Fonte: Própria

2.1.5. Importância social do Hóquei

O Hóquei em Patins é uma das modalidades desportivas de maior impacto em Portugal, tendo as seleções dos diversos escalões etários inúmeras e gloriosas conquistas, apenas interrompidas ocasionalmente por Espanha, Itália ou Argentina, sendo estas as quatro grandes potências da modalidade.

A patinagem é um dos desportos mais completos, para a formação corporal, pois ajuda a desenvolver o equilíbrio, a coordenação motora, a flexibilidade, o controlo da postura, a resistência física, o controlo do stress, a concentração, a auto-confiança, a auto-motivação, a auto-estima, entre outros. Todos estes fatores contribuem para um melhor e maior desenvolvimento dos indivíduos o que lhes permite ter uma qualidade de vida superior a quem não faz qualquer tipo de

exercício físico, contribuindo não só para os fatores físicos como também para os psicológicos levando a um maior bem-estar social.

O Hóquei em Patins está inserido na lista de desportos coletivos que implicam um alto grau de velocidade, força, resistência, bem como flexibilidade (Gayo, 1992). Para além disso, é uma modalidade que reclama uma extraordinária preparação física ligada a um excelente domínio da técnica individual e da tática (Manaças, 1988).

Segundo Manaças (1988) o Hóquei em Patins é ainda caracterizado como um desporto de resistência em regime de velocidade de reação, execução e deslocamento (patinar), força e destreza (de técnica), em condições de luta corporal intensa e de tensão psíquica.

O Hóquei em Patins é ainda uma modalidade muito limitada em termos geográficos, com predominância sul europeia e sul-americana, e esse fator não permite uma maior expansão e protagonismo no panorama desportivo internacional, pois quantos mais países houver a praticar Hóquei em Patins mais fácil será a sua globalização.

Para Sénica (1995) o pouco peso que o Hóquei em Patins tem a nível mundial reflete-se nas tentativas fracassadas de tentar tornar a modalidade num desporto olímpico.

2.2. Associativismo Desportivo

Segundo Lopes (2014), o associativismo é um movimento no qual as pessoas se associam em torno de interesses comuns, constituindo dessa forma, associações, entidades com personalidade jurídica e com objetivos de entreajuda e cooperação.

A partilha da atividade física em comunidade e as necessidades lúdicas e recreativas do ser humano em muito se devem ao facto de o associativismo desportivo constituir-se na sociedade atual como uma das mais importantes

formas de organização social, sendo um meio privilegiado para a satisfação dos indivíduos. A necessidade de partilhar a prática desportiva em grupo leva à sua institucionalização, ou seja, ao aparecimento de clubes, associações e federações que se encontram organizados de uma forma hierárquica: Os clubes ocupam a base da pirâmide, as associações a parte central e as federações o topo.

2.2.1. Os Antecedentes do Associativismo Desportivo

O associativismo desportivo é acusado de contribuir para a perda de valores e princípios da sociedade moderna, apesar de ter ao longo da sua existência momentos de imensa importância, sendo igualmente indicado como responsável pela formação moral e cívica de grandes figuras públicas (Fernandes, 1999)

Foi desde o período pré-histórico que este movimento começou a ser visto em várias regiões da Europa, sendo que com maior relevância surgiu em Inglaterra no Sec. XVIII e expandiu-se um pouco por todo o mundo, no entanto, surge no nosso País como um processo com mais de cento e quarenta anos de existência. Esta afirmação é sustentada por Sousa (1988), afirmando que “O que hoje se entende por agremiação desportiva, clube, associação desportiva ou expressão equivalente, e que, no seu conjunto constituiu uma realidade característica da época em que vivemos, tem raízes que se perdem na escuridão dos tempos.”

Sousa (1988) mostra-nos que na sociedade clânica a criação de um povo, a sua pedagogia e o seu sistema de educação em muito se devem à grande importância da atividade física realizada pela comunidade do clã, que era geral e obrigatória. Assim sendo, Sousa (1988) fornece-nos exemplos do quotidiano vivido pelo homem primitivo, no qual refere que a caça coletiva constitui o maior exemplo de associação e coletividade, compreendendo as atividades físicas simultaneamente com a vivência em sociedade, pois não se trata apenas do ato de caçar coletivamente, mas principalmente pelas práticas preparatórias a que o grupo estava sujeito (hoje denominado de treino desportivo).

Para Sousa (1988), existe ainda um segundo período no caminho percorrido pelo associativismo, o qual se passa na Grécia antiga e é gerado pelas práticas desportivas até ao modelo vigente. Neste período, existiam instituições designadas por ginásio, palestra e estádio, os quais eram vistos como locais destinados à cultura física e à educação dos jovens, com características próprias que tinham em vista o desenvolvimento de práticas físicas, assemelhando-se assim às coletividades desportivas do presente. Bernard Gillet (1960), afirmou que “na palestra o ensino tornava-se quase exclusivamente consagrado aos exercícios físicos, os adolescentes eram iniciados nas competições desportivas, na agonística, que compreendia as especialidades que constituem para nós o atletismo [...] Praticavam-se no ginásio, os mesmos exercícios que na palestra, sendo aditados outros que em virtude da sua violência não conviriam a pessoas mais jovens.”

Num terceiro período, nomeadamente na Roma Antiga, Sousa (1988) mostra-nos que a educação física começa por perder a conexão com outras áreas, nomeadamente a Escola, a Religião, a Música e a Arte, começando a encaminhar-se noutro sentido. Também afirma que uma das grandes diferenças relativamente à Grécia Antiga foi no que respeita à área da educação física, pois as instituições gimnodesportivas surgiram em Roma com profundas alterações.

2.2.2. O Percurso Histórico do Associativismo em Portugal

No nosso País não é fácil descobrir quais as causas que originaram a instituição dos primeiros clubes desportivos. Segundo Sousa (1988), “No caso português os primeiros exemplos surgem de uma natureza pontual, não existindo uma corrente suficientemente definida, dirigida e consequente.”, ao contrário do que aconteceu na Alemanha, na Suécia e em Inglaterra.

Pires (1987), considera o associativismo desportivo uma entidade relativamente nova. No entanto, devemos recordar que o associativismo desportivo teve as suas raízes no chamado associativismo popular, este que por sua vez encontrou as suas origens no associativismo de ordem religiosa. O mesmo

autor indica ainda que, o associativismo desportivo encontrou o seu modelo de orientação no associativismo popular, sendo hoje possível encontrar semelhanças entre estas duas constituições, ao nível do seu carácter filantrópico e da juventude dos seus promotores.

O primeiro clube português nasce no ano de 1856, de nome Real Associação Naval com principal incidência para as práticas desportivas de remo e de vela. Pires (1987) diz-nos que “Naquela época, fundar uma associação era assim como que estabelecer um centro revolucionário”.

Em 1875, nasce um dos maiores bastiões, denominado de Gymnásio Clube (atualmente o Ginásio Clube Português). O seu fundador, Luís Monteiro “côncio de utilidade da missão que se prospera desempenhar, e pensando no modo de vulgarizar essa utilidade, lembrou-se de organizar um ginásio idêntico na forma ao maior número de os que se encontram no estrangeiro, e onde os sócios, a troco de uma determinada mensalidade, tivessem meio de adquirir o seu desenvolvimento físico” (“A gymanstica”, 1885 in Pires 1987).

No seguimento do percurso histórico, na década de oitenta, segundo Marivoet e Malveiro (2002), assistiu-se ao início do estabelecimento de uma regulamentação específica que define os requisitos de parceria e financiamento do Estado ao Movimento Associativo e à exposição de um quadro regulador ao nível de apoios à alta competição, ao seguro de atletas, à formação de recursos humanos, e ainda, ao equacionamento da realidade desportiva profissional, surgindo assim uma viragem ao nível da política desportiva.

Ao Estado coube também a elaboração de um plano de incentivo desportivo, que englobava ações e recursos, comprometendo-se a dar apoio técnico, material e financeiro às organizações desportivas, proporcionando a possibilidade de serem celebrados contratos de programa e desenvolvimento (Tomé, 2011).

No início da década de noventa acontece um marco importante na regulamentação e definição do papel do Estado na matéria político desportivo com a publicação da Lei de Bases do Sistema Desportivo, aprovada no dia 13 de Janeiro de 1990. Esta Lei prevê que as Federações, Associações e os Clubes,

sejam apoiados pelo Estado, dada a sua utilidade social e para que esse apoio seja aplicado, o Estado determina o Estatuto de Utilidade Pública. Este estatuto atribui às federações que estiverem filiadas em federações similares internacionais de reconhecida representatividade, as capacidades para o exercício dentro do respetivo âmbito de poderes regulamentares, disciplinares e outros de natureza pública (Marivoet e Malveiro, 2002). O conselho superior de desporto é o órgão do Governo que tutela o sector, e que entre outras competências sujeita o parecer sobre a obtenção do estatuto de Utilidade Pública Desportiva.

2.2.3. *O Clube Desportivo*

Na altura de definirmos Clube Desportivo, não podemos esquecer o que é referido do ponto de vista regulamentar. Na Lei de Bases da Atividade Física e Desporto, nº5 de 16 de Janeiro de 2007, Secção III, Artigo 26º profere: “1- São Clubes Desportivos as pessoas coletivas de direito privado, constituídas sob a forma de associação sem fins lucrativos, que tenham como escopo o fomento e a prática direta de modalidades desportivas.”

Segundo Cunha (1995), a prática desportiva e as relações sociais daí resultantes, organizadas livremente pelos cidadãos são feitas através dos clubes que considera serem unidades base para cada um dos sectores do sistema desportivo que permitem localizar em determinado território qual a atividade dominante. De acordo com o mesmo autor, as pessoas residem em seu torno, porque acreditam que este traz consigo valores que engrandecem as suas vidas:

- Seja pela prática, pelo prazer, saúde ou descompressão;
- Pelo consumo do espetáculo desportivo;
- Pelo desejo de pertencer a um grupo ou instituição social;
- Pelo convívio e contactos que proporciona;
- Pelas viagens que origina;
- Pelo saber da competição e pelo disfrutar das emoções sentidas com as vitórias ou derrotas em cada competição;

- Pelo exercício do poder e pelo abandono do anonimato que alguns dirigentes ou delegados conseguem pela sua intervenção;
- Pelo sentimento de utilidade prestado à comunidade e de projeção no futuro apoiando as gerações mais novas, criando novas possibilidades de usufruírem de um bem com valor universal como é o desporto e toda a sua envolvência.

No entendimento de Heinemann (1998), um clube desportivo é uma empresa económica por produzir bens, no entanto, não se relaciona como um negócio orientado para o lucro, mas sim como uma associação voluntária que deve cuidar das receitas e das despesas, investir, planear, organizar e negociar mercadorias e por essa razão, o clube desportivo depara-se com problemas económicos distintos dos das empresas comerciais. Sousa (1996) afirma que um clube desportivo pode e deve procurar a obtenção de lucro, no entanto, o processo para ultrapassar os problemas económicos afeta a organização social dos clubes. Este lucro, não é distribuído pelos sócios devido à especificidade de constituição deste tipo de organizações, mas deve servir o próprio clube na melhoria das suas instalações proporcionando mais qualidade de prática. Neste sentido e com esta especificidade, Sousa (1996) aponta para o surgimento de dois tipos de clube desportivo com tendências completamente diferentes:

- Os clubes que têm uma perspectiva mais empresarial e tentam procurar maximizar os seus lucros, através das relações com os seus sócios, encontrando novas formas de financiamento, tendo em vista o crescimento do clube a nível patrimonial e desportivo.
- Os clubes que apenas procuram fornecer possibilidades de os seus utilizadores praticarem desporto e pretendem cobrir as suas necessidades financeiras apenas prestando mais atenção a uma função, entendendo por lucro o fato de conseguirem ter mais pessoas a praticar desporto.

Para Araújo (1984), o Clube Desportivo permite às populações encontrarem respostas que permitam ultrapassar carências no âmbito da educação física e

desporto locais. Deste modo, segundo o mesmo autor, é no Clube Desportivo que se encontram soluções para os seguintes aspetos:

- Necessidades gerais ou parciais da população em termos de manutenção e preenchimento de tempos livres através do desporto, sem preocupações ou preferências pela competição sistemática e organizada;
- Iniciação e aprendizagem de determinadas modalidades com valorização do interesse formativo e educativo;
- Necessidades de grupos restritos de praticantes desportivos se dedicarem ao treino e à especialização desportiva.

Porém, Homem (1998) sustenta que o associativismo desportivo assumiu um pensamento focado no rendimento desportivo e no espetáculo que este proporciona. Para o mesmo autor “Um acompanhamento atento da realidade não nos deixa margem para equívocos, o clube tem cada vez mais uma preocupação desportiva e cada vez menos uma preocupação social, cultural e recreativa.”

Sousa (1996) defende uma outra perspetiva, com uma visão específica para o mercado, onde um clube desportivo para sobreviver à atual panorâmica desportiva nacional, deve repensar a sua perspetiva e o seu posicionamento na sociedade, deixando de pensar que é o único clube existente e que é suficiente proporcionar serviços para responder às necessidades da população limitando-se a oferecer essas atividades sem qualquer estratégia, não procurando outro tipo de investimentos para obter lucro.

Para este autor, esta visão tradicional deve ser alterada por uma visão onde o mercado ocupe uma posição central e em que a principal função dos clubes desportivos seja comercializar os seus serviços.

2.3. Gestão de Desporto

O padrão organizacional do desporto atingiu níveis de exigência que excedem a tradicional organização dos dirigentes desportivos voluntários, incluídos na gestão das modalidades desportivas, ou mesmo os especialistas em desporto com uma formação inicial nas áreas do ensino ou do treino,

surgindo assim um interesse pelas questões da Gestão do Desporto, determinando uma nova área de intervenção profissional, levando Pires (2003) a afirmar que atualmente o desporto já não é como antigamente.

Segundo Barr e Hums (1998) a complexidade da gestão desportiva é um produto da sua história. De acordo com os mesmos autores a indústria do desporto moderno é complexa e única, apresentando um processo de negócio e de gestão imperativo. Ao longo destes últimos cem anos as estruturas da gestão desportiva evoluíram ao nível da organização de eventos desportivos, indo exatamente ao encontro das necessidades dos participantes, dos espectadores e dos patrocinadores permitindo assim um crescimento, que ao nível da gestão dos clubes desportivos, das ligas e dos campeonatos diz respeito, dando resposta às mais variadas mudanças sociais ocorridas ao longo dos últimos anos. A evolução destas componentes revela que os gestores têm que estar mais bem preparados, tendo que ser criativos, adaptáveis e flexíveis, entendendo o contexto específico onde estão inseridos, acompanhando as alterações constantes da sociedade.

Neste sentido, Pires e Sarmiento (2001) consideram que a Gestão do Desporto “Não nasceu de geração espontânea”, mas sim consistiu num processo de evolução longo, onde surgem agora as primeiras reflexões. A sua origem apresenta duas visões distintas:

- A Norte-americana, centrada na base do desporto universitário das ligas e da gestão de negócios;
- A Europeia, mais preocupada com a intervenção política da administração pública e da conseqüente generalização da prática desportiva através do “Desporto para Todos”.

Para Pires e Sarmiento (2001) a atual Gestão do Desporto encontrou as suas raízes nas ações de recreação e lazer em particular e na pedagogia do desporto em geral. Nos Estados Unidos manifesta-se com a organização das práticas desportivas de competição escolar. Na Europa, emerge nas

atividades de lazer e competição organizadas pelos clubes sociais, promovidos e apoiados pelo Estado.

Na sociedade atual, cada vez mais o desporto está a ser comercializado pela indústria do espetáculo e do entretenimento, perdendo alguns dos seus princípios e modificando a gestão das suas práticas, que são orientadas naturalmente para os valores económicos. Chelladurai (1995) classificou os produtos das organizações desportivas baseando-se em duas dimensões:

- A primeira dimensão é referente à distinção entre serviços para consumidores e serviços para profissionais.
- A segunda dimensão consiste no motivo que leva os consumidores a procurarem esses serviços, e que podem ser a busca do lazer, da excelência, da habilidade ou da saúde e condição física.

Segundo o mesmo autor a combinação destas duas dimensões produziu seis classes de serviços de desporto e da atividade física: o lazer, a saúde/condição física, as habilidades humanas, a excelência, a manutenção e a reabilitação humana.

2.3.1. O Papel do Gestor Desportivo

Todos sabemos que a vida das organizações está dependente do empenhamento dos dirigentes, que de forma dedicada se sacrificam e se esforçam, muitas vezes no pouco tempo que têm disponível, pondo em causa a sua estabilidade familiar e as suas carreiras profissionais.

De uma forma geral, as Direções são formadas por «carolas», com “amor à camisola” que se foram formando ao longo dos anos de dedicação ao Associativismo, trabalhando para o bem comum da pequena sociedade que se aglutina à sua volta, sendo muitos deles por vezes Pais ou familiares de atletas ou ex-atletas que se encontram ou encontravam no ativo.

Nem sempre a definição de gestor ou dirigente desportivo é consensual pois ela varia segundo diferentes autores:

Segundo Karaquilo (1990), dirigente desportivo é a pessoa que participa na administração ou na atividade dum associação desportiva sem receber qualquer retorno monetário.

Barrul (1990), considera dirigente todas as pessoas que participam na administração, na gestão e na direção dum agrupamento desportivo, mais especificamente aquelas que são suscetíveis de tomar decisões e realizar atos que impliquem o grupo desportivo no seu todo, independentemente da decisão ser tomada individual ou coletivamente.

Já Bento (s/d) é da opinião de que é difícil formular um conceito de dirigente, devido à grande diversidade e especificidade de funções que ele pode desempenhar. Porém, generalizando, define dirigentes como sendo aqueles que "Na sua esfera de trabalho e direção, influenciam e contribuem fortemente para os resultados positivos e para o desenvolvimento das pessoas implicadas na atividade desportiva" e que são escolhidos devido "às suas capacidades, às provas dadas e às qualidades do seu carácter".

Mas segundo Maças (2006), o gestor é aquele que numa organização planeia, organiza, dirige e controla o trabalho dos outros, com o objetivo de produzir um determinado resultado. Neste sentido o trabalho efetuado pelo gestor pode ser avaliado em função dos critérios de eficácia e eficiência dos resultados alcançados.

A gestão pode ser definida como uma metodologia de trabalho aplicada para alcançar os objetivos de uma forma mais eficaz.

De acordo com Barr e Hums (1998), o papel do gestor e o objetivo da gestão de uma organização, é conseguir chegar aos trabalhadores de forma a orientá-los para aquilo que o gestor quer que eles realizem. Como tal, estes autores entendem que o processo de gestão é colocado em prática através de um conjunto de conhecimentos ao nível do Planeamento, Organização,

Recursos Humanos, Direção e Controlo. Barr e Hums (1998) definem estes conhecimentos como “áreas funcionais”, afirmando que os gestores de desporto devem utiliza-las no desempenho das suas atividades. No entanto estas “áreas funcionais” apenas são indicativas, de uma forma geral, do que um gestor faz, pois é impossível colocar um gestor a seguir um modelo específico de atividades. As áreas funcionais definidas por Barr e Hums (1998) estão caracterizadas do seguinte modo:

- Planeamento: O planeamento numa organização desportiva deve abranger sempre um Plano de Ação, definindo os objetivos a alcançar, determinando os meios corretos e convenientes para atingir esses mesmos objetivos. Contudo, deve ter sempre preparado um plano de contingência, caso surjam situações ou alterações que ponham em perigo os objetivos definidos no plano principal;
- Organização: após um planeamento, o Gestor de Desporto deve ser capaz de definir as funções dentro da organização. Que postos de trabalho precisa para determinado tipo de função e quem será o responsável/coordenador nesses mesmos postos. Para melhor esquematizar essa informação deverá ser efetuado um organograma;
- Recursos Humanos: um gestor de desporto deve exercer um recrutamento de modo eficaz da seleção de pessoas, de forma a ocuparem os respetivos cargos dentro da organização de forma responsável e eficiente;
- Direção: no exercício das suas funções, o gestor de desporto participa em diversas áreas de atividades, devendo possuir capacidades de comunicação, gestão de diferenças, gestão de mudanças e motivação dos colaboradores, em suma, ter capacidades de liderança;
- Controlo: esta função é alusiva à forma de supervisão do gestor para com os seus colaboradores, através da elaboração de normas que permitem a avaliação dos mesmos no cumprimento das suas funções, podendo gerar sistemas de recompensa, garantindo o progresso em direção aos objetivos definidos.

Para além dos pontos apresentados acima, Barr e Hums (1998) declaram que para um Gestor Desportivo ter sucesso no desempenho da sua função, deverá apresentar outras capacidades (skills) pessoais, tais como:

1. Boa capacidade de comunicação;
2. Habilidade para a gestão de diversidades;
3. Gestão das tecnologias;
4. Capacidade de tomada de decisão;
5. Consciência política organizacional;
6. Capacidade de gestão de contratempos;
7. Capacidade de motivação.

Como afirma Pires (2007), gerir pressupõe o conhecimento de um numero de competências do âmbito da gestão, no entanto essas competências só ganham um significado quando ajustadas ao ambiente, às diversas tecnologias, e às diversificadas culturas.

Para Pires (2007), quando se trata de perspetivar as tarefas de um Gestor de Desporto é necessário conhecer e compreender o ambiente em que a organização está envolvida, pois é possível que as organizações tenham finalidades diferentes e com isso vivam em ambientes diferenciados que condicionam a sua forma de gestão. Como por exemplo um ambiente de um clube de desporto escolar é completamente diferente de um ambiente de um clube de desporto federado.

O gestor deve possuir determinados conhecimentos sobre uma dada tecnologia (desporto, modalidades desportivas), a operar num determinado ambiente (áreas e sectores de prática desportiva) e orientada a grupos-alvo específicos (pessoas, idades, género e objetivos).

Neste caso é possível perceber que para gerirmos algo, é essencial ter conhecimento da tecnologia que coordenamos e em que contexto está inserido. Para expor as competências e as tarefas do Gestor Desportivo, Pires (2007) elaborou um esboço que define o perfil do posto de trabalho no domínio da gestão do desporto.

Tarefas	Sub-Tarefas	Descrição
Conceção	Tecnologia	Conhece os princípios do desporto e da gestão no contexto, económico, educativo e social.
	Criatividade	Compara numa perspetiva sinérgica e pragmática as questões relacionadas com a história e o futuro do desporto.
	Prospetiva	Projeta o fenómeno de desenvolvimento do desporto para além dos circunstancialismos do quotidiano, tendo em atenção as grandes tendências económicas, sociais e políticas.
Informação	Recolhas	Determina os dados necessários à gestão da informação de suporte à tomada de decisão.
	Tratamento	É capaz de transformar os dados obtidos em informação útil e esta em conhecimento de utilização prática. Domina a tecnologia do planeamento e gestão de projetos nos vários contextos económicos e sociais onde se desenvolve o desporto.
	Disseminação	É capaz de planear e construir bases de complexidade simples. Domina tecnologias necessárias à comunicação interna e externa das organizações.
Inter-relação	Representação	Conhece as práticas, as cerimónias e os processos do desporto nacional no quadro das dinâmicas da cultura dos diversos sistemas desportivos, tanto a nível nacional como internacional.
	Liderança	Conhece as problemáticas da liderança nos segmentos do conhecimento, da autoridade, da motivação, da confiança e da incerteza. É capaz de conceber e integrar equipas de trabalho. Compreende dinâmicas de grupo.
	Ligação	Sabe comunicar informação. Está capacitado para ver o seu trabalho como um todo. Consegue relacionar a sua área de ação com o sistema atual.
Decisão	Empreendimento	É capaz de coordenar por objetivos. Está preparado para tomar decisões estratégicas. Sabe assumir riscos em relação ao momento certo.
	Resolução de Conflitos	É capaz de identificar potenciais conflitos. É capaz de os gerir tanto a nível interno como externo da organização.

	Locação de Recursos	É capaz de gerir recursos humanos, materiais, financeiros, informacionais.
	Negociação	Da empatia à dinâmica da negociação.

Tabela 2.1 – Funções e Competências de um Gestor de Desporto (Fonte: Pires, 2007 – Agôn – Gestão do Desporto, adaptado de Mintzberg, 1992)

Segundo Lopes (2010), o serviço que a organização desportiva oferece resulta da intervenção do numero total de pessoas que nela participam, sendo a gestão feita por todos, quer seja direta ou indiretamente.

Segundo o mesmo autor a gestão é algo global, desde as pessoas que trabalham no escritório, os que fazem a limpeza e a manutenção das instalações, o treinador, os que recebem os desportistas na receção, até aos que constroem a instalação.

O gestor deve ter consciência que a coordenação de todas as pessoas é a chave para o modo como a organização funciona. No final o resultado do trabalho e da prestação dos serviços, de todas as pessoas que nela participam será melhor ou pior , consoante a capacidade de coordenação do gestor e a forma como os funcionários operam.

O princípio básico do controlo de gestão é rentabilizar, com maior eficiência, os recursos disponíveis para alcançar os objetivos (Navaza, 2008).

Segundo Mestre (2002) o papel mais importante para muitos gestores de empresas no processo de gestão de uma organização é a tomada de decisão. Atualmente, o campo de gestão tornou-se numa estrutura organizacional tão complexa que a tomada de decisão está a mudar de uma abordagem centralizada para modelos de tomada de decisão descentralizados e compartilhados.

Conforme defende Soucie (2002), verificamos que persiste uma falta de preparação devida por parte dos gestores que se encontram na liderança das organizações desportivas, mantendo-se ainda a ideia de que qualquer pessoa com formação de âmbito desportivo pode gerir uma empresa desportiva. Por um lado, os empregos especializados neste domínio estão a aumentar e a

diversificar-se cada vez mais nos últimos tempos, no entanto é lamentável verificar a má preparação dos gestores. O facto de terem pertencido durante muitos anos a uma organização desportiva têm constituído os principais critérios da seleção de gestores.

2.3.2. *Formação de um Gestor Desportivo*

O crescimento da gestão no ensino superior e o crescimento das organizações desportivas tiveram implicações no desenvolvimento da gestão do desporto.

O autor Ruginh (1995) define de um ponto de vista histórico, três períodos que demonstram a relação do ensino superior com o desenvolvimento da gestão geral:

1 - Período pré-científico de organização (1900 – 1940)

Durante este período foi constatado que a gestão pode ter uma influência significativa no desenvolvimento de uma organização. O aumento da estrutura física das organizações e a evolução das organizações regionais e divisionárias conduziram a uma revolução administrativa. Frederick Taylor e Henry Fayol foram as pessoas mais importantes que através da teoria da administração levaram à criação das primeiras escolas de administração. Nesta época, a gestão foi pensada a partir do modelo de controlo “a organização e o ser humano capaz”, utilizando o princípio POLC (Planear/Organizar/Liderar/Controlar).

2 - Período da profissão científica (1940-1970)

Neste período foi dado um maior destaque à investigação científica. O gestor era visto como alguém neutro e racional que toma decisões empregando dados empíricos. As escolas de gestão e administração foram concebidas para serem institutos científicos para a educação e investigação, onde o contacto com a prática científica foi deixado de parte.

3 - Período da Gestão pós-moderna (após 1970)

Neste período a estruturação funcional das organizações alterou-se, e estas passam a agir de forma mais direta para o mercado. A perspetiva sobre a gestão tornou-se mais concentrada, preocupando-se principalmente em dirigir, designar, inspirar e treinar. Neste caso Mintzberg e outros gestores conceituados da época acreditam que o ensino deve estar ligado ao campo profissional, no qual a prática da aprendizagem é o fator mais importante.

Rugingh (1995) apresenta uma dupla perspetiva no que diz respeito ao desenvolvimento do ensino da Gestão do Desporto. A primeira traduz-se na perspetiva do Ensino Superior; ao focarem-se apenas nos conhecimentos académicos como modelo de qualidade e reconhecimento da profissão, pode estar-se a assumir um risco, para um eventual objetivo, principalmente, educar bons gestores em vez de bons académicos.

Deste modo, o ensino deve ser o mais próximo da realidade, centralizado essencialmente em torno dos projetos de “vida real”, para que se assemelhe ou máximo ao que é feito diariamente.

A segunda perspetiva consiste, na visão da organização desportiva. Nos dias de hoje as constantes mudanças, provocam um impacto significativo nas organizações desportivas. Posto isto, a organização tem que se ajustar e adaptar às constantes mudanças para poder ir de encontro as novas exigências e novos tempos, requerendo melhores processos e um aumento dos cuidados a ter, em prol dos resultados da gestão que daí advém. Estes cuidados poderão estar presentes no aumento do treino e do ensino da atual gestão destas organizações, bem como no aumento da procura de pessoal qualificado.

Assim sendo, Rugingh (1995) acredita que para um melhor desenvolvimento da gestão do desporto, ambas as perspetivas serão importantes, e por isso, podem e devem estar interligadas. O ensino da gestão do desporto deve ter origem na perspetiva do Ensino Superior, mas sempre em ligação próxima com o campo profissional.

Segundo Pires e Sarmiento (2001) atualmente existem, só nos Estados Unidos, mais de 200 instituições universitárias a disponibilizarem cursos de Gestão do Desporto e próximo de 50 no âmbito dos diversos países Europeus, sendo que o primeiro programa de formação em gestão do desporto teve origem na Universidade de Ohio, em 1960.

De acordo com Parkhouse (1996) os aspetos fundamentais que os programas de Gestão de Desporto devem englobar são os seguintes:

- Domínio das Atividades Desportivas;
- Gestão e competências organizacionais em desporto;
- Ética;
- Marketing;
- Comunicação;
- Finanças;
- Economia do Desporto;
- Direito do Desporto;
- Política desportiva;
- Experiência no terreno.

Existem vários exemplos de programas curriculares que englobem aspetos fundamentais, tais como o programa curricular do Curso de Licenciatura em Gestão de Desporto, desenvolvido pela Faculdade de Motricidade Humana (FMH) em parceria com Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), abrange áreas científicas que vão desde as ciências da motricidade (biomecânica, anatomofisiologia, desenvolvimento motor, entre outros.) até às matérias fundamentais da gestão (contabilidade, análise financeira, marketing, recursos humanos, gestão de projetos, entre outros).

Segundo Daylchuck (1999) os programas de Gestão de Desporto devem desenvolver-se em termos estratégicos, tendo em consideração quatro características fundamentais:

- Envolvimento com as faculdades de economia e Gestão;

- Incrementar diversidade e especialização;
- Reforçar os aspetos internacionais e globais;
- Melhorar a capacidade empreendedora.

Para Chelladurai (1995) o sucesso dos Gestores do Desporto são amplamente definidos, pelas suas técnicas e competências, contando que, os programas de formação podem auxiliar o desenvolvimento dessas mesmas capacidades.

O mestrado de Direção e Gestão Desportiva da Universidade de Évora é um excelente exemplo de organização, onde podemos encontrar um programa curricular extremamente diversificado, com um corpo docente de imensa qualidade, aportando todos os aspetos e matérias fundamentais, para uma correta aprendizagem e um bom desempenho no mercado de trabalho.

3. Metodologia de Investigação

3.1. Contexto e Modelo de Análise

Esta investigação insere-se nos escalões mais altos do Hóquei em Patins português e pretende identificar que tipos de dirigentes desportivos atuam atualmente na modalidade e qual a sua formação, experiência e habilitação para desempenharem tal cargo. Com o crescimento recente da modalidade verificado em relação a anos anteriores pensa-se que é importante estudar se os dirigentes estão capacitados para responder da melhor forma em termos estruturais, organizacionais e com capacidade de gestão suficiente para colocar a modalidade onde merece.

Esta investigação deve-se ao facto de pensarmos que existe um amadorismo exagerado no Hóquei em Patins, por parte de entidades que deveriam ser as primeiras a dar um exemplo do contrário. Todo este despreendimento, despreocupação e falta de rigor só tiram credibilidade e consistência à modalidade, pois dá a entender que é gerida de uma forma leviana quando para

se alcançar o sucesso é necessário trabalho árduo e pretendemos verificar dessa forma se tal se regista.

De forma a obtermos os resultados que pretendemos recolher, iremos proceder à realização de um inquérito às diversas organizações de Hóquei em Patins, onde faremos inicialmente uma análise individual dos mesmos, para depois retirarmos conclusões baseadas nas suas respostas. Com a realização do inquérito, pretendemos que nos sejam dadas respostas, que após análise, nos permitam concluir o que pretendemos estudar. A análise dos dados será baseada nos resultados obtidos, para assim verificarmos qual a realidade atual em que se encontra o dirigismo do Hóquei em Patins português e podermos verificar se essa mesma realidade é ideal comparativamente com o que seria esperado ou se está distante do idealizado.

De forma a obtermos resposta aos indicadores que pretendemos estudar, podemos então elaborar um modelo com várias dimensões:

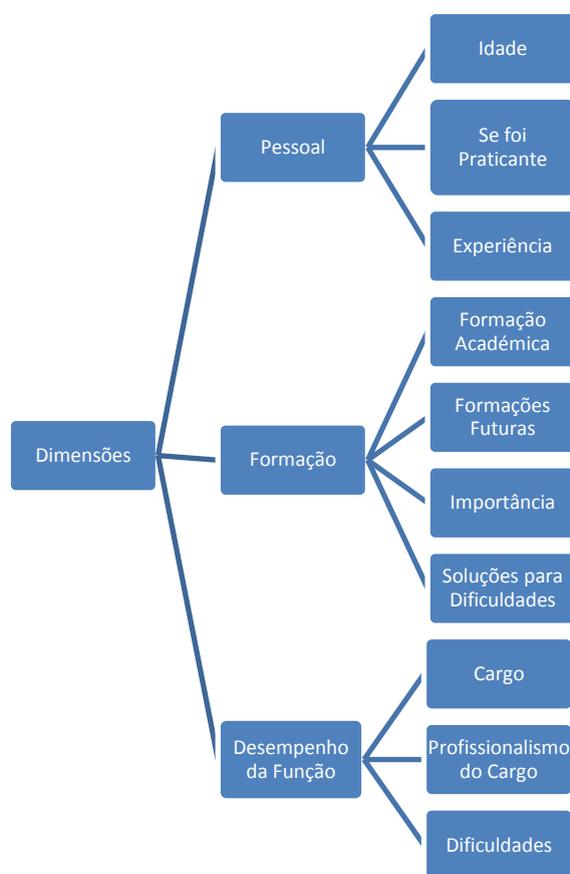


Figura 3.1 – Dimensões. Fonte: Elaboração Própria

Com os diversos indicadores verificados na Figura 3.1 podemos elaborar um modelo que apresenta três dimensões:

- Na dimensão pessoal verificamos indicadores como a idade, se foi praticante da modalidade e qual a experiência anterior antes de assumir a sua função;
- Na dimensão da formação verificamos a formação académica dos inquiridos, se pretendem frequentar formações futuras, qual a importância que atribuem à formação académica e se com essa mesma formação teriam menos dificuldades em desempenhar a sua função;
- Na terceira e última dimensão observamos indicadores como o cargo que o inquirido desempenha, se é profissional da sua função e quais as maiores dificuldades encontradas no desempenho do cargo.

3.2. Amostra

A população alvo desta investigação são 55 organizações, as quais estão divididas entre os 14 clubes da primeira divisão, os 14 clubes da segunda divisão norte, os 14 clubes da segunda divisão sul, as 12 associações distritais e o presidente da federação que na época de 2016-2017 disputaram os respetivos campeonatos nacionais e faziam parte dos órgãos sociais, permitindo dessa forma verificar a questão levantada pelo estudo até à época passada.

Da população total de 55 organizações, foram obtidas 19 respostas por parte dos seguintes clubes e associações:



Figura 3.2. – Total de Clubes e Associações inquiridos - Respostas obtidas a amarelo. Fonte: Elaboração Própria

Na figura acima podemos verificar quais os clubes inquiridos por divisão e associação, bem como quais nos facultaram as respostas (a amarelo) ao questionário. Na respetiva figura fica apenas a faltar o Presidente da Federação de Patinagem de Portugal, dirigente do qual também não obtivemos resposta.

Esta amostra representa um total de 35% de toda a população inquirida, algo que fica um pouco aquém dos resultados esperados, mas que devido à não obtenção de mais respostas optou-se por analisar os dados disponíveis.

3.3. Instrumentos e Procedimentos de Recolha de Dados

Os dados foram obtidos através de um questionário online semiestruturado através da plataforma Google Forms®, dividido em cinco partes: na primeira parte encontramos alguns dados do inquirido, na segunda procuramos conhecer a sua formação e experiência, na terceira parte saber quais as dificuldades no desempenho da função, na quarta, quais eram os objetivos do clube e por fim a importância da formação académica. Os questionários foram preferencialmente respondidos por agentes com funções importantes dentro das organizações, nomeadamente, os presidentes, os vice-presidentes e os diretores, sendo todos os questionários respondidos via online.

Devido às poucas respostas que se conseguiram obter os resultados foram analisados à mão, apenas com algum recurso ao Microsoft Excel.

Os dados foram recolhidos após o final da época 2016/2017, pelo autor desta dissertação, entre os meses de Julho e Outubro de 2017, tendo os questionários sido enviados para os clubes via e-mail numa primeira e segunda instância. Devido a alguma dificuldade de obtenção de respostas, procurou-se numa terceira fase, para além de novo envio de e-mails para as entidades, entrar em contacto com pessoas ligadas aos clubes em falta, devido à relação de proximidade e ao conhecimento pessoal existente, onde foi possível obter mais algumas respostas. Ao todo foram enviados cerca de 165 inquéritos devido à necessidade de obtenção de respostas por parte de algumas organizações, no entanto só foram possíveis obter 19 respostas.

3.4. Técnicas Estatísticas

Os dados recolhidos através dos questionários serão maioritariamente analisados mediante observação visual, permitindo-nos desta forma retirar conclusões dos mesmos, os quais se basearam na utilização do Microsoft Excel para serem recolhidos. Numa das análises em específico foi utilizada a média, moda e mediana.

4. Apresentação e Análise de Resultados

4.1. Cargo Diretivo Exercido

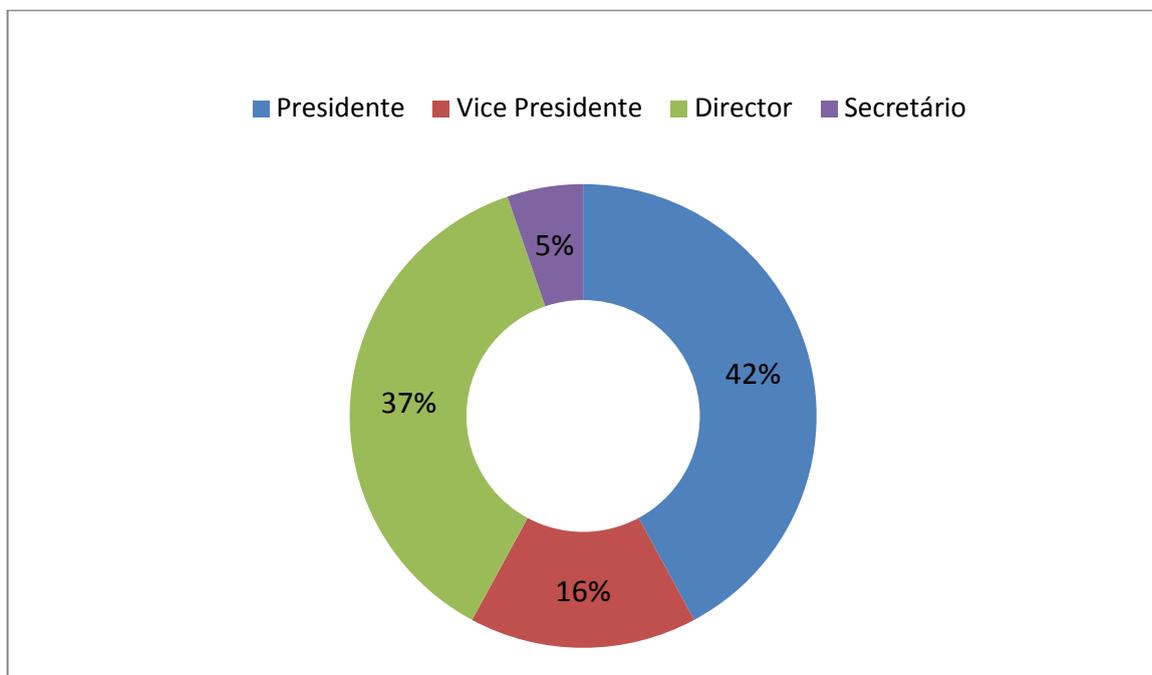


Gráfico 4.1. – Cargo diretivo exercido. Fonte: Própria

O Gráfico 4.1 mostra-nos a respetiva percentagem referente à classe a que pertencem os dirigentes que responderam ao inquérito. Podemos constatar que dos 19 inquiridos a maioria das respostas pertence aos presidentes dos clubes, com 8 respostas conseguidas, o que representa 42% da amostra. Outra classe que se destaca também com bastantes respostas são os diretores com 37% das mesmas correspondendo a um total de 7 respostas. Já os vice presidentes e os secretários são claramente os que têm menor percentagem de respostas com 16% e 5% respetivamente.

Após a análise destes dados é-nos possível constatar que a maioria dos inquiridos têm uma preponderância muito importante na gestão dos clubes visto que a maioria são Presidentes, algo que nos agrada, pois pertence-lhes a maior percentagem desta amostra e permite-nos ter uma noção em relação ao cargo mais importante em cada clube e fazer a respetiva avaliação. Todos os restantes resultados não deixam de ter menos importância pois dependendo do clube,

muitos dos diretores têm um papel preponderante no dia a dia e em parte da gestão do clube, sendo apenas o presidente alguém que encabeça a lista e tem outras responsabilidades mais formais.

4.2. Estrutura Etária dos Dirigentes

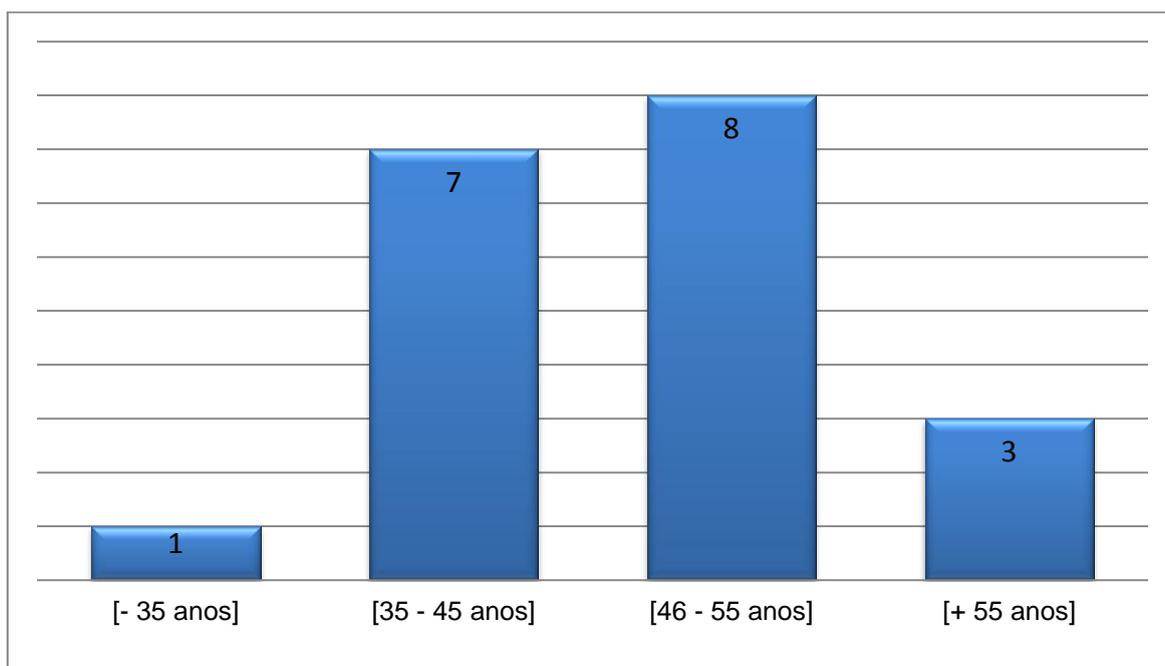


Gráfico 4.2. – Classes referentes à Idade dos Dirigentes. Fonte: Própria

O Gráfico 4.2 mostra-nos as 4 classes de idades pelas quais os dirigentes estão divididos. Dos 19 inquiridos, podemos constatar que a média de idades é de 46 anos e que existem 15 dirigentes com idades compreendidas entre os 35 e os 55 anos, sendo que dos restantes quatro, três têm mais de 55 anos e apenas 1 tem menos de 35 anos, sendo 46 anos a média de idades dos dirigentes inquiridos.

Com esta pergunta pretendemos aferir se a classe etária dos dirigentes está envelhecida, uma vez que, analisando os dados que temos, conseguimos verificar que não acontece. Constatamos que não existem muitos dirigentes com menos de 35 anos - provavelmente devido à falta de experiência necessária para o cargo – e pensamos que poderiam haver mais dirigentes até aos 45 anos, uma vez que isso nos leva a crer que, apesar de quanto mais jovens, maior a inexperiência, também não deixa de ser verdade que esse fator aumenta a

probabilidade de terem ou quererem obter uma melhor formação, o que leva, em última análise, a um melhor desempenho.

4.3. Antecedentes na Prática da Modalidade

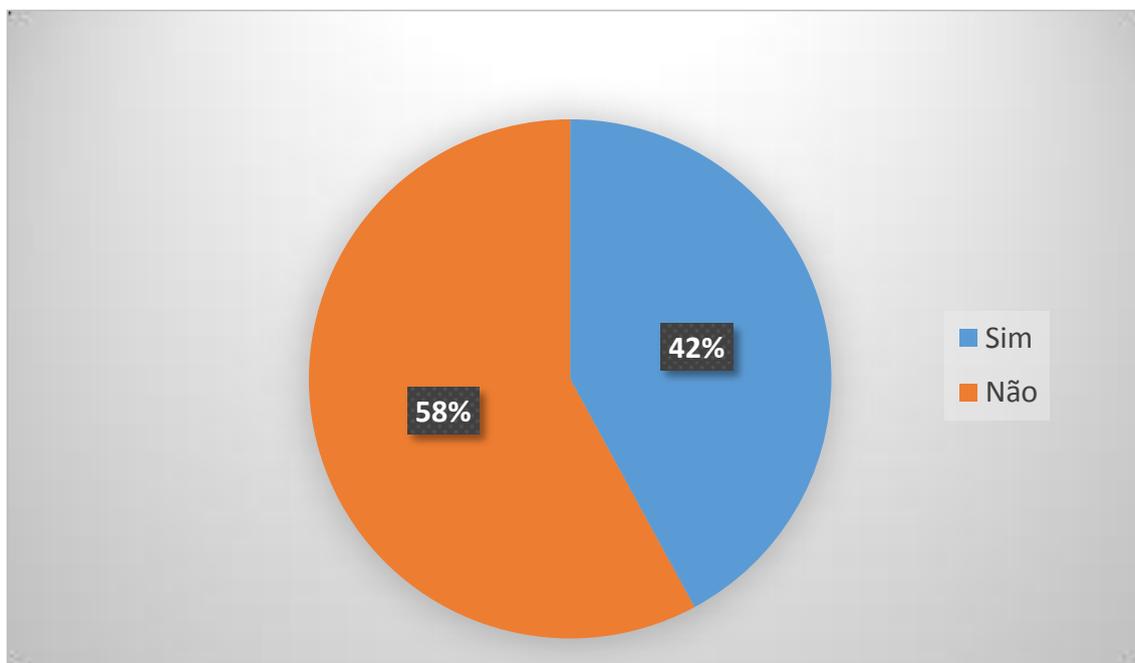


Gráfico 4.3 – Percentagem de Ex-Praticantes de Hóquei em Patins. Fonte: Própria

O Gráfico 4.3 é referente a se os inquiridos praticaram ou não Hóquei em Patins antes de ocuparem o respetivo cargo diretivo. Com esta análise podemos verificar que mais de 50% dos inquiridos, nomeadamente 58%, o que representa 11 dos 19 inquiridos, não praticou Hóquei em Patins antes de se ocupar um lugar diretivo, contrastando com os 42% que praticaram a modalidade.

Aos inquiridos que responderam sim, (8 dirigentes) foi ainda colocada a questão se achariam que a experiência adquirida como praticante seria importante para exercer as atuais funções, dos quais, 3 responderam que o facto de terem sido praticantes não teria qualquer importância para desempenhar as suas atuais funções, não alegando quaisquer razões. Já os restantes 5 consideram que esse facto é importante para o desempenho do seu cargo enumerando diversas razões tais como:

- Ficar com outras percepções sobre as dificuldades dos clubes;
- Ajuda a compreender todos os aspetos da modalidade para de forma mais fundamentada e esclarecida poder tomar decisões;
- Permite ter um conhecimento maior da visão dos atletas pois já experienciaram essa situação.

Pensamos que apesar de este fator não ser o mais importante, tem alguma importância, principalmente na medida em que o facto do inquirido ter sido praticante lhe permite conhecer mais sobre a modalidade, nomeadamente, a sua estrutura, a forma como está organizada e opera, quais as suas características e muitos aspetos que envolvem o seu funcionamento. Esse facto faz com que se consiga ter, na maioria dos casos, uma quantidade de informação suficiente e relativa experiência para se terem algumas bases para operar enquanto dirigentes, pois acreditamos que um indivíduo que não saiba como opera uma modalidade, por mais formação e conhecimento técnico que tenha, necessita sempre conjugar esse conhecimento com as características e variáveis que cada modalidade apresenta. Deste modo, ao complementar esses dois aspetos, consideramos que estão reunidas as melhores condições para que um dirigente possa operar corretamente.

4.4. Experiência como Gestor Desportivo

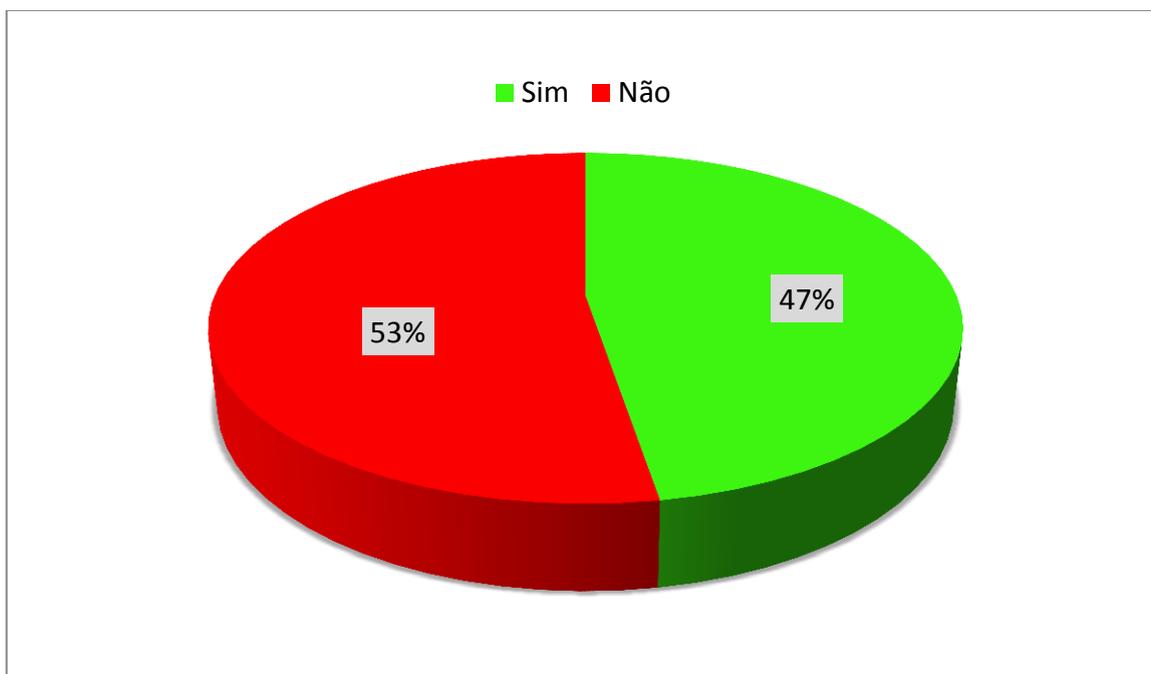


Gráfico 4.4 – Experiência anterior como Gestor Desportivo antes de assumir o atual cargo. Fonte: Própria

O Gráfico 4.4 permite-nos visualizar se os atuais dirigentes tinham experiência anterior como gestores antes de assumirem as suas atuais funções. Conforme conseguimos observar, podemos verificar que 53% dos dirigentes não tinha qualquer experiência como gestor antes de assumir o seu cargo diretivo, o que representam 10 dos 19 inquiridos, ao invés dos 47% que já tinham experiência anterior. Podemos observar também que a diferença entre os dados não é grande, sendo apenas de uma unidade, no entanto não deixa de prevalecer o lado negativo da análise.

Consideramos que prevalece um lado negativo, pois para assumirmos um cargo importante, como o de dirigente desportivo, em que temos a grande responsabilidade de ter uma instituição que normalmente aporta um considerável número de pessoas, temos de ser responsáveis e cuidados na sua gestão, por isso, por mais que a nossa formação e capacidade sejam reduzidas ou nulas, convém ter o mínimo de experiência em saber aquilo que estamos a fazer, pois temos inúmeras pessoas que são afetadas pela nossa capacidade de gestão e que estão a confiar a sua prática desportiva e a sua saúde nas nossas mãos.

Verificando que apenas 9 inquiridos têm experiência anterior, consideramos um número reduzido perante aquilo que deveria ser a realidade da modalidade.

4.5. Profissionalização

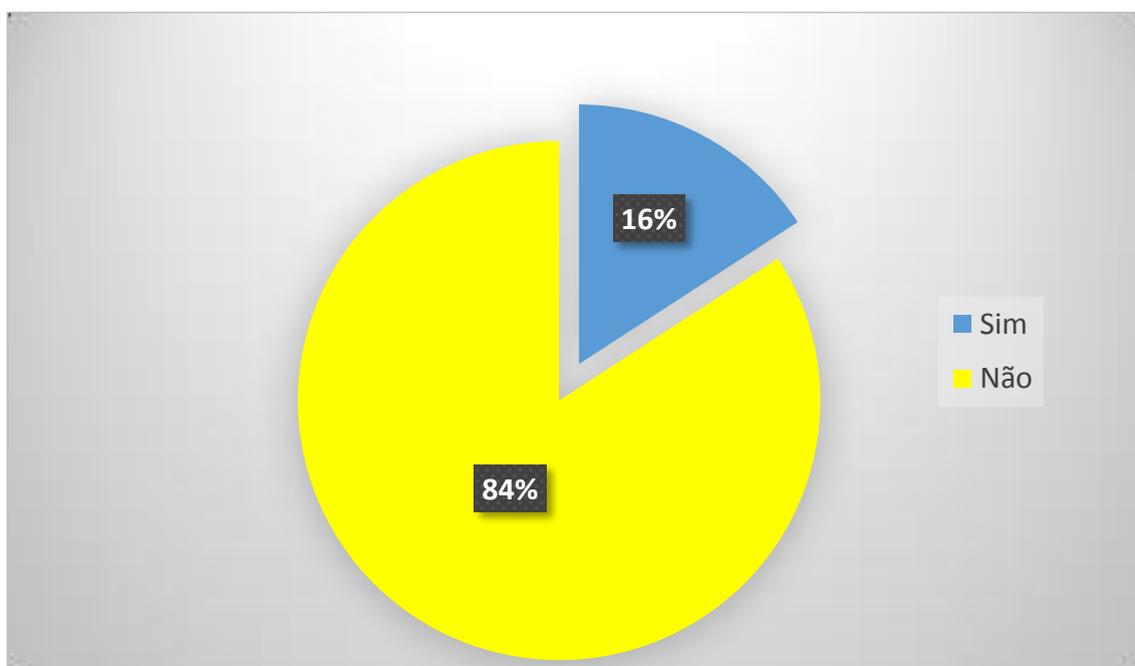


Gráfico 4.5 – Percentagem de Profissionais no desempenho da função. Fonte: Própria

O Gráfico 4.5 mostra-nos a percentagem de dirigentes que são profissionais, ou seja, que apenas obtêm rendimentos do cargo diretivo que ocupam, bem como a percentagem daqueles que não são profissionais e que apenas têm o cargo de dirigente desportivo como uma outra atividade ou *hobby* na sua vida, não representando isso uma forma de rendimento. Ao observarmos o gráfico, podemos verificar que 84% dos dirigentes não é profissional, ou seja, muito provavelmente só dedicam tempo à sua gestão ao final do dia quando saem dos seus trabalhos. Já 16% dos inquiridos é profissional da sua função, mas esses 16% apenas representam 3 indivíduos, ao invés dos outros 16 que não são profissionais.

Esta pergunta tem como objetivo percebermos com que seriedade é levado o cargo de dirigente desportivo na modalidade. A seriedade a que nos referimos não é a seriedade do trabalho desempenhado, mas sim, se o que a modalidade proporciona em termos financeiros, é suficiente para conseguirmos dispensar o

tempo, disponibilidade e esforço necessário para retirarmos benefícios do desempenho da função.

Ao analisarmos o gráfico, podemos concluir que a diferenças são gritantes, conseguindo perceber em parte, por que razão muitas vezes as instituições ligadas ao Hóquei em Patins têm um desempenho duvidoso quanto ao seu profissionalismo, capacidade de resposta e resolução rápida perante as diversas situações que vão ocorrendo. Para haver uma maior disponibilidade, rapidez e competência no tratamento de diversos assuntos é necessário termos uma modalidade capaz de responder financeiramente ao esforço e tempo dedicado por parte dos dirigentes desportivos, pois não sendo eles profissionais, são os seus empregos que lhes garantem rendimentos mensais e devido a isso é complicado conciliar a sua vida profissional, a sua função enquanto dirigentes e a sua vida familiar pois com todo este tempo despendido acabam por prejudicar a mesma não tendo um retorno significativo.

4.6. Formação Académica

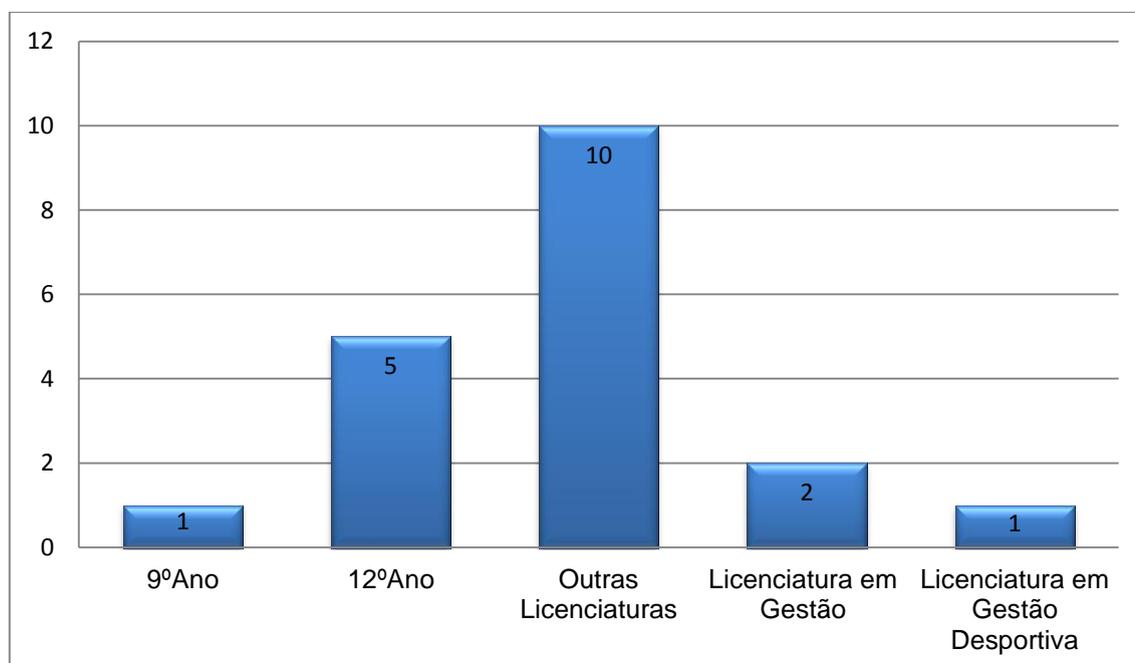


Gráfico 4.6 – Qual a formação académica dos dirigentes desportivos. Fonte: Própria

O Gráfico 4.6 representa uma parte muito importante deste estudo e permite-nos observar qual a formação académica dos 19 inquiridos. O grau de formação

académica dos inquiridos permitiu-nos dividir as suas respostas em 5 tipos de formação. Os 5 tipos de formação estão divididos entre o 9º ano de escolaridade, o 12º ano, outras licenciaturas que não na área da gestão ou da gestão desportiva, licenciaturas em gestão e por fim, licenciaturas em gestão desportiva. Ao observarmos o gráfico, podemos verificar uma elevada lacuna formativa por parte dos dirigentes tendo em conta o cargo que desempenham. A principal formação académica de um dirigente desportivo deveria estar ligada à gestão desportiva e isso só acontece com 1 inquirido o que representa uma parcela bastante reduzida quando comparado com os restantes 18 inquiridos. Podemos verificar que desses 18 inquiridos, 10 deles têm licenciaturas, mas que em muito pouco ou nada contribuem para as capacidades de gestão que necessitam para desempenharem a sua função, bem como os 5 indivíduos com o 12º ano e o outro indivíduo com o 9º ano. Por fim, existem dois inquiridos com licenciaturas em gestão, que apesar de não estar ligado à área desportiva conseguem ter alguma noção e conhecimentos para desempenharem a sua função de uma forma mais correta.

Foram ainda colocadas duas questões referentes à formação dos inquiridos, uma delas questionando se teriam algum tipo de formação na área, mesmo não sendo formação académica, à qual houve apenas três respostas positivas, uma por parte do dirigente que tem o 9º ano de escolaridade, outra por parte de um dirigente que tem o 12º ano de escolaridade e por fim, o dirigente que é formado em gestão desportiva.

A outra questão colocada foi feita apenas àqueles que não têm qualquer tipo de formação na área e se teriam interesse em fazer alguma melhorando os seus conhecimentos. Dos 16 inquiridos, 5 não responderam à questão, 4 deles responderam que teriam interesse em fazer formação alegando diversas razões como:

- Existirem particularidades da gestão desportiva que seriam importantes aprofundar;
- Manter-se atualizado pois existem novas realidades que se desconhecem;

- Melhorar a sua formação pois acredita que um dos problemas do associativismo está ligado à má formação dos seus dirigentes.

Podemos concluir ainda que existe outro inquirido que tenciona manter-se atualizado através da leitura e em busca de informação que lhe possa ser útil para o desempenho da função.

Os restantes 7 inquiridos, além de não terem qualquer tipo de formação, também não tencionam fazer a mesma, algo que pensamos não ser o mais correto, mas para o qual os inquiridos apresentam várias razões como:

- Os anos de experiência serem suficientes para o desempenho da função;
- O curso de gestão ser suficiente para gerir a instituição;
- Falta de tempo;
- O amadorismo da modalidade.

Com estas perguntas pretendemos verificar se os dirigentes desportivos do Hóquei em Patins teriam preparação, conhecimentos e bases necessárias para desempenharem corretamente a sua função, podendo fazer evoluir a instituição que representam e a modalidade.

Ao analisarmos os dados é possível constatar algo que não nos surpreende perante aquilo que tem sido a gestão da modalidade em termos gerais nos últimos anos. A falta de formação adequada para o cargo é algo que em nada beneficia a modalidade e o seu crescimento.

Pensamos ser crítico apenas um inquirido ser formado na área da gestão desportiva e isto não implica que a gestão feita por parte dos outros dirigentes seja negativa, mas implica que não tenham tantas bases e não estejam tão bem preparados para conseguir obter um rendimento ideal da instituição, pois para a sua gestão, são necessários muitos conhecimentos em diversas áreas que farão falta para existir uma otimização da mesma.

É importante também percebermos o interesse e a disponibilidade que existe para melhorar a classe diretiva no Hóquei em Patins e constatamos que dos 16

inquiridos que não têm qualquer tipo de formação, apenas 4 têm interesse em adquirir conhecimentos que lhes permitam melhorar o seu desempenho e da sua instituição, o que representa apenas um quarto da amostra, levando-nos a querer que apesar de a situação atual não ser a mais correta, também não existe grande interesse por parte dos dirigentes em melhorá-la, sejam quais forem as suas razões.

Foi-nos ainda possível aferir através de outra questão, que numa escala de 0 a 5, em que 0 é péssimo e 5 é excelente, nenhum dos dirigentes avalia a sua prestação de forma negativa e que apenas 3 deles se avaliam de forma mediana. Todos os restantes, ou seja, 16 inquiridos, avaliam o seu desempenho de uma forma bastante positiva (4 e 5), o que nos leva a pensar que ou a formação não é de todo importante, pois avaliam o seu desempenho de forma positiva demonstrando que as dificuldades encontradas na gestão da instituição não são suficientes para obter um mau desempenho, ou então mesmo sem essa formação o Hóquei em Patins não exige um conhecimento e uma capacidade de gestão rigorosa e profissional que não sejam capazes de a contornar sem formação.

Perante esta análise, podemos concluir que o Hóquei em Patins carece de pessoas formadas académica ou não academicamente na área da gestão desportiva, a fim de permitir que haja uma maior capacidade e um maior conhecimento das diversas áreas intervenientes na gestão desportiva, que muitos indivíduos pensam não ser relevante e com isso levam a que a modalidade seja gerida de uma forma leviana e pouco profissional não contribuindo para o seu crescimento.

4.7. Maiores Dificuldades

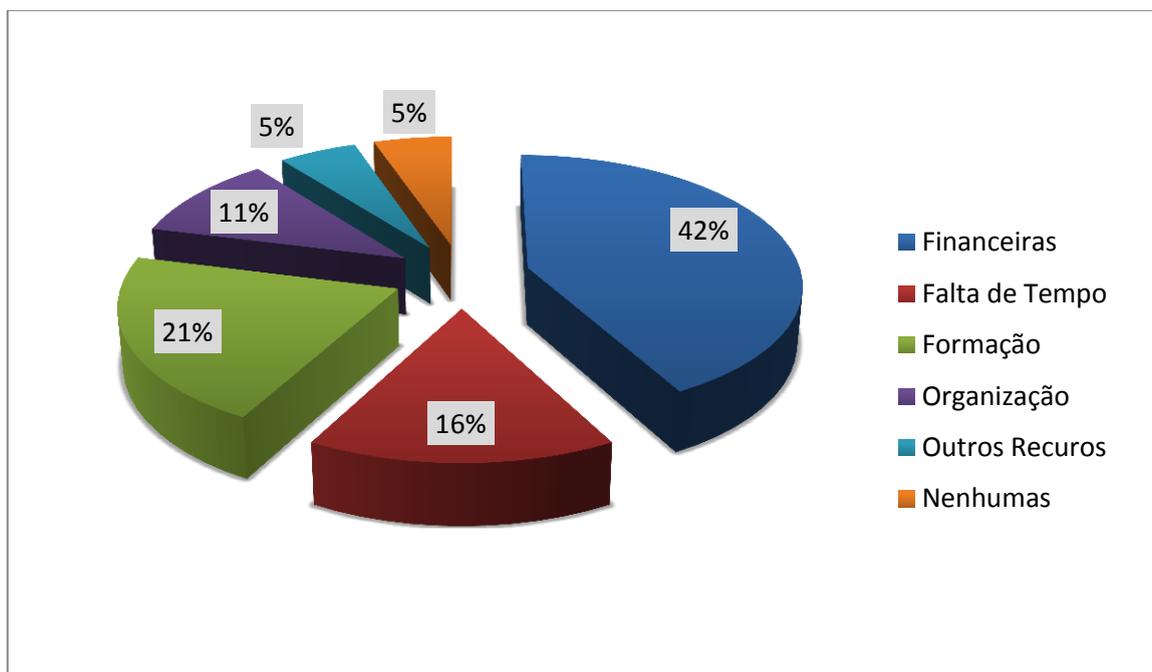


Gráfico 4.7 – Quais as maiores dificuldades sentidas no desempenho da sua função.
Fonte: Própria

O Gráfico 4.7 permite-nos observar quais as maiores dificuldades sentidas no desempenho da função dos dirigentes desportivos e qual a percentagem das mesmas. Ao observarmos o gráfico, podemos verificar que as dificuldades estão divididas em 6 classes, sendo elas: dificuldades financeiras, falta de tempo, formação, organização, outros recursos e nenhuma dificuldades. Podemos também verificar que quase 50% das dificuldades estão relacionadas com a parte financeira, sendo esse o maior problema dos dirigentes na gestão das instituições. Todas as restantes dificuldades estão equitativamente distribuídas, havendo uma maior percentagem na dificuldade formativa (21%), seguida logo da falta de tempo (16%).

É importante aferirmos quais as maiores dificuldades para termos uma noção do que se pode fazer para se obter um melhor desempenho na gestão da organização. Ao analisarmos o gráfico concluímos que sem dúvida alguma as dificuldades financeiras estão no topo das maiores preocupações dos dirigentes. Contudo e apesar de os recursos financeiros serem bastante importantes em qualquer organização, também é importante haver uma gestão adequada e

rigorosa dos mesmos, levando a que mesmo com essas dificuldades, seja possível obter os resultados esperados. A falta de recursos financeiros deve-se à pouca expressão da modalidade a nível internacional, nomeadamente no aspeto comercial, pois é uma modalidade que apesar da sua espetacularidade não consegue ter peso suficiente em termos globais, para atrair patrocinadores a níveis televisivos e de direitos de imagem que permitam aos clubes financeiramente conseguirem ter receitas expressivas. Associado a isso estão outros fatores como a organização da modalidade que pensamos não ter os métodos mais adequados para que haja uma maior globalização do Hóquei em Patins, permitindo assim aos poucos que haja uma evolução e que o hóquei possa ser visto por um maior número de pessoas, pois só assim haverá uma maior possibilidade de investimento na modalidade.

A segunda dificuldade mais sentida pelos dirigentes prende-se na questão formativa em que 21%, ou seja, 4 dirigentes são da opinião que a fraca formação académica a nível da gestão desportiva não permite que o trabalho desempenhado seja o mais adequado prejudicando assim a instituição. Havendo um maior conhecimento de todas as matérias em causa é possível tomar melhores decisões que levem a que a instituição possa obter melhores resultados e conseqüentemente permitir que o Hóquei em Patins atinja o patamar desejado.

A dificuldade seguinte mais sentida pelos dirigentes deve-se à falta de tempo para desempenharem a sua função. Conforme já foi escrito anteriormente, apenas 3 dos 19 inquiridos são profissionais, o que leva a que os restantes 16 não tenham o tempo desejado para despender em benefício da instituição, prejudicando assim o bom funcionamento da mesma, pois a sua gestão requer cuidados diários e onde se encontram problemas que nem sempre conseguem ser resolvidos no pouco tempo disponível.

Por fim, a organização, quer a nível interno dos clubes, quer a nível da modalidade é sentido como uma dificuldade por parte de 2 dirigentes inquiridos, na medida em que a falta de organização está sempre associada a um menor conhecimento e preparação por parte dos dirigentes em lidar com as tarefas que

são necessárias para uma boa organização e funcionamento, tendo os mesmos dificuldades em que todos desempenhem o seu papel de forma correta.

Foi ainda colocada uma outra questão aos inquiridos para saber se com a formação adequada, as dificuldades que sentiam seriam facilmente contornáveis. Ao analisarmos os dados, verificámos que 14 dos inquiridos, acredita que a formação adequada em nada contribuía para superar estas dificuldades, algo que nos custa a compreender pois quanto mais conhecimento e bases temos para trabalhar, mais fácil fica solucionar qualquer tipo de problema a que estamos sujeitos, mesmo os problemas financeiros. Já os restantes 5 inquiridos acreditam que com formação adequada conseguiriam lidar com as dificuldades de uma outra forma pois estariam mais preparados para enfrentar as mesmas. Conseguimos, infelizmente, concluir que mais uma vez perante a amostra total a maioria dos dirigentes pensa que a formação académica não é tão relevante que permita ultrapassar diversas dificuldades.

4.8. Importância da Formação Académica em Gestão Desportiva

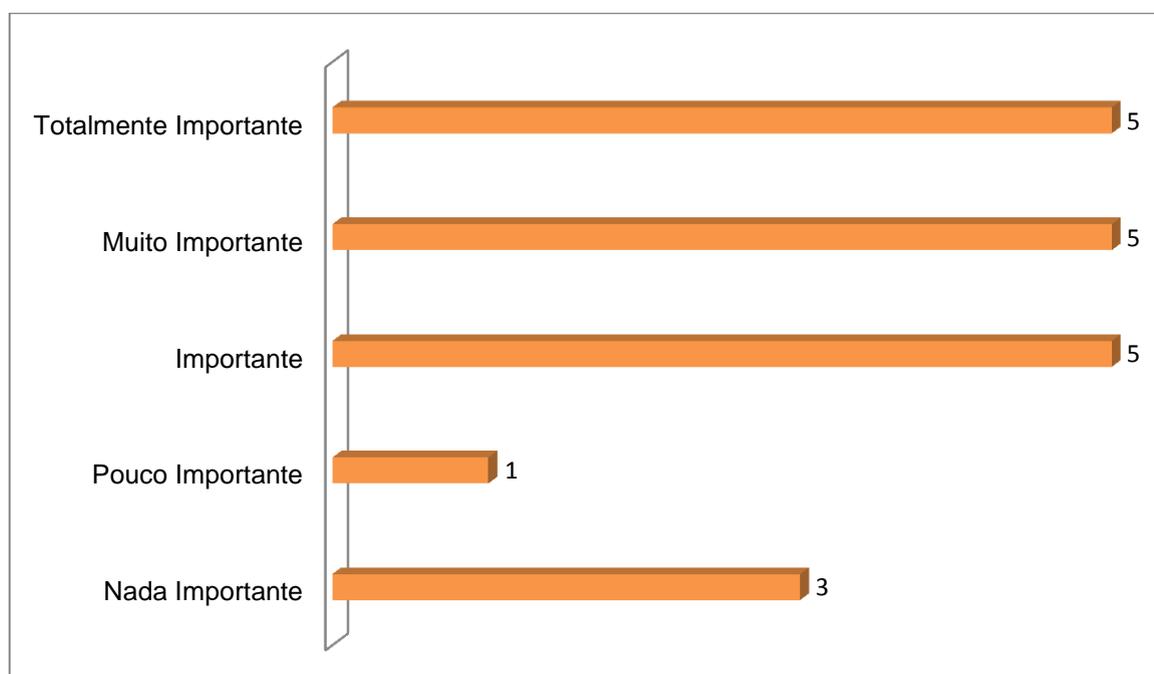


Gráfico 4.8 – Importância atribuída à correta formação académica de um dirigente desportivo. Fonte: Própria

O Gráfico 4.8 mostra-nos qual a importância atribuída pelos dirigentes desportivos em relação à correta formação académica por parte dos mesmos, no desempenho da sua função. Foi criada uma escala do “Nada Importante” ao “Totalmente Importante” que nos permite avaliar qual a opinião dos dirigentes em relação a este assunto. Ao observarmos o gráfico podemos constatar que apenas 4 inquiridos têm uma opinião negativa em relação à importância da formação académica de um dirigente, ou seja, nem sequer consideram essa formação como algo importante. Já as respostas dos restantes 15 inquiridos, estão equitativamente distribuídas do “importante” ao “totalmente importante”, levando a que grande parte da amostra considere este aspeto como algo crucial para o desempenho da sua função.

Colocámos esta questão pois pretendemos saber se os dirigentes do Hóquei em Patins reconhecem à correta formação académica, uma importância relevante para o correto e rentável desempenho da sua função, otimizando o rendimento da sua instituição.

Ao analisar o gráfico podemos concluir que a grande maioria dos inquiridos reconhece importância à correta formação académica de um dirigente desportivo mas tal como podemos verificar pela tabela abaixo a média das respostas dos dirigentes desportivos não atinge o “Muito Importante”, ficando apenas pelo valor de 3,42, algo que consideramos ser relativamente baixo apesar de ser um valor positivo, pois pensamos que a formação académica permite-nos adquirir ferramentas fundamentais para o correto desempenho da função de dirigente desportivo.

Média	3,421052632
Moda	Importante; Muito Importante; Totalmente Importante
Mediana	4

Tabela 4.1 – Média, Moda e Mediana relativas à importância atribuída à correta formação académica de um dirigente desportivo. Fonte: Própria

Esperávamos que a média da importância atribuída fosse maior revelando que os inquiridos tivessem uma maior consciência em relação às bases e conhecimentos que são necessários adquirir e que esse tipo de formação nos proporciona.

5. Conclusões

Neste capítulo, iremos elaborar as conclusões retiradas acerca deste estudo, que tinha como principal objetivo concluir se a classe diretiva do Hóquei em Patins tinha bases, conhecimentos e formação adequada para o cargo que desempenha.

Neste sentido pretendemos fazer um resumo dos principais resultados encontrados analisando os dados recolhidos, sem nunca esquecer todas as questões que nos levaram a obter determinadas conclusões, permitindo-nos assim chegar à nossa conclusão final.

O Hóquei em Patins atual tem sofrido algumas críticas quanto à sua forma de gestão e quanto ao rumo que está a levar, questionando-se o porquê de com tantos recursos disponíveis ao nível do espetáculo proporcionado, não se consegue impulsionar o hóquei para um patamar desejado.

Pensamos que para isso acontecer é necessário que o trabalho de base, ou seja, nos clubes, também seja melhor, mais estrutural e mais organizado, de forma a permitir uma melhor orientação da modalidade. No entanto se cabe aos clubes fazerem esse trabalho de base, também é necessário a Federação dar o exemplo, tomando medidas que permitam que tal aconteça de maneira a haver uma conjugação de ideias e um planeamento que todos possamos seguir a fim de melhorarmos a modalidade.

Após a análise dos dados, podemos concluir que apesar de todo o empenho e dedicação que possa existir por parte dos dirigentes desportivos, são evidenciadas carências na sua formação académica, sendo que a maioria não foi praticante desta mesma modalidade, o que não sendo um fator limitativo para o bom desempenho do cargo, aliado à falta de formação, em nada contribui para o bom desempenho da função. A todos estes fatores, podemos ainda juntar o facto de mais de metade dos dirigentes não ter qualquer experiência anterior como gestor desportivo.

As competências dos dirigentes desportivos devem dar resposta às exigências atuais, pois a sociedade está em constante evolução e as pessoas procuram constantemente novas e melhores formas de melhorarem o seu estilo de vida.

Atualmente, os dirigentes desportivos têm que entender que apesar de na sua grande maioria não serem profissionais, a sua função não se pode basear em apenas colocar, e manter em funcionamento, um certo número de secções desportivas. Apesar de todas as dificuldades, nomeadamente de ordem financeira, devem ter brio em desempenhar corretamente os seus cargos, quanto mais não seja, a fim de serem reconhecidos pela população que frequenta as suas instituições possibilitando-lhes melhores condições de prática desportiva.

Para isso os dirigentes desportivos, devem estar munidos de um conjunto de competências específicas que os tornem capazes de elaborar um plano de ação, que permita ir ao encontro da missão e dos interesses da própria instituição. Devem ser capazes de monitorizar o desempenho da sua estrutura avaliando os resultados alcançados, de modo a poder estruturar novos projetos de ação sobre bases sólidas e sustentáveis.

Notou-se também que a faixa etária dos dirigentes inquiridos não está muito envelhecida, no entanto, seja qual for a idade do dirigente, é muito importante ter uma visão global sobre os problemas, encarando-os como algo natural e que deve ser devidamente acautelado e planeado, possibilitando a sua rigorosa resolução. No entanto, para que isso aconteça é necessário que os dirigentes estejam mentalizados para as dificuldades pessoais e profissionais que enfrentam, algo que não acontece, pois a importância que é dada por parte dos mesmos em relação à formação académica não é suficiente.

Por fim e infelizmente para a modalidade, podemos concluir que serão necessárias grandes alterações a nível dos responsáveis e com isto não quer dizer que os atuais responsáveis sejam incompetentes, no entanto pensamos ser necessário, que se atualizem de forma a melhorarem os seus conhecimentos e proporcionarem ao Hóquei em Patins uma evolução correta e organizada, que permita à modalidade atingir patamares que todos desejamos.

6. Limitações

Apesar das conclusões retiradas, este estudo apresentou algumas limitações, como a dificuldade em encontrar os contactos eletrónicos da população total que desejávamos inquirir, o qual só foi possível através de um contacto pessoal num clube que nos disponibilizou esses mesmo e-mails, a fim de procedermos à realização do inquérito. Outra dificuldade, prendeu-se pelo facto de menos de 50% dos inquiridos ter respondido ao inquérito, o que não nos permite analisar com um maior grau de exatidão o problema do estudo, no entanto pensamos que os inquéritos recolhidos são suficientes para analisar o estado em que a modalidade se encontra.

Apesar de haver alguns estudos de Hóquei em Patins, estes são apenas baseados nos aspetos técnicos, táticos e de análise individual e coletiva dos atletas, sendo que outra das limitações encontradas deve-se ao facto de não haver estudos que englobem a gestão desportiva e o Hóquei em Patins, possibilitando-nos assim efetuar uma comparação com estudos anteriores.

7. Extensão para Estudos Futuros e Recomendações

Após verificarmos que não existem estudos nesta vertente do Hóquei em Patins, seria interessante que fossem elaborados estudos idênticos de forma a podermos ter um termo de comparação que nos permita compreender qual a evolução da classe diretiva do Hóquei em Patins de forma a elaborar planos formativos específicos para que possamos melhorar o estado da modalidade fora de pista.

Ainda na área académica, seria interessante em estudos futuros, conseguir um maior número de respostas a nível Nacional, pois após uma recolha mais completa da realidade diretiva do Hóquei em Patins Português podermos futuramente estudar e comparar com a realidade Espanhola, sendo interessante verificar as diferenças entre os dois países mais dominantes da modalidade.

Seria também interessante, perceber se as competências identificadas aos dirigentes, têm ou não correlação com o seu desempenho em diversas áreas, como económico/financeira, captação de recursos humanos, infraestruturas, etc.

Outra recomendação será estudar se os diferentes cargos inquiridos apresentam diferentes dificuldades no desempenho das suas funções, pois o presidente pode não ter as mesmas dificuldades que o vice-presidente.

Por fim, gostaríamos de deixar algumas recomendações à federação, às associações e aos clubes. Perante as conclusões do estudo foi possível verificar que a classe diretiva do Hóquei em Patins não está devidamente preparada para responder corretamente à grande parte das exigências diárias da atividade. Seria interessante por parte da Federação e das Associações promoverem ações formativas no sentido de dotarem os dirigentes desportivos de mais ferramentas que sejam benéficas no seu trabalho diário. Todas e quaisquer ações no sentido de melhorar a modalidade serão bem-vindas e só contribuem para uma evolução da mesma. Não pode ser pedido aos clubes que respondam estruturalmente e organizativamente de forma quase profissional, quando a maioria deles não tem bases nem pessoas capacitadas para o fazer e nesse sentido estas ações formativas seriam importantes para que os dirigentes possam entender como gerir de forma mais indicada as suas organizações e assim promoverem o seu melhor funcionamento bem como uma consequente evolução da modalidade.

8. Referências Bibliográficas

Antunes, A. (1996): *Contributo para a História do Dirigente Desportivo Açoriano - O Dirigente Desportivo da Ilha Terceira em 1996*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências do Desporto, FMH, Lisboa.

Araújo, J. (1984): Clubes Desportivos - sua importância, funções e organização. *Revista Horizonte*, vol. I, n.º 2, pp.45-50.

Barr, C.A & Hums, M. A. (1998). *Management principles applied to sport management*. In L.P. Masteralexis,

C. A. Barr, & M. A. Hums (eds.), *Principles and practices of sport management*. Gaithersburg, MD: Aspen Publishers, Inc., 20-38.

Bento, J. (1998): *Desporto e Humanismo - o campo do possível*. Ed. Uerj, Rio de Janeiro.

Bento, J. (s/d): *A Formação do Dirigente Desportivo*. Câmara Municipal de Oeiras.

Carvalho, D. (2008): *Análise da situação desportiva do concelho de Vouzela*.

Chelladurai, P. (1995). Gestão do Desporto. *Revista Ludens*, Volume 15, nº 14.

Conselho da Europa (1992). *Carta Europeia do Desporto*. 7ª Conferência, Rhodes.

Correia, A. (2000). *Estratégias das Federações Desportivas - Estudo das principais federações portuguesas do ciclo olímpico de 1993 a 1996*. Lisboa, Edição Centro de Estudos e Formação Desportiva.

Coubertin, P. (1934). L'Olympisme à l'école. Il faut l'encourager! *La Revue sportive illustrée*, 30 (2), p. 28.

Cunha, L. (1995). O clube Desportivo numa Dinâmica Autossustentada de Desenvolvimento. *Revista Horizonte*. Volume 15, nº 4.

Cunha, A. (1995): *A formação contínua dos professores de Educação Física do Distrito de Castelo Branco - um contributo para uma análise de*

expectativas/necessidades de formação. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências da Educação - Metodologia da Educação Física, UTL.FMH, Lisboa.

Fernandes, A. (1999). *O Associativismo Desportivo no distrito de Vila Real: Estudo das colectividades desportivas e seus dirigentes*. Tese de Doutoramento. Vila Real: UTAD

Gallén, C. (1991). Evolución histórica del hockey sobre patines. *Stick*, 1991(23), 77–84.

Gallén, C. (1991). Evolución histórica del Hockey sobre Patines. *Apunts: Educació Física i Esports*, 23, pp. 77-85.

Gayo, A. (1992). *El componente táctico-estratégico en Hockey sobre Patines - Aproximación conceptual*. Cadernos técnico-pedagógicos do INEF – Galicia, La Coruña.

Gillet, B. (1946). *Histoire du sport. Paris: Que sais-je?*. P.U.F., Paris.

Gomes, N. (2004). *Análise do contra-ataque da seleção portuguesa de hóquei em patins Estudo do Escalão Sénior Masculino no Campeonato do Mundo 2003*. Universidade do Porto.

Hébert, G. (1936). *L'éducation physique virille et morale par la méthode naturelle*. Librairie Vuibert, Paris.

Heinemann, K. (1998). *Os problemas socio-económicos dos clubes desportivos*. Antologia de textos Desporto e Sociedade, Edições DGD.

Homem, F.T. (1998). O Sócio do Clube Desportivo, da Caracterização à participação na vida do Clube, *Revista Horizonte*, vol. 14, nº 83.

Homem, T. (1998): Contributo para o estudo do dirigente desportivo associativo. *Revista Horizonte*, Vol. XIV, n.º 84, pp. 28-37.

Lopes, H (2010). *O gestor e a organização desportiva*.

Lopes, V (2014) *Os jovens e as políticas de juventude: agenda 2011-2014*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Mestre de Comunicação, Cultura e Tecnologias de Informação, ISCTE, Lisboa.

Lourenço, H. (2013) *Comparação entre o conhecimento declarativo processual – Estudo de caso. Análise da preleção de um treinador de hóquei em patins*. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Maças, V. (2006). *O Diretor Desportivo nas Organizações do Futebol em Portugal – Caracterização da atividade dos gestores de desporto nos clubes de futebol profissional e não profissional*. Dissertação de Doutoramento apresentada à Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.

Magname, G. (1964). *Sociologie du Sport Situation du Loisir Sportif dans la Culture Contemporaine*. Gallimard, França.

Manaças, J. (1988). Caracterização dos Esforços no Hóquei em Patins. *Treino Desportivo, II* (9), pp. 43-49.

Marivoet, S. & Malveiro, O. (2002). *Um olhar sociológico sobre o Desporto no limiar do século XXI*. Lisboa: Heska Portuguesa, SA.

Mestre, J. A., Brotóns, J. M. e Alvaro, M. (2002). *La gestión deportiva: clubes y federaciones*. Zaragoza: INDE Publicaciones.

Navaza, C. L. (2008). *Controlo: uma função diretiva*. Porto: Vida Económica – Editorial, S.A.

Pires, G. (1987). *Do Associativismo à Orgânica do Desporto*. Col. Desporto e sociedade. Lisboa: MEC-DGD.

Pires, G. (2003). *Gestão do Desporto – Desenvolvimento Organizacional*. Porto: APOGESD.

Pires, G. (2007). *Agôn - Gestão do Desporto, O jogo de Zeus*. Porto Editora, Porto.

Pires, G. E Sarmiento, J.P (2001). Conceito de Gestão do desporto. Novos desafios, diferentes soluções. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, Volume 01, nº1.

Rugingh, B. (1995). Desenvolver a gestão no Desporto. *Revista Ludens*, Volume. 15, nº 4.

Sénica, L. (1995). *O treino específico do guarda-redes de hóquei em patins*. Monografia da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Soucie, R.H. (1998). *Poder, Cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus

Sousa J. (1998). *Contributo para o estudo do Associativismo Desportivo em Portugal*. Lisboa: ISEF – Serviços de Edições.

Sousa, G. (1996). Contributo para repensar o Clube Desportivo à luz do Marketing Estratégico, *Revista Horizonte*, Volume 13, nº 74.

Tomé. C. (2011). *Associativismo Desportivo: Uma Abordagem Financeira – Estudo de Caso: Análise comparativa entre dois clubes da região de Lisboa*. Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa.

Pires, G. (s/d). *Homepage*. Consultado em Setembro 15, 2017 em <http://www.abola.pt/Nnh/Noticias/Ver/538158>

9. Anexos

7.1. Anexo I – Questionário

Questionário aos clubes da primeira e segundas divisões, às associações distritais e à federação na época 2016/2017 sobre dirigismo desportivo no Hóquei em Patins

Este questionário foi elaborado com vista à obtenção de dados para a elaboração da dissertação intitulada "Os Dirigentes Desportivos em Portugal - Estudo de caso sobre a modalidade de Hóquei em Patins" do Mestrado em Direcção e Gestão Desportiva da Universidade de Évora.

Autor: Ricardo Rafael Soares Leão

Orientador: Professor Doutor Mário Teixeira



Questionário aos clubes da primeira e segundas divisões, às associações distritais e à federação na época 2016/2017 sobre dirigismo desportivo no Hóquei em Patins

*Obrigatório

1 - Inquirido

1.1 - Qual o seu clube/associação/federação? *

A sua resposta

1.2 - Qual o seu cargo? *

A sua resposta

1.3 - Qual a sua idade? *

A sua resposta

1.4 - Foi praticante de Hóquei em Patins? *

Sim

Não

1.5 - Se respondeu sim à questão anterior, pensa que a experiência adquirida como praticante é importante para exercer as suas actuais funções? Porquê?

A sua resposta

Questionário aos clubes da primeira e segundas divisões, às associações distritais e à federação na época 2016/2017 sobre dirigismo desportivo no Hóquei em Patins

*Obrigatório

2 - Formação, Experiência e Função

2.1 - Tem alguma experiência anterior como gestor desportivo antes de assumir o actual cargo? *

- Sim
- Não

2.2 - É profissional da sua função? *

- Sim
- Não

2.3 - Qual a sua formação académica? *

A sua resposta

2.4 - Tem outra formação não académica na área da gestão desportiva? *

- Sim
- Não

2.5 - Caso não tenha formação académica na área (Gestão Desportiva), tenciona fazer alguma formação? Porquê?

A sua resposta

Questionário aos clubes da primeira e segundas divisões, às associações distritais e à federação na época 2016/2017 sobre dirigismo desportivo no Hóquei em Patins

*Obrigatório

3 - Dificuldades

3.1 - Quais as maiores dificuldades sentidas no desempenho da sua função? *

À sua resposta

3.2 - Sente que com a devida formação académica essas dificuldades seriam facilmente contornáveis ou não? *

- Sim
 Não

3.3 - Como avalia o seu desempenho no clube/associação/federação? *

- 1 2 3 4 5
Péssimo Excelente

Questionário aos clubes da primeira e segundas divisões, às associações distritais e à federação na época 2016/2017 sobre dirigismo desportivo no Hóquei em Patins

*Obrigatório

4 - Objectivos

4.1 - Quais eram os objectivos desportivos da época? *

À sua resposta

4.2 - Esses objectivos foram atingidos? *

- Sim
 Não

4.3 - Se os objectivos não foram atingidos, qual crê ser a principal razão?

À sua resposta

Questionário aos clubes da primeira e segundas divisões, às associações distritais e à federação na época 2016/2017 sobre dirigismo desportivo no Hóquei em Patins

*Obrigatório

5 - Importância da Formação em Gestão Desportiva

5.1 - Que importância atribui à correcta formação académica de um dirigente desportivo no desempenho da sua função? *

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	Totalmente importante				

5.2 - Quais as matérias mais importantes na área da gestão desportiva para o sucesso do desempenho da sua função? *

À sua resposta
