

Universidade de Évora - Escola de Ciências e Tecnologia

Mestrado em Direção e Gestão Desportiva

Dissertação

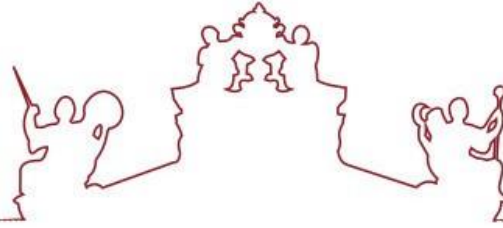
**O perfil dos presidentes nas organizações desportivas da
Região Autónoma dos Açores**

André Filipe Melo Soares

Orientador(es) / Mário Teixeira
Vicente Javaloyes Sanchis

Évora 2020





Universidade de Évora - Escola de Ciências e Tecnologia

Mestrado em Direção e Gestão Desportiva

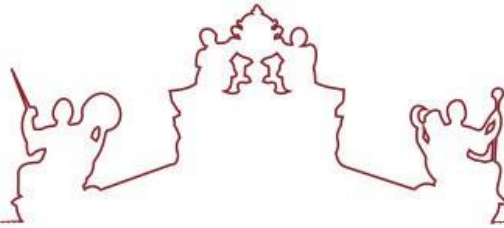
Dissertação

**O perfil dos presidentes nas organizações desportivas da
Região Autónoma dos Açores**

André Filipe Melo Soares

Orientador(es) / Mário Teixeira
Vicente Javaloyes Sanchis

Évora 2020



A dissertação foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências e Tecnologia:

- Presidente Armando Manuel Mendonça Raimundo (Universidade de Évora)
- Vogal João Baptista da Veiga Malta (Universidade de Évora)
- Vogal-orientador Mário Teixeira (Universidade de Évora)

Évora 2020



AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho não teria sido possível sem o contributo e o apoio de várias pessoas. Assim agradeço sincera e humildemente:

Ao Professor Doutor Mário Rui Coelho Teixeira e ao Professor Doutor Vicente Javaloyes Sanchis, pela orientação e pelos sábios e triunfantes conselhos que me deram;

Aos presidentes de todas as Organizações Desportivas da Região Autónoma dos Açores, que tornaram possível a realização deste estudo;

A todos os meus colegas de Mestrado, pelas experiências e bons momentos que passamos juntos;

À minha família que sempre me apoiou ao longo deste percurso;

À Filipa, que esteve comigo desde o início desta caminhada, por toda a paciência, motivação e ajuda que me disponibilizou.

RESUMO

A maioria das Organizações Desportivas, em Portugal, são de cariz amador. Neste contexto, a maioria dos dirigentes desportivos (presidentes), prestam serviço de forma voluntária. A única diferença entre uma organização desportiva e uma organização normal é o meio envolvente com o desporto.

O presente estudo tem como principal objetivo caracterizar o perfil funcional de competências do Presidente nas Organizações Desportivas da Região Autónoma dos Açores.

Participaram no estudo quarenta e seis Presidentes das Organizações Desportivas da Região Autónoma dos Açores (n=46), dos quais quarenta e um de clubes desportivos e cinco de Associações Desportivas. O instrumento de recolha de dados utilizado foi um inquérito por questionário, este encontra-se organizado em duas categorias, a primeira diz respeito ao Perfil do Presidente, sendo que a segunda se refere a Tarefas/Atividades do Presidente.

Após a análise dos resultados do inquérito por questionário, as funções e áreas de competências mais valorizadas pelos presidentes foram, planeamento/organização, coordenação e direção e por fim, controle e avaliação. No entanto, dedicam mais tempo à coordenação e direção.

Contudo, relativamente à formação dos presidentes e ao número de anos que exercem o cargo de presidente, são apresentadas diferenças significativas no grau de valorização nas funções e nas áreas de competência estudadas.

Palavras-chave: Competências, Gestão Financeira, Gestor Desportivo, Marketing, Organizações Desportivas e Planeamento.

ABSTRACT

Most sports organizations in Portugal are amateurish in nature. In this context, most sports leaders (presidents) volunteer. The only difference between a sports organization and a normal organization is the surroundings with sport.

This study aims to characterize the functional profile of competences of the President in the Sports Organizations of the Autonomous Region of the Azores.

Forty-six Presidents of the Sports Organizations of the Autonomous Region of the Azores participated in the study (n = 46), of which forty-one from sports clubs and five from Sports Associations. The data collection instrument used was a questionnaire survey, which is organized into two categories, the first concerns the President's Profile, and the second concerns the President's Tasks / Activities.

After analyzing the survey results by questionnaire, the most valued functions and areas of competence by the presidents were planning / organization, coordination and direction, and finally, control and evaluation. However, they devote more time to coordination and direction.

However, regarding the formation of presidents and the number of years that they hold the position of president, significant differences are presented in the degree of appreciation in the functions and areas of competence studied.

Keywords: Competencies, Financial Management, Sports Management, Marketing, Sports Organizations and Planning.

RESUMEN

La mayoría de las organizaciones deportivas en Portugal son de naturaleza amateur. En este contexto, la mayoría de los líderes deportivos (presidentes) son voluntarios. La única diferencia entre una organización deportiva y una organización normal es el entorno deportivo.

Este estudio tiene como objetivo caracterizar el perfil funcional de las competencias del Presidente en las Organizaciones Deportivas de la Región Autónoma de las Azores.

Cuarenta y seis presidentes de las organizaciones deportivas de la región autónoma de las Azores participaron en el estudio (n = 46), de los cuales cuarenta y uno de clubes deportivos y cinco de asociaciones deportivas. El instrumento de recopilación de datos utilizado fue una encuesta por cuestionario, que se organiza en dos categorías, la primera se refiere al Perfil del Presidente y la segunda se refiere a las Tareas / Actividades del Presidente.

Después de analizar los resultados de la encuesta por cuestionario, las funciones y áreas de competencia más valoradas por los presidentes fueron la planificación / organización, coordinación y dirección, y finalmente, el control y la evaluación. Sin embargo, dedican más tiempo a la coordinación y dirección.

Sin embargo, con respecto a la formación de presidentes y el número de años que ocupan el cargo de presidente, se presentan diferencias significativas en el grado de apreciación en las funciones y áreas de competencia estudiadas.

Palabras clave: Competencias, Gestión Financiera, Gestor Deportivo, Marketing, Organizaciones Deportivas y Planificación.

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	II
RESUMO	III
ABSTRACT	IV
RESUMEN	V
ÍNDICE GERAL	VI
ÍNDICE DE TABELAS	X
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	11
CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA	13
1. O Desporto nos Açores	13
1.1. Demografia Federativa	15
1.1.1. Praticantes Desportivos	15
1.1.2. Agentes Desportivos	15
1.1.3. Modalidades	16
2. Organizações Desportivas	17
2.1. Estrutura das Organizações Desportivas em Portugal	19
2.2. Associativismo Desportivo	20
2.3. Clubes Desportivos	21
3. Gestão do Desporto	24
3.1. Dirigentes Desportivos	25
3.2. O papel do gestor desportivos	26
3.3. Funções e tarefas de um gestor desportivo	27
4. Áreas de Competência	29
4.1. Planeamento	29
4.2. Gestão Financeira	30
4.3. Marketing	31
4.3.1. Marketing Desportivo	32
4.3.2. A evolução do Marketing Desportivo	32
CAPÍTULO III – METODOLOGIA	34
CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E DISCUSÃO DE RESULTADOS	36
1. Caracterização do Perfil dos Presidentes nas Organizações Desportivas da Região Autónoma dos Açores	36

1.1. Sexo.....	36
1.2. Faixa etária	36
1.3. Nacionalidade	37
1.4. Ilha onde exerce funções	37
1.5. Nível de Escolaridade.....	38
1.6. Formação na Área de Gestão Desportiva ou similar	38
1.7. Pratica ou praticou alguma atividade física ou desportiva não federada; Caso tenha praticado alguma atividade física ou desportiva não federada, considera que a atividade atlética ajuda a exercer o seu cargo.....	39
1.8. Pratica ou praticou desporto federada; Caso tenha sido atleta federado, considera que a atividade atlética ajuda a exercer o seu cargo.....	39
1.9. Tempo que exerce o cargo na organização	40
1.10. Natural do município onde exerce função.....	41
1.11. De que forma assumiu o cargo	42
1.12. Exerceu algum cargo de gestão desportiva fora este.....	42
2. Tarefas/Atividades do Presidente	43
2.1. Exerce quais destas funções.....	43
2.2. Qual ocupa mais tempo.....	44
2.3. Coordena equipa de trabalho.....	44
2.4. Principais formas de comunicação	45
2.5. Relação à tomada de decisão	46
2.6. Planeamento/Organização.....	47
2.7. Recursos Financeiros	48
2.8. Marketing.....	49
2.9. Recursos Humanos.....	50
2.10. Coordenação/Avaliação	51
3. Comparação de parâmetros entre diferentes grupos.....	52
3.1. Planeamento/organização	52
3.2. Recursos Financeiros	54
3.3. Marketing.....	56
3.4. Recursos humanos.....	58
3.5. Coordenação/avaliação	60
CAPÍTULO V – CONCLUSÕES.....	62
Limitações do Estudo	63

Referências Bibliográficas	64
Anexos.....	68

ÍNDICE DE IMAGENS

Imagem 1 Orgânica da Direção Regional do Desporto.....	14
Imagem 2 Pirâmide hierárquica do associativismo.....	21

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Caracterização da amostra por sexo.....	36
Tabela 2 - Caracterização da amostra por idade.....	37
Tabela 3 - Caracterização da amostra por nacionalidade	37
Tabela 4 - Caracterização da amostra por Ilha onde exerce funções	37
Tabela 5 - Caracterização da amostra por nível de escolaridade	38
Tabela 6 - Caracterização da amostra por área de Gestão Desportiva ou similar. 38	
Tabela 7 - Pratica ou praticou alguma atividade física ou desportiva não federada	39
Tabela 8 - A atividade atlética ajuda a exercer o seu cargo	39
Tabela 9 - Pratica ou praticou desporto	39
Tabela 10 - A atividade atlética ajuda a exercer o seu cargo	40
Tabela 11 - Tempo no cargo	41
Tabela 12 - Desempenha o cargo em regime	41
Tabela 13 - Carga horária.....	41
Tabela 14 - Renumeração	41
Tabela 15 - Naturalidade	42
Tabela 16 - Forma como assumiu o cargo.....	42
Tabela 17 - Assumiu algum cargo de gestão desportiva diferente	42
Tabela 18 - Funções desempenhadas pelo presidente	43
Tabela 19 - Ocupação	44
Tabela 20 - Coordenação de equipa de trabalho	44
Tabela 21 - Quantidade de funcionários	45
Tabela 22 - Reuniões com os funcionários	45
Tabela 23 - Forma de comunicar	45
Tabela 24 - Tomada de decisão	46
Tabela 25 - Tarefas/Atividades desempenhadas pelo Presidente – Planeamento/Organização	47
Tabela 26 - Tarefas/Atividades desempenhadas pelo Presidente - Recursos Financeiros	48
Tabela 27 - Tarefas/Atividades desempenhadas pelo Presidente – Marketing	49
Tabela 28 - Tarefas/Atividades desempenhadas pelo Presidente – Recursos Humanos.....	50
Tabela 29 - Tarefas/Atividades desempenhadas pelo Presidente – Coordenação/ Avaliação	51
Tabela 30 - Comparação da dimensão planeamento/organização com diferentes grupos	52
Tabela 31 - Comparação da dimensão recursos financeiros com diferentes grupos	54
Tabela 32 - Comparação da dimensão marketing com diferentes grupos	56
Tabela 33 - Comparação da dimensão recursos humanos com diferentes grupos. 58	
Tabela 34 - Comparação da dimensão coordenação/avaliação com diferentes grupos	60

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

A evolução do desporto tem vindo a ser cada vez mais constante e, por consequência dessa evolução, hoje há um maior interesse de investigação nesta área. Como se sabe, a sociedade atual é cada vez mais exigente, de onde resulta que as organizações desportivas devem estar em constante evolução e, conseqüentemente, que os gestores desportivos devem ter as suas competências bem definidas para que possam desempenhar bem o seu papel.

A presente dissertação surge no âmbito da Unidade Curricular de Tese/Dissertação/Trabalho de Projeto/Estágio, lecionada no 2º ano – 3º semestre do Mestrado Direção e Gestão Desportiva na Escola de Ciências e Tecnologia da Universidade de Évora.

O tema escolhido recaiu sobre o “*Perfil dos Presidentes nas Organizações Desportivas da Região Autónoma dos Açores*”, tendo beneficiado orientação do Professor Doutor Mário Rui Coelho Teixeira e do Professor Doutor Vicente Javaloyes Sanchis, e tendo como objetivo definir o perfil funcional de competências dos presidentes das organizações desportivas e caracterizar as suas funções.

De forma a atingir o objetivo final, seguimos uma metodologia de trabalho com base na recolha de análise quantitativa de dados, utilizando como principal instrumento de investigação um questionário. Nesse questionário, e como parâmetros de avaliação das tarefas/atividades do presidente utilizámos uma escala de 1 a 5: nada importante (1), pouco importante (2), relativamente importante (3), importante (4) e muito importante (5).

De forma a facilitar a leitura, a presente dissertação estará estruturada em cinco capítulos:

O **capítulo 1** diz respeito à introdução. No **capítulo 2** levar-se-á a cabo uma revisão da literatura disponível, que será subdividida nas quatro subcategorias que se seguem: o desporto nos Açores, as organizações desportivas, a gestão do desporto e as áreas de competência.

No **capítulo 3**, apresentar-se-á a metodologia seguida no presente trabalho e, mais concretamente, a caracterização da amostra, os procedimentos utilizados e, por fim, o tratamento de dados. No **capítulo 4**, serão apresentados os resultados obtidos, discutindo-os através de uma análise e exploração dos mesmos. No que concerne ao **capítulo 5**, descrever-se-ão as principais conclusões retiradas do presente estudo e as suas limitações.

Por fim, apresentar-se-ão as referências bibliográficas utilizadas ao longo da presente dissertação e, de seguida, os anexos.

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

1. O Desporto nos Açores

O desporto nos Açores encontra-se sobre a alçada da Secretaria Regional da Educação e Cultura, integrado no gabinete da Direção Regional do Desporto (DRD), dirigida pelo Diretor Regional António da Silva Gomes, que tem como missão, “assegurar a execução da política definida para o desporto, concebendo, coordenando e apoiando as atividades no âmbito do sistema desportivo, incluindo as atividades físicas e desportivas e as do desporto escolar, visando a generalização da prática desportiva da população açoriana”.

Os principais serviços prestados pela DRD são:

- “Gestão das instalações desportivas integradas no parque desportivo regional, incluindo nos períodos pós letivos, as instalações desportivas escolares;
- Promoção, coordenação e organização de atividades no âmbito do desporto escolar;
- Promoção, coordenação e organização de atividades no âmbito das atividades físicas e desportivas;
- Apoiar o desenvolvimento das atividades do associativismo desportivo nos diferentes níveis de expressão competitiva: atividade local, regional, nacional e internacional;
- Análise de Projetos: emissão de pareceres e apoio à construção ou beneficiação de instalações desportivas e respetivos apetrechamentos;
- Promoção e apoio à formação de recursos humanos do desporto;
- Promoção e apoio à prática de atividades físicas e desportivas adaptadas;
- Licenciamento de instalações desportivas e da responsabilidade técnica das atividades aí desenvolvidas, quando abertas ao público”.

A orientação estratégica da DRD passa por promover o aumento da prática de atividades físicas e desportivas no seio da população, (sobretudo junto das mulheres), reforçar a posição do desporto açoriano no contexto nacional e internacional, e melhorar a sua capacidade de resposta (e a dos serviços dela dependentes), às solicitações recebidas no âmbito da sua missão.

A nível orgânico, a DRD está organizada da seguinte forma

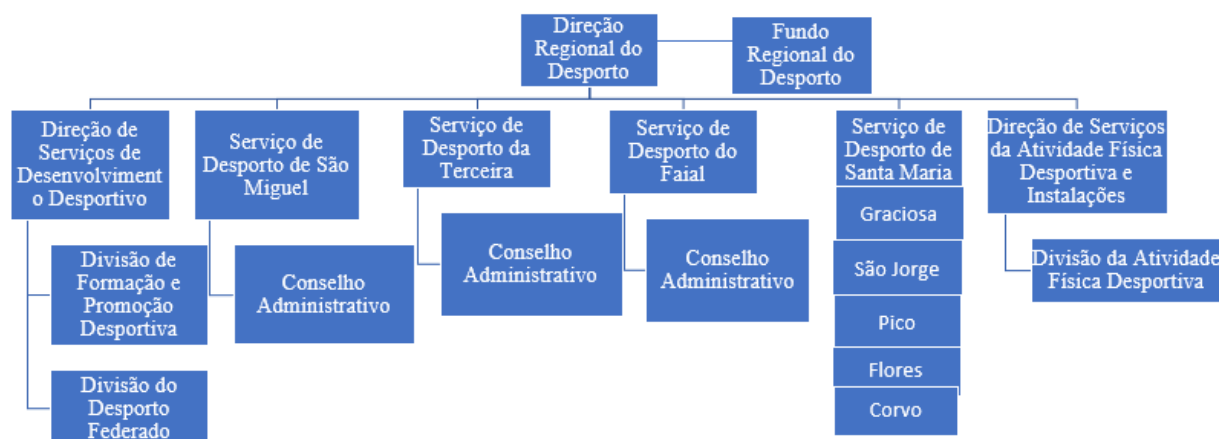


Imagem 1 - Orgânica da Direção Regional do Desporto

A DRD tem vários objetivos a atingir, são eles:

1. Assegurar os compromissos financeiros da celebração dos contratos-programa de desenvolvimento desportivo;
2. Assegurar os níveis de responsabilidade das iniciativas planeadas pela DRD e pelos seus Serviços de Desporto;
3. Melhorar a qualificação dos recursos humanos do desporto;
4. Assegurar as instalações desportivas geridas pela DRD;
5. Atingir a satisfação dos seus clientes como uma melhoria da capacidade de resposta da DRD e dos serviços dependentes dela.

1.1. Demografia Federativa

1.1.1. Praticantes Desportivos

A nível de praticantes desportivos, sabemos que no ano de 2017 se registaram 23.640 atletas federados, mais 208 do que no ano transato. É de salientar que, neste aumento, (+179) dos indivíduos são do sexo feminino e (+29) são do sexo masculino. As ilhas que registaram um maior número de atletas federados foram, S. Miguel (46,4%) e, Terceira (27,3%), que se distinguem de um segundo grupo de ilhas com um número de atletas federados bem menor: Faial (7,3%) e Pico (6,8%). Ainda mais distintas estão os calores das ilhas de S. Maria (4,5%) e S. Jorge (3,2%). Para finalizar, as ilhas que registaram um menor número de atletas federados foram as, Flores (2,3%), Graciosa (1,8%) e Corvo (0,4%).

Houve um aumento de atletas federados nas ilhas Graciosa (+0,5%), Santa Maria (+0,3%), S. Jorge, S. Miguel e Terceira (+0,1%). Porém, em comparação com o ano transato, também se registou uma diminuição ao nível da população praticante federada, nas ilhas do Faial (-0,7%), Pico (-0,3%) e Flores (-0,1%).

1.1.2. Agentes Desportivos

Segundo a DRD, no que diz respeito aos agentes desportivos não praticantes (treinadores, árbitros/juízes, dirigentes e “outros agentes”), registou-se um aumento, em relação ao ano transato, em quase todos os indicadores, exceto no que concerne ao número de árbitros/juízes federados. Contudo, o número de árbitros/ juízes de federados registados no ano de 2017, revelou ser o segundo registo mais alto (1.158 árbitros/ juízes federados) desde o ano de 2005.

No que diz respeito aos treinadores, o valor atingido em 2017, foi o terceiro maior registo (1.080 treinadores federados) desde do início do estudo.

“Em relação aos dirigentes, é de realçar o facto de no ano em análise (2017) ter atingido o maior valor que há registo (1.728 dirigentes federados) nos anos em estudo. Por fim, em relação aos “outros agentes” verificou-se um aumento em relação ao ano anterior (mais 10 federados), que é suficiente para se afirmar como o maior valor registado (242 “outros agentes” federados) nos 13 anos em estudo.” (DRD, 2018)

1.1.3. Modalidades

No que diz respeito às modalidades desportivas com expressão no Arquipélago dos Açores, segundo o estudo da Direção Regional dos Açores, durante o “período de 2005 a 2017 denotou-se, na generalidade e em cada ilha, uma estabilização do número de modalidades praticadas verificando-se que existiu uma oferta alargada e diversificada de prática desportiva. Ainda neste período e neste contexto, há registos pontuais e outros pouco consistentes de prática desportiva federada que não merecem relevância de análise pela sua pouca expressão e significado atual.

É nas ilhas de S. Miguel e Terceira onde se verifica um maior número de modalidades com prática federada. A ilha que revela uma menor oferta e, por consequência, um menor número de modalidades é a ilha do Corvo devido à sua demografia.

No ano de 2017, as ilhas de S. Miguel (42 modalidades), Terceira (34 modalidades), Pico (16 modalidades), Graciosa (9 modalidades) e Flores (5 modalidades) aumentaram o seu número de modalidades em comparação com o ano de 2016. As ilhas do Faial (21 modalidades), S. Maria (14 modalidades), S. Jorge (6 modalidades) e Corvo (2 modalidades) mantêm o seu número de modalidades. De realçar que no ano em estudo não se verificou em nenhuma das ilhas da Região Autónoma dos Açores qualquer diminuição no número de modalidades com prática federada”.

De acordo com os dados do mesmo estudo, as modalidades mais praticadas nos Açores em 2017 com mais atletas federados foram:

- Futebol com 4 897 atletas;
- Voleibol com 3 022 atletas;
- Futsal com 2 422;

Ao contrário das modalidades acima referidas, temos as que têm menos atletas federados:

- Aeronáutica com 9 atletas;
- Skate com 9 atletas;
- Ginástica de trampolins com 6 atletas;

2. Organizações Desportivas

Uma organização formal é formada por um grupo de pessoas designadas para cumprir uma finalidade particular e estruturada para obter o máximo de eficiência. Contudo, as organizações variam quanto ao seu tamanho, especificidade de objetivos e grau de eficiência, atendendo às suas necessidades pessoais e sociais.

Bilhim (1996, citado por Sousa 2012), afirma que as organizações são “conscientemente coordenadas que atuam de forma continuada com objetivos a atingir e podem caracterizar-se por: serem constituídas por grupos de duas ou mais pessoas; terem relações de cooperação entre si; exigirem a coordenação formal de ações; prosseguirem metas; pressuporem a diferenciação de funções; possuírem uma estrutura hierárquica e terem fronteiras”.

Slack (1997, p. 5), entende que uma organização desportiva é uma “entidade social envolvida na indústria do Desporto, orientada por objetivos, com um sistema de atividade conscienciosamente estruturado e uma fronteira relativamente identificável”. Analisada esta definição, há cinco aspetos-chave podem ser destacados da afirmação do autor:

- **Entidade social** – todas as organizações desportivas são compostas por grupos de pessoas que interagem para desenvolver atividades essenciais à organização;
- **Envolvimento na indústria do Desporto** – o que diferencia as organizações desportivas das restantes organizações (como os bancos, a título de exemplo), é o direto envolvimento do(s) fundador(es) quer em diversos aspetos da indústria desportiva, quer na elaboração de produtos e na realização de serviços diretamente relacionados com este contexto. Além disso, enquanto as restantes organizações se envolvem diretamente com a área do desporto, sobretudo através dos seus patrocinadores, as organizações desportivas possuem intervenção direta no fenómeno em si;
- **Direção e orientação por objetivos** – todas as organizações desportivas existem com um propósito, seja ele encorajar a participação num determinado desporto, seja ganhar medalhas olímpicas.

Os objetivos de uma organização desportiva não são normalmente alcançados pela ação individual dos seus recursos humanos, mas pelo seu trabalho em conjunto;

- **Estrutura consciente e sistema de atividades** – a interação de pessoas ou grupos nas organizações desportivas não decorre de um processo de seleção aleatório, mas sim de um processo conscientemente estruturado e suportado por um sistema de atividades, do qual é exemplo o ramo de marketing; Assim, as funções principais são repartidas em funções menores e distribuídas pelos vários setores, através de mecanismos de coordenação e controlo que pretendem o atingir esses mesmos objetivos;
- **Fronteira identificável** – distinção dos diferentes membros de uma determinada organização desportiva.

Para Pedersen, Parcks, Quarterman & Thibault (2011, pp.74-75) existem essencialmente três tipos de organizações desportivas:

- **Organizações públicas**, que são organismos e/ou departamentos governamentais locais responsáveis por proporcionar programas desportivos e de recreação, e que são também responsáveis pela criação e manutenção de espaços e equipamentos desportivos;
- **Organizações sem fins lucrativos**, que são geridas por executivos voluntários que tomam as decisões e definem as orientações estratégicas a levar a cabo por essas organizações;
- **Organizações comerciais**, cujo principal objetivo é desenvolver a sua atividade para obter lucro dela.

Com o passar do tempo, as organizações desportivas foram evoluindo, existindo organizações desportivas de carácter não lucrativo e organizações do tipo empresarial ou, lucrativo, como as Sociedades Anónimas Desportivas (SAD`s).

As organizações de carácter não lucrativo são constituídas por direções voluntárias. Kikulis (2000) destaca a institucionalização e grande aceitação destas direções

voluntárias nas organizações desportivas não lucrativas e defende que a permanência destas estruturas é baseada, “num acordo sobre o valor da direção voluntária e na sua autoridade legítima de decidir que foi estabelecida e largamente adotada nas organizações desportivas nacionais, regionais e locais” (citado por Hoye e Cuskelly, 2007).

No entanto, existem as organizações desportivas, que tem como principal função ganhar dinheiro, sendo o seu sistema organizacional diferente do das organizações desportivas sem fim lucrativo, pelo facto de contar com o investimento de cariz financeiro.

A diferença entre as organizações desportivas e outro tipo de organizações, sobretudo, o seu envolvimento direto com o desporto. Na verdade, as organizações desportivas, existem com um determinado objetivo, tenha esse objetivo um carácter meramente lúdico relacionado com a promoção da atividade física e com a conquista de troféus; ou tenha um carácter lucrativo, cujo objetivo passe por ganhar dinheiro para a organização, retornando o investimento feito na mesma.

2.1. Estrutura das Organizações Desportivas em Portugal

Para Constantino, J (2015) o desporto está estruturado com base nos traços gerais do modelo europeu do desporto, atualmente apontado como dimensão europeia do desporto:

- Estrutura em pirâmide, hierarquizada desde os clubes, (na sua base), às federações internacionais, (no topo), passando, sucessivamente, pelas associações regionais, federações nacionais e confederações europeias;
- Organização sob formato associativo sem fins lucrativos, na generalidade dirigida por amadores e voluntários, com uma forte ligação à identidade local, regional e nacional;
- Sistema de organização e de competição, com base no critério aberto de promoção-despromoção, com o objetivo de promover a igualdade de oportunidades, incerteza nos resultados e valorizar o mérito desportivo, sempre com base num sistema de distribuição solidária das receitas obtidas das competições mais lucrativas

pelas de competições de menor alcance, (sobretudo através do papel central atribuído às federações desportivas);

- Tradição de unicidade desportiva, isto é, em que uma modalidade desportiva só é organizada por uma federação desportiva por unidade territorial, e uma federação desportiva (salvo as exceções de federações multidesportivas) engloba apenas a tutela de uma modalidade desportiva.

2.2. Associativismo Desportivo

Após a criação do associativismo civil, que tem como fim a satisfação das necessidades da vida humana em sociedade, surgiu o associativismo desportivo, que visa satisfazer as carências de carácter recreativo e de lazer para fins desportivos.

O associativismo desportivo despontou dos fundamentos do século passado e atravessou-o ligado ao desenvolvimento dos centros urbanos, como pedra angular de uma cultura de solidariedade viva e ativa, como elemento de integração e interação de pessoas e grupos. (Bento, n.d., p. 294)

Crespo (1978, citado por Gomes, 2001, p. 61), defende que o associativismo desportivo teve um grande desenvolvimento em Inglaterra, na segunda metade do século XIX e que é esse associativismo que terá influenciado o aparecimento dos primeiros clubes desportivos portugueses.

Teixeira de Sousa (1988, citado por Rodrigues, 2016), acrescenta que em Portugal as primeiras coletividades desportivas que surgiram foram a Real Associação Naval de Lisboa (Lisboa, 1856), o Club Equestre com a prática da Cavalaria (Sintra, 1873), o Ginásio Clube Português com a prática da Ginástica (1875, Lisboa) e, mais tarde, o Clube Fluvial Portuense com o Remo (Porto, 1876).

O associativismo desportivo tem uma enorme relevância para o bem-estar físico, mental e social dos indivíduos, uma vez que é a única forma de garantir que todas as faixas etárias tenham a possibilidade de praticar desporto. Neste sentido, e com vista à melhoria da qualidade de vida no século XIX, as pessoas começaram a associar-se entre si para

(passar) os seus tempos livres e de lazer e, deste modo começaram a ser criados clubes recreativos, culturais e desportivos.

O associativismo desportivo caracteriza-se por ter uma complexidade muito própria, em que a representatividade dos clubes desportivos é assegurada pela proximidade territorial e pela modalidade desportiva. Assim, e de uma forma hierárquica, os clubes ocupam a base de uma pirâmide, as associações ocupam a parte central e as federações ocupam o topo dessa pirâmide, como se pode observar na imagem 2.

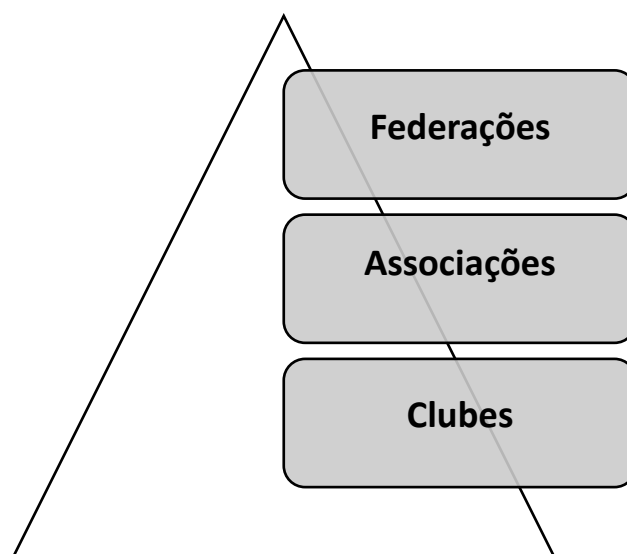


Imagem 2 Pirâmide hierárquica do associativismo

Note-se que as Associações e Federações têm como objetivo organizar, regulamentar e supervisionar a prática das atividades físicas desportivas no país.

2.3. Clubes Desportivos

Segundo o artigo 20.º da Lei n.º1/90 de 13 de janeiro - LEI DE BASES DO SISTEMA DESPORTIVO:

"1 - São clubes desportivos, para efeitos desta lei, as pessoas coletivas de direito privado que tenham como escopo o fomento e a prática direta de atividades desportivas.

2 - Os clubes desportivos que não participem em competições desportivas profissionais constituir-se-ão, nos termos gerais de direito, sob forma associativa e sem intuítos lucrativos.

3 - Por diploma legal adequado serão estabelecidos os termos em que os clubes desportivos, ou as suas equipas profissionais, que participem em competições desportivas de natureza profissional poderão adotar a forma de sociedade desportiva com fins lucrativos, ou o regime de gestão a que ficarão sujeitos se não optarem por tal estatuto.

4 - O diploma referido no número anterior salvaguardará, entre outros objetivos, a defesa dos direitos dos associados e dos credores do interesse público e a proteção do património imobiliário, bem como o estabelecimento de um regime fiscal adequado à especificidade destas sociedades.

5 - Mediante diploma legal adequado poderão ser isentos de IRC os lucros das sociedades desportivas que sejam investidos em instalações ou em formação desportiva no clube originário.

6 - Os clubes desportivos e sociedades desportivas que disputem competições desportivas de carácter profissional terão obrigatoriamente de possuir contabilidade organizada segundo as normas do Plano Oficial de Contabilidade, com as adaptações constantes de regulamentação adequada".

Ora, um clube desportivo é uma organização que leva as pessoas a praticar atividades desportivas e recreativas, tanto a nível amador como profissional. Um clube é, portanto, uma organização que “oferece” à população a prática de atividade desportiva, isto porque existem alguns clubes em que a prática desportiva é paga.

Vejamos o que dizem alguns autores a respeito do que é um clube desportivo.

Constantino (1999, citado por Rodrigues, 2016) afirma que os clubes são “associações de direito privado, que oferecem um conjunto de serviços aos seus associados, entre os quais, a possibilidade de praticarem desporto (de formação, de competição, de manutenção), em termos e condições determinadas”. Este autor também afirma que, se não fosse a existência de clubes desportivos, muitas pessoas não saberiam nadar, jogar futebol, jogar basquetebol, patinar, entre muitas outras coisas.

Araújo (1986, citado por Rodrigues, 2016), afirma que “em termos genéricos clubes não são mais do que a resposta social habitualmente encontrada para, através da participação voluntária das populações, ultrapassar carências detetadas, tanto a nível de ocupação dos tempos livres, como da iniciação, orientação e até a especialização desportiva.” No

mesmo trabalho, Araújo (1986) expressa também que “o pequeno clube, o clube de bairro, a coletividade popular, quase sempre tiveram origem numa preocupação expressa das populações em se auto-organizarem como forma de dar resposta a carências desportivas locais, como processo prático de, coletivamente, poderem avançar no sentido da promoção de atividades desportivas destinadas à ocupação dos tempos livres da generalidade dos cidadãos.”

3. Gestão do Desporto

A gestão desportiva surgiu na América do Norte, onde a gestão dos desportos profissionais e o seu sistema de funcionamento foram desenvolvidos com base numa lógica de negócio.

Na América, os clubes começaram a exigir muito dos profissionais, nomeadamente da parte dos jogadores, treinadores, dirigentes, e todos os intervenientes envolvidos. Desta forma, os clubes eram “tratados” como empresas cujos funcionários eram os jogadores que asseguravam o seu produto, e cujos clientes eram os adeptos que garantiam o retorno financeiro do negócio.

Na Europa, considera-se que a gestão do desporto se desenvolveu a partir dos programas “Desporto para Todos”, programas esses que eram promovidos pelas entidades autárquicas (Pires & Sarmiento, 2001).

Já para Chiavenato (2003), a gestão no mundo moderno tornou-se num fenómeno, pela sua complexidade, uma vez que as organizações se caracterizam por:

- procurar alcançar os seus objetivos em cenários de concorrência fortes;
- uma constante tomada de decisão;
- a coordenação de múltiplas atividades;
- a coordenação de pessoas;
- a avaliação de desempenho orientado para metas previamente definidas;
- a alocação de recursos; etc.

Pires (2003) também afirma que o desporto não é o que costumava ser, e que a sua exigência organizacional atingiu níveis que ultrapassam a tradicional organização de dirigentes desportivos benévolos e voluntários na gestão das modalidades desportivas, ou mesmo a organização composta por especialistas em desporto com formação inicial nos domínios do ensino ou treino. Assim surgiu o interesse numa nova área de intervenção profissional: a Gestão do Desporto.

3.1. Dirigentes Desportivos

Os dirigentes desportivos são pessoas que desempenham um cargo numa organização desportiva, como por exemplo associações e clubes desportivos. A maioria dos dirigentes (presidentes) assumem o cargo de forma voluntária. Além disso, desempenham uma função administrativa numa organização desportiva, como por exemplo, clubes, federações ou associações desportivas, tendo em consideração o planeamento, a organização, a execução e o controlo das mais diversas tarefas dentro dessa organização, isto é, assumindo as funções fundamentais de qualquer gestor desportivo (Tubino et al., 2007, citado por Reis. L, 2016).

De acordo com os artigos 2.º e 8.º do Decreto-Lei n.º 267 de 18 de outubro, 1995, considera-se que um “dirigente desportivo em regime de voluntariado é qualquer pessoa que se encontre, de modo efetivo e sem remuneração, no exercício de funções em federações desportivas dotadas de estatuto de utilidade pública desportiva ou associações”.

Ao dirigir um clube ou uma associação, os dirigentes desportivos têm o dever de:

- “defender os interesses da sua modalidade e do desporto em geral, tendo em vista a prossecução do interesse público;
- promover a ética desportiva, prevenindo a prática de manifestações antidesportivas, em particular nos domínios da violência associada ao desporto, da dopagem e da corrupção no fenómeno desportivo;
- não patrocinar, no exercício das suas funções, interesses particulares, próprios ou de terceiros, de qualquer natureza;
- não intervir em atos ou contratos de qualquer tipo, por si ou como representante de terceiros, em que tenha interesse direto ou indireto, quando o contraente seja o organismo onde exerce funções;
- não usar, para fins de interesse próprio ou de terceiros, informações a que tenha acesso por motivo do exercício das suas funções;
- participar nas reuniões dos órgãos de que é membro, salvo motivo justificado”.

3.2. O papel do gestor desportivos

Existem diversos postos de trabalho em gestão desportiva, como por exemplo consultor, diretor geral, diretor técnico, diretor comercial, diretor de instalações, gestor da área de marketing, gestor de eventos desportivos, gestor de produto, de recursos humanos, de empresas, de organizações ou entidades privadas e públicas, investigador e secretário técnico (Pires & Sarmento, 2001).

Drucker (2002) afirma que muitos gestores são posicionados nos seus cargos por indicação política e que muitos agem como se a organização ou federação fosse sua. Esses esquecem-se do verdadeiro papel do gestor: exercer uma função objetiva, independentemente do seu nível de propriedade ou poder (sendo que a propriedade é acidental no seu trabalho principal de administrar).

Assim, um gestor é uma pessoa que, numa determinada organização, planeia, organiza, dirige e controla o trabalho dos outros, a fim de produzir um determinado resultado. Nesse sentido, o desenvolvimento do trabalho de um gestor pode ser avaliado em função dos critérios de eficiência dos resultados alcançados (Maças, 2006). Para (Hums, 1998) o objetivo da gestão e o papel do gestor de uma organização é conseguir que os trabalhadores façam aquilo que o gestor quer que eles façam. Este autor declara ainda que o processo de gestão é efetuado através de um conjunto de conhecimentos ao nível do Planeamento, Organização, Recursos Humanos, Direção e Controlo. Hums, (1998, citado por Augusto, 2015), define estes conhecimentos como “áreas funcionais”, afirmando que é dessas áreas que os gestores se devem servir para o desempenho das suas atividades. Segundo Pires (2007, citado por Augusto, 2015), é também necessário que um Gestor de Desporto conheça o ambiente em que a organização está envolvida. Este deve ser capaz de compreender a forma como uma dada tecnologia (desporto, modalidade desportiva) funciona num determinado ambiente (áreas e setores de prática desportiva) e o modo como é dirigida a grupos-alvo específicos (pessoas, idades, género e objetivos). Este, exemplifica-o, dizendo que gerir uma fábrica de automóveis não é a mesma coisa que gerir um clube social ou qualquer outro programa desportivo no âmbito dos setores autárquico ou empresarial, visto que estamos diante de tecnologias e culturas diferentes. Da mesma forma, as organizações desportivas vivem em ambientes diferentes que

condicionam a sua gestão (o ambiente de um clube de desporto escolar é completamente diferente de um clube de desporto federado).

3.3. Funções e tarefas de um gestor desportivo

Alguns autores como Chiavenato (2003), Gibson et al. (2006), Rezende (2000) e Zouain & Pimenta (2003) sintetizam as seguintes quatro funções de gestão: planeamento, organização, direção e controlo.

Para Chiavenato (2003):

- o **planeamento** é das funções mais importantes para o gestor. Englobando a definição de objetivos, previsão orçamentária, análise interna e externa da organização.
- a **organização** consiste em estruturar e integrar recursos e órgãos, e determinar diversas atividades necessárias para alcançar os objetivos planeados.
- a **direção** promove e garante o funcionamento das organizações, através da preparação, coordenação, liderança e motivação dos recursos humanos.
- o **controlo** irá verificar se os objetivos e resultados previstos e desejados da atividade foram **ou** não alcançados. Através da verificação permanente (avaliação) das etapas do processo, é possível identificar erros e possibilitar a sua correção.

Por sua vez, Peter Drucker (1998 citado por Karnas, 2013), acredita que o trabalho de um gestor é muito complexo, dividindo-se em cinco funções:

1. **fixar objetivos**, isto é determiná-los, definir as ações proprietárias e os meios técnicos e humanos necessários para as atingir;
2. **organizar**, isto é, analisar o trabalho, dividi-lo em processos e tarefas, e recrutar as pessoas certas para o realizar;
3. **comunicar e motivar** as pessoas e delegar responsabilidades;
4. **avaliar** o desempenho da empresa e dos indivíduos;

5. desenvolver o talento e as competências das pessoas.

Segundo o estudo realizado por Sarmiento et al. (2006, citado por Karnas, 2013), as tarefas que ocupam mais tempo aos gestores desportivos de Portugal são a gestão de recursos humanos, a gestão de eventos e de instalações desportivas e, para terminar, a gestão de projetos. Estes autores ainda analisam as áreas de atividade e o seu nível de participação na organização, constatando que os gestores desportivos são os que dedicam mais tempo a áreas de marketing, gestão financeira e turismo desportivo.

A gestão de recursos humanos é também uma área muito importante, em que os rendimentos das pessoas determinam o desempenho da organização (Drucker, 2002).

4. Áreas de Competência

É fulcral compreender a definição de competências de um gestor. Para alguns autores, essas competências correspondem ao conjunto de qualificações que a pessoa tem para executar um determinado trabalho com um nível superior de desempenho. Assim, a competência é o conjunto de qualificações ou características preconizáveis que permitem que uma pessoa tenha um desempenho superior em certo trabalho ou situação (McClelland e Daaily (1972), Boyatzis (1982) e Spencer (1993).

Para Gilbert e Parlier, citado por Suleman (2000), as competências classificam-se como “um conjunto de conhecimentos, capacidades de ação e comportamentos estruturados em função de um objetivo numa determinada situação”. Já Suleman (2000) considera que uma das características centrais da competência é a capacidade de selecionar e combinar recursos para alcançar objetivos, enquanto Mulder (2007) define competência como a capacidade geral de um indivíduo desempenhar uma atividade, uma tarefa ou a resolução de problemas.

4.1. Planeamento

Segundo Nunes (2005), o planeamento consiste na escolha dos objetivos a médio e longo-prazo de uma organização e na previsão dos meios e formas a adotar para que esses objetivos tenham mais probabilidades de ser alcançados. Assim, o planeamento permite que se trace uma linha do rumo a seguir, que se introduzam objetivos futuros em todas as decisões tomadas no presente e, em simultâneo, que se eliminem os pontos fracos e se antecipem de ameaças do exterior, possibilitando o desenvolvimento da organização através da definição de estratégias para o melhor aproveitamento das oportunidades.

Na opinião de Pires (2007, citado por Freitas, 2008), a ideia de planeamento surgiu com a necessidade que os humanos têm de conhecer o futuro, na presunção de que o podem controlar. A necessidade de ter uma visão clara acerca do futuro obriga-nos a realizar um processo de planeamento mais ou menos formalizado para que esse futuro que se deseja possa vir a acontecer. Este autor também afirma que o planeamento é um processo através do qual os gestores olham o futuro, determinando objetivos e metas e assumindo os riscos

necessários na escolha de diferentes alternativas de ação, em função dos recursos que têm disponíveis.

4.2. Gestão Financeira

De acordo com Nabais (2011), a “Análise Financeira é composta por um conjunto de técnicas, que visam a análise da situação económica e financeira através da análise de documentos contabilísticos, e tem como objetivo possibilitar aos gestores das organizações e outras entidades, obtenção de informação de apoio à tomada de decisão”. Para Santos (1981 citado por Roque, 2015) a função da gestão financeira integra todas as tarefas ligadas à obtenção, utilização e controlo dos recursos financeiros, competindo-lhe:

- determinar as necessidades de recursos financeiros na organização;
- obter esses recursos da forma mais vantajosa;
- aplicá-los de forma criteriosa;
- controlar a aplicação dos fundos obtidos;
- rentabilizar os investimentos efetuados.

Numa organização com fins lucrativos, e segundo Nabais (2005, citado por Silva, 2006), o objetivo da organização passa pela maximização do lucro, de forma a poder aumentar o seu valor. No entanto, esta visão é um pouco redutora, quando analisada de forma isolada, pois o lucro é uma medida muito subjetiva e condicionada pelos princípios contabilísticos estabelecidos no Plano Oficial de Contabilidade (POC). Muito mais do que o lucro de uma organização, para a Análise Financeira importa que a organização possua um equilíbrio financeiro que lhe permita evitar a obtenção de resultados financeiros anuais negativos e, por outro lado, que lhe assegure uma rendibilidade tal que maximize a riqueza dos seus acionistas, de acordo com o valor atual do dinheiro e o risco assumido no funcionamento da própria organização.

No entanto, as organizações sem fins lucrativos, onde se incluem as Federações Desportivas, não têm como objetivo a apresentação de resultados financeiros elevados, pois, como o próprio nome o indica, não é esse o seu objetivo. Assim, muito mais do que a obtenção de lucro, uma federação desportiva deve focar o seu modelo de funcionamento na prossecução dos seus objetivos. De acordo com o que está definido na Lei n.º 30/2004,

de 31 de janeiro, e mais concretamente no artigo 20º, os objetivos de uma Federação Desportiva, passam por:

- “promover, regulamentar e dirigir, a nível nacional, a prática de uma modalidade desportiva, ou conjunto de modalidades afins ou combinadas;
 - representar perante a Administração Pública os interesses dos seus filiados;
 - representar a respetiva modalidade desportiva, ou conjunto de modalidades afins ou combinadas, juntos das suas congéneres estrangeiras ou internacionais;
 - promover a formação dos jovens desportistas;
 - promover a defesa da ética desportiva;
 - apoiar, com meios humanos e financeiros, as práticas desportivas não profissionais;
 - fomentar o desenvolvimento do desporto de alta competição na respetiva modalidade;
- organizar a preparação desportiva e a participação desportiva das seleções nacionais;
- assegurar o processo de formação dos recursos humanos no desporto e dos recursos humanos no desporto”.

4.3. Marketing

Marketing é uma palavra com origem na língua Inglesa, estando cada vez mais integrada na cultura portuguesa. Para Kotler (2018) o “Marketing é a ciência e a arte de explorar criar e entregar valor para satisfazer as necessidades de um mercado-alvo com lucro. Marketing identifica necessidades e desejos não realizados. Ele define, mede e qualifica o tamanho do mercado identificado e o potencial lucro”. O mesmo autor diz também que o “marketing é um processo social e administrativo pelo qual indivíduos e grupos detêm o que necessitam e o que desejam através da criação e troca de produtos e valor com outras pessoas”.

Já para a American Marketing Association Marketing define como: “uma atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral”. Ou seja, o

Marketing implica uma série de estratégias práticas e técnicas cujo objetivo é gerar valor a determinados produtos/serviços através da sua maior importância junto dos seus consumidores. Assim, o marketing é uma atividade que analisa as necessidades dos clientes, planeia as atividades a realizar para cumprir os objetivos estabelecidos, gere provas mutuamente vantajosas para o mercado-alvo, dirigindo-se às necessidades dos clientes.

Para Afif (2000, citado por Cárdenas. et.al, 2013), o marketing desportivo é uma das estratégias que o desporto utiliza para atingir as suas metas. Para este autor, existem duas formas de definir essa prática. A primeira faz-se por intermédio do marketing de produtos e serviços voltados aos consumidores que, de alguma maneira, se relacionam com o desporto (camisas oficiais das equipas, por exemplo). A segunda passa por uma estratégia que emprega o desporto como meio de divulgação dos produtos, sem que estes tenham ligação com atividades desportivas (patrocinadores em geral).

4.3.1. Marketing Desportivo

O Marketing Desportivo é o “processo através do qual se satisfaz não só as necessidades do cliente desportivo, mas ao mesmo tempo alcança os objetivos internos da organização (...) processo de elaborar e implementar atividades de promoção, formação de preço, promoção e distribuição de um produto desportivo para satisfazer as necessidades ou desejos de consumidores e realizar os objetivos da empresa” (Pitts e Stolar, 2002). Com isto podemos observar que o marketing desportivo tem duas formas de se expressar, a primeira é o “marketing através do desporto”, que permite que os patrocinadores atinjam os seus objetivos através do desporto, e a segunda é o “marketing do desporto”, cujos objetivos só se alcançam através dos produtos/serviços desportivos.

Atualmente, o Marketing Desportivo é uma área em grande crescimento. Assim, verifica-se que cada vez mais as grandes marcas (como a Nike, Cr7) utilizam o marketing para alcançar os seus objetivos de vendas, promovendo, posicionando, criando a imagem de entidades, atletas, produtos e serviços desportivos.

4.3.2. A evolução do Marketing Desportivo

Morgan & Summers (2008, citado por Ranzantti 2012), acreditam que “a forma inicial mais reconhecível do marketing desportivo foram os primeiros Jogos Olímpicos de 1896, que foram financiados de forma privada por selos, venda de ingressos, medalhas comemorativas e publicidade de programas”. Em 1930, no Grande Prémio Ascott, foi impresso no cigarro o nome do evento e na embalagem a silhueta de um cavalo de corrida, associando o evento a esta marca. Em 1936, Jesse Owens, com a sua fama nos Jogos Olímpicos, foi o primeiro atleta ser patrocinado pela Adidas. O impulso do marketing desportivo foi dado na década de 70, quando as grandes empresas começaram a adotar estratégias globais de marketing. Em 1970 começam também a aparecer os cromos, em 1973 a Nike associa-se pela primeira vez a um atleta, o corredor Steve Prefontaine e, em 1980, estabelece a sua conhecida ligação à estrela Michael Jordan.

CAPÍTULO III – METODOLOGIA

1. Amostra

De acordo com a informação solicitada à Direção Regional do Desporto, existiram um Universo de 278 Clubes Desportivos e 55 Associações no ano de 2018.

Para a análise deste estudo, participaram no estudo uma amostra de quarenta e seis (46), (13,81%) de Organizações Desportivas da Região Autónoma dos Açores (N=46), das quais 41 Clubes Desportivos e 5 Associações.

2. Procedimentos

Os dados foram recolhidos através de um questionário, com o objetivo de definir o perfil funcional de competências dos Presidentes das Organizações Desportivas da Região Autónoma dos Açores. O questionário foi elaborado através de uma análise de literatura onde se juntou o máximo de informação possível de forma a enriquecer o questionário e com ajuda de especialistas na área. Antes da sua aplicação foi necessária realizar um teste piloto, de modo a detetar possíveis erros de preenchimento do questionário.

Este questionário foi dividido em duas categorias: Perfil do Presidente e Tarefas/Atividades do Presidente que está dividido em várias subcategorias (Planeamento/Organização, Recursos Financeiros, Marketing, Recursos Humanos e Coordenação/Avaliação).

Tivemos 3 tipos de resposta, escolha múltipla, caixa de verificação e de resposta a cada item que é dada numa escala de cinco níveis como parâmetros de avaliação das tarefas/atividades do presidente utilizámos uma escala de 1 a 5: nada importante (1), pouco importante (2), relativamente importante (3), importante (4) e muito importante (5).

Com a nova lei da proteção de dados, foi necessário solicitar à Direção Regional do Desporto os e-mails das Associações Desportivas da Região para pedir às mesmas a divulgação do questionário com os seus filiados.

3. Tratamento de dados

Para o tratamento dos dados obtidos através do questionário, foi necessário recorrer a um programa que permitisse colocar, estatisticamente, as informações recolhidas. O programa utilizado foi o Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

Os dados obtidos foram, em primeiro lugar, tratados através de técnicas estatísticas de distribuição de frequências e análises descritivas. Recorreu-se às medidas de tendência central (média), dispersão (desvio padrão) através da comparação de médias. Foi efetuado um teste ANOVA para comparação das médias das diferentes dimensões pelos grupos, idade, formação, ilha onde exerce função e tempo no cargo de presidente.

CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Depois da análise de dados estar efetuada, o próximo passo, passou pela apresentação e discussão de resultados do estudo.

1. Caracterização do Perfil dos Presidentes nas Organizações Desportivas da Região Autónoma dos Açores.

1.1. Sexo

Tal como podemos observar, a maioria da amostra é constituída por elementos do sexo masculino (76.1%), enquanto o sexo feminino encontra-se representado apenas por 11 pessoas (23.9%). Neves (2015) no seu estudo constatou 69% do sexo masculino e 31% do sexo feminino. Já Maciel (2009) identificou no seu estudo 80% de gestores masculinos.

Tabela 1 - Caracterização da amostra por sexo

	Categoria	Freqência	Percentagem	Percentagem válida
Sexo	Feminino	11	23,9	23,9
	Masculino	35	76,1	76,1
	Total	46	100	100

1.2. Faixa etária

A idade dos indivíduos que formam a amostra, encontra-se compreendida entre os 18 e 79 anos, a grande maioria encontra-se na faixa etária compreendida entre os 40-49 anos, representada por 41.3% dos inquiridos. Em análise a outro estudo, (Sarmento, Pinto, & Oliveira, 2006) apresentam em média de idades compreendidas de 33 anos e cerca 47% dos gestores que responderam situam-se entre os 20 e 30 anos, com isto Neves (2015) no seu estudo tem idades compreendidas dos 31 aos 50 anos. Assim verificamos que essas idades estão próximas dos nossos resultados.

Tabela 2 - Caracterização da amostra por idade

Categoria		Frequência	Percentagem	Percentagem válida
Idade	18-29	3	6,5	6,5
	30-39	11	23,9	23,9
	40-49	19	41,3	41,3
	50-59	6	13	13
	60-69	6	13	13
	70-79	1	2,2	2,2
	Total	46	100	100

1.3. Nacionalidade

Sendo um estudo restringido na Região Autónoma dos Açores, verifica-se assim, que todos os inqueridos são Portugueses.

Tabela 3 - Caracterização da amostra por nacionalidade

Categoria		Frequência	Percentagem	Percentagem válida
Nacionalidade	Portuguesa	46	100	100
	Total	46	100	100

1.4. Ilha onde exerce funções

Visto, que o objetivo do estudo é comparar o perfil, tarefas/atividades, dos Presidentes nas Organizações Desportivas da Região Autónoma dos Açores, obteve-se o maior fluxo de respostas da Ilha Terceira (n=19) e São Miguel (n=18), facto esse devido à maior dimensão de Organizações Desportivas implementadas nas mesmas, acontecimento oposto, acontece nas Ilhas de Flores, Corvo e São Jorge, onde não obtivemos respostas.

Tabela 4 - Caracterização da amostra por Ilha onde exerce funções

Categoria		Frequência	Percentagem	Percentagem válida
Ilha onde exerce funções	Faial	1	2,2	2,2
	Graciosa	2	4,3	4,3
	Pico	2	4,3	4,3
	Santa Maria	4	8,7	8,7

São Miguel	18	39,1	39,1
Terceira	19	41,3	41,3
Total	46	100	100

1.5. Nível de Escolaridade

Na tabela 5, podemos observar que a maioria dos Presidentes das Organizações Desportivas, têm o 12º ano (n=16) seguindo a Licenciatura (n=14).

No estudo de Marques (2015), verifica-se que 31% dos seus gestores têm o 12ºano, logo de seguida licenciatura com 23%. Com isto podemos observar que os níveis de escolaridade entre os estudos são idênticos.

Tabela 5 - Caracterização da amostra por nível de escolaridade

Categoria		Frequência	Percentagem	Percentagem válida
Nível de escolaridade	12º Ano	16	34,8	34,8
	4º Ano	2	4,3	4,3
	6º Ano	3	6,5	6,5
	9º Ano	7	15,2	15,2
	Licenciatura	14	30,4	30,4
	Mestrado	3	6,5	6,5
	Pós-Graduação	1	2,2	2,2
	Total	46	100	100

1.6. Formação na Área de Gestão Desportiva ou similar

Como podemos observar a maioria dos inquiridos não tem formação na área de gestão desportiva (n=37). No estudo de (Sarmiento et al., 2006), observamos que a Licenciatura mais representada já é em Gestão do Desporto com 22%. Com isto, observamos que 80,4% dos nossos inquiridos têm falta de formação na área de Gestão Desportiva. Assim sendo, achamos que a falta de formação na área de gestão desportiva será pelos Açores estarem longe dos meios mais desenvolvidos.

Tabela 6 - Caracterização da amostra por área de Gestão Desportiva ou similar

Categoria		Frequência	Percentagem	Percentagem válida
Formação na área de Gestão Desportiva ou similar	Não	37	80,4	80,4
	Sim	9	19,6	19,6
	Total	46	100	100

1.7. Pratica ou praticou alguma atividade física ou desportiva não federada; Caso tenha praticado alguma atividade física ou desportiva não federada, considera que a atividade atlética ajuda a exercer o seu cargo

Tabela 7 - Pratica ou praticou alguma atividade física ou desportiva não federada

Categoria		Frequência	Percentagem	Percentagem válida
Pratica ou praticou alguma atividade física ou desportiva não federada	Não	20	43,5	43,5
	Sim	26	56,5	56,5
	Total	46	100	100

Na tabela 7, podemos observar que dos 46 inquiridos, 26 praticaram alguma atividade física e destes, 22 consideram que a prática ajuda no seu cargo (tabela 8).

Tabela 8 - A atividade atlética ajuda a exercer o seu cargo

Categoria		Frequência	Percentagem	Percentagem válida
Caso tenha praticado alguma atividade física ou desportiva não federada, considera que a atividade atlética ajuda a exercer o seu cargo	Não	13	28,3	28,3
		11	23,9	23,9
	Sim	22	47,8	47,8
		Total	46	100

1.8. Pratica ou praticou desporto federado; Caso tenha sido atleta federado, considera que a atividade atlética ajuda a exercer o seu cargo

Tabela 9 - Pratica ou praticou desporto

Categoria		Frequência	Percentagem	Percentagem válida
Pratica ou praticou desporto federado	Não	13	28,3	28,3
	Sim	33	71,7	71,7
	Total	46	100	100

Na tabela 9, podemos observar que dos 46 inquiridos, 33 praticaram alguma atividade física e destes, 30 consideram que a prática ajuda no seu cargo (tabela 10).

Tabela 10 - A atividade atlética ajuda a exercer o seu cargo

Categoria		Frequência	Percentagem	Percentagem válida
Caso tenha sido atleta federado, considera que a atividade atlética ajuda a exercer o seu cargo	Não	10	21,7	21,7
	Sim	6	13	13
	Sim	30	65,2	65,2
	Total	46	100	100

1.9. Tempo que exerce o cargo na organização

No que diz respeito ao tempo de cargo na organização, podemos observar que 10 exercem o cargo à menos de 2 anos e que outros 10 presidentes exercem o cargo de 2 a 4 anos, é de salientar que existem 8 pessoas que exercem este cargo de 15 a 20 anos e 1 presidente a exercer a função no mínimo há 25 anos, tabela 11. Dos 46 inquiridos 4 desempenham como atividade principal e 42 como atividade secundária (tabela 12), e trabalham em média por dia entre 2 a 4 horas (tabela 13), apenas 5 dos presidentes são renumerados pelas suas funções (tabela 14), destes 5 presidentes que são renumerados, observamos que trabalham 6 a 8 horas, daí a sua renumeração. No estudo de Roque (2015), 46,7 % dos seus inquiridos exercem o seu cargo à menos de 5 anos. Assim verificamos que os anos em que exercem o cargo, estão próximas dos nossos resultados.

Contrariamente ao nosso estudo, podemos verificar no estudo de Reis (2016), que estudou o perfil do gestor desportivo em clubes de futebol, em que estão na organização entre 5 a 9 anos, desempenham o seu cargo como atividade principal, são renumerados e a maioria dedica-se ao cargo 2 a 6 horas diárias.

Tabela 11 - Tempo no cargo

Categoria		Frequência	Percentagem	Percentagem válida
Há quanto tempo exerce este cargo	10 a 15 anos	2	4,3	4,3
	15 a 20 anos	8	17,4	17,4
	2 a 4 anos	10	21,7	21,7
	20 a 25 anos	1	2,2	2,2
	25 a 30 anos	1	2,2	2,2
	4 a 6 anos	8	17,4	17,4
	6 a 8 anos	4	8,7	8,7
	8 a 10 anos	2	4,3	4,3
	Menos de 2 anos	10	21,7	21,7
	Total	46	100	100

Tabela 12 - Desempenha o cargo em regime

Categoria		Frequência	Percentagem	Percentagem válida
Desempenha este cargo em regime de	Atividade principal (full-time)	4	8,7	8,7
	Atividade secundária (part-time)	42	91,3	91,3
	Total	46	100	100

Tabela 13 - Carga horária

Categoria		Frequência	Percentagem	Percentagem válida
Em média quantas horas por dia dedica ao desempenho deste cargo	2 a 4 horas	22	47,8	47,8
	4 a 6 horas	9	19,6	19,6
	6 a 8 horas	5	10,9	10,9
	8 a 12 horas	2	4,3	4,3
	Menos de 2 horas	8	17,4	17,4
	Total	46	100	100

Tabela 14 - Renumeração

Categoria		Frequência	Percentagem	Percentagem válida
O cargo que desempenha é remunerado	Não	41	89,1	89,1
	Sim	5	10,9	10,9
	Total	46	100	100

1.10. Natural do município onde exerce função

Podemos observar que 35 presidentes são do município onde exerce função e 11 de outros municípios.

Tabela 15 - Naturalidade

Categoria		Frequência	Percentagem	Percentagem válida
É natural do município onde exerce a função	Não	11	23,9	23,9
	Sim	35	76,1	76,1
	Total	46	100	100

1.11. De que forma assumiu o cargo

Como podemos observar vários presidentes assumiram o cargo de diferentes formas, sendo a mais normal por eleição (89,1%). Tabela 16

Tabela 16 - Forma como assumiu o cargo

Categoria		Frequência	Percentagem	Percentagem válida
De que forma assumiu o cargo	Comissão de gestão.	1	2,2	2,2
	Convite	1	2,2	2,2
	De forma a manter o clube (não federado) em atividade, assumi o cargo	1	2,2	2,2
	Eleição	41	89,1	89,1
	Fundador	1	2,2	2,2
	Nomeação	1	2,2	2,2
	Total	46	100	100

1.12. Exerceu algum cargo de gestão desportiva fora este

Na tabela 17, verifica-se que a maioria dos inquiridos (76,1%), não exerceram nenhum cargo de gestão sem ser de Presidente.

Tabela 17 - Assumiu algum cargo de gestão desportiva diferente

Categoria		Frequência	Percentagem	Percentagem válida
Exerceu algum cargo de gestão desportivo fora este	Não	35	76,1	76,1
	Sim	11	23,9	23,9
	Total	46	100	100

2. Tarefas/Atividades do Presidente

2.1. Exerce quais destas funções

Tabela 18 - Funções desempenhadas pelo presidente

	Categoria	Frequência	Percentagem	Percentagem válida
Exerce quais destas funções	Coordenação e Direção	11	23,9	23,9
	Coordenação e Direção, Material Gráfico da Associação e Clubes Associados	1	2,2	2,2
	Organização, Coordenação e Direção	2	4,3	4,3
	Planeamento, Coordenação e Direção	4	8,7	8,7
	Planeamento, Coordenação e Direção, Controle e Avaliação	2	4,3	4,3
	Planeamento, Organização	2	4,3	4,3
	Planeamento, Organização, Coordenação e Direção	6	13	13
	Planeamento, Organização, Coordenação e Direção, Controle e Avaliação	17	37	37
	Planeamento, Organização, Coordenação e Direção, treinador	1	2,2	2,2
	Total	46	100	100

Ao observar a tabela 18 podemos observar que dos 46 inquiridos, 17 exercem função de Planeamento, Organização, Coordenação e Direção, Controle e Avaliação e 11 dão importância à Coordenação e Direção.

2.2. Qual ocupa mais tempo

Tabela 19 - Ocupação

	Categoria	Frequência	Percentagem	Percentagem válida
Qual ocupa mais tempo	Coordenação e Direção	19	41,3	41,3
	Material Gráfico da Associação e Clubes Associados	1	2,2	2,2
	Organização	5	10,9	10,9
	Organização, Coordenação e Direção	3	6,5	6,5
	Planeamento	3	6,5	6,5
	Planeamento, Controle e Avaliação	2	4,3	4,3
	Planeamento, Coordenação e Direção	1	2,2	2,2
	Planeamento, Coordenação e Direção, Controle e Avaliação	1	2,2	2,2
	Planeamento, Organização	3	6,5	6,5
	Planeamento, Organização, Coordenação e Direção	5	10,9	10,9
	Planeamento, Organização, Coordenação e Direção, Controle e Avaliação	3	6,5	6,5
	Total		46	100

Podemos observar que dos 46 inquiridos as funções que ocupam mais tempo aos presidentes são, coordenação e direção.

2.3. Coordena equipa de trabalho

Tabela 20 - Coordenação de equipa de trabalho

	Categoria	Frequência	Percentagem	Percentagem válida
Coordena equipa de trabalho	Não	10	21,7	21,7
	Sim	36	78,3	78,3
	Total	46	100	100

A tabela 20 informa que dos 46 Presidentes, apenas 10 não coordenam equipa de trabalho, no entanto os restantes 36 coordenam. A maioria coordena uma equipa de trabalho de 1 a 4 funcionários (tabela 21) e reúnem-se, de acordo com as necessidades (tabela 22).

Tabela 21 - Quantidade de funcionários

Categoria	Frequência	Percentagem	Percentagem válida
	9	19,6	19,6
1 a 4 funcionários	18	39,1	39,1
10 a 14 funcionários	7	15,2	15,2
15 a 19 funcionários	4	8,7	8,7
30 a 39 funcionários	1	2,2	2,2
5 a 9 funcionários	7	15,2	15,2
Total	46	100	100

Tabela 22 - Reuniões com os funcionários

Categoria	Frequência	Percentagem	Percentagem válida
1x por dia	3	6,5	6,5
1x por mês	5	10,9	10,9
1x por quinzena	4	8,7	8,7
1x por semana	11	23,9	23,9
1x por trimestre	6	13	13
De acordo com as necessidades	17	37	37
Total	46	100	100

2.4. Principais formas de comunicação

Na tabela 23, podemos ver que os inquiridos dão mais importância ao Telefone, Internet (e-mail) e pessoalmente, de forma direta (26.1%), como as principais formas de comunicação.

Tabela 23 - Forma de comunicar

Categoria	Frequência	Percentagem	Percentagem válida
Internet (e-mail)	5	10,9	10,9
Internet (e-mail), Internet (rede sociais)	1	2,2	2,2
Internet (e-mail), Internet (rede sociais), Imprensa, Pessoalmente, de forma direta	1	2,2	2,2
Internet (e-mail), pessoalmente, através de 3º pessoa	1	2,2	2,2
Internet (e-mail), pessoalmente, de forma direta	2	4,3	4,3

Internet (rede sociais), pessoalmente, de forma direta	1	2,2	2,2
Pessoalmente, de forma direta	5	10,9	10,9
Telefone	2	4,3	4,3
Telefone, Internet (e-mail)	4	8,7	8,7
Telefone, Internet (e-mail), Internet (rede sociais)	1	2,2	2,2
Telefone, Internet (e-mail), Internet (rede sociais), Imprensa, Ofício	1	2,2	2,2
Telefone, Internet (e-mail), Internet (rede sociais), pessoalmente, de forma direta	3	6,5	6,5
Telefone, Internet (e-mail), pessoalmente, de forma direta	12	26,1	26,1
Telefone, Internet (rede sociais), pessoalmente, de forma direta	2	4,3	4,3
Telefone, Internet (rede sociais), pessoalmente, de forma direta, pessoalmente, através de 3º pessoa	1	2,2	2,2
Telefone, Pessoalmente, de forma direta	4	8,7	8,7
Total	46	100	100

2.5. Relação à tomada de decisão

Na tabela 24, observa-se que a decisão dos Presidentes depende, (41,3%) da opinião dos dirigentes e (37%) são autónomos.

Tabela 24 - Tomada de decisão

	Categoria	Frequência	Percentagem	Percentagem válida
Relação a tomada de decisão, você considera que	Dependa da opinião dos parceiros (patrocinadores, entid. públicas, etc)	1	2,2	2,2
	Depende da opinião da imprensa	1	2,2	2,2
	Depende da opinião dos atletas	2	4,3	4,3
	Depende da opinião dos dirigentes	19	41,3	41,3
	Depende da opinião dos funcionários	2	4,3	4,3
	Depende da opinião dos sócios	3	6,5	6,5
	Geralmente é autónomo	17	37	37
	Tenho total autonomia, mas opto por não a utilizar. Não tomo decisões sem unanimidade de toda a Direção, mas em primeiro lugar consulto os funcionários - Diretor técnico e Secretária, por serem os que estão mais a par da realidade administrativa da associação.	1	2,2	2,2
	Total	46	100	100

2.6. Planeamento/Organização

Relativamente às tarefas/atividades do presidente em função do Planeamento/Organização que se encontra na tabela 25, observamos que as respostas são homogéneas, sendo relativamente importante, mas destacando a tarefa/atividade, “Planificar a calendarização anual das atividades” com 3,9782 de média, contrariamente temos, “Procurar novas modalidades para a instituição” sendo pouco importante para os inquiridos com média de 2,6086.

Tabela 25 - Tarefas/Atividades desempenhadas pelo Presidente – Planeamento/Organização

		Média	Desvio padrão	Grau de Importância
Planeamento/ Organização	Definir a política de desenvolvimento desportivo da organização.	3,6739	1,212	Relativamente importante
	Iniciar projetos inovadores.	3,7391	1,201	Relativamente importante
	Planificar a calendarização anual de atividades.	3,9782	1,256	Relativamente importante
	Planear estratégias de apoio para o desenvolvimento da organização.	3,8695	1,128	Relativamente importante
	Promover projetos e eventos na organização.	3,8043	1,128	Relativamente importante
	Desenvolver/Procurar ações de formação para os colaboradores, treinadores e dirigentes.	3,5869	1,222	Relativamente importante
	Procurar novas modalidades para a instituição.	2,6086	1,341	Pouco importante
	Resolver conflitos entre (colaboradores, jogadores, treinadores, diretores).	3,6739	1,212	Relativamente importante
	Supervisionar, inspirar, motivar e aconselhar (colaboradores, jogadores, treinadores, diretores).	3,826	1,039	Relativamente importante
	Estabelecer e manter contactos com Entidades Públicas Desportivas.	3,9565	1,228	Relativamente importante

2.7. Recursos Financeiros

Como podemos observar na tabela 26, relativamente às tarefas/atividades do presidente em função dos Recursos Financeiros, observamos que as respostas são homogéneas, sendo relativamente importante, mas destacando a tarefa/atividade, “Recolher fundos, receitas, outros recursos de patrocinadores, parceiros, sócios/adeptos.” com 3,8477 de média.

Tabela 26 - Tarefas/Atividades desempenhadas pelo Presidente - Recursos Financeiros

		Média	Desvio padrão	Grau de Importância
Recursos Financeiros	Elaborar caderno de encargos e planos financeiros.	3,8043	1,293	Relativamente importante
	Coordenar e agendar pagamentos de subsídios e participações financeiras.	3,6521	1,269	Relativamente importante
	Preparar, elaborar e aprovar orçamentos.	3,7608	1,303	Relativamente importante
	Preparar, monitorizar e aprovar o orçamento.	3,6956	1,297	Relativamente importante
	Recolher fundos, receitas, outros recursos de patrocinadores, parceiros, sócios/adeptos.	3,8477	1,282	Relativamente importante
	Definir metas a alcançar (desportivas e financeiras)	3,7391	1,307	Relativamente importante
	Pagar salários aos profissionais da organização/clube.	3,1086	1,716	Relativamente importante
	Aumentar receitas do clube/organização.	3,7173	1,486	Relativamente importante

2.8. Marketing

Ao olhar para a tabela 27, percebemos que os Presidentes das Organizações desportivas dão mais relevância na Promoção do clube/organização e eventos do mesmo.

Tabela 27 - Tarefas/Atividades desempenhadas pelo Presidente – Marketing

		Média	Desvio padrão	Grau de Importância
Marketing	Promover o clube/organização e eventos do mesmo.	3,7605	1,251	Relativamente importante
	Procurar parceiros financeiros/ sponsors.	3,7391	1,405	Relativamente importante
	Promover a imagem do clube/organização.	3,7826	1,263	Relativamente importante
	Criar e gerir site do clube/organização.	3,2826	1,294	Relativamente importante
	Criar novos projetos, produtos e serviços como fonte de receita (Merchandising)	3,3478	1,37	Relativamente importante
	Comunicar com os órgãos de comunicação.	3,6304	1,289	Relativamente importante
	Elaborar comunicados para a imprensa.	3,2826	1,393	Relativamente importante
	Representar o clube/organização em catividades e cerimónias de outras entidades.	3,6304	1,289	Relativamente importante

2.9. Recursos Humanos

Relativamente às tarefas/atividades do presidente em função dos Recursos Humanos, que se encontra na tabela 28, observamos que as respostas são homogéneas, sendo relativamente importante, mas destacando a tarefa/atividade, “Motivar, inspirar e aconselhar os técnicos da Organização Desportiva/Clube” com 3,7826 de média.

Tabela 28 - Tarefas/Atividades desempenhadas pelo Presidente – Recursos Humanos

		Média	Desvio padrão	Grau de Importância
Recursos Humanos	Resolver conflitos pessoais na equipa de trabalho.	3,6522	1,3698	Relativamente importante
	Selecionar, contratar, promover, despedir, negociar salários e contrapartidas dos técnicos da organização/treinadores.	3,2826	1,4089	Relativamente importante
	Motivar, inspirar e aconselhar os técnicos da Organização Desportiva/Clube.	3,7826	1,1721	Relativamente importante
	Apoiar os problemas pessoais dos técnicos da organização/treinadores.	3,5870	1,2396	Relativamente importante
	Definir, especificar, distribuir e coordenar funções/tarefas e atividades dos técnicos.	3,6957	1,2449	Relativamente importante
	Definir/conduzir avaliações de eficácia ao trabalho dos técnicos/treinadores.	3,5217	1,2063	Relativamente importante

2.10. Coordenação/Avaliação

Relativamente às tarefas/atividades do presidente em função de Coordenação/Avaliação, que se encontra na tabela 29, observamos que as respostas são homogêneas, sendo relativamente importante, mas destacando a tarefa/atividade, “Elaborar protocolos de colaboração, estabelecer parcerias estratégicas e operacionais com organizações desportivas nacionais e internacionais” com 3,9783 de média.

Tabela 29 - Tarefas/Atividades desempenhadas pelo Presidente – Coordenação/ Avaliação

		Média	Desvio padrão	Grau de Importância
Coordenação/ Avaliação	Coordenar e avaliar projetos de dinamização de atividades desportivas regulares e pontuais.	3,6308	0,928	Relativamente importante
	Coordenar e avaliar projetos de gestão e funcionamento da Instituição.	3,7826	1,073	Relativamente importante
	Coordenar a utilização dos recursos materiais desportivos.	3,7174	1,047	Relativamente importante
	Coordenar e supervisionar o trabalho desenvolvido na instituição.	3,9348	1,083	Relativamente importante
	Elaborar protocolos de colaboração, estabelecer parcerias estratégicas e operacionais com organizações desportivas nacionais e internacionais.	3,9783	1,085	Relativamente importante

3. Comparação de parâmetros entre diferentes grupos

3.1. Planeamento/organização

Com os resultados obtidos, verifica-se que existem diferenças significativas ($P < 0,05$) em alguns grupos.

Observamos dentro de cada grupo diferentes graus de valorização. Apresentamos dentro de cada grupo quem valoriza mais a dimensão em análise:

- Idade: com idade compreendida entre [70-79];
- Formação: com grau de formação 4º ano;
- Ilha onde exerce função: Santa Maria;
- Tempo no cargo: exerce o cargo à [25-30] anos.

Tabela 30 - Comparação da dimensão planeamento/organização com diferentes grupos

Idade	Planeamento/organização	Distribuição F	P-Value ^a
[18-29]	3,6354±0,565832		
[30-39]	3,642±0,523783		
[40-49]	3,643±0,5241908	3,830	0,196
[50-59]	3,649±0,524599		
[60-69]	3,664±0,525416		
[70-79]	3,919±0,395593		

Formação	Planeamento/organização	Distribuição F	P-Value ^a
4ºano	3,845±0,540521		
6ºano	3,626±0,493572		
9ºano	3,621±0,536847		
12ºano	3,691±0,513985	3,295	0,0241
Licenciatura	3,653±0,522558		
Mestrado	3,678±0,560525		
Pós-Graduação	2,946±0,378854		

Ilha onde exerce funções	Planeamento/organização	Distribuição F	P-Value^a
Santa Maria	3,671±0,519292		
São Miguel	3,612±0,523374		
Pico	3,249±0,580937	3,062	0,2495
Faial	1,865±0,235559		
Terceira	3,621±0,532764		
Graciosa	3,444±0,576447		

Tempo no cargo	Planeamento/organização	Distribuição F	P-Value^a
[<2[3,658±0,4210		
[2-4[3,692±0,42267		
[4-6[3,65±0,4230		
[6-8[3,695±0,4210		
[8-10[3,762±0,37067	4,674	0,0003
[10-15[3,614±0,4350		
[15-20[3,634±0,4333		
[20-25[3,973±0,28467		
[25-30[4,243±0,35867		

^aValores de p relativos à comparação entre grupos – ANOVA

3.2. Recursos Financeiros

Com os resultados obtidos, verifica-se que não existem diferenças significativas ($P < 0,05$) entre grupos.

Observamos dentro de cada grupo diferentes graus de valorização. Apresentamos dentro de cada grupo quem valoriza mais a dimensão em análise:

- Idade: com idade compreendida entre [70-79];
- Formação: com grau de formação 4º ano;
- Ilha onde exerce função: Santa Maria;
- Tempo no cargo: exerce o cargo à [25-30] anos.

Tabela 31 - Comparação da dimensão recursos financeiros com diferentes grupos

Idade	Recursos Financeiros	Distribuição F	P-Value^a
[18-29]	3,8125±0,61608		
[30-39]	3,6805±0,57363		
[40-49]	3,65277±0,56748		
[50-59]	3,6583±0,56804	0,9964	0,4702
[60-69]	3,72115±0,5588		
[70-79]	4,25±0,27003		

Formação	Recursos Financeiros	Distribuição F	P-Value^a
4ºano	4,03125±0,49084		
6ºano	3,41911±0,50116		
9ºano	3,70703±0,540248		
12ºano	3,70639±0,51285	0,8436	0,5724
Licenciatura	3,69512±0,52195		
Mestrado	3,91964±0,53006		
Pós-Graduação	2,5±0,362732		

Ilha onde exerce funções	Recursos Financeiros	Distribuição F	P-Value^a
Santa Maria	3,716463±0,56427		
São Miguel	3,6221590±0,567735		
Pico	3,225±0,655029	0,7512	0,6184
Faial	1,75±0,17677		
Terceira	3,594827±0,567254		
Graciosa	3,5123±0,63725		

Tempo no cargo	Recursos Financeiros	Distribuição F	P-Value^a
[<2[3,6755952±0,45339		
[2-4[3,7232142±0,456167		
[4-6[3,66279±0,45991		
[6-8[3,758928±0,459919		
[8-10[3,7589±0,451509	1,1655	0,3705
[10-15[3,76470±0,41467		
[15-20[3,667763±0,471964		
[20-25[3,75±0,144338		
[25-30[4,625±0,161374		

^aValores de p relativos à comparação entre grupos - ANOVA

3.3. Marketing

Com os resultados obtidos, verifica-se que não existem diferenças significativas ($P < 0,05$) entre grupos.

Observamos dentro de cada grupo diferentes graus de valorização. Apresentamos dentro de cada grupo quem valoriza mais a dimensão em análise:

- Idade: com idade compreendida entre [70-79];
- Formação: com grau de formação 6º ano;
- Ilha onde exerce função: Terceira;
- Tempo no cargo: exerce o cargo à [20-25] e [25-30] anos.

Tabela 32 - Comparação da dimensão marketing com diferentes grupos

Idade	Marketing	Distribuição F	P-Value^a
[18-29]	3,29688±0,53366		
[30-39]	3,52083±0,53892		
[40-49]	3,54722±0,54314	1,0728	0,4117
[50-59]	3,55278±0,54475		
[60-69]	3,56731±0,57111		
[70-79]	4,25±0,27003		

Formação	Marketing	Distribuição F	P-Value^a
4ºano	3,40625±0,604		
6ºano	3,69118±0,49687		
9ºano	3,47656±0,4988		
12ºano	3,59593±0,49113	0,8775	0,5309
Licenciatura	3,53963±0,5067		
Mestrado	3,36607±0,55786		
Pós-Graduação	2,625±0,41993		

Ilha onde exerce funções	Marketing	Distribuição F	P-Value^a
Santa Maria	3,56707±0,53464		
São Miguel	3,5142±0,54178		
Pico	3,25±0,50621	0,8221	0,5825
Faial	1,625±0,19764		
Terceira	3,58621±0,58248		
Graciosa	3,5±0,5619		

Tempo no cargo	Marketing	Distribuição F	P-Value^a
[<2[3,56845±0,43279		
[2-4[3,60119±0,4374		
[4-6[3,54942±0,44065		
[6-8[3,57143±0,45144		
[8-10[3,84559±0,45144	1,1705	0,3345
[10-15[3,5±0,44339		
[15-20[3,5±0,3333		
[20-25[4,25±0,43301		
[25-30[4,25±0,43301		

^aValores de p relativos à comparação entre grupos – ANOVA

3.4. Recursos humanos

Com os resultados obtidos, verifica-se que não existem diferenças significativas ($P < 0,05$) entre grupos.

Observamos dentro de cada grupo diferentes graus de valorização. Apresentamos dentro de cada grupo quem valoriza mais a dimensão em análise:

- Idade: com idade compreendida entre [18-29];
- Formação: com grau de formação 4º ano;
- Ilha onde exerce função: Santa Maria;
- Tempo no cargo: exerce o cargo à [25-30] anos.

Tabela 33 - Comparação da dimensão recursos humanos com diferentes grupos

Idade	Recursos Humanos	Distribuição F	P-Value^a
[18-29]	3,6666±0,561084		
[30-39]	3,578704±0,520166		
[40-49]	3,5777±0,52462	0,7390	0,5952
[50-59]	3,5777±0,52462		
[60-69]	3,589744±0,516546		
[70-79]	2,8333±0,152145		

Formação	Recursos Humanos	Distribuição F	P-Value^a
4ºano	4,041667±0,456164		
6ºano	3,411765±0,4594		
9ºano	3,609375±0,490765		
12ºano	3,655039±0,470796	0,6033	0,6901
Licenciatura	3,565041±0,483442		
Mestrado	3,785714±0,515315		
Pós-Graduação	2,8333±0,259731		

Ilha onde exerce funções	Recursos Humanos	Distribuição F	P-Value^a
Santa Maria	3,617886±0,512765		
São Miguel	3,54545±0,52311		
Pico	3,333±0,635377	0,5988	0,6931
Faial	1,333±0,19245		
Terceira	3,5±0,533818		
Graciosa	3,30556±0,587835		

Tempo no cargo	Recursos Humanos	Distribuição F	P-Value^a
[<2[3,592538±0,416118		
[2-4[3,650794±0,419577		
[4-6[3,581395±0,424685		
[6-8[3,642857±0,418307		
[8-10[3,588235±0,365604	0,8463	0,5232
[10-15[3,517544±0,43676		
[15-20[3,574561±0,429046		
[20-25[4,16667±0,229061		
[25-30[4,6666±0,157135		

^aValores de p relativos à comparação entre grupos - ANOVA

3.5. Coordenação/avaliação

Com os resultados obtidos, verifica-se que não existem diferenças significativas ($P < 0,05$) entre grupos.

Observamos dentro de cada grupo diferentes graus de valorização. Apresentamos dentro de cada grupo quem valoriza mais a dimensão em análise:

- Idade: com idade compreendida entre [70-79];
- Formação: com grau de formação 4º ano;
- Ilha onde exerce função: Faial
- Tempo no cargo: exerce o cargo à [20-25].

Tabela 34 - Comparação da dimensão coordenação/avaliação com diferentes grupos

Idade	Coordenação/Avaliação	Distribuição F	P-Value ^a
[18-29]	3,9±0,49831		
[30-39]	3,8055±0,426218		
[40-49]	3,81778±0,428199	0,5772	0,6665
[50-59]	3,8177±0,428199		
[60-69]	3,8±0,424868		
[70-79]	4,4±0,326599		

Formação	Coordenação/Avaliação	Distribuição F	P-Value ^a
4ºano	4,150,38126		
6ºano	3,823529±0,34861		
9ºano	3,76875±0,408004		
12ºano	3,846512±0,387457		
Licenciatura	3,8±0,402778	0,5238	0,7189
Mestrado	3,88571±0,445123		
	3,8±0,151186		
Pós-Graduação			

Ilha onde exerce funções	Coordenação/Avaliação	Distribuição F	P-Value^a
Santa Maria	3,8±0,417893		
São Miguel	3,790909±0,42674		
Pico	3,44±0,530157	0,5073	0,7199
Faial	3,811429±0,163299		
Terceira	3,793103±0,441774		
Graciosa	3,5±0,474342		

Tempo no cargo	Coordenação/Avaliação	Distribuição F	P-Value^a
[<2[3,828571±0,342592		
[2-4[3,828571±0,342592		
[4-6[3,813953±0,348165		
[6-8[3,788235±0,266147		
[8-10[3,789474±0,36205	0,7052	0,5916
[10-15[3,810526±0,363205		
[15-20[3,810526±0,349753		
[20-25[5±0		
[25-30[4,6±0,163299		

^aValores de p relativos à comparação entre grupos - ANOVA

CAPÍTULO V – CONCLUSÕES

Através dos resultados obtidos, e no que diz respeito ao perfil funcional de competências dos presidentes nas organizações desportivas da Região Autónoma dos Açores, é possível concluir que os Presidentes das Organizações Desportivas da Região Autónoma dos Açores são, maioritariamente, homens, entre os 40 – 49 anos de idade, de nacionalidade Portuguesa, com o 12º ano de escolaridade e sem formação na área de Gestão Desportiva. Ademais, foram escolhidos para o cargo por meio de eleição, exercem-no sem remuneração e, na maioria dos casos, estão em funções há menos de 5 anos e fazem-no como atividade secundária, trabalhando, em média, duas a quatro horas por dia. Estes presidentes também afirmam que a prática de atividade física/desporto ajuda a exercerem o seu cargo.

Em relação às suas funções, conclui-se que os presidentes das mencionadas organizações desportivas trabalham num pouco de tudo, desde do planeamento, organização, coordenação e direção chegando, por fim, ao controlo e avaliação. No entanto, admitem que trabalham mais ao nível da coordenação e direção, coordenando ainda uma equipa de um a quatro funcionários, reúnem-se de acordo com as necessidades. Geralmente tomam decisões, dependendo da opinião dos dirigentes, e comunicam sobretudo por telefone, via e-mail e pessoalmente, de forma direta.

Apesar de tudo isto, foi-nos possível identificar quais as tarefas/atividades a que os presidentes dão mais de importância.

Em relação ao planeamento/organização, focam-se em:

- “Planificar a calendarização anual de atividades”;
- “Estabelecer e manter contactos com Entidades Públicas Desportivas”;
- “Planear estratégias de apoio para o desenvolvimento da organização”.

Em relação a recursos financeiros, dão destaque a:

- “Recolher fundos, receitas, outros recursos de patrocinadores, parceiros, sócios/adeptos”;

- “Elaborar caderno de encargos e planos financeiros”;
- “Preparar, elaborar e aprovar orçamentos”.

Em relação ao marketing, salientam a importância de:

- “Promover a imagem do clube/organização”;
- “Promover o clube/organização e eventos do mesmo”;
- “Procurar parceiros financeiros/sponsors”.

Em relação aos recursos humanos, focam-se em:

- “Motivar, inspirar e aconselhar os técnicos da Organização Desportiva/Clube”;
- “Definir, especificar, distribuir e coordenar funções/tarefas e atividades dos técnicos”;
- “Resolver conflitos pessoais na equipa de trabalho”.

Em relação a coordenação/avaliação, investem na importância de:

- “Elaborar protocolos de colaboração, estabelecer parcerias estratégicas e operacionais com organizações desportivas nacionais e internacionais”;
- “Coordenar e supervisionar o trabalho desenvolvido na instituição”;
- “Coordenar e avaliar projetos de gestão e funcionamento da Instituição”.

Limitações do Estudo

Relativamente às limitações do presente estudo importa realçar que tivemos dificuldade em entrar em contacto com as organizações para que todas enviassem o nosso questionário aos seus filiados, e que a demora associada ao preenchimento desse questionário também limitou os resultados obtidos no presente estudo.

Referências Bibliográficas

- Augusto, P. (2015). Perfil dos Dirigentes Desportivos de Futebol Não Profissional – Um estudo de caso sobre os Dirigentes Desportivos do Distrito de Lisboa. Universidade de Lisboa, Faculdade de Motricidade Humana, Lisboa.
- Bento, J. (2004). *Desporto – Discurso e Substância*. [s.l.]. Campo das Letras.
- Bilhim, J. (1996). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Cárdenas, A., Costa, J., & Mondo, T. (2012). Patrocínio na Perspetiva do Organizador de Eventos Desportivos. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 3(2), 1-14.
- Chiavenato, I (2003). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: E. CAMPUS.
- Constantino, J. (2015, Novembro). A Organização do Desporto em Portugal. Barcelona. Decreto-Lei n.º 10/2013 de 25 de Janeiro. Diário da República nº 18/2013. 1ª Série. Lisboa.
- Decreto-Lei nº 267/95 18 de Outubro. Diário da República nº 241/95 – I Série A. Lisboa: Ministério da Educação.
- Direção Regional do Desporto (2018). *Demografia Federada 2017*. Açores: Secretaria Regional de Educação.
- Drucker, Peter F. (2002). *Fator humano e desempenho: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Gomes, M. (2001). *Estratégia de Desenvolvimento do Associativismo Desportivo: Uma Proposta para a Quantificação do Índice de Satisfação dos Praticantes*. Porto: M. Gomes. Universidade do Porto, Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física, Porto.
- Freitas, P. (2008). *Planeamento Desportivo Municipal: Justificação para a toma de Decisão no Processo de Construção de Instalações Desportivas em Trás-os-Montes e Alto Douro*. Universidade do Porto, Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, Porto.
- Hoye, R. & Cuskelly, G. (2007). *Sport Governance*. Oxford: Elsevier.

- Hums. (1998). Perfil dos Dirigentes Desportivos de Futebol Não Profissional – Um estudo de caso sobre os Dirigentes Desportivos do Distrito de Lisboa. Universidade de Lisboa, Faculdade de Motricidade Humana, Lisboa.
- Karnas, G. (2013). Perfil do Gestor Desportivo Dos Municípios do Rio Grande do Sul. Universidade do Porto, Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Kotler, P. (2018). O que é Marketing: tudo que você precisa saber sobre o assunto. Consultado a 10 de Jan. 2019. Disponível em <https://www.idealmarketing.com.br/blog/o-que-e-marketing/>
- Kotler, P. (2017). Marketing e seu composto dos 4P`s e 4C`s. *Revista Gestão em Foco*, 9, 20-28.
- Lei n.º 1/90 de 13 de Janeiro. Diário da Republica nº 11/90 – I Série. Lisboa: Assembleia da República.
- Maçãs, V. (2006). Perfil dos Dirigentes Desportivos de Futebol Não Profissional – Um estudo de caso sobre os Dirigentes Desportivos do Distrito de Lisboa. Universidade de Lisboa, Faculdade de Motricidade Humana, Lisboa.
- Maciél, M. (2009). Perfil do Gestor de Lazer nas Empresas. Minas Gerais: Universidade Federal de Minas Gerais.
- Marques, P. (2015). Perfil Profissional dos Gestores Desportivos de Clubes de Futebol e Health Clubs - Um Estudo Exploratório. Universidade de Lisboa, Faculdade de Motricidade Humana, Lisboa.
- Mulder, M. (2007). *Revista Europeia de Formação Profissional*, 5–23.
- Nabais, C. (2011). *Prática financeira – análise económica e financeira*. Fidel edições técnica.
- Neves, T. (2015). Perfil Funcional do Diretor Técnico de Health Clubs. Universidade de Évora, Escola de Ciências e Tecnologia, Évora.
- Nunes, P (2005). *Gestão – Conceito de Planeamento*. Consultado em 18 de nov. 2018. Disponível em http://www.notapositiva.com/old/trab_professores/textos_apoio/gestao/04conc_planeamento.htm

- Pedersen, P., Parcks, J. B., Quarterman, J. & Thibault, L. (2011). *Contemporary sport management*. USA: Human Kinetics.
- Pires, G., & Sarmiento, J. (2001). Conceito de Gestão do Desporto. Novos desafios, diferentes soluções. *Revista Portuguesa de Ciências Do Desporto*, p. 88.
- Pires, G. (2003). *Gestão do Desporto – Desenvolvimento Organizacional*. Porto: APOGESD.
- Pitts, B., & Stotlar, D. (2002). *Fundamentos de marketing desportivo*. São Paulo: Phorte, Ed.
- Ranzatti, G. (2012). Marketing desportivo: a falta de métricas para calcular o retorno financeiro em patrocínio desportivo no evento de Corrida de Rua no Estado de São Paulo. *Revista Anagrama: Revista Científica Interdisciplinar da Graduação*. Edição 1.
- Reis, L. (2016). *Perfil do Gestor Desportivo de Clubes de Futebol – Uma proposta de modelo de formação*. Universidade de Lisboa, Faculdade de Motricidade Humana, Lisboa
- Rodrigues, J. (2016). *Recursos Humanos no Futebol*. Universidade de Lisboa, Faculdade Motricidade Humana, Lisboa.
- Roque, J. (2015). *O perfil do Diretor Técnico Nacional nas Federações Desportivas Portuguesas*. Universidade de Évora, Escola de Ciências e Tecnologia, Évora.
- Sarmiento, J., Pinto, A., & Oliveira, A. (2006). *O perfil organizacional e funcional do gestor desportivo em Portugal*. Comunicação apresentada no IX Congresso Ciências do Desporto Educação Física dos países de língua portuguesa, São Paulo.
- Silva, P. (2006). *Análise Financeira às Contas da Federação de Triatlo de Portugal de 2001 a 2004*. Universidade Técnica de Lisboa. Faculdade de Motricidade Humana, Lisboa.
- Slack, T. (1997). *Understanding sport organizations: the application of organization theory*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Sousa, A. (2012). *As Organizações Desportivas Uma Investigação Social e Cultural Aplicada às Casas do Sport Lisboa e Benfica*. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa.

Suleman, F. (2000). *Estratégias Empresariais e Competências Chave*. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.

Anexos

Anexo 1 – Questionário aos Presidentes da Região Autónoma dos Açores

Perfil dos Presidentes nas Organizações Desportivas da Região Autónoma dos Açores

Prezado(a) Senhor(a),

Este questionário pretende recolher informações para melhor conhecermos o perfil funcional dos Presidentes das Organizações Desportivas da Região Autónoma dos Açores, de onde sou natural. O estudo enquadra-se no âmbito do Mestrado em Direção e Gestão Desportiva da Universidade de Évora, permitindo a conclusão da dissertação final do curso.

Todas as informações serão estritamente confidenciais. Os dados solicitados servem apenas para interpretação das outras respostas.

Desde já, agradeço o tempo despendido e aguardo uma resposta da vossa parte.

André Soares

NOTA: a preencher preferencialmente pelo Presidente ou outro membro da Direção substituto.

*Obrigatório

A - Perfil

1. Sexo: *

Masculino

Feminino

2. Idade: *

- 18-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60-69
- 70-79
- +80

3. Nacionalidade: *

- Portuguesa
- Outra: _____

4. Naturalidade: *

A sua resposta _____

5. Ilha onde exerce funções: *

- Corvo
- Faial
- Flores
- Graciosa
- Pico
- Santa Maria
- São Jorge
- São Miguel
- Terceira

6. Em que instituição exerce funções: *

A sua resposta

7. Nível de Escolaridade: *

- Sem escolaridade
- 4º Ano
- 6º Ano
- 9º Ano
- 12º Ano
- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento

8. Profissão:

A sua resposta

9. Área de Formação no Ensino Superior (Exemplo: Desporto, Gestão, ...)

A sua resposta

10. Tem formação na área de Gestão Desportiva ou similar? *

Sim

Não

11. Pratica ou praticou alguma atividade física ou desportiva não federada? *

Sim

Não

11.1. Se sim, qual(ais) a modalidade(s):

A sua resposta

11.2. Caso tenha praticado alguma atividade física ou desportiva não federada, considera que a atividade atlética ajuda a exercer o seu cargo?

Sim

Não

11.3. Porquê?

A sua resposta

12. Pratica ou praticou desporto federado? *

Sim

Não

12.1. Se sim, qual(ais) a modalidade(s):

A sua resposta

12.2. Caso tenha sido atleta federado, considera que a atividade atlética ajuda a exercer o seu cargo?

- Sim
- Não

12.3. Porquê?

A sua resposta

13. Há quanto tempo exerce este cargo? *

- Menos de 2 anos
- 2 a 4 anos
- 4 a 6 anos
- 6 a 8 anos
- 8 a 10 anos
- 10 a 15 anos
- 15 a 20 anos
- 20 a 25 anos
- 25 a 30 anos
- +30 anos

13.1. Desempenha este cargo em regime de: *

- Atividade principal (full-time)
- Atividade secundária (part-time)

13.2. Em média quantas horas por dia dedica ao desempenho deste cargo? *

- Menos de 2 horas
- 2 a 4 horas
- 4 a 6 horas
- 6 a 8 horas
- 8 a 12 horas
- 12 a 14 horas
- +14 horas

13.3. De que forma assumiu o cargo? *

- Eleição
- Outra: _____

13.4. O cargo que desempenha é remunerado? *

- Sim
- Não

13.5. É Natural do município onde exerce a função? *

- Sim
- Não

14. Exerceu algum cargo de gestão desportivo fora este? *

- Sim
- Não

14.1. Se sim, qual?

A sua resposta _____

SEGUINTE

Nunca envia pelos nossos serviços dos Formulários do Google.

Perfil dos Presidentes das Organizações Desportivas da Região Autónoma dos Açores

*Obrigatório

B - Tarefas/Atividades do Presidente

Nesta seção iremos ter 3 tipos de resposta, escolha múltipla, caixa de verificação e de avaliação entre os números 1 e 5 significando, respectivamente, "nada importante" e "muito importante".

1. Exerce quais destas funções? *

- Planeamento
- Organização
- Coordenação e Direção
- Controle e Avaliação
- Outra: _____

1.1. Qual ocupa mais tempo? *

- Planeamento
- Organização
- Coordenação e Direção
- Controle e Avaliação
- Outra: _____

2. Coordena equipa de trabalho? *

- Sim
- Não

2.1. Se sim, quantos funcionários?

- 1 a 4 funcionários
- 5 a 9 funcionários
- 10 a 14 funcionários
- 15 a 19 funcionários
- 20 a 29 funcionários
- 30 a 39 funcionários
- 40 a 49 funcionários
- 50 ou mais funcionários

2.3. Quantas vezes reúne com os seus funcionários? *

- 1x por dia
- 1x por semana
- 1x por quinzena
- 1x por mês
- 1x por trimestre
- 1x por semestre
- 1x por ano
- De acordo com as necessidades
- Outra:

3. Quais as principais formas de comunicação interna que utiliza? *

- Telefone
- Internet (e-mail)
- Internet (rede sociais)
- Imprensa
- Ofício
- Pessoalmente, de forma direta
- Pessoalmente, através de 3º pessoa

4. Com relação a tomada de decisão, você considera que: *

- Geralmente é autónomo
- Depende da opinião dos funcionários
- Depende da opinião dos dirigentes
- Dependenda da opinião dos parceiros (patrocinadores, entid. públicas, etc)
- Depende da opinião da comunidade
- Depende da opinião da imprensa
- Depende da opinião dos sócios
- Depende da opinião dos atletas
- Depende da opinião de familiares dos atletas
- Outra: _____

Planeamento/Organização *

	1	2	3	4	5
Definir a política de desenvolvimento desportivo da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iniciar projetos inovadores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planificar a calendarização anual de atividades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planear estratégias de apoio para o desenvolvimento da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promover projetos e eventos na organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolver/Procurar ações de formação para os colaboradores, treinadores e dirigentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procurar novas modalidades para a instituição.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resolver conflitos entre (colaboradores, jogadores, treinadores, diretores).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Supervisionar, inspirar, motivar e aconselhar (colaboradores, jogadores, treinadores, diretores).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estabelecer e manter contactos com Entidades Públicas Desportivas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Recursos Financeiros *

	1	2	3	4	5
Elaborar caderno de encargos e planos financeiros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coordenar e agendar pagamentos de subsídios e participações financeiras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preparar, elaborar e aprovar orçamentos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preparar, monitorizar e aprovar o orçamento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recolher fundos, receitas, outros recursos de patrocinadores, parceiros, sócios/adeptos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Definir metas a alcançar (desportivas e financeiras)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pagar salários aos profissionais da organização/clube.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumentar receitas do clube/organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Marketing *

	1	2	3	4	5
Promover o clube/organização e eventos do mesmo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procurar parceiros financeiros/sponsors.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promover a imagem do clube/organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Criar e gerir site do clube/organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Criar novos projetos, produtos e serviços como fonte de receita (Merchandising)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicar com os órgãos de comunicação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elaborar comunicados para a imprensa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Representar o clube/organização em actividades e cerimónias de outras entidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Recursos Humanos *

	1	2	3	4	5
Resolver conflitos pessoais na equipa de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seleccionar, contratar, promover, despedir, negociar salários e contrapartidas dos técnicos da organização/treinadores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivar, inspirar e aconselhar os técnicos da Organização Desportiva/Clube.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoiar os problemas pessoais dos técnicos da organização/treinadores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Definir, especificar, distribuir e coordenar funções/tarefas e atividades dos técnicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Definir/conduzir avaliações de eficácia ao trabalho dos técnicos/treinadores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Coordenação/Avaliação *

	1	2	3	4	5
Coordenar e avaliar projetos de dinamização de atividades desportivas regulares e pontuais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coordenar e avaliar projetos de gestão e funcionamento da Instituição.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coordenar a utilização dos recursos materiais desportivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coordenar e supervisionar o trabalho desenvolvido na instituição.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elaborar protocolos de colaboração, estabelecer parcerias estratégicas e operacionais com organizações desportivas nacionais e internacionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ANTERIOR

SUBMETER