



**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**

**ESCOLA DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA**

DEPARTAMENTO DE DESPORTO E SAÚDE

**O perfil do Diretor Técnico Nacional**

**nas**

**Federações Desportivas Portuguesas**

**Joel Filipe Gonçalves Roque**

Orientação: Professor Doutor Mário Teixeira

Professor Doutor Nuno Batalha

Mestrado em Direção e Gestão Desportiva

Évora, 2015

*Esta dissertação inclui as críticas e as sugestões feitas pelo júri*



**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**

**ESCOLA DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA**

DEPARTAMENTO DE DESPORTO E SAÚDE

**O perfil do Diretor Técnico Nacional**

**nas**

**Federações Desportivas Portuguesas**

**Joel Filipe Gonçalves Roque**

Orientação: Professor Doutor Mário Teixeira

Professor Doutor Nuno Batalha

Mestrado em Direção e Gestão Desportiva

Évora, 2015

*Esta dissertação inclui as críticas e as sugestões feitas pelo júri*

## **Agradecimentos**

Agradeço a todos que me ajudaram e apoiaram na concretização desta dissertação:

Aos meus orientadores, Professor Doutor Mário Teixeira e ao Professor Doutor Nuno Batalha, pela orientação e conselhos sempre sábios e triunfantes.

Ao corpo docente da 5ª edição do Mestrado em Direção e Gestão Desportiva, pela transmissão de novos conhecimentos e apoio neste desafio académico.

A todos os meus colegas de Mestrado, pela partilha de experiências, conhecimentos e pelos bons momentos que passamos juntos.

Ao Professor Hugo Folgado pelo apoio incondicional que sempre demonstrou para me ajudar.

Aos meus pais, que acreditaram sempre em mim e demonstraram total apoio, assim como a minha família e os meus amigos.

Á Jacinta que esteve comigo desde o início desta viagem, foi essencial a tua presença durante este percurso da minha vida.

**Muito obrigado a todos por fazer parte de mais um passo, na minha formação académica...**

## **O perfil do Diretor Técnico Nacional nas Federações Desportivas Portuguesas**

### **Resumo**

O desporto tornou-se um fenómeno social, reflexo da própria modernidade. A pluralidade do desporto veio a traduzir-se na evolução da gestão desportiva, designadamente no papel do gestor desportivo na promoção, organização e desenvolvimento do Desporto.

O presente estudo tem como principal propósito caracterizar o perfil funcional de competências do Diretor Técnico Nacional (DTN), que exerce a sua atividade profissional nas Federações Desportivas Portuguesas.

Participaram no estudo trinta Federações Desportivas (n=30) com estatuto de utilidade pública desportiva. O instrumento de recolha de dados utilizado foi um questionário, organizado em três grupos: dados biográficos, funções e áreas de competência.

Existem muitos DTN's que não apresentam uma situação perfeitamente definida e formal no quadro da respetiva Federação Desportiva, esta situação desigual poderá ser explicada na nossa ótica, pela lacuna legislativa no Decreto-Lei nº 39/2012.

As funções e áreas de competências mais valorizadas pelos DTN's foram: planeamento/organização e recursos humanos. Os DTN's com diferentes vínculos laborais e carga horária apresentam diferenças significativas no grau de valorização nas funções e áreas de competências estudadas.

**Palavras-chaves:** diretor técnico nacional, perfil funcional, federações desportivas, recursos humanos, gestão do desporto.

## **The role of the National Technical Director in Portuguese Sports Associations**

### **Abstract**

Sport has become a social phenomenon, mainly as a reflect of its own modernity. Its plurality echoed in the evolution of sport management, namely in the role of the sport manager in promoting, organizing and developing Sport.

This study aims to characterize the functional competence profile of the National Technical Director (NTD), who practices his activity in Portuguese Sports Associations.

Thirty Sports Associations, with the status of public utility, participated in this study (n=30). The tool used for data collection was a questionnaire, organized in three groups: biographical data, functions and competence areas.

There are many NTD that don't present a totally defined situation, according to the formalities of the respective Sports Association. This unequal situation can be explained, in our point of view, by the gap in the Law Act number 39/2012.

The most valued tasks, functions and competence areas, according to the NTD's were: planning/organizing and human resources. NTD's with different labour contracts, as well as different working schedules, present significant differences in the way they evaluate their functions and the studied competence areas.

**Key-Words:** national technical director, functional profile, sports associations, human resources, sport management.

# ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS .....	II
RESUMO.....	III
ABSTRACT.....	IV
ÍNDICE GERAL .....	V
ÍNDICE DE FIGURAS .....	VIII
ÍNDICE DE QUADROS.....	IX
ÍNDICE DE ANEXOS .....	XI
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS.....	XII

## CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

1.1. Introdução.....	2
1.2. Enquadramento do Problema.....	4
1.3 Objetivo do estudo.....	5

## CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Movimento associativo federado e recursos humanos no desporto.....	7
2.1.1. Os agentes desportivos.....	7
2.1.2. A figura do Diretor Técnico Nacional.....	8
2.1.3. As Federações Desportivas Nacionais.....	10
2.2. O desempenho funcional na direção técnica desportiva.....	13
2.2.1. A dimensão planeamento e organização.....	13
2.2.2. A dimensão informação.....	16

2.2.3. A dimensão financeira e orçamental.....	19
2.2.4. A dimensão de coordenação e avaliação.....	22
2.3. As áreas de competência do cargo de direção técnica desportiva.....	24
2.3.1 Recursos Humanos em Desporto.....	24
2.3.2 Marketing do Desporto.....	28

### **CAPÍTULO III – METODOLOGIA**

3.1 Amostra.....	33
3.2 Procedimentos.....	34
3.2 Tratamento de dados.....	35

### **CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

4.1. Caracterização biográfica do diretor técnico nacional.....	37
4.2. Funções desempenhadas pelo Diretor Técnico Nacional.....	41
4.2.1. Planeamento e organização.....	41
4.2.2. Informação.....	41
4.2.3. Financiamento e orçamentação.....	42
4.2.4. Coordenação e avaliação.....	42
4.3. Áreas de competências do Diretor Técnico Nacional.....	43
4.3.1. Área de recursos humanos.....	43
4.3.2. Área de marketing.....	43
4.4. Comparação do parâmetro média, desvio padrão nas funções de Diretor Técnico Nacional .....	44
4.5. Comparação do parâmetro média, desvio padrão nas áreas de Diretor Técnico Nacional .....	45

4.6. Comparação do parâmetro média, desvio padrão nas funções e áreas com diferentes grupos.....	46
4.7. Comparação entre grupo nas funções do Diretor Técnico Nacional.....	52
<b>CAPÍTULO V – CONCLUSÕES.....</b>	<b>53</b>
5.1. Caraterização biográfica do Diretor Técnico Nacional.....	54
5.2. Funções e áreas desempenhadas pelo Diretor Técnico Nacional.....	55
5.3. Funções e áreas do Diretor Técnico Nacional, com diferentes grupos.....	56
<b>CAPÍTULO VI – LIMITAÇÕES E EXTENSÃO DO ESTUDO.....</b>	<b>57</b>
6.1. Limites do estudo.....	58
6.2. Extensão do estudo.....	58
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>59</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>67</b>



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Diagrama simplificado do processo de planeamento.....	15
Figura 2 – Infraestrutura da tecnologia de Informação.....	17
Figura 3 – Visão integrada de um sistema de informação.....	18

# ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Pessoas numa organização.....	24
Quadro 2 – Federações Desportivas Portuguesas estudadas.....	33
Quadro 3 – Idade do DTN.....	37
Quadro 4 – Formação académica do DTN.....	37
Quadro 5 – Vínculo do DTN à Federação Desportiva.....	38
Quadro 6 – Carga horária do DTN à Federação Desportiva.....	39
Quadro 7 – Tempo na Federação Desportiva.....	39
Quadro 8 – Tempo no Cargo de DTN.....	40
Quadro 9 – Função planeamento/organização.....	41
Quadro 10 – Função informação.....	41
Quadro 11 – Função financiamento/orçamentação.....	42
Quadro 12 – Função coordenação/avaliação .....	42
Quadro 13 – Área de competências recursos humanos .....	43
Quadro 14 – Área de competências marketing.....	43
Quadro 15 – Comparação das médias nas diferentes funções do DTN.....	45
Quadro 16 – Comparação das médias nas diferentes áreas do DTN.....	45
Quadro 17 – Comparação da função planeamento/organização com diferentes grupos.....	46
Quadro 18 – Comparação da função informação com diferentes grupos.....	47
Quadro 19 – Comparação da função financiamento/orçamentação com diferentes grupos.....	48
Quadro 20 – Comparação da função coordenação/avaliação com diferentes grupos...49	
Quadro 21 – Comparação da área de recursos humanos.....	50
Quadro 22 – Comparação da área de marketing.....	51
Quadro 22 – Comparação entre o grupo vínculo, nas diferentes funções do DTN.....	52

Quadro 23 – Comparação entre o grupo carga horária, nas diferentes funções do DTN.....	52
--	----

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 – Carta de apresentação do estudo.....	68
Anexo 2 – Instrumento de recolha de dados (questionário) .....	69
Anexo 3 – Lista do universo das Federações Desportivas Portuguesas com UPD.....	74

## **LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS e ACRÓNIMOS**

DTN – Diretor Técnico Nacional

DTN's – Diretores Técnicos Nacionais

SGRH – Sistemas de Gestão de Recursos Humanos

FD – Federação Desportiva

FD's – Federações Desportivas

UDP – Utilidade Desportiva Pública

LBAFD – Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto

# CAPÍTULO I

## Introdução

## 1. Introdução

O desporto tornou-se num fenómeno social, alargando a sua direção em diversos âmbitos, seja nas atividades de tempo livre e lazer, na educação, manutenção, recuperação e reabilitação, melhoria da saúde, espetáculo e profissionalismo. A pluralidade do desporto tem despertado um maior interesse na sua investigação e debate em torno do mesmo.

A área da gestão do desporto, designadamente a que abrange as competências e funções dos profissionais que promovem e organizam os mais diversos contextos do desporto, também não escapou a este investimento de pesquisa (Joaquim et al., 2011). É inquestionável que, no que toca aos profissionais que exercem a sua atividade profissional no domínio da gestão desportiva, a sua preocupação recai sobre a organização e a coordenação de um conjunto de atividades, que se prendem com diferentes âmbitos de intervenção (Chelladural, 1995).

Pretende-se com a elaboração deste estudo, definir o perfil funcional de competências do Diretor Técnico Nacional (DTN) nas Federações Desportivas Portuguesas (FD's). Tendo em conta as funções de planeamento/organização, coordenação /avaliação, informação, financiamento/orçamentação, e nas áreas de competência, como recursos humanos e marketing (Costa, 2002).

Conforme Tani (2007), é difícil conceituar o desporto pois o mesmo abrange uma diversidade muito grande de atividades, devendo ser reforçado que o desporto é o património cultural da humanidade e como tal deve ser acessível a todos. Assim, cabe ao gestor desportivo, teoricamente, o papel responsável pelo fomento do acesso ao desporto a todos, ter uma visão de desporto de múltiplas perspetivas.

Pretendemos com a elaboração deste trabalho criar um contributo para aclarar e melhorar o conhecimento do perfil funcional de competências do DTN nas Federações Desportivas Portuguesas, e questionar na nossa ótica a lacuna existente na Legislação Portuguesa acerca da função desempenhada pelo DTN.

O trabalho está organizado em seis capítulos principais. O primeiro capítulo diz respeito à introdução do tema, na qual será definido o enquadramento do estudo e objetivos.

No segundo capítulo será efetuada uma revisão de literatura, a qual está estruturada, pelo movimento associativo federado e os recursos humanos no desporto e pelas funções do perfil do DTN, bem como das áreas de competências.

No terceiro capítulo será apresentada, detalhadamente, a metodologia, nomeadamente a caracterização da amostra, os procedimentos utilizados e tratamento dos dados.

No quarto capítulo serão apresentados e discutidos os resultados obtidos, através de uma análise e exploração dos mesmos.

Por fim, serão descritas as principais conclusões retiradas do estudo, assim como as principais limitações e recomendações para uma investigação futura.



## 1.2 Enquadramento do Problema

Os contextos profissionais, as especialidades, os âmbitos e os níveis de intervenção dos gestores desportivos devem ser equacionados aquando da identificação do perfil de competências do DTN.

A gestão do desporto depara-se com diferentes organizações, com características muito próprias, tais como: Autarquias, Federações Desportivas, Desporto Escolar, Clubes, Ginásios e Empresas privadas. Neste contexto, surge a necessidade de pensar e formular a importância que a gestão tem no desporto atual. O que interessa apurar é a necessidade de se saber quais as funções da gestão que se aplicam no mundo do desporto (Marcelino, 1997).

Segundo Claudino (2001) considerou, os gestores são encarados como generalistas nas suas organizações, mas, simultaneamente, também como especialistas, sempre que são solicitados a desempenhar um papel particular e especializado.

Em Portugal, os estudos desenvolvidos acerca do gestor desportivo têm incidido, essencialmente, na identificação do que o gestor deve fazer (Duarte, 2004; Costa, 2002), descuidando, as competências e funções que estes profissionais desempenham nas organizações desportivas.

Pensamos ser necessário um conhecimento mais profundo do perfil funcional de competências do DTN, nas Federações Desportivas Portuguesas de forma a compreender o seu papel no Sistema Desportivo Nacional.

### **1.3 Objetivo do estudo**

O presente estudo tem como proposto central caracterizar o perfil funcional de competências do DTN, que exerce funções nas Federações Desportivas Portuguesas.

Procurar traçar e comparar o perfil através das seguintes dimensões e áreas de competências: planeamento/ organização, informação, financeira/ orçamentação, coordenação/avaliação e nas áreas de recursos humanos e marketing.

## **CAPÍTULO II**

Revisão de Literatura

## **2.1. Movimento associativo federado e recursos humanos no desporto**

### **2.1.1. Os agentes desportivos**

O desporto atual tornou-se num fenómeno de grande visibilidade na população mundial. Esse crescimento e notoriedade gerou uma necessidade crescente de especialização nas organizações desportivas em diferentes funções e tarefas, implicando a existência de pessoas com a responsabilidade de organizarem, definirem objetivos, promoverem as principais atividades, assim como, certificarem o funcionamento atual e futuro da organização.

Para Pires (2003), hoje o desporto já não é o que costumava ser. O seu padrão organizacional atingiu níveis de exigência que ultrapassam a tradicional organização de dirigentes desportivos benévolo e voluntários envolvidos na gestão das modalidades desportivas, ou mesmo os especialistas em desporto com uma formação inicial nos domínios do ensino ou do treino. Surge, assim, um interesse pela problemática da gestão do desporto, determinando um nova área de intervenção profissional.

Hoje em dia, invariavelmente, a gestão desportiva é considerada como uma das principais áreas de intervenção profissional no contexto desportivo (Pires e Lopes, 2001). Surge assim a figura do gestor desportivo, assumindo-se cada vez mais como uma figura fundamental dentro das organizações desportivas, desempenhando novas funções, competências e desenvolvendo novas formas de intervenção.

De acordo com Hum et al., (1998), o objetivo da gestão e o papel do gestor de uma organização é conseguir colocar os trabalhadores a fazer aquilo que o gestor quer que eles façam. Como tal, o processo de gestão é efetuado através de um conjunto de conhecimentos ao nível do planeamento, organização, recursos humanos, direção e controlo.

Para Maças (2006), o gestor é aquele que na organização planeia, organiza, dirige e controla o trabalho dos outros, a fim de produzir um determinado resultado. Neste sentido o desenvolvimento do trabalho do gestor pode ser avaliado em função dos critérios eficiência dos resultados alcançados.

### 2.1.2. A figura do Diretor Técnico Nacional

O Cargo de DTN foi criado por despacho n.º 9/76 de 17 de Março de 1976, revisto pelo despacho n.º 5/82 de 2 de Agosto, do Secretário de Estado dos Desportos. (Marcelino,1997).d

O despacho n.º 9/76 definia o estatuto dos Diretores Técnicos Nacionais (DTN's), como sendo um técnico especialista que, pela sua competência, conhecimento, experiência, prática e referências curriculares, teria uma autoridade reconhecida no domínio técnico-pedagógico da especialidade, com funções e campo de intervenção no Desporto Federado, bem delimitado, e ainda uma relação direta com os serviços centrais da Direção Geral dos Desportos.

Este estatuto vigorou a título experimental e foi revisto pelo despacho n.º 5/82, de 2 de Agosto de 1982, onde ficou expresso o estatuto do DTN. Esta função está diretamente relacionada com o Desporto Federado e, em particular, com o seu papel nas Federações Desportivas Portuguesas. Entre outras funções, são claras as tarefas relacionadas com a coordenação dos planos nacionais de desenvolvimento das modalidades desportivas, daí a sua ligação funcional ao organismo da administração pública desportiva, cuja homologação do contrato dependia do Diretor Geral dos Desportos.

Atualmente, em muitas Federações Desportivas Portuguesas, este técnico continua a assumir as competências, porém o Decreto-Lei nº 39/2012, de 28 de Agosto, não tem em conta a figura de DTN nas Federações Desportivas Portuguesas. Na legislação em vigor sobre o DTN, observa-se que segundo a mesma é atribuída a responsabilidade de direção e orientação das atividades desportivas.

O DTN é uma pessoa singular que se responsabiliza pela direção e pelas atividades desportivas da instalação que oferece serviços na área da manutenção e condição física (fitness), entre elas, ginásios, academias ou health clubs. Para a obtenção desse cargo é obrigatório que o mesmo tenha licenciatura na área do desporto ou da educação física, tal como identificada pela Direção-Geral do Ensino Superior.

Para exercer funções como DTN é obrigatória a aquisição do título profissional válido para o efeito em território nacional, pedido ao órgão da tutela,

o Instituto Português Desporto e Juventude, sendo assim inválido qualquer contrato para exercer funções de DTN sem o título profissional válido.

No que diz respeito a funções desempenhadas pelos DTN, segundo o Decreto-Lei 39/2012 as funções são:

- a) Coordenar e supervisionar a prescrição, avaliação, condução e orientação de todos os programas e atividades, da área da manutenção da condição física (fitness), no âmbito do funcionamento das instalações desportivas, aos seus utentes;
- b) Coordenar e supervisionar a avaliação da qualidade dos serviços prestados, bem como propor ou implementar medidas visando a melhoria dessa qualidade;
- c) Elaborar um manual de operações das atividades desportivas que decorrem nas instalações desportivas que prestam serviços desportivos na área da manutenção da condição física (fitness);
- d) Coordenar a produção das atividades desportivas;
- e) Superintender tecnicamente, no âmbito do funcionamento das instalações desportivas, as atividades desportivas nelas desenvolvidas;
- f) Colaborar na luta contra a dopagem no desporto.

### 2.1.3. As Federações Desportivas Nacionais

As Federações desportivas (FD's) destacam-se por serem as entidades máximas das modalidades desportivas a nível nacional e por trabalharem sem fins lucrativos, existindo para produzir uma mudança nos indivíduos e na sociedade em representação do Estado (Drucker, 1990). As FD's procuram servir os interesses dos intervenientes de uma determinada modalidade desportiva e procura gerir e desenvolver a mesma da melhor forma.

Segundo Batista e Andrade (2005), a FD tem um papel importante na organização e desenvolvimento das modalidades, direcionando e circunscrevendo a sua vocação em busca de diversos fins, tais como:

- O incentivo à prática da modalidade;
- O aumento do número de praticantes em geral;
- O aumento do número e a melhoria de resultados dos atletas de alta competição;
- A melhor formação dos seus técnicos e agentes; a organização de eventos desportivos de sucesso; entre outros.

Para Pires (1995), é fundamental saber-se para que servem as Federações e o que têm de fazer, por outras palavras, qual a sua vocação e missão, respetivamente.

A missão das Federações está estreitamente relacionada com a vocação, o que na prática as levará a uma determinada estrutura de custos ao nível dos fatores de desenvolvimento, nos quais se incluiu a investigação, apoio às associações regionais e aos clubes. De acordo com mesmo autor, é proposto que os programas no processo de planeamento das organizações de Desporto sejam organizados por fatores de desenvolvimento: orgânica, atividades, marketing, formação, documentação, informação, instalações, apetrechamento, quadros humanos, financiamento, legislação e gestão. (Pires, 1995).

Em Portugal o conceito de FD e os seus objetivos gerais está definido na Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto (LBAFD) n.º 5/2007 de 16 de Janeiro:

As FD's são, para efeitos da presente lei, pessoas coletivas constituídas sob a forma de associação sem fins lucrativos que, englobando clubes ou sociedades desportivas, associações de âmbito territorial, ligas profissionais, se as houver, praticantes, técnicos, juizes e árbitros, e demais entidades que promovam, pratiquem ou contribuam para o desenvolvimento da respetiva modalidade, preenchem, cumulativamente, os seguintes requisitos:

a) Se proponham, nos termos dos respetivos estatutos, prosseguir, entre outros, os seguintes objetivos gerais:

i. Promover, regulamentar e dirigir, a nível nacional, a prática de uma modalidade desportiva ou de um conjunto de modalidades afins ou associadas;

ii. Representar perante a Administração Pública os interesses dos seus filiados;

iii. Representar a sua modalidade desportiva, ou conjunto de modalidades afins ou associadas, junto das organizações desportivas internacionais, bem como assegurar a participação competitiva das seleções nacionais;

b) Obtenham o estatuto de pessoa coletiva de utilidade pública desportiva (UPD).

De acordo com LBAFD o estatuto de UPD, confere a uma FD a competência para o exercício, em exclusivo, por modalidade ou conjunto de modalidades, de poderes regulamentares, disciplinares e outros de natureza pública, bem como a titularidade dos direitos e deveres especialmente previstos na lei.

No artigo 13, da LBAFD podemos observar os direitos e deveres da FD:

1. As federações desportivas têm direito, para além de outros que resultem da lei:
  - a) A participação na definição da política desportiva;
  - b) A representação no Conselho Nacional do Desporto;
  - c) As receitas que lhes sejam consignadas por lei;
  - d) Ao reconhecimento das seleções e representações nacionais por elas organizadas;



- e) A participação nos organismos internacionais reguladores da modalidade;
  - f) Ao uso dos símbolos nacionais;
  - g) À regulamentação dos quadros competitivos da modalidade;
  - h) Atribuição de títulos nacionais;
  - i) Ao exercício da ação disciplinar sobre os agentes desportivos sob sua jurisdição;
  - j) Ao uso da qualificação do estatuto de UPD;
2. Para além dos previstos no número anterior e de todos aqueles que lhes advenham da prossecução do respetivo fim social, as FD exercem ainda os direitos que nos estatutos lhes sejam conferidos pelos seus associados.
  3. Sem prejuízo das demais obrigações que resultam da lei, as FD devem cumprir os objetivos de desenvolvimento e generalização da prática desportiva, garantir a representatividade e o funcionamento democrático interno, em especial através da limitação de mandatos bem como assegurar a transparência e a regularidade da sua gestão.

## 2.2. O desempenho funcional na direção técnica desportiva

### 2.2.1. Dimensão planeamento/organização

*“ O planeamento é apenas uma atividade de programação e não de exploração. Está reservado aos tecnocratas e não aos sonhadores.”*

(Hamel, 1997)

O planeamento tem sido um tema amplamente divulgado e utilizado nas organizações. O planeamento assume uma das tarefas mais importantes do gestor, a qual pressupõe: a escolha de um caminho, avaliar os caminhos alternativos e a decisão em torno do rumo específico para o alcance do objetivo escolhido. Porém, é necessário entender o conceito de planeamento e a sua evolução no ambiente das organizações (Terence, 2002).

Segundo Stoner e Freeman (1995), o planeamento possui aspetos básicos, que são vitais para organização: determinação dos objetivos da organização e escolha dos meios para alcançar estes objetivos. Tais aspetos básicos do planeamento apoiam-se em métodos, planos ou lógica, não sendo, portanto, intuitivos. Deste modo, a organização define os seus objetivos, bem como o melhor procedimento para alcançá-los.

Para Kotler e Armstrong (1993), o planeamento pode proporcionar muitos benefícios para as organizações, tais como:

- Encorajar a pensar sistematicamente no futuro e a melhorar as intuições entre os seus executivos;
- Obrigar a definir melhor os seus objetivos e suas políticas;
- Obter e aplicar os recursos necessários ao alcance dos seus objetivos;
- Fazer com que os seus membros realizem atividades consistentes em relação aos objetivos e procedimentos escolhidos;
- Proporcionar padrões de desempenho mais fáceis de controlar e adotar ações corretivas caso o resultado de sua ação não seja satisfatório.

Mintzberg (1987) alega que as organizações prendem-se em gerir o futuro, mas devem compreender o passado, pois é através do conhecimento dos padrões anteriores que serão capazes de conhecer as suas capacidades e os

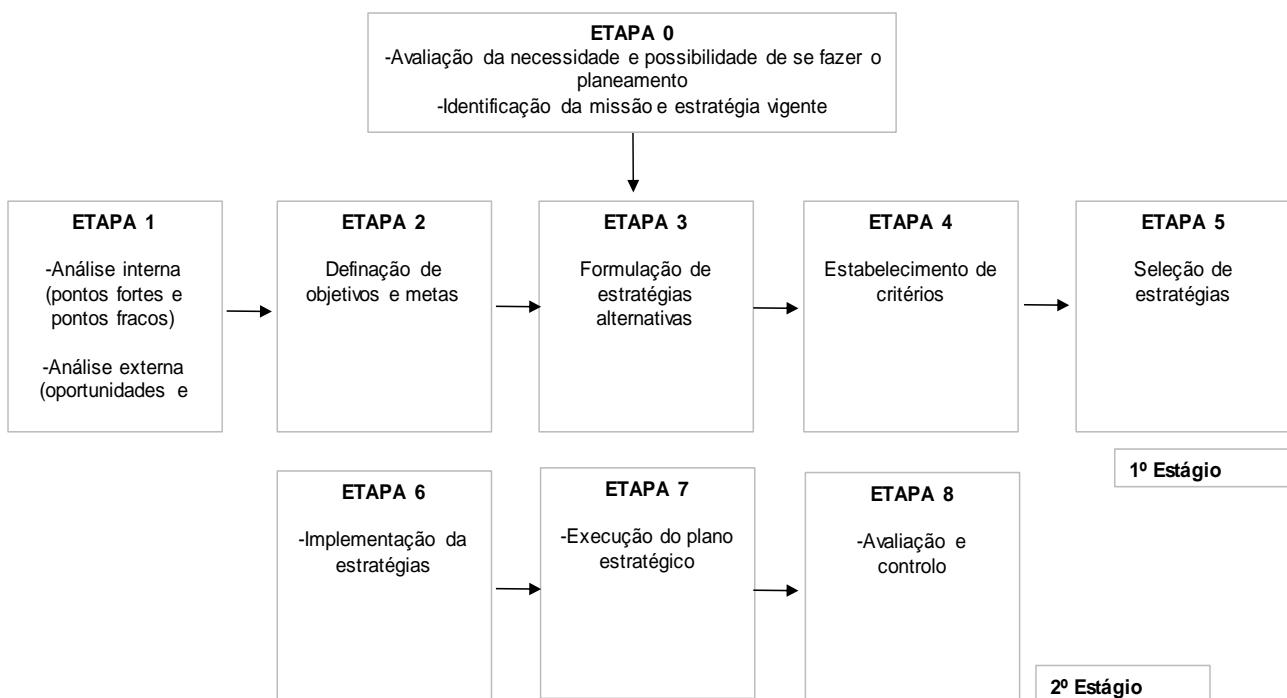
seus potenciais. Portanto, o processo de planeamento envolve uma análise do passado, do presente e o visionar relativamente ao futuro da organização.

Tiffany e Peterson (1998) o planeamento não é uma ciência que mostra o certo e o errado em relação ao futuro e, sim uma ferramenta que fornece à organização uma visão de futuro.

Segundo Meyer (1997), o processo de planeamento atua como instrumento capaz de conduzir racionalmente as organizações na direção desejada.

Oliveira (1998) aponta os seguintes resultados no planeamento:

- Reunir a direção de esforços da organização;
- Consolidação de entendimento da missão, dos propósitos das grandes estratégias, políticas, da postura estratégica, dos objetivos gerais, dos objetivos funcionais, dos desafios, das metas e dos projetos da organização para todos os colaboradores;
- Elaboração do programa de atividades das várias, unidades da organização que integram a sua estrutura;
- Estabelecimento de uma agenda de trabalhar para um período de tempo que permita à organização trabalhar as prioridades estabelecidas;



**Figura 1** – Diagrama simplificada do processo de planeamento (Fishmann, 1987).

Para Fishmann (1987), o processo de planeamento está organizado em duas fases. A primeira fase é composta por cinco etapas e define-se pelo planeamento propriamente dito, ou seja, aborda uma análise do ambiente, a definição de objetivos e metas, a formulação e seleção de estratégias. A segunda fase é composta por três etapas e consiste na preparação e acompanhamento do planeamento.

O planeamento, no âmbito das organizações desportivas, é uma parte integrante da gestão e coordenação das suas atividades quer estas sejam a nível nacional, regional ou local. A capacidade de planear assume um desenvolvimento no caminho e orientação para as organizações, revelando a forma a seguir e fornecendo competências necessárias para atingir objetivos.

Para Cunha (1997) o planeamento é fundamental, sendo definido como um processo que se serve de técnicas iniciais do decorrer de ações futuras. A necessidade de sistematizar procedimentos em função de um objetivo que se quer cumprir, de modo a obter eficácia na sua resolução, com o menor dispêndio de recursos.

O modelo de planeamento, segundo a Australian Sports Commission, identifica os processos de planeamento efetivos como uma chave essencial do sistema desportivo sustentado e uma parte integrante da gestão e coordenação das atividades das organizações que necessitam de um plano para que possam sobreviver, melhorar e crescerem. As organizações, normalmente, possuem diferentes níveis de planeamento, nomeadamente o planeamento estratégico e o planeamento operacional.

O planeamento estratégico define a direção das organizações em sentido mais vasto e no longo prazo, estabelecendo objetivos abrangentes e posicionando a organização no ambiente em que atua. O planeamento operacional especifica os detalhes acerca da forma como pretendemos atingir os objetivos estratégicos, garantindo que a estratégia se implementa, e que os recursos materiais, financeiros e humanos para os projetos estejam permanentemente em linha com os objetivos estabelecidos.

### 2.2.2. Dimensão informação

*“Informação é o resultado do processamento, manipulação e organização de dados, de tal forma que represente uma modificação (quantitativa ou qualitativa) no conhecimento do sistema que a recebe.”*

(Serra, 2007)

Nas sociedades modernas, a informação é cada vez mais essencial e de maiores fluxos. A quantidade de informação disponível é cada vez maior e de mais fácil acesso. Para as organizações conseguirem acompanhar e processar os fluxos de informação, torna-se necessário a presença de soluções e mecanismos inovadores, que permitam o acesso à informação em tempo útil e de uma forma simples. Comunicar é o processo de transferir e receber informações (Maximiniano, 2000).

Com a necessidade de organizar e processar a informação, surgem os sistemas de informação, que podem ser definidos como um conjunto de elementos relacionados que colaboram de forma a recolher, armazenar, processar e distribuir informação, de modo a facilitar os processos de planeamento, controlo, coordenação e tomada de decisão nas organizações. (Laudon e Laudon, 1999).



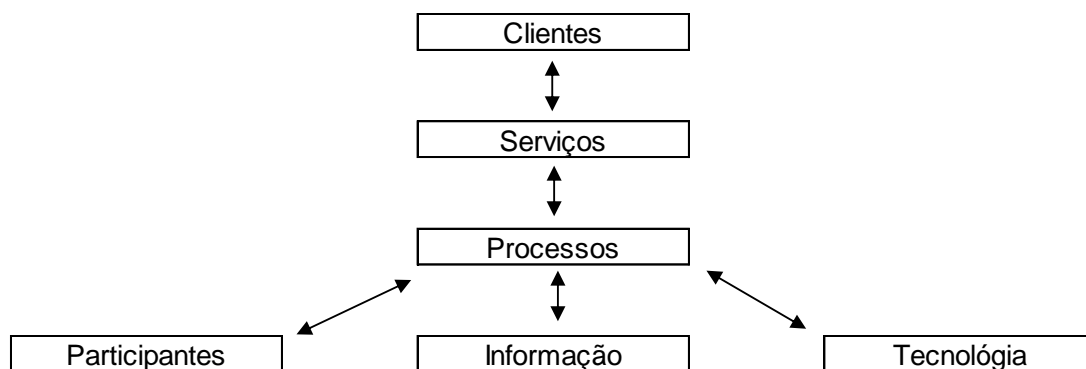
**Figura 2** – Infraestrutura da Tecnologia de Informação (Mulbert e Ayres, 2005)

As propriedades de informar, comunicar, reduzir a incerteza e de recurso são apenas objetivos da informação e não atributos inerentes à mesma. (Lopes et al., 2005).

Os Sistemas de Informação funcionam, desta forma, como um subsistema de uma organização, que possibilitam o armazenamento e processamento de uma quantidade enorme de informação, permitindo simultaneamente uma acessibilidade praticamente imediata à informação importante.

Um Sistema de Informação, segundo Lopes et al. (2005):

- Inclui o trabalho da organização, do tipo informacional;
- Visa ajudar a atingir, no seu sentido mais ampliado, os objetivos da organização, através da recolha, armazenamento, processamento e distribuição da informação;
- Trabalha com representações simbólicas da organização, neste caso particular, com informação;



**Figura 3** – Visão integrada de um sistema de informação (Weske, 2007).

Para Weske (2007), os processos de informação desempenham um papel central em sistemas de informação de grande dimensão. Um processo de informação descreve o fluxo de trabalho dentro de uma organização.

A informação é vital para uma gestão de qualidade numa organização. É peculiarmente importante a partilha de informação aos prestadores de serviços, ou seja, é fundamental para o desenvolvimento da organização que a informação esteja acessível a todos os seus colaboradores (Covell et al., 2007).

A informação assume uma ligação próxima com a eficácia na gestão da organização. Uma organização depende da transmissão da informação, porque

isso facilita a tomada de decisão, sendo necessárias informações precisas e relevantes no momento certo, a fim de tornar as decisões efetivas.

Essa perspectiva ajuda os gestores a trabalhar cooperativamente tanto dentro como fora da sua organização, com vista à redução dos custos, eliminando desperdícios e ineficiências e redirecionando os recursos necessários (Needles e Crosson, 2002).

Os sistemas de informação têm atraído muito a atenção de acadêmicos e profissionais, uma vez que empiricamente têm um impacto positivamente significativo sobre as operações e desempenho das organizações desportivas. (Innes et al., 2000).

Os sistemas são desenvolvidos de forma a responder às diferentes necessidades organizacionais, tendo em vista a área funcional e o nível organizacional nas organizações desportivas. As tecnologias e os sistemas de informação utilizados pelas organizações colaboram de forma a agilizar e rentabilizar os processos, funcionando também como um suporte à tomada de decisão.

As ferramentas da tecnologia de informação estão-se a tornar rapidamente uma necessidade para os gestores desportivos, independentemente do nível da organização em que trabalham (Rosandich, 2001).

Neves (2002) afirma que uma organização desportiva só funciona eficazmente se as pessoas comunicarem e interagirem entre si.

### 2.2.3. Dimensão financeira/orçamentação

*“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”.*

(Nabais, 2011)

Para Neves (2012) numa primeira fase, a função financeira limitava-se àquilo que atualmente se designa por gestão da tesouraria ou gestão de disponibilidades, pois tinha como principais tarefas efetuar os recebimentos e os pagamentos decorrentes da realização da sua atividade e a manutenção de um saldo de disponibilidades que permitisse o normal funcionamento da organização.

Segundo Santos (1981) a função de gestão financeira integra todas as tarefas ligadas à obtenção, utilização e controlo dos recursos financeiros, competindo-lhe:

- a) A determinação das necessidades de recursos financeiros na organização;
- b) A obtenção desses recursos da forma mais vantajosa;
- c) A sua aplicação criteriosa;
- d) O controlo das aplicações dos fundos obtidos;
- e) A rentabilidade dos investimentos efetuados;

De acordo com o mesmo autor, é através da função financeira que se assegura, de forma racional os meios financeiros que vão garantir a subsistência dos outros meios (técnicos e humanos) necessários à aquisição dos objetivos.

Stoner e Freeman (1999) destacam o controlo financeiro pela sua importância dentro das organizações. As formas utilizadas para exercer o controlo financeiro podem ser realizada através de:

- a) Demonstrativos financeiros: análise monetária do fluxo de bens e serviços que entram e saem da organização;
- b) Balanço: descrição da organização em termos dos seus ativos, passivos e património;



- c) Demonstrativo de resultados: resumo do desempenho financeiro da organização num intervalo de tempo;
- d) Análise de índices; relatórios de números significativos retirados dos demonstrativos expressos e percentagens ou frações;

De acordo com Kelly (1995) a gestão financeira tem por finalidade determinar o financiamento que a organização necessita, como obter financiamento, e como utilizar esse financiamento para concretizar os seus objetivos.

As organizações sem fins lucrativos, nas quais se incluem as Federações Desportivas, não tem como objetivo a apresentação de resultados financeiros elevados, não é esse o seu objetivo. Mais do que a obtenção de lucro, deve existir um modelo de funcionamento, o prosseguimento dos seus objetivos, de acordo com o definido na Lei de Bases do Desporto (Lei n.º 5/2007, de 16 de Janeiro).

Ao analisarmos a atividade de uma FD podemos identificar como objetivos naturais, enquanto fontes de criação de valor, o fomento da modalidade, a melhoria dos resultados dos seus atletas, a melhor formação dos seus técnicos e, para algumas, a organização de eventos desportivos, em particular, de provas oficiais da respetiva modalidade (Baptista e Andrade, 2004).

Para qualquer organização, com ou sem fins lucrativos, o equilíbrio financeiro deve ser encarado enquanto algo fundamental para a sua sobrevivência e como um pressuposto essencial do desenvolvimento do seu Plano de Atividades. Grande parte das FD's tem especial interesse na obtenção de fundos de curto prazo que permitam o cumprimento anual do seu programa sem a presença de um estrangulamento da tesouraria (Baptista e Andrade, 2004).

O desempenho das organizações não depende somente dos ativos humanos, produtivos. Contudo, a gestão dos recursos financeiros é essencial para as decisões de capital, distribuição de dividendos, entre outras atividades.

Poderemos, assim, assumir que o conjunto de fatores acima transcritos são de enorme importância, sendo, em conjunto com o equilíbrio financeiro,

fundamentais para o bom funcionamento da organização e a manutenção do equilíbrio entre ambos é um indicador de bom desempenho da organização.

#### **2.2.4. Dimensão coordenação/avaliação**

*“A avaliação, para além de fazer o diagnóstico à organização, serve também para monitorizar e coordenar o desempenho e fazer a aplicação adequada dos recursos disponíveis”*

Russo (2009)

Segundo Bilhim (2006), compreender a dinâmica das organizações vai além da busca de explicação e previsão dos seus resultados, incidindo também na compreensão dos motivos que condicionam uma organização a ter melhores resultados. Importante que se reconheça e se perceba o fio condutor das FD's, em função da vocação e da sua missão.

Nas palavras de Drucker (1990), exige-se às organizações que reflitam sobre a especificidade da sua existência, que tornem claro o que realmente tencionam fazer. A definição de metas concretas fornece diariamente a orientação para a ação, tornando-se perceptível o que se espera da organização.

Russo (2009) defende que a problemática da avaliação de desempenho é um fator essencial na gestão de uma organização, permite a recolha de informação necessária à tomada de decisão por parte dos gestores. Torna-se fundamental o processo de avaliação de desempenho, na recolha de informação, para melhorar a capacidade de decisão no futuro.

A avaliação de desempenho resulta de uma comparação entre os resultados obtidos e o desempenho desejado. Neste caso os resultados gerados pelos indicadores de desempenho por oposição aos descritos nos objetivos e metas estratégicas. A avaliação deve analisar as causas e os efeitos entre aquilo que tinha sido programado e o que foi realizado, para que seja possível realizar recomendações e ações corretivas no sentido de retificar o que não está de acordo com o programado (Moura, 2011).

Moura (2011) refere ainda que para que a avaliação de desempenho ocorra é necessário definir alguns elementos como as áreas de desempenho, os objetivos de cada área, os respetivos indicadores e as metas e prazos para as realizar.

Leal (2010) considera fundamental que os objetivos corporativos devem ser compreendidos, divulgados, monitorizados e relacionados em todos os níveis da organização, com vista ao êxito da estratégia da mesma.

Russo (2009) destaca que a literatura sobre o desempenho organizacional refere como características para os sistemas de avaliação de desempenho:

- Reconhecer diferentes responsabilidades hierárquicas na gestão de desempenho nas organizações;
- Apresentar o sistema de objeto de avaliação através de uma perspetiva equilibrada;
- Reconhecer diversas dimensões da medição do desempenho;
- Relacionar as medidas com objetivos importantes;
- Unir a avaliação de desempenho à estratégia;
- Envolver os colaboradores;

Para Kaplan e Norton (2001), a avaliação do desempenho em organizações sem fins lucrativos deve ser medida pela forma eficaz e eficiente com que estas conseguem atender às necessidades dos seus intervenientes.

É importante perceber e filtrar os resultados que pretendemos, pois estamos perante organizações sem fins lucrativos. Os resultados ótimos não significam necessariamente lucros máximos. Neste tipo de organizações o objetivo principal é alcançar o melhor resultado para os clientes/utentes, com a devida contenção orçamental ou conjunto de meios financeiros e materiais. (Russo, 2009)

Uma FD deve servir os interesses dos intervenientes de uma determinada modalidade desportiva, procurando gerir e desenvolver a mesma da melhor forma.

## 2.3. As áreas de competência do cargo de direção técnica desportiva

### 2.3.1. Área de recursos humanos

*As organizações modernas devem cuidar das pessoas como recursos e como parceiros da organização. As pessoas são parte integrante do capital intelectual, devem ser tratadas como parceiros e fornecedores de competências e não como básicos empregados contratados.*

Chiavenato (2004)

Uma gestão moderna das pessoas baseia-se em três princípios importantes:

1. As pessoas como seres humanos;
2. As pessoas como ativistas inteligentes de recursos organizacionais;
3. As pessoas como parceiros da organização.

As principais diferenças entre as pessoas serem tratadas apenas como recursos da organização ou como parceiros estão descritas, de acordo com Chiavenato (2004) no quadro seguinte:

**Quadro nº 1 – Pessoas numa organização.**

Pessoas como Recursos	Pessoas como parceiros
Empregados isolados nos cargos	Colaboradores agrupados em equipas
Horário rigidamente definido	Metas negociadas e partilhadas
Preocupação com normas e regras	Preocupação com resultados
Subordinação ao chefe	Atendimento e satisfação do cliente
Fidelidade à organização	Vínculo à missão e à visão
Dependência da chefia	Interdependência com colegas e equipas
Alienação à organização	Participação e comprometimento
Ênfase na especialização	Ênfase na ética e na responsabilidade
Executores de tarefas	Fornecedores de atividade
Ênfase nas destrezas manuais	Ênfase no conhecimento inteligência e talento

Para uma colaboração eficaz das pessoas pertencentes a uma organização é preciso gerir essas pessoas. Segundo o autor em cima mencionado, administração de recursos humanos é a forma mais comum de

conceituar a gestão das pessoas que permite uma continuidade na eficácia das organizações, tendo em atenção alguns pressupostos:

- Ajudar a organização a alcançar objetivos e realizar a sua missão;
- Proporcionar competitividade à organização;
- Proporcionar à organização pessoas treinadas e motivadas;
- Aumentar a auto atualização e a satisfação das pessoas no trabalho;
- Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho;
- Administrar e impulsionar a mudança;
- Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

Ainda através do mesmo autor, a gestão de pessoas possui seis processos básicos, os quais:

1. Agregar pessoas;
2. Aplicar pessoas;
3. Recompensar pessoas;
4. Desenvolver pessoas;
5. Manter pessoas;
6. Monitorar pessoas.

Cada vez mais a eficácia e a eficiência da gestão dos recursos humanos traduz-se na eficiência das organizações. Uma boa gestão das componentes relacionadas com os recursos humanos potencia o desempenho da organização.

A gestão de recursos humanos é um importante instrumento no caminho comportamental, participação e responsabilidade na organização, traduzindo-se, desta forma, numa maior satisfação interna, produtividade e desempenho, levando ao conseqüente desenvolvimento e evolução da organização (Carneiro, 2008).

Soares et al., (2007) numa organização, todo o potencial das pessoas que a integram manifesta-se quando se partilham valores e existe uma cultura de confiança, delegação e assunção de responsabilidades que fomentam o envolvimento de todos.

Segundo Schuler et al., (2001), a necessidade de melhorar o desempenho nas organizações e aumentar as vantagens competitivas levaram a um sistema de gestão de recursos humanos (SGHR) a caminhar para novos pressupostos.

As prioridades passaram a ser apostas em equipas de trabalho, melhoria de práticas de qualidade, remuneração dos colaboradores e incentivos.

As várias abordagens ao SGRH, são descritas como um resultado, um processo ou como um processo e um resultado.

Wright e MacMahan (1992) consideram o SGRH um conjunto de atividades planeadas e implementadas nos recursos humanos para que a organização possa atingir os seus resultados.

Ulrich e Lake (1997) abordam o SGRH como um processo onde se associam práticas de gestão de recursos humanos à estratégia da organização.

Segundo Truss et al. (1997) consideram, o SGRH como a união entre as funções dos recursos humanos com os objetivos estratégicos da organização.

Huselid et al., (1997) defende que o SRGH foi projetado para diagnosticar necessidades estratégicas e planear o desenvolvimento de talentos, questões necessárias para se poder implementar uma estratégia competitiva e atingir os objetivos propostos.

O SGRH certifica que as pessoas estão no centro do funcionamento da organização independentemente da sua dimensão ou atividade (Carneiro, 2008).

Segundo a Management Sciences for Health (2005), os benefícios de implementação de um SGRH são:

- Incentiva o planeamento sistemático para apoiar a missão da organização;
- Aumenta a capacidade da organização para atingir os seus resultados;
- Define claramente as responsabilidades dos colaboradores e orientas para a missão da organização;
- Incentiva o ajustamento entre a remuneração e o nível de responsabilidade;
- Define níveis de supervisão e responsabilidade de gestão;
- Aumenta os níveis de performance e utiliza eficientemente os conhecimentos e competências dos colaboradores;
- Resultados com menos custos devido à eficiência e produtividade;

- Aumento da capacidade da organização para se adaptar às mudanças;

A certificação dos recursos humanos do desporto é da responsabilidade do Instituto Português do Desporto e Juventude, o Decreto-Lei n.º 271/2009, de 1 de Outubro, estabelece um quadro regulamentador das qualificações necessárias para o exercício quer de direção técnica desportiva quer de técnico desportivo. Desta forma surgiram Títulos Profissionais, que acreditam os profissionais da área a exercer as suas funções.



### 2.3.2. Área de marketing

*“O Marketing como um processo através do qual as organizações procuram idealizar mecanismos para mostrar ao público quem são, onde estão, o que fazem, como o fazem e principalmente o que têm a oferecer, bem como estabelecer e prezar pela manutenção de relacionamentos com clientes e demais grupos que possam interessar”.*

(Silva, 2005)

Segundo Kotler (2000), o marketing representa os meios que as organizações possuem para aperfeiçoar as necessidades, desejos e interesses do público-alvo e dessa forma conseguir satisfazê-los duma forma mais eficiente do que as organizações concorrentes, de modo a perdurar e melhorar o bem-estar dos clientes. Este conceito tem base em quatro pontos:

- Mercado: um erro grave é a presença das organizações em vários mercados e a procura de satisfazer várias necessidades. O sucesso será maior, se for realizado um plano de marketing específico para cada mercado;
- Cliente: a organização pode cometer erros na orientação para o cliente. Para evitar esta situação, é prioritário definir as necessidades do cliente. Todo e qualquer serviço que seja colocado à disposição, apenas terá sucesso se for de encontro às opiniões maioritárias dos mesmos;
- Marketing integrado: está direcionado exclusivamente para as organizações. É fundamental para o sucesso do serviço que, mesmo que existam divergências internas, toda a organização reconheça que o mais importante num plano de marketing é a satisfação do consumidor final;
- Rentabilidade: a função do plano de marketing é contribuir para que a organização atinga os seus objetivos;

A comunicação é, indiscutivelmente, um ponto-chave para os responsáveis pelo marketing e gestores. A sua importância na gestão das organizações está documentada em diversos estudos (Drucker, 1998).

Drucker (1998) concluiu que as pessoas de negócios utilizavam entre 60% a 90% do seu tempo laboral a comunicar.

Soldow e Thomas (1998) defendem que, apesar do nível de tecnologia da comunicação ter aumentado, esta continua a ser caracterizada pelos modelos tradicionais, enfatiza o comportamento individual e ainda não encontrou a natureza do processo de comunicação humana.

De todas as ferramentas utilizadas pelo marketing, as principais estão ligadas direta ou indiretamente à comunicação, tais como, publicidade, Internet, promoções.

Segundo Maricato (2015) existem várias formas de comunicação e podemos distingui-la da seguinte forma:

- Direta ou indireta;
- Pessoal ou impessoal;
- Massa ou segmentada;
- Espontânea ou provocada;
- Local, regional ou nacional;
- Oral ou escrita;

No caso particular das organizações desportivas, a comunicação assume uma importância muito grande pois o seu impacto não se reduz apenas à imagem ou gestão da organização, determina o modo como o público se aglutina ao desporto.

As práticas de comunicação são essenciais para o sucesso do desporto profissional bem como das expressões de identidade coletiva, das imagens produzidas pelos meios de comunicação e da importância concedida ao desporto na vitalidade de uma comunidade (Billings et al., 2012).

Lindon (2000) diz que a publicidade emite mensagens de forma a influenciar as pessoas. Os mecanismos psicológicos, através dos quais a publicidade é suscetível de influenciar o comportamento das pessoas são os seguintes:

- Notoriedade;
- Informação factual;
- Persuasão;
- Simpatia pela marca;
- Emoção, desejo, sonho;

A publicidade é uma parte do marketing, ou seja, a publicidade é a ação de informar o público sobre um determinado produto ou serviço.

O marketing é uma forma de atingir os objetivos descritos na estratégia da organização. A comunicação especifica os meios para o marketing atingir o seu objetivo. A comunicação é integrada, estratégica, planeada e fruto de uma constante interação com a organização (Hughes e Fill, 2007).

Qualquer que seja a forma de comunicação a utilizar, todas as mensagens devem ser simples, claras e concisas. A atração do público é crucial para o sucesso de qualquer organização e para isso são utilizados os mais variados meios para concretizar essa atração.

Segundo Castro (2002) o plano de comunicação compreende:

- Análise de situação;
- Definição de objetivos e posicionamento;
- Seleção do público-alvo;
- Escolha da mensagem;
- Escolha dos canais de comunicação;
- Determinação do orçamento do programa;
- Execução do plano;
- Avaliação dos resultados.

Kotler (2000) insere o marketing desportivo na ampliação do marketing. Será relevante referir que um aspeto importante para definir marketing desportivo é considerar uma atividade desportiva, do ponto de vista organizacional, como prestação de um serviço.

De acordo com Ernani Contursi (2006), o conceito de marketing desportivo tem duas vias de expressão. A primeira via denomina-se como marketing do desporto, no qual são considerados apenas produtos ou serviços desportivos. A segunda via considerada é o marketing através do desporto.

Neto (1998) diz que o marketing desportivo é uma ação privada de indivíduos ou empresas, destinada a beneficiar um desporto de interesse público.

Bourg e Gouget (2005) apresentaram um estudo onde abordam a relação do desporto profissional com a lógica de mercado. Neste estudo é abordada a

mundialização dos mercados desportivos e são identificados os grandes modelos de organização desportiva. Os mesmos autores dizem que são cinco as razões que justificam o investimento em equipas profissionais:

- Altas taxas de audiências televisivas;
- A recetividade dos telespectadores;
- A linguagem universal do desporto;
- A necessidade de estar presente em todos os mercados;
- A vontade de criar uma imagem simpática e popular;

Segundo Mullin (2000) existe um conjunto de características identificáveis do produto desportivo que o distinguem:

- A competição por lazer, típica de algumas formas de jogo;
- Uma separação do tempo e espaço normal;
- O ser regulado por regras específicas;
- A atividade física e o treino;
- As instalações e equipamento próprios;
- O ser intangível, efêmero, experimental e de natureza subjetiva;
- Em muitos casos o consumo e a sua produção simultâneos;
- A dependência da facilitação social;
- O ser inconsistente e inesperado;

Cardia (2004) nesta mesma linha de pensamento, afirma que o marketing do Desporto difere muito pouco do marketing propriamente dito, devendo este apenas estar relacionado à disciplina do Desporto e vinculado com premissas básicas como produtos, desejo, necessidades, valor, satisfação, qualidade e mercado.

# CAPÍTULO III

Metodologia

### 3.1 Amostra

Para a análise deste estudo de um Universo de sessenta Federações Desportivas Portuguesas com estatuto UPP, participaram no estudo uma amostra trinta FDP, com os respetivos Diretores Técnicos Nacionais (N=30).

**Quadro 2** – Federações Desportivas Portuguesas, que participaram no estudo.

<b>Nº</b>	<b>Federações Desportivas Portuguesas</b>
1	FEDERAÇÃO ACADÉMICA DO DESPORTO UNIVERSITÁRIO – FADU
2	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE AEROMODELISMO
3	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE ATLETISMO
4	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE BASQUETEBOL
5	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE BILHAR
6	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE BRIDGE
7	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE CANOAGEM
8	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE CICLISMO
9	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE DANÇA DESPORTIVA
10	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE ESGRIMA
11	FEDERAÇÃO DESPORTOS DE INVERNO DE PORTUGAL
12	FEDERAÇÃO DE GINÁSTICA DE PORTUGAL
13	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE HOQUEI
14	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE JUDO
15	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE NATAÇÃO
16	FEDERAÇÃO DE PATINAGEM DE PORTUGAL
17	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE TÊNIS
18	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE TIRO
19	FEDERAÇÃO DE TRIATLO DE PORTUGAL
20	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE VELA
21	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE VOLEIBOL
22	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE ACTIVIDADES SUBAQUÁTICAS
23	FEDERAÇÃO DE ANDEBOL DE PORTUGAL
24	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE CORFEBOL
25	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE GOLFE
26	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE RUGBY
27	FEDERAÇÃO PORTUGUESA PESCA DESPORTIVA
28	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE MINIGOLFE
29	FEDERAÇÃO DE CAMPISMO E MONTANHISMO DE PORTUGAL
30	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DOS ARQUEIROS E BESTEIROS DE PORTUGAL

### 3.2 Procedimentos

Os dados foram recolhidos através de um questionário (Costa, 2002), com objetivo de definir o perfil de competências do DTN, nas Federações Desportivas Portuguesas. Antes da sua aplicação ao universo da amostra, procedeu-se à realização de um teste piloto a três DTN's, de modo a detetar possíveis erros de preenchimento do questionário.

A estrutura do questionário, foi constituído por quarenta questões, sendo que cada um corresponde a uma função/competência. A resposta a cada item é dada numa escala de seis níveis (0 a 5): (0) não executa, (1) sem importância, (2) pequena importância, (3) importância razoável, (4) grande importância, (5) muito grande importância.

As questões foram agrupadas em três grupos:

- A. Dados Biográficos:
  - 1. Identificação;
  - 2. Formação académica e profissional;
  - 3. Vínculo à instituição desportiva;
  - 4. Tempo na instituição Desportiva;
  - 5. Tempo na função de DTN;
- B. Funções desempenhadas pelo DTN:
  - 1. Planeamento/organização;
  - 2. Informação;
  - 3. Financiamento/orçamentação;
  - 4. Coordenação/Avaliação;
- C. Áreas de competência do DTN:
  - 1. Recursos humanos;
  - 2. Marketing;

### 3.3 Tratamento de dados

As respostas às diferentes questões foram objeto de tratamento no software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), versão 21.0. 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 académica, vínculo à FD, tempo na FD e tempo no cargo de DTN. Recorreu-se ao teste post hoc multiple comparisons – least-significance difference (LSD) para comparar as diferenças entre os grupos. Foi adotado o nível de significância de  $p < 0,05$ .



## **CAPÍTULO IV**

### **Apresentação e Discussão dos resultados**

#### 4.1 Caracterização biográfica do Diretor Técnico Nacional

No quadro 3, pudemos observar que na faixa etária dos 31-40 encontramos o maior número de DTN's. Pudemos considerar através da nossa amostra, que maioritariamente os DTN's são jovens, 40% situação na classe [31-40]. Se consideramos as classes [31-40] e [41-50], então 76,7% dos DTN's, ou seja, tem idades compreendidas 31 anos aos 50 anos.

Em análise de outros estudos, parece ser consensual, que os gestores desportivos apresentam idades compreendidas entre os 34 e os 52 anos (Sarmiento, 2009; Duarte, 2004; Mário, 2003; Pires, 1998;). Verifica-se que essas idades compreendidas estão próximas dos nossos resultados.

Quadro 3 – Idades do DTN.

	<b>Categoria</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem acumulada</b>
Idade	31-40	12	40,0	40,0
	41-50	11	36,7	76,7
	51-60	7	23,3	100,0
	Total	30	100,0	

No quadro 4, relativamente a formação académica é observado que a maioria dos DTN's tem a Licenciatura (46,7%) seguindo de Mestrado (30,0).

Sublinhar uma a percentagem de DTN's com 12<sup>o</sup> ano de escolaridade (23,30), não estão englobados no Decreto-Lei 39/2012 de 28 de agosto, que determina como qualificação mínima para o exercício da atividade de DTN a licenciatura na área de Educação Física ou Desporto.

Azevedo et al (2004), identificaram que metade dos gestores desportivos apresentam cursos superiores, já Bastos (2006) verificou uma predominância para pós-graduações.

A importância da formação é referida por Chelladurai (1995), considerando que o sucesso dos gestores de Desporto está largamente definido pelas suas técnicas e competências, mantendo em conta que os programas de

formação podem contribuir para o desenvolvimento dessas mesmas capacidades.

A formação assume uma finalidade de capacitar os profissionais para o seu desempenho profissional mas também para um conjunto de atributos adquiridos na vida social, escolar, pessoal e laboral que lhes permitem lidar com a incerteza, com a flexibilidade e a rapidez necessários para resolver os problemas com que se deparam (Kuenzer, 1998).

**Quadro 4** – Formação académica do DTN.

Categoria		Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
	12º Ano	7	23,3	23,3
Formação Académica	Licenciatura	14	46,7	70,0
	Mestrado	9	30,0	100,0
	Total	30		

No quadro 5, relativamente ao vínculo laboral dos DTN's nas FD's, a maior percentagem está no vínculo efetivo (43,30%). Contudo se analisarmos as outras formas de vínculos, pudemos observar uma percentagem muito elevada de DTN's com condições precárias às FD's (56,7%). Uma situação contratual em regime de requisição, afigura-se prejudicial para o Sistema Desportivo. Levam-nos a considerar que o DTN funciona com estatuto flexível e informal nas respetivas FD's (Pires, 1998).

**Quadro 5** – Vínculo à Federação Desportiva.

Categoria		Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
	Efectivo	13	43,3	43,3
Vínculo à Federação Desportiva	Contrato	5	16,7	60,0
	Prestação Serviço	6	20,0	80,0
	voluntário	6	20,0	100,0
	Total	30	100,0	

No quadro 6, relativamente à carga horária dos DTN's nas Federações Desportiva, o tempo integral assume a maior percentagem (56,7%). O fato de 56,7% dos DTN's exercerem a sua atividade nas FD's evidência a importância dentro das mesmas. Contudo o ideal seria todos estarem nessa situação, pudemos observar uma percentagem considerada alta de DTN's fora desse enquadramento de tempo integral (43,4%).

Pela complexidade da atividade, o ideal seria a dedicação integral à gestão desportiva por parte dos gestores desportivos (Bastos et al.,2006).

**Quadro 6** – Carga horária na Federação desportiva.

	<b>Categoria</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem acumulada</b>
Carga horária na Federação Desportiva	35 horas	17	56,7	56,7
	20 horas	8	26,7	83,3
	10 horas	5	16,7	100,0
	Total	30	100,0	

No quadro 7, pudemos observar que maioria dos DTN's (46,7%) encontram-se na FD à menos de cinco anos. De realçar que no somatório das outras categorias (43,3%) encontram-se na FD num intervalo de seis a mais de trinta um anos. Este resultado poderá ir ao encontro do autor Pires (1998), o DTN provém dum estatuto informal sustentado no seu prestígio enquanto antigo treinador, praticante desportivo, ou outra função.

**Quadro 7** – Tempo na Federação desportiva.

	<b>Categoria</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem acumulada</b>
Tempo na Federação Desportiva	inferior 5	14	46,7	46,7
	entre 6 e 10	4	13,3	60,0
	entre 11 a 15	5	16,7	76,7
	entre 16 a 20	1	3,3	80,0
	entre 21 a 25	1	3,3	83,3
	entre 26 a 30	2	6,7	90,0
	superior a 31	3	10,0	100,0
	Total	30	100,0	

No quadro 8, pudemos observar que maioria dos DTN's (76,7%) encontram-se na instituição desportiva na função de DTN à menos de cinco anos. De Sublinhar que os DTN's encontram-se na função no máximo há 10 anos. Os nossos resultados vão de encontro com outros estudos, a permanência no cargo, de maneira geral, os DTN's têm mais de três e menos de dez anos no lugar (Pires, 1998). Sarmiento et al., (2006) constaram nos resultados dos seus estudos que os DTN's encontravam-se na maioria dos casos entre três a cinco anos no cargo.

**Quadro 8 –** Tempo no cargo DTN na Federação Desportiva.

Categoria		Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Tempo no Cargo DTN	inferior 5	23	76,7	76,7
	entre 6 a 10	7	23,3	100,0
	Total	30	100,0	

## 4.2. Funções desempenhadas pelo diretor técnico nacional

### 4.2.1. Planeamento/organização

Na questão nº 3 (P\_O\_Q3) foi o que se observou a média mais elevada. A questão nº 7 foi o que se observou a média mais baixa (P\_O\_Q7). Na questão nº3 (P\_O\_Q3 os DTN's assumem a função de muito grande importância, as questões nº1,2,4,5,6,8 (P\_O\_Q1/Q2/Q4/Q5/Q6/Q8) assumem de grande importância. Já a questão nº7 (P\_O\_Q7) os DTN's assumem de razoável importância.

**Quadro 9** – Função planeamento/organização do DTN.

Questionário	Média	Desvio Padrão	Grau de Importância
P_O_Q1 Definir a política de desenvolvimento desportivo da Instituição Desportiva.	3,933	1,1121	Grande
P_O_Q2 Iniciar projetos e serviços inovadores na Instituição Desportiva.	4,067	0,6915	Grande
P_O_Q3 Planificar a calendarização anual das atividades.	4,500	0,6823	Muito Grande
P_O_Q4 Planear estratégias de apoio ao desenvolvimento dos programas de ação da Instituição Desportiva.	3,700	1,0875	Grande
P_O_Q5 Promover projetos e eventos na Instituição Desportiva.	3,800	0,9248	Grande
P_O_Q6 Conceber projetos de dinamização de atividades desportivas pontuais e regulares.	3,600	1,1919	Grande
P_O_Q7 Desenvolver projetos de cedência de apoios e financiamento e atividades desportivas pontuais aos clubes.	2,900	1,125	Razoável
P_O_Q8 Desenvolver/Procurar ações de formação para os agentes desportivos	3,700	1,3429	Grande
P_O_Q9 Desenvolver/Procurar ações de formação para os recursos humanos da própria Instituição Desportiva	3,200	1,3995	Razoável

### 4.2.2. Informação

Na questão nº 11 (I\_Q11) observou-se a média mais elevada. A questão nº 15 (I\_Q15) observou-se a média mais baixa. Nas questões nº 10,11, (I\_Q10/Q11) os DTN's assumem a função de grande importância, já a questão nº 15 (I\_Q15) assumem com pequena importância.

**Quadro 10 – Função informação do DTN.**

	Questionário	Média	Desvio Padrão	Grau de Importância
I_Q10	Reunir e transmitir informação aos superiores.	3,933	1,1121	Grande
I_Q11	Participar em reuniões internas e em comissões ligadas à Instituições Desportiva.	4,267	0,5833	Grande
I_Q12	Receber e reunir com clubes na Instituição Desportiva.	3,433	1,4547	Razoável
I_Q13	Contactar telefonicamente com clubes.	2,767	1,5906	Razoável
I_Q14	Agendar atividades e reuniões.	3,533	1,2794	Grande
I_Q15	Tratar e arquivar informação.	2,400	1,2758	Pequena
I_Q16	Elaborar documentos formais, como ofícios e informações internas.	2,800	1,2149	Grande
I_Q17	Elaborar/Adquirir bases de dados informativos de suporte ao funcionamento dos projetos de ação da Instituição Desportiva	3,300	1,3429	Razoável

#### 4.2.3. Financiamento/orçamentação

Na questão nº 20 (F\_O\_Q20) observou-se a média mais elevada. Na questão nº 22 (F\_O\_Q22) observou-se a média mais baixa. Nas questões nº 9,20 (F\_O\_Q19/Q20) os DTN's assumem a função de importância razoável. Já a questão nº 22 (F\_O\_Q22) assumem com pequena importância.

**Quadro 11 – Função financiamento/orçamentação do DTN**

	Questionário	Média	Desvio Padrão	Grau de Importância
F_O_Q18	Elaborar cadernos de encargos e planos financeiros.	2,733	1,5742	Razoável
F_O_Q19	Preparar, monitorar e executar orçamentos internos.	3,100	1,3222	Razoável
F_O_Q20	Propor, monitorar, alterar e executar o plano de atividades e orçamento da Instituição Desportiva.	3,400	1,2205	Razoável
F_O_Q21	Coordenar e agendar pagamentos de subsídios e participações financeiras.	1,700	1,442	Pequena
F_O_Q22	Recolher fundos, receitas e outros recursos de outros órgãos governamentais.	1,800	1,5844	Pequena
F_O_Q23	Recolher fundos, receitas e outros recursos de patrocinadores, parceiros.	1,933	1,5298	Pequena
F_O_Q24	Realizar aquisições de serviços.	2,233	1,4308	Pequena

#### 4.2.4. Coordenação/avaliação

Na questão nº 25 (C\_A\_Q25) foi o que se observou a média mais elevada. Na questão nº28 (C\_A\_Q28) foi o que se observou a média mais baixa. Nas questões nº 25,26 (F\_O\_Q19/Q20) os DTN's assumem a função de grande importância. Já a questão nº28 (C\_A\_Q28) assumem com importância razoável.

**Quadro 12** – Função coordenação/avaliação do DTN.

	Questionário	Média	Desvio Padrão	Grau de Importância
C_A_Q25	Coordenar e avaliar projetos de dinamização de atividades desportivas regulares e pontuais.	3,833	0,8339	Grande
C_A_Q26	Coordenar e avaliar projetos de gestão e funcionamento da Instituição Desportiva.	3,533	1,1059	Grande
C_A_Q27	Coordenar a utilização dos recursos materiais desportivos.	3,433	1,2229	Razoável
C_A_Q28	Coordenar e avaliar o estudo de rentabilização e conservação dos recursos materiais desportivos.	3,003	1,3515	Razoável

### 4.3. Áreas de competência do diretor técnico nacional

#### 4.3.1. Recursos Humanos

Na questão nº 28,29 (R\_H\_Q28/R\_H\_Q29) foram as que se observou a média mais elevada. Os DTN's assumem a função de grande importância, em todas as questões.

**Quadro 13** – Área de competência recursos humanos do DTN.

	Questionário	Média	Desvio Padrão	Grau de Importância
R_H_Q28	Supervisionar e controlar os técnicos da Instituição Desportiva.	4,233	0,8172	Grande
R_H_Q29	Motivar, inspirar e aconselhar os técnicos da Instituição Desportiva.	4,233	0,8172	Grande
R_H_Q30	Definir, especificar, distribuir e coordenar funções/tarefas e atividades dos técnicos.	4,200	1,0635	Grande
R_H_Q31	Providenciar avaliações de eficácia e eficiência do trabalho dos técnicos e conduz os programas de avaliação.	4,067	0,9803	Grande

#### 4.3.2. Marketing

Na questão nº 37 (M\_Q37) observou-se a média mais elevada. Na questão nº 39 (M\_Q39) foi o que se observou a média mais baixa. Nas questões nº 33,37 (M\_Q33/Q37) os DTN's assumem a função de grande importância, já a questão nº 39 (M\_Q39) assumem com pequena importância.

**Quadro 14** – Área de competências Marketing do DTN.



	Questionário	Média	Desvio Padrão	Grau de Importância
M_Q32	Criar ações de divulgação de projetos/eventos/atividades na Instituição Desportiva.	3,000	1,3131	Razoável
M_Q33	Promover a imagem da Instituição Desportiva.	3,567	1,3047	Grande
M_Q34	Definir sistemas e os canais de comunicação essenciais, com outras entidades orgânicas entidades da comunidade, órgãos desportivos e não desportivos.	2,667	1,373	Razoável
M_Q35	Concretizar parcerias estratégicas e operacionais com entidades de importância relevante à Instituição Desportiva.	2,900	1,6049	Razoável
M_Q36	Representar a Instituição Desportiva em atividades e cerimónias de outras entidades.	3,100	1,2415	Razoável
M_Q37	Comunicar com a comunidade geral, dirigentes de clubes, treinadores e atletas.	4,067	0,8683	Grande
M_Q38	Comunicar com órgãos de comunicação social.	3,167	1,1769	Razoável
M_Q39	Elaborar comunicados para a imprensa.	2,100	1,3481	Pequena
M_Q40	Elaborar discursos e mensagens escritas e apresentar à comunidade.	2,200	1,1861	Pequena

#### 4.4. Comparação do parâmetro média, desvio padrão nas funções do Diretor Técnico Nacional

No quadro 15, pudemos observar que a função mais valorizada é a dimensão planeamento/organização, sendo a menos valorizada a dimensão financiamento/orçamentação. A área mais valorizada é os recursos humanos.

De acordo com as dimensões estudadas, estes resultados vão de encontro com vários estudos. As funções de gestão referenciadas em termos do desempenho no dia-a-dia dos gestores desportivos foram enquadradas em dois grupos. No primeiro, os gestores afirmam que as suas principais funções fazem parte da organização, do planeamento e da coordenação. No segundo, as suas funções são constituídas pelo Controlo, Direção e Avaliação (Sarmento, 2006).

Segundo Hums (1998) afirma que o processo de gestão é efetuado através de um conjunto de conhecimentos ao nível do planeamento, organização, recursos humanos, direção e controlo.

O planeamento, organização, está na base da qualidade e é da responsabilidade da gestão de topo (Juran, 1980)

No que concerne à caracterização do perfil de competências do gestor desportivo, numa primeira fase, o planeamento foi a dimensão mais relevante (Marcelino, 1997).

É inquestionável que os profissionais que laboram no domínio da gestão desportiva têm de se preocupar com a organização e a coordenação de um conjunto de atividades, que se prendem com diferentes âmbitos intervenção, desde a gestão de instalações, à organização de eventos, à gestão de recursos humanos, às relações públicas e laborais, à legislação desportiva, até à execução de tarefas financeiras (Chelladurai, 1995).

**Quadro 15** – Comparação das médias nas diferentes funções e áreas do DTN.

<b>Funções</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Grau de Importância</b>
Planeamento/organização	30	3,7111	0,65999	Grande
Informação	30	3,3042	0,81848	Razoável
Financiamento/orçamentação	30	2,4143	1,1614	Pequena
Coordenação/orçamentação	30	3,4583	0,95159	Razoável

#### **4.5. Comparação do parâmetro média, desvio padrão nas áreas do Diretor Técnico Nacional**

No quadro 16, pudemos observar que área de competência mais valorizada é os recursos humanos.

Recursos humanos na gestão da organização, traduzindo-se, desta forma, numa maior satisfação internam, produtividade e desempenho, levando ao conseqüente desenvolvimento e evolução da organização (Carneiro, 2008).

Soares et al. (2007) numa organização, todo o potencial das pessoas que a integram manifesta-se quando se partilham valores e existe uma cultura de confiança, delegação e assunção de responsabilidades que fomentam o envolvimento de todos.

Muitas vezes é celebrado pela capacidade que tem de promover relacionamentos, desenvolver o espírito de trabalho em equipa e encontrar saídas criativas para a resolução de conflitos. (Pederson et al.,2007).

**Quadro 16** – Comparação das médias nas diferentes funções e áreas do DTN.

<b>Funções</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Grau de Importância</b>
Recursos Humanos	30	4,1833	0,74548	Grande
Marketing	30	2,9741	0,92212	Razoável

#### 4.6. Comparação do parâmetro média, desvio padrão com as funções e áreas do Diretor Técnico Nacional, com os diferentes grupos

De acordo com os resultados obtidos, podemos verificar que não existem diferenças significativas ( $p < 0,05$ ) entre os grupos e a dimensão planeamento/organização.

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

- Idade: DTN's com idades compreendidas entre [31-40];
- Formação; DTN's com o grau académica de Mestrado;
- Vínculo: DTN's com contrato de trabalho;
- Carga horária: DTN's com 35h/semanais;
- Tempo na FD: DTN's com tempo [21-30];
- Tempo no Cargo: DTN's com o tempo inferior a cinco anos;

**Quadro 17** – Comparação da dimensão planeamento/organização com os diferentes grupos.

<b>Idade</b>	<b>Planeamento/organização</b>	<b>F</b>	<b>P Value</b>
31-40	3,8426±0,51783		
41-50	3,6667±0,79349	0,443	0,649 <sup>a</sup>
51-60	3,5556±0,70565		
<b>Formação</b>	<b>Planeamento/organização</b>	<b>F</b>	<b>P Value</b>
12 <sup>o</sup> ano	3,4762±0,89054		
Licenciatura	3,4762±0,53568	0,561	0,577 <sup>a</sup>
Mestrado	3,7778±0,66046		
<b>Vínculo</b>	<b>Planeamento/organização</b>	<b>F</b>	<b>P Value</b>
Efectivo	3,7265±0,66298		
Contrato	4,0889±0,40369	2,785	0,061 <sup>a</sup>
Prestação Serviços	3,1296±0,54622		
Voluntário	3,9444±0,65452		
<b>Carga Horária</b>	<b>Planeamento/organização</b>	<b>F</b>	<b>P Value</b>
35	3,8194±0,65279		
20	3,5278±0,70960	0,52	0,600 <sup>a</sup>
10	3,6667±0,67036		
<b>Tempo na FD</b>	<b>Planeamento/organização</b>	<b>F</b>	<b>P Value</b>
<10	3,6667±0,72310		
11 a 20	3,7593±0,56837	0,182	0,908 <sup>a</sup>
21 a 30	3,9630±0,89810		
>31	3,6296±0,35717		
<b>Tempo no Cargo DTN</b>	<b>Planeamento/organização</b>	<b>t</b>	<b>P Value</b>
<5	3,7295±0,69375	0,272	0,769 <sup>b</sup>
6 a 10	3,6508±0,57888		

<sup>a</sup> Valores de p relativos à comparação entre grupos – ANOVA

<sup>b</sup> Valores de p relativos à comparação entre grupo – Teste t

\* Diferenças significativas entre grupo  $p < 0,05$

De acordo com os resultados obtidos, podemos evidenciar que existem diferenças significativas ( $p < 0,05$ ) no grupo vínculo com a dimensão informação.

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

- Idade: DTN's com idades compreendidas entre [41-50];
- Formação: DTN's com o grau académica de Mestrado;
- Vínculo: DTN's com contrato de trabalho;
- Carga horária: DTN's com 35h/semanais;
- Tempo na FD: DTN's com tempo inferior a dez anos;
- Tempo no Cargo: DTN's com o tempo entre [6-10];

**Quadro 18** – Comparação da dimensão informação com os diferentes grupos.

<b>Idade</b>	<b>Informação</b>	<b>F</b>	<b>P Value</b>
31-40	3,3229±0,79139		
41-50	3,4773±0,75170	0,718	0,497 <sup>a</sup>
51-60	3,0000±0,99216		
<b>Formação</b>	<b>Informação</b>	<b>F</b>	<b>P Value</b>
12 <sup>a</sup> ano	3,2857±0,63621		
Licenciatura	3,1346±0,95260	0,671	0,519 <sup>a</sup>
Mestrado	3,5375±0,75932		
<b>Vínculo</b>	<b>Informação</b>	<b>F</b>	<b>P Value</b>
Efectivo	3,4904±0,78638		
Contrato	3,9750±0,49529		
Prestação Serviços	2,7500±0,85878	3,461	0,031 <sup>a*</sup>
Voluntário	2,8958±0,59904		
<b>Carga Horária</b>	<b>Informação</b>	<b>F</b>	<b>P Value</b>
35	3,6172±0,78458		
20	3,0000±0,61962	2,877	0,074 <sup>a</sup>
10	2,8750±0,90485		
<b>Tempo na FD</b>	<b>Informação</b>	<b>F</b>	<b>P Value</b>
<10	3,6172±0,78458		
11 a 20	3,5417±0,65511		
21 a 30	2,8333±0,50518	0,593	0,625 <sup>a</sup>
>31	3,0417±0,61661		
<b>Tempo no Cargo DTN</b>	<b>Informação</b>	<b>t</b>	<b>P Value</b>
<5	3,2935±0,86652	-0,272	0,900 <sup>b</sup>
6 a 10	3,3393±0,69490		

<sup>a</sup> Valores de p relativos à comparação entre grupos – ANOVA

<sup>b</sup> Valores de p relativos à comparação entre grupo – Teste t

\* Diferenças significativas entre grupo  $p < 0,05$

Ao observarmos os resultados obtidos, verificamos que existem diferenças significativas ( $p < 0,05$ ) no grupo vínculo com a dimensão financiamento/orçamentação.

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

- Idade: DTN's com idades compreendidas entre [31-40];
- Formação; DTN's com o grau académica de Licenciatura;
- Vínculo: DTN's com contrato de trabalho;
- Carga horária: DTN's com 35h/semanais;
- Tempo na FD: DTN's com tempo entre [11-20];
- Tempo no Cargo: DTN's com o tempo entre [6-10];

**Quadro 19** – Comparação da dimensão financiamento/orçamentação com os diferentes grupos.

<b>Idade</b>	<b>Financiamento/orçamentação</b>	<b>F</b>	<b>P Value</b>
31-40	2,8810±1,03345		
41-50	2,1169±0,88714	1,694	0,203 <sup>a</sup>
51-60	2,0816±1,58834		
<b>Formação</b>	<b>Financiamento/orçamentação</b>	<b>F</b>	<b>P Value</b>
12 <sup>o</sup> ano	2,2041±0,82831		
Licenciatura	2,5055±1,38948	0,149	0,863 <sup>a</sup>
Mestrado	2,4429±1,12577		
<b>Vínculo</b>	<b>Financiamento/orçamentação</b>	<b>F</b>	<b>P Value</b>
Efectivo	2,6703±1,00235		
Contrato	3,2571±1,05656		
Prestação Serviços	1,3571±0,78116	3,542	0,028 <sup>a*</sup>
Voluntário	2,2143±1,16140		
<b>Carga Horária</b>	<b>Financiamento/orçamentação</b>	<b>F</b>	<b>P Value</b>
35	2,7857±1,07792		
20	2,3036±1,12340	2,724	0,084 <sup>a</sup>
10	1,5714±1,12122		
<b>Tempo na FD</b>	<b>Financiamento/orçamentação</b>	<b>F</b>	<b>P Value</b>
<10	2,3095±1,21836		
11 a 20	2,5952±1,18293		
21 a 30	2,5714±1,68426	0,113	0,952 <sup>a</sup>
>31	2,5238±0,59476		
<b>Tempo no Cargo DTN</b>	<b>Financiamento/orçamentação</b>	<b>t</b>	<b>P Value</b>
<5	2,3292±1,18856		
6 a 10	2,6939±1,10481	-0,0721	0,477 <sup>b</sup>

<sup>a</sup> Valores de p relativos à comparação entre grupos – ANOVA

<sup>b</sup> Valores de p relativos à comparação entre grupo – Teste t

\* Diferenças significativas entre grupo  $p < 0,05$

Através dos resultados obtidos, podemos detetar que não existem diferenças significativas ( $p < 0,05$ ) entre os grupos e a dimensão coordenação.

Observamos nos grupos diferentes graus de valorização da dimensão coordenação/avaliação. Apresentamos os dentro de cada grupo quem valoriza mais a dimensão em análise:

- Idade: DTN's com idades compreendidas entre [31-40];
- Formação; DTN's com o grau académica de Mestrado;
- Vínculo: DTN's com contrato de trabalho;
- Carga horária: DTN's com 35h/semanais;
- Tempo na FD: DTN's com tempo superior a trinta e um anos;
- Tempo no Cargo: DTN's com o tempo inferior a cinco anos;

**Quadro 20** – Comparação da dimensão coordenação/avaliação com os diferentes grupos.

<b>Idade</b>	<b>Coordenação/avaliação</b>	<b>F</b>	<b>P Value</b>
31-40	3,6875±0,91779		
41-50	3,5000±0,73314	1,185	0,321 <sup>a</sup>
51-60	3,0000±1,25831		
<b>Formação</b>	<b>Coordenação/avaliação</b>	<b>F</b>	<b>P Value</b>
12 <sup>a</sup> ano	3,5000±0,84163		
Licenciatura	3,3846±1,13933	0.066	0,937 <sup>a</sup>
Mestrado	3,5250±0,83707		
<b>Vínculo</b>	<b>Coordenação/avaliação</b>	<b>F</b>	<b>P Value</b>
Efectivo	3,5385±1,07455		
Contrato	4,0000±0,35355	1,663	0,199 <sup>a</sup>
Prestação Serviços	2,7917±0,92759		
Voluntário	3,5000±0,82158		
<b>Carga Horária</b>	<b>Coordenação/avaliação</b>	<b>F</b>	<b>P Value</b>
35	3,6563±0,99948		
20	3,4688±0,72503	1,35	0,276 <sup>a</sup>
10	2,9167±1,02062		
<b>Tempo na FD</b>	<b>Coordenação/avaliação</b>	<b>F</b>	<b>P Value</b>
<10	3,3194±1,03542		
11 a 20	3,6667±0,81650	0,431	0,733 <sup>a</sup>
21 a 30	3,4167±1,25831		
>31	3,9167±0,38188		
<b>Tempo no Cargo DTN</b>	<b>Coordenação/avaliação</b>	<b>t</b>	<b>P Value</b>
<5	3,5217±0,95022	0,655	0,518 <sup>b</sup>
6 a 10	3,2500±1,0000		

<sup>a</sup> Valores de p relativos à comparação entre grupos – ANOVA

<sup>b</sup> Valores de p relativos à comparação entre grupo – Teste t

\* Diferenças significativas entre grupo  $p < 0,05$

De acordo com os resultados obtidos, podemos perceber que não existem diferenças significativas ( $p < 0,05$ ) entre os grupos e área de recursos humanos.

Observamos, nos grupos diferentes graus de valorização na área de recursos humanos. Apresentamos os dentro de cada grupo quem valoriza mais a dimensão em análise:

- Idade: DTN's com idades compreendidas entre [31-40];
- Formação; DTN's com o grau académica Secundário;
- Vínculo: DTN's com contrato de trabalho;
- Carga horária: DTN's com 35h/semanais;
- Tempo na FD: DTN's com tempo entre [21-30];
- Tempo no Cargo: DTN's com o tempo inferior a cinco anos;

**Quadro 21** – Comparação da área recursos humanos com os diferentes grupos.

<b>Idade</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>F</b>	<b>P Value</b>
31-40	4,2917±0,46262		
41-50	4,3409±0,52764	1,622	0,216 <sup>a</sup>
51-60	3,7500±1,24164		
<b>Formação</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>F</b>	<b>P Value</b>
12 <sup>a</sup> ano	4,2500±0,80364		
Licenciatura	4,1154±0,94437	0,091	0,913 <sup>a</sup>
Mestrado	4,2250±0,39878		
<b>Vínculo</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>F</b>	<b>P Value</b>
Efectivo	4,3654±0,49598		
Contrato	4,5500±0,37081		
Prestação Serviços	3,8750±0,73739	1,662	0,199 <sup>a</sup>
Voluntário	3,7917±1,20848		
<b>Carga Horária</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>F</b>	<b>P Value</b>
35	4,4375±0,47871		
20	4,0000±0,53452	2,396	0,110 <sup>a</sup>
10	3,7500±1,28452		
<b>Tempo na FD</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>F</b>	<b>P Value</b>
<10	4,3194±0,58665		
11 a 20	3,7500±1,24499		
21 a 30	4,5000±0,50000	1,21	0,326 <sup>a</sup>
>31	3,9167±0,14434		
<b>Tempo no Cargo DTN</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>t</b>	<b>P Value</b>
<5	4,2391±0,62376		
6 a 10	4,0000±1,09924	0,737	0,467 <sup>b</sup>

<sup>a</sup> Valores de p relativos à comparação entre grupos – ANOVA

<sup>b</sup> Valores de p relativos à comparação entre grupo – Teste t

\* Diferenças significativas entre grupo  $p < 0,05$

De acordo com os resultados obtidos, podemos entender que não existem diferenças significativas ( $p < 0,05$ ) entre os grupos e área de Marketing.

Observamos, nos grupos, diferentes graus de valorização na área de Marketing. Apresentamo-los dentro de cada grupo de quem valoriza mais a dimensão em análise:

- Idade: DTN's com idades compreendidas entre [31-40];
- Formação; DTN's com o grau académica de Licenciatura;
- Vínculo: DTN's em regime de voluntariado;
- Carga horária: DTN's com 20h/semanais;
- Tempo na FD: DTN's com tempo entre [11-20];
- Tempo no Cargo: DTN's com o tempo inferior a cinco anos;

**Quadro 22** – Comparação da área marketing com os diferentes grupos

<b>Idade</b>	<b>Marketing</b>	<b>F</b>	<b>P Value</b>
31-40	3,1481±0,71277		
41-50	2,9394±0,90180	0,449	0,643 <sup>a</sup>
51-60	2,7302±1,30030		
<b>Formação</b>	<b>Marketing</b>	<b>F</b>	<b>P Value</b>
12 <sup>a</sup> ano	2,90048±0,98847		
Licenciatura	3,0171±1,02223	0,032	0,969 <sup>a</sup>
Mestrado	2,9667±0,82991		
<b>Vínculo</b>	<b>Marketing</b>	<b>F</b>	<b>P Value</b>
Efectivo	3,0000±0,88425		
Contrato	3,1111±0,95904		
Prestação Serviços	2,5556±1,02319	0,571	0,639 <sup>a</sup>
Voluntário	3,2222±0,98382		
<b>Carga Horária</b>	<b>Marketing</b>	<b>F</b>	<b>P Value</b>
35	3,0486±0,93313		
20	3,1806±0,58172	1,049	0,364 <sup>a</sup>
10	2,5000±1,22071		
<b>Tempo na FD</b>	<b>Marketing</b>	<b>F</b>	<b>P Value</b>
<10	2,8765±1,03805		
11 a 20	3,0741±0,77194		
21 a 30	3,4815±1,00206	0,385	0,765 <sup>a</sup>
>31	2,8519±0,39021		
<b>Tempo no Cargo DTN</b>	<b>Marketing</b>	<b>t</b>	<b>P Value</b>
<5	3,0048±0,95347		
6 a 10	2,8730±0,87119	0,326	0,747 <sup>b</sup>

<sup>a</sup> Valores de p relativos à comparação entre grupos – ANOVA

<sup>b</sup> Valores de p relativos à comparação entre grupo – Teste t

\* Diferenças significativas entre grupo  $p < 0,05$



#### 4.7. Comparação entre o grupo nas funções de Diretor Técnico Nacional

No quadro 23, observamos diferenças significativas nas dimensões planeamento/organização, informação, financiamento/orçamentação e coordenação/avaliação, no grupo vínculo laboral à FD. Os DTN's em regime de efetivo, contratado e voluntariado valorizam mais as dimensões que os DTN's em regime prestação de serviços.

**Quadro 23** – Comparação entre o grupo vínculo, nas diferentes funções do DTN.

Teste Post hoc - LSD	Vínculo	Dif. Média	Intervalo de confiança 95%	P value	
Planeamento/organização	Contrato	Prestação serviço	0,95926	0,2045 a 1,7140	0,015 <sup>c*</sup>
	Voluntário	Prestação serviço	0,81481	0,0957 a 1,5344	0,028 <sup>c*</sup>
Informação	Contrato	Prestação serviço	1,2250	0,3155 a 2,1345	0,010 <sup>c*</sup>
	Contrato	Voluntário	1,07917	0,1696 a 1,9887	0,022 <sup>c*</sup>
Financiamento/orçamentação	Efetivo	Prestação serviço	1,31319	0,2648 a 2,3616	0,016 <sup>c*</sup>
	Contrato	Prestação serviço	1,90000	0,6137 a 3,1863	0,005 <sup>c*</sup>
Coordenação/avaliação	Contrato	Prestação serviço	1,20833	0,0625 a 2,3541	0,040 <sup>c*</sup>

<sup>c</sup> Valores de p relativos à comparação dentro do grupo – Teste Post hoc LSD

\* Diferenças significativas entre grupo p <0,05

No quadro 24, pudemos observar diferenças significativas na dimensão coordenação/avaliação no grupo carga horária. Os DTN's com horário completo valorizam mais a dimensão que os DTN's com horário parcial.

**Quadro 24** – Comparação entre o grupo carga horária, nas diferentes funções do DTN.

Teste Post hoc - LSD	Carga horário	Dif. Média	Intervalo de confiança 95%	P value	
Coordenação/avaliação	35horas	10horas	1,21429	0,1358 a 2,2927	0,029 <sup>c*</sup>

<sup>c</sup> Valores de p relativos à comparação dentro do grupo – Teste Post hoc LSD

\* Diferenças significativas entre grupo p <0,05

# CAPÍTULO V

Conclusões

### 5.1. Caracterização biográfica do Diretor Técnico Nacional

A situação atual dos DTN's nas Federações Desportivas Portuguesas, não está perfeitamente estabilizada e formalizada no quadro desportivo. Muito embora alguns DTN's possam ter o seu estatuto perfeitamente estabilizado, o que é facto é que se consideramos no seu conjunto a idade, a formação académica, situação contratual, carga horária e anos de permanência no cargo, temos de concluir pela negativa, uma vez que não existem condições objetivas, no que diz respeito ao seu estatuto profissional.

Existem muitos DTN's que não apresentam uma situação perfeitamente definida e formal no quadro da respetiva Federação, sendo que esta situação desigual entre os DTN's poderá ser explicada, na nossa ótica, pela lacuna legislativa no Decreto-Lei nº 39/2012, de 28 de Agosto, que aprova o regime da responsabilidade técnica pela direção e orientação das atividades desportivas desenvolvidas nas instalações desportivas que prestam serviços desportivos na área da manutenção da condição física (fitness), ou seja, só tem em consideração nesse contexto, deixando de parte o DTN nas Federações Desportivas Portuguesas.

De acordo com os resultados da caracterização biográfica do perfil do DTN, pudemos descrever o seguinte perfil:

- Idade o DTN em Portugal está compreendida entre os 31 aos 50 anos.
- Ao nível da formação académica é observado que a maioria dos DTN's tem a formação superior (Licenciatura ou Mestrado).
- Relativamente ao vínculo Laboral a maioria dos DTN's tem uma situação laboral efetiva, com uma carga horária de tempo integral.
- O tempo em média de ligação à FD é de menos cinco anos, e na função de DTN's o mesmo é observado.

## 5.2. Funções e áreas do Diretor Técnico Nacional

Os DTN's atribuem grande importância à função planeamento/organização, bem como à área de competência de recursos humanos.

Relativamente aos grupos definidos no estudo, observamos diferenças significativas em alguns deles. Os DTN's com diferentes vínculos laborais apresentam diferentes graus de valorização nas dimensões de planeamento/orçamentação, informação, financiamento/orçamentação e coordenação/avaliação. O mesmo é observado no grupo com diferentes cargas horárias, ou seja, os DTN's com horário completo valorizam mais a dimensão coordenação/avaliação que os DTN's com horário parcial.

## **CAPÍTULO VI**

### **Limitações e Extensão do Estudo**

## 6.1. Limitações do estudo

Durante a realização deste estudo deparámo-nos com algumas limitações:

1. Dificuldades no que se refere ao contacto como os DTN`s das Federações Desportivas, e na recolha de dados;
2. No nosso estudo, não esgotamos todo potencial passível de exploração, ou seja, aumentar o número de Federações Desportivas;
3. A demora do preenchimento do questionário, devido ao excesso de burocracia, e diferentes tipos de organização por parte das diferentes Federações Desportivas;

## 6.2. Extensões do estudo

Relativamente a algumas propostas de investigação a desenvolver no futuro, no âmbito do estudo que acabamos de realizar:

1. Seria interessante considerar as atividades desenvolvidas pelos DTN´s em Associações Desportivas e Clubes.
2. Comparar os nossos dados com os DTN´s de outros Países, tais como, Espanha, Inglaterra, Itália e França.
3. Procurar alargar as comparações das funções e áreas do nosso estudo às Federações Desportivas Europeias.

## **CAPÍTULO VII**

### **Referências Bibliográficas**

Australian Sports Commission. (2002). National Sporting Organisations - Governance: Principles of Best Practice. Australian Sports Commission website. Retrieved from <http://www.ausport.gov.au>.

Australian Sports Commission. (2007). Governance principles. A good practice guide for sporting organisations. Sydney: Australian sports commission. Retrieved from <http://www.ausport.gov.au>.

Azevedo, P.; Barros, J. (2004). A necessidade de administração profissional do desporto brasileiro e o nível publico, em nível federal, que atua de 1995 a 2002. Revista digital - lectures, educacion física e desporto.

Bastos, F. (2006). Perfil do administrador esportivo de clubes sócio-culturais e esportivos de São Paulo. Revistas Mackenzie de educação física e esportes, p.13-22.

Baptista, M.; Andrade, P. (2004). Organizações Desportivas: Um Contributo para uma Nova Atitude. Revista Centro de Estudos dos Povos e Culturas de Expressão Portuguesa, Universidade Católica Portuguesa, p.81-120.

Batista, M. Margarida (2005) – Manual de Análise Financeira – VIII Mestrado em Gestão do Desporto. FMH. Lisboa.

Brito, C. M. (2006). O Marketing da 3ª Vaga. Revista Portuguesa de Marketing, Instituto Português de Administração de Marketing, Lisboa.

Butler, J. (1990). Gender Trouble: Feminism and the Subversion of Identity. Nova Iorque: Routledge.

Bihim, J. (2006). Teoria organizacional estruturas e pessoas. Lisboa: instituto superior de ciências sociais potíticas.

Billings, A.C.; Butterworth, M.L.; Turman, P.D. (2012). Communication and sport: Surveying the field. Thousand Oaks, CA: Sage.

Bourg, J. F., Gouget, J. J. (2005). Economia do Esporte. São Paulo. Editora Edusc.

Carneiro, J. (2008). Dar Mais Valor às Pessoas, Gestão de Recursos Humanos segundo a Norma 4427. Lisboa: Projecto Valor-In Equal.

Correia, A. (1999). Estratégia das Federações Desportivas: Estudo das principais federações portuguesas no ciclo olímpico de 1993 a 1996. Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.



- Carvalho, J. M. S. (2005). Organizações sem fins lucrativos (1 ed.). Lisboa: Edições Sílabo Lda.
- Castro, J. P. (2002). Comunicação de Marketing. Edições Sílabo.
- Cardia, W. (2004). Marketing e Patrocínio Esportivo. Porto Alegre: Bookman.
- Correia A. (2001). Marketing Estratégica de Eventos Desportivos.
- Costa, P. (2002). Conteúdo funcional do gestor de desporto municipal. Mestrado (Gestão do Desporto). Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, FMH.
- Covell, D.; Walker, S.; Siciliano, J.; Hess, P. (2007). Managing Sports Organizations. Butterworth-Heinemann.
- Claudino. R. (2009). Sínteses teóricas. In Recursos Humanos. Manual de apoio ao XIII Mestrado em Gestão do Desporto. Oeiras: FMH.
- Chelladurai (1995). Packianathan. Gestão do Desporto: definir a Área. Ludens, Lisboa, v.15, n.4, p.67-71.
- Chiavenato, I. (1992). Recursos Humanos na Empresa, Edição Compacta, 2ª Edição. São Paulo: Editora Atlas.
- Cunha, L. M. (1997). O espaço, o Desporto e o desenvolvimento. Lisboa: faculdade de motricidade humana, Universidade Técnica de Lisboa.
- Duarte, J. (2004) Perfil I funcional do dirigente desportivo: estudo efetuado em escalões de formação na modalidade de futebol no distrito de Setúbal. Dissertação de Mestrado. Lisboa: FMH.
- Drucker, P. F. (1998). The Coming of the New Organization. Harvard Business Review, p.1-19.
- Drucker, P. (1990). Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles. New York: Harper Collins.
- Drucker, P. (1997). As organizações sem fins lucrativos. Lisboa: Difusão cultural.
- Drucker P. (1998) Sobre a profissão da gestão. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Dionisio, P. (2010). Casos de Sucesso em Marketing Desportivo. Alfragide: Publicações Dom Quixote.

Ferrand, A.; Torrigiani, L. (2005). Marketing of Olympic Sport Organisations. Champaign,IL: Human Kinetics.

Fischamann, A. A. (1987). Implementação de estratégias: identificação e análises de problemas. São Paulo, FEA-USP.

Innes, J.; Mitchell, F.; Sinclair, D. (2000). Activity based costing in the UK's largest companies: a comparison of 1994 and 1999 survey results, Management Accounting Research, v. 11, p.49-62.

Hamel, J. (1997). Étude de cas et sciences sociales. Paris: L'Harmattan.

Hums, M. A. et al. (1998). Principles and Practice of Sport Management. Gaithersburg-Maryland: An Aspen Publication.

Jamieson, L.M. (1987) Competency-based approaches to sport management. Journal of Sport Management, v.1, p.48-56.

Joaquim et al. (2011). Revisão Sistemática sobre o perfil de competências do gestor desportivo, Porto Alegre, v. 17, n.01, p.255-279.

Juran, J. (1980). Quality planning and analysis. New York: McGrawHill.

Lambreth, K. W. (1987). An analysis of the competencies of sport and athletic club managers. Journal of Sport Management, v.1, p. 116-28, 1987

Lopes, F. C.; Morais, P. M.; Carvalho, J. A. (2005). Desenvolvimento de Sistemas de Informação. FCA.

Laudon, K. C.; Laudon, J. P. (1999). Management Information Systems.

Leal, T. (2010). A gestão estratégica nas políticas desportivas da administração pública local: Estudo de caso da utilização do Balanced Scorecard em articulação com o SIADAP no sector de desporto da Câmara Municipal de Silves. Dissertação de Mestrado. FMH.

Lindon, D. (2000). B-Mercator - Teoria e prática do Marketing. Lisboa. Publicações Dom Quixote.

Maçãs, V. (2006) O Diretor Desportivo nas Organizações do Futebol em Portugal.

Caracterização da atividade dos gestores de desporto nos clubes de futebol profissional e não profissional. Dissertação de Doutoramento em Educação Física e Desporto. Vila Real: Universidade Trás-os-Montes e Alto Douro.

Maricato, P. (2005). Marketing para Bares e Restaurantes. Rio de Janeiro: Edições Senac.

Marcelino, J. (1997). O Diretor técnico nacional: estudo do perfil de funções dos diretores técnicos nacionais que trabalham no âmbito das federações desportivas. Dissertação de Mestrado. Lisboa: FMH-UTL.

Marcelino, J.; Pires, G.; Colaço, C. (1998). O Diretor Técnico Nacional: Estudo do perfil de funções. Atas do III Congresso Nacional de Gestão de Desporto: Desporto 2000 – Processos de Mudança, 22 a 25 de Janeiro, Madeira, p.107-114.

Mário, P. (2003). O Perfil do Gestor das Organizações Desportivas Luandenses. Dissertação de Mestrado. Porto: FCDEF-UP.

Mário, P. (2004). O Perfil do Gestor das Organizações Desportivas Luandenses. Revista Portuguesa de Ciências do Desporto.

Maximiano, A., (2000). Introdução à administração. São Paulo: atlas.

Meirim, J. M. (2002). A Federação Desportiva como sujeito público do sistema desportivo. Coimbra: Coimbra Editora.

Meyer, C.A. (1997). Planeamento formal e os seus resultados: um estudo de caso. Cadernos de pesquisas em administração, v2, p.39-46.

Melo Neto F. (1998) Administração e Marketing de Clubes Desportivos. Rio de Janeiro: Editora Sprint.

Mintzberg, H. (1992). Estrutura e Dinâmica das Organizações. Lisboa: Dom Quixote.

Moura, E. (2011). Adequando práticas e modelos de gestão bem-sucedidos ao programa Neptuno - Implementação do Balanced Scorecard. Dissertação de Mestrado. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – FGV, Rio de Janeiro.

Mulbert, A. L., & Ayres, N. M. (2005). Fundamentos para Sistemas de Informação. UnisulVirtual.

- Mullin, B. (2000). Sport Marketing. Human Kinetics.
- Nabais, C. (2011). Prática financeira – análise económica e financeira. Fidel edições técnica.
- Neves, J., (2012). Análise e relato financeiro - Uma visão integrada de gestão (5.ª ed.). Lisboa: Texto.
- Needles B. and Crosson S. (2002). Managerial Accounting, Houghton Mifflin Company.
- Oliveira, D.P.R. (1998). Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas. São Paulo, Atlas.
- Pires, G.; Lopes, J. (2001). Conceito de Gestão do Desporto. Novos desafios, diferentes soluções. Revista Portuguesa de Ciências do Desporto, v. 1, nº 1, p.88-103.
- Pires. (2005). Gestão do Desporto, Desenvolvimento Organizacional. APOGESD.
- Pires, G. (1998). Educação Física: Contexto e inovação. O Diretor Técnico Nacional. Estudo do Perfil das funções. In: Congresso de Educação Física e Ciências do Desporto dos Países de Língua Portuguesa, Atas do V Congresso de Educação Física e Ciências do Desporto dos Países de Língua Portuguesa, Porto: Faculdade Ciências de Educação Física e Desporto da Universidade do Porto, v.1, p.219-229.
- Rodrigues, J. (2010). Avaliação do desempenho das organizações Lisboa Escolar Editora.
- Russo, J. (2009). Balanced Scorecard para PME e PMI. Lisboa: Lidel.
- Rosandich, T. J. (2001). From The Sport Journal.
- Sarmiento, J.; Pinto, A; Oliveira A. (2006). O perfil organizacional e funcional do gestor desportivo em Portugal. Revista Brasileira Educação Física Esportiva, São Paulo, v.20, p.153-55.
- Santos, A. F. (1981). Análise financeira: Conceitos, técnicas e aplicações Lisboa:INIEF.
- Serra, J. P. (2007). Manual de Teoria da Comunicação. Livros Labcom.
- Serra, J. P. (2008). Seminário Internacional de Gestão de Eventos Desportivos. Lisboa.
- Silva, S. (2005). Marketing de serviço. São Paulo: EDUFAL.
- Stone, M. M., Bigelow, B., & Crittenden, W. (1999). Research on strategic management in nonprofit organizations: synthesis, analysis, and future directions. Administration e society, p.378-423.

Stoner, J. A. F; Freeman, R. E. (1995). Administração. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil.

Soares, P.; Fernandes, A.; Santos, C. (2007). MEDE: Modelo de excelência no desporto, Gestão da qualidade e excelência na gestão do desporto. Vila Nova de Gaia: APOGESD

Soares, P. (2006). A Qualidade Total e a Excelência na Gestão do Desporto. Modelo de Auto-Avaliação da Gestão de Instalações Desportivas. Dissertação de Doutoramento. Vila Real: UTAD.

Schuler, R. S.; Budhwar, P. S.; Florkowski, G. W.; (2002). "International human resource management: review and critique". International Journal of Management Reviews, v. 4, nº 1, p. 41-70.

Tani G. (2007). Desporto e escola, que dialogo ainda é possível? In J. O. Bento e J. M. Constantino (Coord.), em defesa do desporto, mutações e valores em conflito, p.269-287. Coimbra: Ed. Almedina.

Teixeira, M. (2002). Estratégia das Federações Desportivas e o Estado: Estudo das principais federações portuguesas nos ciclos olímpicos de Sydney e Atenas. Dissertação de Mestrado. Lisboa: FMH.

Terence, A.C. (2002). Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. Dissertação de Mestrado. Escola de Engenharia de São Carlos: Universidade de São Paulo.

Tiffany, P.; Peterson .S.D. (1998). Planejamento estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz. Rio de Janeiro, Campus.

Truss, C.; Gratton, L.; Hope-hailey, V.; MCGovern, P.; Stiles, P. (1997). Soft an Hard Models of Human Resource Management: A Reappraisal. In Journal of Management Studies.

Ulrich, D. (1997). Measuring Human Resources: An Overview of Practice and a Prescription for Results, In Human Resource Management.

Weske, M. (2007). Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures. In M, p. 4-10. Potsdam, Alemanha: Springer.

Wright, P.; McMahan, G. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, v. 18, p. 295-320.

Russo, J. (2009). *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições*. 5ª Ed. Lisboa: Lidel.

Kaplan, R.; Norton, D. (2001). *The Strategy-Focused Organization – How Balanced Scorecard*. Harvard Business School Publishing. Editora Campus.

Kelly, F. J. (1995). Heather Mayfield. *O que realmente se ensina na Escola de Administração de Harvard*. Sao Paulo: Record.

Kotler, P.; Armstrong, G. (1993). *Princípios De Marketing*. Rio de Janeiro, RJ. Ed. Prentice-Hall do Brasil Ltda.

Kotter, J. (2000). *Afinal, o que fazem os líderes – A nova face do poder e da estratégia*. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Kotler, P. (2000) *Marketing management millennium edition*. 10ª Edição. New Jersey: Prentice Hall.

### **Legislação consultada**

Assembleia de república. (2007). Lei nº5/2007, 16 de janeiro. *Diário da República*, 1ª série (nº11), 356-363

Assembleia de república. (2012) Lei n.º 39/2012 de 28 de agosto. *Diário da República*, 1.ª série - N.º 166 - 28 de agosto de 2012

# ANEXOS

## **Anexo 1 – Carta de apresentação do estudo**

Ao cuidado do **Diretor Técnico Nacional** ou **Cargo Equivalente** na federação.

Exmo(a). Senhor(a),

No âmbito da 5ª edição do Mestrado em Direção e Gestão Desportiva da Universidade de Évora, encontro-me a desenvolver um trabalho de investigação, cujo projeto foi aprovado pelo Conselho Científico, sobre os Diretores Técnicos Nacionais (DTN), ou cargo equivalente, de todas as Federações Desportivas Portuguesas.

Este trabalho científico tem como principais objetivos: 1) definir o perfil funcional de competências do DTN; e 2) caracterizar as funções de planeamento, organização, coordenação e avaliação, bem como as dimensões de informação, financiamento, orçamento, recursos humanos e marketing.

Para o efeito, solicitamos sua importante colaboração neste estudo através de resposta individual ao questionário *online*. As suas respostas serão estritamente confidenciais e decisivas para o sucesso da investigação.

Agradecendo a sua disponibilidade, pedimos que proceda ao preenchimento rápido do questionário (5 minutos) e devolva no prazo máximo de duas semanas. Teremos muito gosto em partilhar os resultados finais do estudo com todos aqueles que participaram no preenchimento do questionário.

Com os melhores cumprimentos,

Joel Roque

*Aluno do curso de Mestrado em Direção e Gestão Desportiva da UÉ*

Telemóvel: 92 7126316

Correio eletrónico: [jo3lroqu3@gmail.com](mailto:jo3lroqu3@gmail.com)



## Anexo 2 – Instrumento de recolha de dados (questionário)

### A – Dados Biográficos

#### A1 – Identificação

Este questionário destina-se á realização de um estudo sobre o perfil do diretor técnico nacional nas Instituições desportivas portuguesas.  
A sua colaboração e exatidão nas respostas são de enorme importância para o sucesso deste estudo.

**Deste já agradecemos o tempo dispensado ao seu preenchimento.**

0	1	2	3	4	5
Não Executa	Sem Importância	Pequena Importância	Importância Razoável	Grande Importância	Muito Grande Importância

Idade (anos):

20-30	
31-40	
41-50	
51-60	
61-70	
>71	

Género:

Masculino	
Feminino	

Em que Instituição Desportiva exerce funções: \_\_\_\_\_

#### A2 – Formação Académica e Profissional

9º Ano	
12º Ano	
Licenciatura Pré-Bolonha	
Licenciatura Pós-Bolonha	
Mestrado	
Doutoramento	

Têm formação complementar na área da gestão do desporto? Qual?

Designação do curso	Nome da Instituição	Carga horária (Horas)

--	--	--

Vínculo à Instituição Desportiva:

	Tempo integral (mais de 35 horas)	Tempo parcial (cerca de 20 horas)	Tempo residual (menos de 10 horas)
Técnico efetivo			
Contratado			
Prestação de Serviços			
Voluntario			

Tempo Instituição Desportiva (anos):

Inferior 5	
Entre 6 e 10	
Entre 11 a 15	
Entre 16 a 20	
Entre 21 a 25	
Entre 26 a 30	
Superior a 31	

Tempo na função de Diretor Técnico (anos):

Inferior 5	
Entre 6 e 10	
Entre 11 a 15	
Entre 16 a 20	
Entre 21 a 25	
Entre 26 a 30	
Superior a 31	

Experiência numa modalidade desportiva (anos):

Atleta: \_\_\_\_\_ Dirigente: \_\_\_\_\_ Treinador: \_\_\_\_\_

Outra: \_\_\_\_\_

**B – Funções desempenhadas pelo Diretor Técnico**

	Importância					
	0	1	2	3	4	5
<b>B1 – Planeamento/Organização</b>						
Definir a política de desenvolvimento desportivo da Instituição Desportiva.						
Iniciar projetos e serviços inovadores na Instituição Desportiva.						
Planificar a calendarização anual das atividades.						
Planear estratégias de apoio ao desenvolvimento dos programas de ação da Instituição Desportiva.						
Promover projetos e eventos na Instituição Desportiva.						
Conceber projetos de dinamização de atividades desportivas pontuais e regulares.						
Desenvolver projetos de cedência de apoios e financiamento e atividades desportivas pontuais aos clubes.						
Desenvolver/Procurar ações de formação para os agentes desportivos						
Desenvolver/Procurar ações de formação para os recursos humanos da própria Instituição Desportiva						
Procurar novas modalidades exercer na instituição						
Elaborar/adquirir conhecimento de um manual de operações das atividades desportivas desenvolvidas na instituição						
<b>B2 – Informação</b>	0	1	2	3	4	5
Reunir e transmitir informação aos superiores.						
Participar em reuniões internas e em comissões ligadas à Instituições Desportiva.						
Receber e reunir com clubes na Federação.						
Contactar telefonicamente com clubes.						
Agendar atividades e reuniões.						
Tratar e arquivar informação.						
Elaborar documentos formais, como ofícios e informações internas.						
Elaborar/Adquirir bases de dados informativos de suporte ao funcionamento dos projetos de ação da Instituição Desportiva						
<b>B3 – Financiamento/Orçamento</b>	0	1	2	3	4	5
Elaborar cadernos de encargos e planos financeiros.						

Preparar, monitorar e executar orçamentos internos.						
Propor, monitorar, alterar e executar o plano de atividades e orçamento da Instituição Desportiva.						
Coordenar e agendar pagamentos de subsídios e participações financeiras.						
Recolher fundos, receitas e outros recursos de outros órgãos governamentais.						
Recolher fundos, receitas e outros recursos de patrocinadores, parceiros.						
Realizar aquisições de serviços.						
<b>B4 – Coordenação/Avaliação</b>	0	1	2	3	4	5
Coordenar e avaliar projetos de dinamização de atividades desportivas regulares e pontuais.						
Coordenar e avaliar projetos de gestão e funcionamento da Instituição Desportiva.						
Coordenar a utilização dos recursos materiais desportivos.						
Coordenar e avaliar o estudo de rentabilização e conservação dos recursos materiais desportivos						

### **C – Áreas de competência do Diretor Técnico**

	Importância					
	0	1	2	3	4	5
<b>C1 – Recursos Humanos</b>						
Supervisionar e controlar os técnicos da Instituição Desportiva.						
Motivar, inspirar e aconselhar os técnicos da Instituição Desportiva.						
Definir, especificar, distribuir e coordenar funções/tarefas e atividades dos técnicos.						
Providenciar avaliações de eficácia e eficiência do trabalho dos técnicos e conduzir os programas de avaliação						
<b>C2 – Marketing</b>	0	1	2	3	4	5
Criar ações de divulgação de projetos/eventos/atividades na Instituição Desportiva						
Promover a imagem da Instituição Desportiva						
Definir sistemas e os canais de comunicação essenciais, com outras entidades orgânicas entidades da comunidade, órgãos desportivos e não desportivos						

Concretizar parcerias estratégicas e operacionais com entidades de importância relevante à Instituição Desportiva.						
Representar a Instituição Desportiva em atividades e cerimónias de outras entidades.						
Comunicar com a comunidade geral, dirigentes de clubes, treinadores e atletas.						
Comunicar com órgãos de comunicação social.						
Elaborar comunicados para a imprensa.						
Elaborar discursos e mensagens escritas e apresentar à comunidade.						

**D – Outras funções que desempenha: Onde? Na mesma instituição ou noutra? Em acumulação?**

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

**Anexo 4 – Lista das Federações Desportivas Portuguesas contactada**

Nº	Federação Desportivas	Web	Email	Email1	Telefone	Telemóvel
1	FEDERAÇÃO ACADÉMICA DO DESPORTO UNIVERSITÁRIO	<a href="http://www.fadu.pt">www.fadu.pt</a>		<a href="mailto:desportivo@fadu.pt">desportivo@fadu.pt</a>	217 818 160	
2	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE ACTIVIDADES SUBAQUÁTICAS	<a href="http://www.fpas.pt">www.fpas.pt</a>		<a href="mailto:presidencia@fpas.pt">presidencia@fpas.pt</a> / <a href="mailto:secretaria@fpas.pt">secretaria@fpas.pt</a>	211 910 86967 360 599	
3	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE AEROMODELISMO	<a href="http://www.fpam.pt">www.fpam.pt</a>	<a href="mailto:fpamsede@gmail.com">fpamsede@gmail.com</a>		217 166 812	
4	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE AERONÁUTICA	<a href="http://www.fpaero.pt">www.fpaero.pt</a>		<a href="mailto:geral@fpaero.pt">geral@fpaero.pt</a>	21 853 98 99	
5	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE AIKIDO	<a href="http://www.fpaikido.pt">www.fpaikido.pt</a>		<a href="mailto:administrativo@fpaikido.pt">administrativo@fpaikido.pt</a>	214 535 308	
6	FEDERAÇÃO DE ANDEBOL DE PORTUGAL	<a href="http://www.fpa.pt">www.fpa.pt</a>	<a href="mailto:andebol@fpa.pt">andebol@fpa.pt</a>	<a href="mailto:luis.pacheco@fpa.pt">luis.pacheco@fpa.pt</a>	213 611 900	
7	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DOS ARQUEIROS E BESTEIROS	<a href="http://www.fabp.pt">www.fabp.pt</a>	<a href="mailto:secretaria@fabp.pt">secretaria@fabp.pt</a>	<a href="mailto:dir.tecnico@fabp.pt">dir.tecnico@fabp.pt</a> (enviado novamente 04-03)	916 140 733	
8	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE ARTES MARCIAIS CHINESAS	<a href="http://www.fpamc.com">www.fpamc.com</a>		<a href="mailto:geral.fpamc@gmail.com">geral.fpamc@gmail.com</a>	226 062 867	
9	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE ATLETISMO	<a href="http://www.fpatletismo.pt">www.fpatletismo.pt</a>		<a href="mailto:fpa@fpatletismo.pt">fpa@fpatletismo.pt</a>	214 146 020	
10	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE AUTOMOBILISMO E KARTING	<a href="http://www.fpak.pt">www.fpak.pt</a>		<a href="mailto:tecnica@fpak.pt">tecnica@fpak.pt</a>	217 112 800	
11	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE BADMINTON	<a href="http://www.fpbadminton.pt">www.fpbadminton.pt</a>		<a href="mailto:secretaria@fpbadminton.com">secretaria@fpbadminton.com</a> / <a href="mailto:geral@fpbadminton.com">geral@fpbadminton.com</a>	262 839 020	
12	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE BASEBOL E SOFTBOL	<a href="http://www.fpbsweb.org">http://www.fpbsweb.org</a>	<a href="mailto:mmail@fpbsweb.org">mmail@fpbsweb.org</a>		913 307 21239 098 996	
13	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE BASQUETEBOL	<a href="http://www.fpb.pt">www.fpb.pt</a>	<a href="mailto:mariogomes@fpb.pt">mariogomes@fpb.pt</a>	<a href="mailto:deptechnico@fpb.pt">deptechnico@fpb.pt</a>	218 815 825	
14	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE BILHAR	<a href="http://www.fpbilhar.pt">www.fpbilhar.pt</a>		<a href="mailto:fpbilhar@vodafone.pt">fpbilhar@vodafone.pt</a>	211 930 108	
15	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE BOXE	<a href="http://www.fpbboxe.pt">www.fpbboxe.pt</a>			213 150 577	
16	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE BRIDGE	<a href="http://www.fpbbridge.pt">www.fpbbridge.pt</a>		<a href="mailto:fpbridge@mail.telepac.pt">fpbridge@mail.telepac.pt</a>	213 884 84961 179 279	
17	FEDERAÇÃO DE CAMPISMO E MONTANHISMO DE PORTUGAL	<a href="http://www.fcmportugal.com">www.fcmportugal.com</a>	<a href="mailto:geral@fcmportugal.com">geral@fcmportugal.com</a>	<a href="mailto:presidente@fcmportugal.com">presidente@fcmportugal.com</a>	218 126 890	
18	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE CANOAGEM	<a href="http://www.fpcanoagem.pt">www.fpcanoagem.pt</a>		<a href="mailto:geral@fpcanoagem.pt">geral@fpcanoagem.pt</a>	225 443 23932 080 303	
19	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE CICLISMO	<a href="http://www.uvp-fpc.pt">www.uvp-fpc.pt</a>		<a href="mailto:geral@uvp-fpc.pt">geral@uvp-fpc.pt</a>	213 802 14964 768 626	
20	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE COLUMBOFILIA	<a href="http://www.fpcolumbofilia.pt">www.fpcolumbofilia.pt</a>	<a href="mailto:geral@fpcolumbofilia.pt">geral@fpcolumbofilia.pt</a>		239 853 100	
21	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE CORFEBOL	<a href="http://www.fpcorfebol.pt">www.fpcorfebol.pt</a>		<a href="mailto:fpcorfebol@gmail.com">fpcorfebol@gmail.com</a>	210 997 64912 938 381	
22	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE DAMAS	<a href="http://fpdamas.home.sapo.pt">fpdamas.home.sapo.pt</a>		<a href="mailto:geral@fpdamas.pt">geral@fpdamas.pt</a>	265 411 40929 154 545	
23	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE DANÇA DESPORTIVA	<a href="http://www.fydd.pt">www.fydd.pt</a>		<a href="mailto:paulo.martins@fydd.pt">paulo.martins@fydd.pt</a> / <a href="mailto:presidente@fydd.pt">presidente@fydd.pt</a>	213 885 366	
24	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE DESPORTO PARA DEFICIENTES	<a href="http://www.fydd.org">www.fydd.org</a>	<a href="mailto:info@fydd.org">info@fydd.org</a> / <a href="mailto:secretaria@fydd.org">secretaria@fydd.org</a>		219 379 950	
25	FEDERAÇÃO EQUESTRE PORTUGUESA	<a href="http://www.fep.pt">www.fep.pt</a>		<a href="mailto:geral@fep.pt">geral@fep.pt</a>	218 478 774	
26	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE ESGRIMA	<a href="http://www.fpe.pt">www.fpe.pt</a>		<a href="mailto:fpe@fpe.pt">fpe@fpe.pt</a>	213 978 717	
27	FEDERAÇÃO DESPORTOS DE INVERNO DE PORTUGAL	<a href="http://www.fdiportugal.pt">http://www.fdiportugal.pt</a>	<a href="mailto:geral@fdiportugal.pt">geral@fdiportugal.pt</a>		275 314 048	
28	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE FUTEBOL	<a href="http://www.fpf.pt">www.fpf.pt</a>		<a href="mailto:inf@fpf.pt">inf@fpf.pt</a>	213 252 70213 252 786	
29	FEDERAÇÃO DE GINÁSTICA DE PORTUGAL	<a href="http://www.gympor.com">www.gympor.com</a>		<a href="mailto:gympor@gympor.com">gympor@gympor.com</a>	218 141 145	
30	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE GOLFE	<a href="http://www.fpg.pt">www.fpg.pt</a>	<a href="mailto:fpq@fpq.pt">fpq@fpq.pt</a>	<a href="mailto:cristinasimoes@fpq.pt">cristinasimoes@fpq.pt</a>	214 123 780	
31	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE HOQUEI	<a href="http://www.fphoquei.pt">www.fphoquei.pt</a>		<a href="mailto:mario.almeida@fphoquei.pt">mario.almeida@fphoquei.pt</a> / <a href="mailto:pedro.avila@fphoquei.pt">pedro.avila@fphoquei.pt</a>		
32	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE JUDO	<a href="http://www.fpi.pt">www.fpi.pt</a>		<a href="mailto:secretaria@fpi.pt">secretaria@fpi.pt</a>	213 931 630	
33	FEDERAÇÃO NACIONAL DE KARATÉ – PORTUGAL	<a href="http://www.fnkp.pt">www.fnkp.pt</a>		<a href="mailto:fnkp@fnkp.pt">fnkp@fnkp.pt</a>	21 362 3152	
34	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE KICKBOXING E MUAYTHAI	<a href="http://www.fpkickboxing-muaythai.pt">www.fpkickboxing-muaythai.pt</a>		<a href="mailto:fpkm_presidente@hotmail.com">fpkm_presidente@hotmail.com</a>	910 781 428	
35	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE LUTAS AMADORAS	<a href="http://www.fplutasamadoras.pt">www.fplutasamadoras.pt</a>	<a href="mailto:secretaria@fplutasamadoras.pt">secretaria@fplutasamadoras.pt</a>	<a href="mailto:directortecniconacional@fplutasamadoras.pt">directortecniconacional@fplutasamadoras.pt</a>	213 931 190	
36	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE MINIGOLFE	<a href="http://www.fpminigolfe.com">www.fpminigolfe.com</a>		<a href="mailto:mail@fpminigolfe.com">mail@fpminigolfe.com</a> / <a href="mailto:presidente@fpminigolfe.com">presidente@fpminigolfe.com</a>	911 042 118	
37	FEDERAÇÃO DE MOTOCICLISMO DE PORTUGAL	<a href="http://www.fmp.pt">www.fmp.pt</a>		<a href="mailto:fmp-geral@netcabo.pt">fmp-geral@netcabo.pt</a>	213 936 030	
38	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE MOTONÁUTICA	<a href="http://www.fpmotonautica.org">www.fpmotonautica.org</a>		<a href="mailto:fpm@fpmotonautica.org">fpm@fpmotonautica.org</a>	218 871 990	
39	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE NATAÇÃO	<a href="http://www.fpnatacao.com">www.fpnatacao.com</a>	<a href="mailto:secretaria@fpnatacao.pt">secretaria@fpnatacao.pt</a>		214 158 190/1	
40	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE ORIENTAÇÃO	<a href="http://www.fpo.pt">www.fpo.pt</a>		<a href="mailto:info@fpo.pt">info@fpo.pt</a> / <a href="mailto:geral@fpo.pt">geral@fpo.pt</a>	244 575 07919 919 801	
41	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE PARAQUEDISMO	<a href="http://www.fppq.pt">www.fppq.pt</a>	<a href="mailto:direccao@fppq.pt">direccao@fppq.pt</a>	<a href="mailto:fedppqevora@sapo.pt">fedppqevora@sapo.pt</a>	266 708 869	
42	FEDERAÇÃO DE PATINAGEM DE PORTUGAL	<a href="http://www.fpp.pt">www.fpp.pt</a>		<a href="mailto:dtn@fpp.pt">dtn@fpp.pt</a>	218 428 85926 652 502 (C)	
43	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE PENTATLO MODERNO	<a href="http://www.fppm.pt">www.fppm.pt</a>	<a href="mailto:fppm.geral@gmail.com">fppm.geral@gmail.com</a>	<a href="mailto:fppm.direcetivo@gmail.com">fppm.direcetivo@gmail.com</a>	917 009 794	
44	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE PESCA DESPORTIVA	<a href="http://www.fppd.pt">www.fppd.pt</a>		<a href="mailto:secretaria@fppd.pt">secretaria@fppd.pt</a>	213 140 17936 525 852	
45	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE PESCA DESPORTIVA DO ALentejo	<a href="http://www.fppdam.pt">www.fppdam.pt</a>		<a href="mailto:geral@fppdam.pt">geral@fppdam.pt</a>	265 591 143	
46	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE PETANCA	<a href="http://www.fppetanca.com">www.fppetanca.com</a>		<a href="mailto:f.p.petanca@sapo.pt">f.p.petanca@sapo.pt</a>	289 843 77917 636 738	
47	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE REMO	<a href="http://www.remoportugal.pt">www.remoportugal.pt</a>		<a href="mailto:geral@remoportugal.pt">geral@remoportugal.pt</a>	213 929 840	
48	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE RUGBY	<a href="http://www.fpr.pt">www.fpr.pt</a>		<a href="mailto:geral@fpr.pt">geral@fpr.pt</a>	217 991 690	
49	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE SURF	<a href="http://www.surfingportugal.com">www.surfingportugal.com</a>		<a href="mailto:fps@surfingportugal.com">fps@surfingportugal.com</a>	219 228 914	
50	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE TAEKWON-DO	<a href="http://www.fpt.pt">www.fpt.pt</a>			213 240 21927 055 632	
51	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE TÊNIS	<a href="http://www.fptenis.pt">www.fptenis.pt</a>		<a href="mailto:geral@fptenis.pt">geral@fptenis.pt</a> / <a href="mailto:desenvolvimento@fptenis.pt">desenvolvimento@fptenis.pt</a>	214 151 35962 141 452	
52	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE TÊNIS DE MESA	<a href="http://www.fptm.pt">www.fptm.pt</a>		<a href="mailto:jose.bentes@fptm.pt">jose.bentes@fptm.pt</a>	213 531 99213 527 413	
53	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE TIRO	<a href="http://www.fptiro.net">www.fptiro.net</a>		<a href="mailto:fp tiro@fptiro.net">fp tiro@fptiro.net</a>	213 874 59213 527 413	
54	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE TIRO COM ARCO	<a href="http://www.fpta.pt">www.fpta.pt</a>		<a href="mailto:fp ta@fpta.pt">fp ta@fpta.pt</a>	214 199 028	
55	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE TIRO COM ARMAS DE CAÇA	<a href="http://www.fptac.pt">www.fptac.pt</a>		<a href="mailto:secretaria.fptac@gmail.com">secretaria.fptac@gmail.com</a> / <a href="mailto:informacoes.fptac@gmail.com">informacoes.fptac@gmail.com</a>	214 126 160	
56	FEDERAÇÃO DE TRIATLO DE PORTUGAL	<a href="http://www.federacao-triatlo.com">www.federacao-triatlo.com</a>		<a href="mailto:(secretaria@federacao-triatlo.pt">secretaria@federacao-triatlo.pt</a>	214 464 820	
57	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE VELA	<a href="http://www.fpvela.pt">www.fpvela.pt</a>		<a href="mailto:fpvela@fpvela.pt">fpvela@fpvela.pt</a>	213 658 50213 658 500 (C)	
58	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE VOLEIBOL	<a href="http://www.fpvoleibol.pt">www.fpvoleibol.pt</a>	<a href="mailto:fpvoleibol@fpvoleibol.pt">fpvoleibol@fpvoleibol.pt</a>		228 349 570	
59	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE VOO LIVRE	<a href="http://www.fpvl.pt">www.fpvl.pt</a>		<a href="mailto:fpvl@fpvl.pt">fpvl@fpvl.pt</a>	218 522 88913 746 424	
60	FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE XADREZ	<a href="http://www.fpx.pt">www.fpx.pt</a>		<a href="mailto:fp x@fpx.pt">fp x@fpx.pt</a>	213 579 144	