



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA

DEPARTAMENTO DE DESPORTO E SAÚDE

Perfil funcional do Diretor Técnico de Health Clubs

Tatiana Fonseca das Neves

Orientação: Professor Doutor Nuno Batalha

Professor Doutor Mário Teixeira

Mestrado em Direção e Gestão Desportiva

Dissertação

Évora, 2015

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



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA

DEPARTAMENTO DE DESPORTO E SAÚDE

Perfil funcional do Diretor Técnico de Health Clubs

Tatiana Fonseca das Neves

Orientação: Professor Doutor Nuno Batalha

Professor Doutor Mário Teixeira

Mestrado em Direção e Gestão Desportiva

Dissertação

Évora, 2015

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

AGRADECIMENTOS

Ao longo da elaboração desta dissertação, muitas pessoas direta e indiretamente acompanharam, ajudaram e contribuíram de forma significativa para a sua concretização.

Deste modo gostaria de expressar o meu sincero agradecimento a algumas pessoas:

Ao meu orientador Prof. Doutor Nuno Batalha e ao coorientador Prof. Doutor Mario Teixeira, pelo constante apoio e que, com os seus saberes e orientações, tornaram possível que este desafio chegasse até aqui.

A todos os 54 profissionais de norte a sul de Portugal que tornaram possível a realização deste estudo.

Por último quero deixar um enorme agradecimento á minha família, por todo o incentivo, encorajamento, paciência e compreensão constante demonstrada. Aos meus amigos universitários, pelo carinho, animação e conselhos, que me confortaram ao longo dos últimos anos e essencialmente durante a minha caminhada académica.

A todos, o meu enorme obrigada.

RESUMO

Atualmente, em Portugal, segundo o Decreto-Lei nº 39/2012, de 28 de Agosto, é obrigatória a presença de um diretor técnico em todas as instalações desportivas que prestam serviços desportivos na área da manutenção da condição física (fitness). De acordo com esta questão legal esta dissertação tem como principal finalidade definir o perfil, qualidades e funções de um diretor técnico em Ginásios/Health Clubs e comparar as funções definidas na legislação e as que efetivamente são realizadas nos locais.

De modo a averiguar as capacidades, funções e existência do diretor técnico, implementámos um questionário online de forma a realizar uma análise exaustiva nos Ginásios/Health Clubs nacionais para fazer um levantamento. Com isso, concluímos que para além das funções delimitadas na lei existem muitas outras exercidas pelos mesmos no que diz respeito a planeamento/organização, informação, financiamento/orçamento e coordenação/avaliação, para além de duas outras áreas de competência, recursos humanos e marketing.

Palavras-chave: Director Técnico; Ginásios; Health clubs; Gestão Desportiva; Perfil Profissional.

FUNCTIONAL PROFILE OF THE DIRECTOR OF TECHNICAL HEALTH CLUBS

ABSTRACT

Currently, in Portugal, according to Decree-Law No. 39/2012, of 28 August, the presence of a technical director in all sports facilities that provide sports services in the area of maintaining physical condition is required (fitness). According to this statement this thesis main purpose is to define the profile, qualities and functions of a technical director in Gyms / Health Clubs and compare the functions defined in the legislation and are actually executed at the sites.

In order to verify the capabilities, functions and existence of the technical director, we implements an online questionnaire in order to conduct a thorough analysis in Gyms / Health Clubs to make a national survey. Consequently, we conclude that in addition to the functions defined in the law there are many other they perform with regard to planning / organization, information, finance / budget and coordination / evaluation, in addition to two other areas of competence, human resources and marketing.

Keywords: Technical Director; gyms; Health clubs; Sport Management; Professional Profile.

ÍNDICE GERAL

CAPITULO I – INTRODUÇÃO	13
1. Enquadramento do tema	13
2. Objetivos.....	14
CAPITULO II - REVISÃO DA LITERATURA	16
1. Gestão Desportiva.....	16
1.1. Áreas de competência	19
1.1.1. Recursos Humanos	22
1.1.2. Marketing.....	23
2. Perfil do Diretor Técnico	24
3. Enquadramento Legal.....	27
3.1. Perspetiva histórica	27
3.2. Legislação em Vigor	28
CAPITULO III – METODOLOGIA	30
1. Definição e caracterização da amostra	30
2. Método de recolha da informação	32
CAPITULO IV - APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	33
1. Dados Biográficos.....	33
2. Funções desempenhadas pelo Diretor Técnico	35
2.1. Planeamento/Organização	35
2.2. Informação	40
2.3. Financiamento/Orçamento	42
2.4. Coordenação/Avaliação.....	44
3. Áreas de competência do Diretor Técnico	47
3.1. Recursos Humanos	47
3.2. Marketing.....	48
4. Outras Funções desempenhadas na instituição	50
CAPITULO V – DISCUSSÃO DE RESULTADOS	51
1. Dados Biográficos.....	51
2. Funções desempenhadas pelo Diretor Técnico	52
3. Áreas de Competência do Diretor Técnico	53
4. Outras funções desempenhadas na instituição	54
CAPITULO VI – CONCLUSÕES	56

CAPITULO VII - REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS	58
ANEXOS	66

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 - MÉDIA DE IDADES DOS DIRETORES TÉCNICOS _____	33
FIGURA 2 - GÉNERO DO DIRETOR TÉCNICO _____	34
FIGURA 3 - FORMAÇÃO ACADÉMICA E PROFISSIONAL DOS DIRETORES TÉCNICOS _____	34
FIGURA 4 - TEMPO DO DIRETOR TÉCNICO NA INSTITUIÇÃO DESPORTIVA (ANOS) _____	35
FIGURA 5 - TEMPO NA FUNÇÃO DA DIRETOR TÉCNICO (ANOS) _____	35
FIGURA 6 - FUNÇÕES DESEMPENHADAS PELO DIRETOR TÉCNICO - DEFINIR A POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO DESPORTIVO DA INSTITUIÇÃO DESPORTIVA _____	36
FIGURA 7 - FUNÇÕES DESEMPENHADAS PELO DIRETOR TÉCNICO – INICIAR PROJETOS E SERVIÇOS INOVADORES NA INSTITUIÇÃO DESPORTIVA _____	36
FIGURA 8 - FUNÇÕES DESEMPENHADAS PELO DIRETOR TÉCNICO – PLANEAR ESTRATÉGIAS DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO DOS PROGRAMAS DE AÇÃO DA INSTITUIÇÃO DESPORTIVA _____	36
FIGURA 9 - FUNÇÕES DESEMPENHADAS PELO DIRETOR TÉCNICO – PLANIFICAR A CALENDARIZAÇÃO ANUAL DAS ATIVIDADES _____	37
FIGURA 10 - FUNÇÕES DESEMPENHADAS PELO DIRETOR TÉCNICO – PROMOVER PROJETOS E EVENTOS NA INSTITUIÇÃO DESPORTIVA _____	37
FIGURA 11 - FUNÇÕES DESEMPENHADAS PELO DIRETOR TÉCNICO – CONCEBER PROJETOS E EVENTOS DE DINAMIZAÇÃO DE ATIVIDADES DESPORTIVAS PONTUAIS E REGULARES _____	37
FIGURA 12 - FUNÇÕES DESEMPENHADAS PELO DIRETOR TÉCNICO – DESENVOLVER/PROCURAR AÇÕES DE FORMAÇÃO PARA OS AGENTES DESPORTIVOS _____	38
FIGURA 13 - FUNÇÕES DESEMPENHADAS PELO DIRETOR TÉCNICO – DESENVOLVER/PROCURAR AÇÕES DE FORMAÇÃO PARA OS RECURSOS HUMANOS DA PROPRIA INSTITUIÇÃO DESPORTIVA _____	38
FIGURA 14 - FUNÇÕES DESEMPENHADAS PELO DIRETOR TÉCNICO – PROCURAR NOVAS MODALIDADES A EXERCER NA INSTITUIÇÃO _____	38
FIGURA 15 - FUNÇÕES DESEMPENHADAS PELO DIRETOR TÉCNICO – ELABORAR/ADQUIRIR CONHECIMENTO DE UMA MANUAL DE OPERAÇÕES DAS ATIVIDADES DESPORTIVAS DESENVOLVIDAS NA INSTITUIÇÃO _____	39
FIGURA 16 - FUNÇÕES DESEMPENHADAS PELO DIRETOR TÉCNICO – 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) _____	39

FIGURA 17 - FUNÇÕES DESEMPENHADAS PELO DIRETOR TÉCNICO – SUPERINTENDER TECNICAMENTE, NO AMBITO DO FUNCIONAMENTO DSAS INSTALAÇÕES DESPORTIVAS AS ATIVIDADES FISICAS E DESPORTIVAS NELAS DESENVOLVIDAS _____	40
FIGURA 18 - FUNÇÕES DESEMPENHADAS PELO DIRETOR TÉCNICO – REUNIR E TRANSMITIR INFORMAÇÃO AOS SUPERIORES _____	40
FIGURA 19 - FUNÇÕES DESEMPENHADAS PELO DIRETOR TÉCNICO – AGENDAR ATIVIDADES E REUNIÕES _____	41
FIGURA 20 - FUNÇÕES DESEMPENHADAS PELO DIRETOR TÉCNICO – TRATAR E ARQUIVAR INFORMAÇÕES _____	41
FIGURA 21 - FUNÇÕES DESEMPENHADAS PELO DIRETOR TÉCNICO – ELABORAR DOCUMENTOS FORMAIS, COMO OFÍCIOS E INFORMAÇÕES INTERNAS _____	41
FIGURA 22 - FUNÇÕES DESEMPENHADAS PELO DIRETOR TÉCNICO – ELABORAR/ADQUIRIR BASES DE DADOS DE SUPORTE DE FUNCIONAMENTO DOS PROJETOS _____	42
FIGURA 23 - FUNÇÕES DESEMPENHADAS PELO DIRETOR TÉCNICO – ELABORAR CADERNOS DE ENCARGOS E PLANOS FINANCEIROS _____	42
FIGURA 24 - FUNÇÕES DESEMPENHADAS PELO DIRETOR TÉCNICO – PREPARAR, MONITORAR E EXECUTAR ORÇAMENTOS INTERNOS _____	42
FIGURA 25 - FUNÇÕES DESEMPENHADAS PELO DIRETOR TÉCNICO – PROPOR, MONITORAR, ALTERAR E EXECUTER OS PLANOS DE ATIVIDADES E ORÇAMENTO DA INSTITUIÇÃO DESPORTIVA _____	43
FIGURA 26 - FUNÇÕES DESEMPENHADAS PELO DIRETOR TÉCNICO – RECOLHER FUNDOS, RECEITAS E OUTROS RECURSOS DE PATROCINADORES, PARCEIROS _____	43
FIGURA 27 - FUNÇÕES DESEMPENHADAS PELO DIRETOR TÉCNICO – REALIZAR AQUISIÇÕES DE SERVIÇOS _____	43
FIGURA 28 - FUNÇÕES DESEMPENHADAS PELO DIRETOR TÉCNICO – COORDENAR E AVALIAR PROJETOS DE DINAMIZAÇÃO DE ATIVIDADES DESPORTIVAS REGULARES E PONTUAIS _____	44
FIGURA 29 - FUNÇÕES DESEMPENHADAS PELO DIRETOR TÉCNICO – COORDENAR E AVALIAR PROJETOS DE GESTÃO E FUNCIONAMENTO DA INSTITUIÇÃO DESPORTIVA _____	44
FIGURA 30 - FUNÇÕES DESEMPENHADAS PELO DIRETOR TÉCNICO – COORDENAR A UTILIZAÇÃO DOS RECURSOS MATERIAIS DESPORTIVOS _____	44
FIGURA 31 - FUNÇÕES DESEMPENHADAS PELO DIRETOR TÉCNICO – COORDENAR E AVALIAR O ESTUDO DE RENTABILIZAÇÃO E CONSERVAÇÃO DOS RECURSOS MATERIAIS E DESPORTIVOS _____	45

FIGURA 32 - FUNÇÕES DESEMPENHADAS PELO DIRETOR TÉCNICO – COORDENAR A PRESCRIÇÃO E AVALIAÇÃO AOS UTENTES DE ATIVIDADES FÍSICAS E DESPORTIVAS _____	45
FIGURA 33 - FUNÇÕES DESEMPENHADAS PELO DIRETOR TÉCNICO – COORDENAR A AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS, BEM COMO PROPOR OU IMPLMENTAR MEDIDAS VISANDO A MELHORIA DESSA QUALIDADE _____	45
FIGURA 34 - FUNÇÕES DESEMPENHADAS PELO DIRETOR TÉCNICO – COORDENAR A PRODUÇÃO DAS ATIVIDADES FÍSICAS E DESPORTIVAS _____	46
FIGURA 35 - FUNÇÕES DESEMPENHADAS PELO DIRETOR TÉCNICO – 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 ____	46
FIGURA 36 - FUNÇÕES DESEMPENHADAS PELO DIRETOR TÉCNICO – COORDENAR E SUPERVISIONAR A AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS, BEM COMO IMPLEMENTAR MEDIDAS VISANDO A MELHORIA DESSA QUALIDADE _____	46
FIGURA 37 - ÁREAS DE COMPETÊNCIA DO DIRETOR TÉCNICO – SUPERVISIONAR E CONTROLAR OS TÉCNICOS DA INSTITUIÇÃO DESPORTIVA _____	47
FIGURA 38 - ÁREAS DE COMPETÊNCIA DO DIRETOR TÉCNICO – MOTIVAR, INSPIRAR E ACONSELHAR OS TÉCNICOS DA INSTITUIÇÃO DESPORTIVA _____	47
FIGURA 39 - ÁREAS DE COMPETÊNCIA DO DIRETOR TÉCNICO – DEFINIR, ESPECIFICAR, DISTRIBUIR E COORDENAR FUNÇÕES/TAREFAS DOS TÉCNICOS _____	47
FIGURA 40 - ÁREAS DE COMPETÊNCIA DO DIRETOR TÉCNICO – PROVIDENCIAR AVALIAÇÕES DE EFICIÊNCIA DO TRABALHO DOS TÉCNICOS E CONDUZIR OS PROGRAMAS DE AVALIAÇÃO __	48
FIGURA 41 - ÁREAS DE COMPETÊNCIA DO DIRETOR TÉCNICO – CRIAR AÇÕES DE DIVULGAÇÃO DE PROJETOS/EVENTOS/ATIVIDADES NA INSTITUIÇÃO DESPORTIVA _____	48
FIGURA 42 - ÁREAS DE COMPETÊNCIA DO DIRETOR TÉCNICO – PROMOVER A IMAGEM DA INSTITUIÇÃO DESPORTIVA _____	49
FIGURA 43 - ÁREAS DE COMPETÊNCIA DO DIRETOR TÉCNICO – CONCRETIZAR PARCERIAS ESTRATÉGICAS E OPERACIONAIS COM ENTIDADES DE IMPORTÂNCIA RELEVANTE À INSTITUIÇÃO DESPORTIVA _____	49
FIGURA 44 - ÁREAS DE COMPETÊNCIA DO DIRETOR TÉCNICO – REPRESENTAR A INSTITUIÇÃO DESPORTIVA EM ATIVIDADES E CERIMÓNIAS DE OUTRAS ENTIDADES _____	49

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1 - LISTAGEM DOS GINÁSIOS/HEALTH CLUBS DO NORTE DE PORTUGAL PRESENTES NA AMOSTRA _____	30
QUADRO 2 - LISTAGEM DOS GINÁSIOS/HEALTH CLUBS DA REGIÃO CENTRO DE PORTUGAL PRESENTES NA AMOSTRA _____	31
QUADRO 3 - LISTAGEM DOS GINÁSIOS/HEALTH CLUBS DA REGIÃO DE LISBOA E VALE DO TEJO DE PORTUGAL PRESENTES NA AMOSTRA _____	31
QUADRO 4 - LISTAGEM DOS GINÁSIOS/HEALTH CLUBS DA REGIÃO DO ALENTEJO DE PORTUGAL PRESENTES NA AMOSTRA _____	31
QUADRO 5 - LISTAGEM DOS GINÁSIOS/HEALTH CLUBS DA REGIÃO DE ALGARVE DE PORTUGAL PRESENTES NA AMOSTRA _____	31
QUADRO 6 - PERCENTAGEM DE HORAS DE SERVIÇO NA INSTALAÇÃO DESPORTIVA _____	34

CAPITULO I – INTRODUÇÃO

1. Enquadramento do tema

A cultura das organizações, ao criarem os seus valores internos e os partilharem com os seus membros, vão estabelecer diferenças institucionais na resolução dos seus problemas, sendo que este processo organizacional permite às instituições distinguirem-se pela vocação e missão a atingir. Deste modo, os gestores de cada cultura organizacional vão estar condicionados por valores internos dissemelhantes, o que, por consequência, vai originar multiplicidades de funções dos gestores/diretores desportivos em diferentes áreas.

O presente trabalho tem como objetivo geral comparar o 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), designadamente aos ginásios ou clubes de saúde (healthclubs) com a realidade das funções do diretor técnico nas suas instituições. Para isso, apresentamos uma abordagem multidisciplinar no âmbito de atuação dos gestores desportivos relativamente às funções e perfil, um pequeno contributo para os atuais e futuros profissionais desta área.

Estando assim de acordo com Venioles (2005), a lista de competências exigidas de um profissional nessa posição inclui capacidade de agir como integrador, de ser orientador para as pessoas, ter ampla experiência organizacional e talento para desenvolver relações pessoais. O gestor deve fornecer instrução, orientação, direção, aconselhamento, estímulo e incentivo para ajudar as pessoas a melhorar o seu desempenho no trabalho. De um modo geral as competências dos gestores desportivos incluem as áreas do planeamento, marketing, processos de liderança, relações públicas, tomada de decisão, comunicação, gestão de relações interpessoais, gestão financeira e comportamento ético. No que diz respeito a Portugal as competências mais valorizadas são as de planeamento (atividades, projetos e eventos), liderança, coordenação de equipas e marketing. Sarmiento et al. (2006) encontraram como mais referenciadas pelos gestores as funções de organização e planeamento.

Relativamente ao perfil dos gestores desportivos apurámos, de acordo com as referências anteriores, que as características mais relevantes apresentadas, são as capacidades para organizar, comunicar, liderar, decidir e controlar, competências às quais

é atribuído um grau de importância maior ou menor, de acordo com o contexto onde desenvolvem a sua intervenção. Para o bom funcionamento de uma instalação desportiva, aberta ao público, é necessário a elaboração de um conjunto de normas e regras que devem ser seguidas por todos os utilizadores. Esse conjunto de normas e regras de utilização, nas várias instalações definidas na lei do desporto, tem com principal finalidade contribuir para a existência de um espírito de tranquilidade e satisfação de todos os intervenientes nesse espaço desportivo, implementando assim responsabilidade de cada um dos seus utilizadores.

Com o evoluir da sociedade foram criados novos padrões da prática desportiva na sociedade atual criando também novos níveis de exigência na qualidade, nas ofertas, nas modalidades e nos espaços para a prática da atividade física, levando-nos a questionar sobre o nível de qualificação do pessoal e da gestão desses espaços. Para uma boa gestão é necessária a existência de documentos específicos, tais como, os regulamentos e normas de utilização.

2. Objetivos

A nossa preocupação relativamente à correta gestão por parte de um diretor técnico e o esclarecimento das suas reais funções e áreas de intervenção, nos Ginásios/Health Clubs de norte a sul do país, levou-nos à realização deste trabalho e à necessidade de avaliar a regulamentação aplicável aos diretores técnicos, Decreto-Lei nº 39/2012, de 28 de Agosto.

Com este estudo pretende-se definir o perfil, qualidades e funções de um diretor técnico de Ginásio/Health Clubs, bem como, comparar as funções definidas na legislação e as que efetivamente são realizadas nos locais. Para isso aplicámos uma metodologia através da recolha e análise de dados, segundo a aplicação de questionários, que possibilitou a formulação de conclusões, através de um critério de escolha, com finalidade à otimização no processo de gestão dos espaços desportivos e conseqüentemente o aumento dos níveis satisfação dos seus utilizadores. O critério de escolha aplicado foi: os patamares de grande importância (4) e muito grande importância (5), da escala dos questionários aplicados obterem mais de 82% (exclusive) em conjunto, visto que a função vigente na lei com menor percentagem têm 82%, assim apenas as funções superiores a 82€ tem importância igual às contempladas na lei. Com isto há uma busca constante por profissionais mais competentes e qualificados na sua área de atuação.

CAPITULO II - REVISÃO DA LITERATURA

1. Gestão Desportiva

É importante entendermos que o desporto atual não se relaciona exclusivamente com a competição, estando muito vinculado com educação, saúde e lazer. Atendendo às novas formas de desporto, este transporta-nos para renovadas motivações para a sua prática, onde obrigatoriamente mudarão as características dos praticantes e a sua organização. Segundo Vieira e Stucchi (2007), assim como acontece com o termo “gestão”, apresenta-se grande confusão na aplicabilidade dos termos administração desportiva ou gestão desportiva. Entretanto, o termo gestão é mais aceite atualmente, uma vez que engloba uma maior designação de funções (Parkhouse, 1996 apud Zouain e Pimenta, 2003). Para Nolasco et al (2005) o termo gestão no desporto é usado mais propriamente na atualidade, enquanto administração desportiva é caracterizado como uma denominação histórica.

Além disto, a “*North American Society for Sport Management*” define gestão desportiva como:

“[...] um agrupamento interdisciplinar, que tem como características a ênfase nos temas; direção, liderança e organização desportiva, incluindo questões comportamentais, ética, marketing, comunicação, finanças, economia, responsabilidade social, legislação e preparação profissional.”
(Vieira e Stucchi, 2007)

Nesta esfera global, o desporto funciona como uma forma de expressividade coletiva, assegurando continuamente o desenvolvimento humano. Desta forma, acresce a responsabilidade dos estados na promoção do desporto para todos os cidadãos (Bento & Constantino, 2009). Para Pires, (2005) a gestão é uma atividade relativamente jovem, sendo por isso difícil de metodizar os conhecimentos, pois as áreas de intervenção e ação estão ainda em aberto, contudo, para que o conhecimento tenha validade existe a necessidade de o interpretar, analisar e explorar de forma sistemática e científica, todos os conteúdos intrínsecos ao presente e futuro.

Para Azevedo (2009) em virtude deste enorme potencial que o desporto ganha nos dias atuais, cada vez mais se vê a necessidade de uma busca incessante pela melhoria

nas condições de trabalho. O desporto atual deixou de ser mera atividade de lazer. Portanto, faz-se emergir a necessidade de fundamentação administrativa, onde possa haver fundamento para questões de planeamento, realização e avaliação, tendo em vista melhores resultados na questão financeira, social e desportiva.

De facto, segundo Kappel (2010) citado por Rodrigues e Ventura (2011), a gestão tem como base os valores de organização da empresa através do desenvolvimento de serviços com conhecimento de determinado mercado, do relacionamento do local de trabalho e os meios para a prática das ações desejadas previamente. Além disso, para que se possa ser oferecido produtos cada vez melhores, as empresas estão dando cada vez mais importância ao conteúdo intelectual (Gonçalves, 2000).

A Gestão do desporto não nasceu de forma espontânea e é o resultado de um processo de evolução ao longo de vários anos, nos quais são recentes as primeiras sínteses reflexivas sobre o tema e a sociedade globalizada que vivemos, cada vez mais comercializados pela indústria onde há um processo de desenvolvimento do desporto e em consequência a gestão das suas práticas (Sarmiento & Pires, 2001). Com isso, é importante compreender sobre as técnicas e atos administrativos necessários para o ramo da gestão desportiva, tanto para a gestão de ginásios de atividade física como para clubes de futebol (ou outros), escolas desportivas e até mesmo lojas com produtos desportivos e demais organizações (Azevedo, 2009).

Desta forma, e atendendo a que as sociedades atuais estão em constante modernização, assistimos a uma crescente criação de organizações desportivas, bem como ao escasso esclarecimento sobre as competências que são necessárias à função destes profissionais, assumindo-se como imperativa a realização de estudos sobre o perfil e funções dos gestores desportivos (Joaquim, 2010).

Assim, com o surgimento dos ginásios de atividade física e a ênfase dos média em ter um corpo bonito e saudável, houve aumento do público e um maior desenvolvimento dos ginásios, dessa forma, aumentando a importância das atividades físicas e transformando o fitness em um negócio lucrativo, tornando a gestão um instrumento que vem sendo cada vez mais utilizado nesses estabelecimentos (Furtado, 2009). As mudanças no mercado fizeram com que a área da gestão se tornasse cada vez mais importante (Ribeiro, 2008).

Não obstante ao relacionamento com a clientela, a formação do profissional que tende a trabalhar nesse ramo é algo que deve ser levado em consideração (Leite & Húngaro, 2007). No negócio desportivo há a necessidade de profissionais que assumam o papel na administração, utilizando-se de métodos e técnicas para a boa administração dos recursos visando sempre os melhores resultados financeiros, sociais e desportivos (Azevedo, 2009).

De acordo com Azevedo e Barros (2004), tem-se formado a necessidade de se reestruturar e se organizar, estabelecer novas estratégias, redefinir objetivos, buscar soluções inteiramente novas, superar preconceitos e mudar paradigmas, ou seja, o gestor deve buscar novas formas de gerir um estabelecimento desportivo. A boa gestão dependerá de fatores como: desempenho, da contratação de executivos remunerados e comprometidos, da presença de empreendedores que sejam agentes de mudanças e coloquem sua visão em ação além de serem capazes de criar as condições empresariais e comerciais necessárias para que o futuro seja efetivamente construído (Azevedo et al., 2004). Para isso o gestor deve obter não só apenas qualificação técnica e específica da área, mas também outras que são encontradas nas escolas de administração e negócios (Bastos & Mazzei, 2012). Assim como a de ser atento pois o mercado muda e o profissional deve estar sempre pronto para lidar com bens e serviços da atualidade (Silvia et al., 2009).

O exercício da profissão, na gestão desportiva, tem sido alvo de profissionais cuja designação tem sido referenciada como - diretor técnico, administrador, técnico e dirigente desportivo. Independentemente das atividades desempenhadas, todas estas diferentes formas de identificar os profissionais de gestão funcionam como anticorpos aquando na procura de uma definição clara do perfil e funções destes profissionais (Joaquim, 2010).

Independente do profissional formado o mercado de trabalho contemporâneo requer competências e comportamentos que proporcionem sustentabilidade dos negócios e das carreiras (Ribeiro, 2008). Competências essas que fazem gerar a gestão por processos, que é composto por uma série de ações importantes para a realização de uma gestão adequada (Gonçalves, 2000). Não obstante a isso, os conhecimentos na área de administração e marketing aparecem como aspeto importante para aqueles que querem atuar com competência na gestão de redes de ginásios (Bastos, 2011). O setor privado passou a recrutar cada vez mais profissionais competentes, que realmente façam a diferença, através de decisões eficientes (Barhum, 2001). O gestor profissional tem sido

considerado fundamental para as empresas da área desportiva que cobijam aumentar a sua produtividade, porém a escassez de profissionais com capacitação em gestão do desporto é apontada como um dos maiores problemas da área (Bastos, 2004).

Assim e tal como nos reforça Boudreau (2004) que defende que os gestores representam o principal agente nas relações dentro da empresa, cujos seus atos ou tomadas de decisão têm uma enorme importância para o bom ou mau desenvolvimento dos objetivos delineados para a empresa, isto leva-nos a corroborar que os líderes deverão ser, acima de tudo, gestores e deste modo assumirem as responsabilidades quer de liderança, quer de gestão, sendo, portanto, difícil a dissociação dos dois conceitos.

Para Leitão (1999), a liderança está fortemente associada a traços de personalidade e de carácter tais como a inteligência, o carisma, a iniciativa, a autoconfiança, a autodisciplina, a capacidade de motivação, a empatia e a habilidade social, que sustentam a realização de metas e objetivos comuns, pelo que os líderes deverão criar e manter um ambiente interno que permita o pleno desenvolvimento das pessoas para se atingirem os objetivos da organização.

1.1. Áreas de competência

Segundo Schein (1990), a cultura organizacional pode definir-se como um conjunto de valores nucleares, normas de comportamento, artefactos e padrões de comportamento que governam a forma como as pessoas interagem numa organização e o modo como se empenham no trabalho e na organização.

Cada ginásio apresenta um modelo organizacional diferente, entretanto todos eles são derivados de modelos de gestão já conhecidos (Slack, 1997). As atividades gerenciais no segmento de ginásios são aquelas relacionadas ao ginásio como um todo (Parkhouse, 2001). Podem ser consideradas algumas dessas responsabilidades: marketing, vendas, conhecimento fiscal e tributário, gerência de instalações, gerência de recursos humanos e supervisão de outros segmentos da empresa.

Para Bastos (2004), em virtude da grande importância exercida pelo desporto na sociedade atual, o conceito de gestão no desporto engloba uma gama de conhecimentos relativos a Economia, Marketing, Legislação e Política. Também para o autor, a demanda de atuação do profissional de gestão desportiva é muito diversificada, podendo diferenciar-se conforme a cultura, a organização e as políticas de cada país ou região atuante.

A capacidade de gerir pressupõe a informação necessária dos conhecimentos na área da gestão, contudo, existe a necessidade dos conhecimentos estarem ajustados às tecnologias a utilizar e de acordo com uma determinada área de especialização e intervenção. Podemos observar a dissemelhança existente entre gerir um clube privado, onde a parte financeira é matéria de relevância, e um clube recreativo, que é assente na disponibilidade de recursos humanos, recursos materiais e informacionais. Os gestores desportivos têm obrigatoriamente de saber o que estão a gerir e com que finalidade, pois a sua atuação pode condicionar o desenvolvimento das instituições (Pires, 2005).

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, com diferentes âmbitos de 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).

Para Milkovich e Boudreau (2000), a administração de recursos humanos consiste numa série de decisões integradas que formam as relações de trabalho e a sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e dos seus empregados em atingir os seus objetivos. A gestão estratégica de pessoas é uma abordagem utilizada pela gestão de recursos humanos e uma das suas funções é estabelecer mecanismos de avaliação e controle, buscando a eficácia, eficiência e efetividade da organização. Assim, na busca de reestruturação e conhecimento da realidade interna, essas empresas tendem a compreender a importância da gestão por competência (Chiavenato, 2008; Dutra, 2008).

Para a “*American Marketing Association*” (citado por Carneiro, 2008), o marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado. Em relação à área de estudo do marketing, existem muitas áreas de convergência, mas a aproximação é maior com a Administração, exibindo elementos teóricos e práticos estabelecidos de forma mais consolidada.

Neste contexto, Melo Neto (1995), considera o marketing desportivo como forma de média alternativa, capaz de promover uma marca junto ao seu público-alvo, causando retorno em publicidade, imagem e vendas.

Para Sousa et al., (2005) quando uma organização oferece produtos, serviços e preços adequados ao mercado e distribui e promove-os com eficiência, a venda de tais produtos e serviços, torna-se muito mais fácil. Assim Feustel, (2004) vê na “combinação dos fatores gestão de negócios, marketing, produção e serviços” uma solução para a busca da “permanência dos clientes na empresa pela satisfação e atendimento das necessidades buscadas”. Para este propósito, o autor aponta a necessidade de se estabelecer claramente os objetivos e as estratégias que se pretende desenvolver para que a missão da organização seja cumprida, partindo do princípio “de que a prestação de serviço prima pelo atendimento ao cliente, qualidade, conforto e flexibilidade (Feustel, 2004)”.

Para Chiavenato (2004), tem-se gerado, nos últimos anos, uma evolução no papel do gestor desportivo. Desde o papel de técnico muito centrado numa ação de especialista com baixa responsabilidade hierárquica a um papel de gestor ou diretor com atuação de caráter estratégico em que a dimensão conceitual tem uma importância fundamental.

Em Portugal também foram realizados estudos em torno das funções dos profissionais da área da gestão desportiva, observando-se que estes são apelidados de diferentes formas (gestores desportivos, diretores técnicos e dirigentes desportivos) (Joaquim, 2010). Por último, são de referir os fatores que contribuem para o desenvolvimento desportivo. Em Portugal observamos que os instrumentos pensados e utilizados para o desenvolvimento do desporto têm sido: orgânica, atividades específicas para cada área desportiva, marketing, formação, informação (oriunda de literatura dos vários intervenientes desportivos), instalações, apetrechamento, quadros humanos, finanças, normas e gestão, todas elas áreas que são de conhecimento e domínio para estes profissionais – os gestores desportivos (Pires, 2005).

Atualmente inúmeros autores (Zouain e Pimenta, 2003; Bastos, 2004; Vieira e Stucchi, 2007; Karnas, 2010) dizem que a gestão desportiva tem sido conceituada como algo que abrange conceitos de planeamento, organização, direção e controlo das organizações desportivas.

Batista (2009) considera que a competência profissional deve ser entendida como um processo inovador de aprendizagem, sendo o conhecimento, a experiência, as habilidades e as aptidões elementos indispensáveis à sua construção. Assim, a competência depende muito do significado que cada indivíduo atribui à sua experiência, contexto, situação e envolvimento (Velve, 2000).

1.1.1. Recursos Humanos

A gestão de recursos humanos consiste em planejar, organizar, desenvolver, coordenar e controlar técnicas capazes de promover o desempenho eficaz e eficiente dos colaboradores, ao mesmo tempo que a organização representa o meio que permite às pessoas, que com ela colaboram, alcançar os seus objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho (Chiavenato, 1987).

A crescente evolução, na área do desporto em todas as suas manifestações requer uma participação competente para gerir as mais complexas situações sem perder tempo, principalmente nos dias atuais em que se exigem resultados imediatos (Ferraz et al., 2010). Para isso é fundamental uma gestão de recursos humanos que seja adequada (Chiavenato, 1987, 1993; Gomes, 2008) e uma avaliação sistemática e contínua do desempenho de cada um dos membros da organização (Caetano, 1996, 2008; Carrachas, 2010).

Para Tyson (1995), a atenção prestada à problemática da gestão de recursos humanos resulta de três ordens de razões.

1. Uma é de natureza social e consiste no facto de o objeto da gestão de recursos humanos ser a gestão do emprego, algo determinante para o funcionamento de qualquer sociedade, quer do ponto de vista da vida individual, quer do relacionamento social.

2. Outra é de natureza política e tem a ver, quer com a forma como as relações de poder inerente ao trabalho e emprego se refletem nos problemas sociais, de que as paralisações e greves são os exemplos mais evidentes, quer com o sentido da relação entre recompensas (materiais e simbólicas) e trabalho (atividade social que confere recompensas).

3. A terceira razão é de natureza cultural, no sentido de que o principal contributo da gestão de recursos humanos é estabelecer, e assegurar, a ordem simbólica que possibilite, no contexto da organização, o exercício da autoridade, a definição dos papéis organizacionais e a criação do significado, capaz de possibilitar a partilha dos objetivos e da missão organizacional entre os diferentes membros da organização.

Enquanto futuros gestores, sabemos que gerir recursos humanos não é tarefa simples. O elemento humano é segundo Pais e Romão (2006) essencial à vida de uma organização, mas muitas das vezes torna-se o elemento que coloca mais problemas no

funcionamento da mesma. Segundo refere Toscano (2004), a avaliação de desempenho é considerada como um instrumento de apoio à gestão e um fator de mobilização em torno da missão dos serviços e por isso deve ser visto como um estímulo ao desenvolvimento das pessoas e à melhoria da qualidade dos serviços sendo um instrumento fundamental na promoção de uma cultura de mérito, no desenvolvimento e qualificação dos funcionários e na melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão, à sociedade civil, empresas e comunidades.

1.1.2. Marketing

O marketing é o conjunto dos métodos e dos meios de que uma organização dispõe para promover, nos públicos pelos quais se interessa, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objetivos (Lendrevie, et al, 1996).

O marketing é um processo social e administrativo pelo qual indivíduos e grupos detêm o que necessitam e o que desejam através da criação e troca de produtos e valor com outras pessoas. Kotler, et al (2010) reconhecem que as pessoas procuram no consumo não só a satisfação funcional e emocional, mas também uma satisfação espiritual, desta forma as empresas que aderirem a esta abordagem darão contributos relevantes ao mundo, agregados à visão, missão e valores da organização. Processo de elaborar e implementar atividades de promoção, formação de preço, promoção e distribuição de um produto desportivo para satisfazer as necessidades ou desejos de consumidores e realizar os objetivos da empresa (Pitts e Stolar, 2002).

Na ótica desportiva o marketing, segundo a multinacional Nike, é um ativo que procura o desenvolvimento das modalidades desportivas ao mesmo tempo em que espera receber um retorno da associação de determinados atletas ou equipas com a imagem da empresa. Paulico (2008) afirma que a associação do marketing ao desporto é um acontecimento relativamente recente, datando do início da década de 70, pois anteriormente, os planos de marketing não eram integrados nas estratégias e políticas para das instituições. Breu, F. & Wollmann, J. (2008), baseiam-se na definição de Kotler (2006) sobre a definição de marketing, sendo que, para os autores o marketing envolve políticas visionárias e assentes no futuro, relativas às carências humanas e sociais. Referem ainda Stevens (2001), que define o marketing como um conjunto de ações que englobam a distribuição de produtos para mercados específicos.

Para Afif (2000), o marketing pode ser dividido em duas áreas, o marketing de produtos e serviços desportivos, direcionados para os consumidores e o marketing que se serve do desporto para divulgar produtos e/ou serviços, podendo estes ter ou não ligação com o desporto. Entre os vários autores citados por Breu, F. & Wollmann, J. (2008) é consensual, que o planeamento bem fundamentado e baseado em conhecimento específico em cada etapa do marketing é fundamental para que exista uma adesão ao consumo desportivo.

2. Perfil do Gestor Desportivo

No mundo do desporto, os conhecimentos adquiridos pela gestão somente serão aplicáveis a partir do momento que se consegue contextualizar com o ambiente vivido. Isto é, não basta um vasto conhecimento no planeamento, liderança, coordenação e controle – fundamentos de gestão, conforme foi visto anteriormente. Há a necessidade de conhecimento do ambiente cultural, económico, social, político e tecnológico. Somente com este conhecimento a gestão passa a ter sentido. A contextualização estimula a busca de recursos em função do quadro encontrado. Os objetivos também serão moldados conforme o contexto, bem como a missão da organização e planeamento. Em consequência as buscas destes resultados, a gestão passa a ser efetiva (Pires e Lopes, 2001).

Atualmente existem diversos postos de trabalho em gestão desportiva como consultor, diretor geral, diretor técnico, diretor comercial e diretor de instalação, gestor da área de Marketing, gestor de eventos desportivos, de produto, de recursos humanos, de empresas e de outras organizações ou entidades privadas e públicas, investigador e secretário técnico (Pires & Sarmento, 2001).

Para Silva, (2003) existe a necessidade do profissional de exercício físico assumir um papel de empreendedor, sendo responsável pelo seu desenvolvimento no mercado de trabalho, pela formação profissional e pela evolução da instituição de acordo com as necessidades da sociedade e do mercado de trabalho. Lobato e Vitorino (1997) também destacam o planeamento estratégico afirmando que, para alcançar seus objetivos, as organizações desportivas devem se basear num processo administrativo, satisfatoriamente implantado e conduzido. Também consideram importante para garantir a manutenção de

um índice de satisfação duradoura que a organização esteja atenta às necessidades de reestruturação sendo tarefa do gestor promover as mudanças necessárias.

Para Venlloles (2005), a lista de competências exigidas de um profissional nessa posição inclui capacidade de agir como integrador, de ser orientador para as pessoas, ter ampla experiência organizacional e talento para desenvolver relações pessoais. O gestor deve fornecer instrução, orientação, direção, aconselhamento, estímulo e incentivo para ajudar as pessoas a melhorar o seu desempenho no trabalho.

A especialização de profissionais na área da gestão desportiva é uma realidade cada vez mais presente nas diversas organizações desportivas (Pires 2003). Drucker in Pires (2007), diz que: “o gestor do futuro deve possuir sete capacidades: gerir por objetivos; saber assumir riscos em relação ao tempo; estar apto a tomar decisões estratégicas; ser capaz de construir e integrar equipas de trabalho; saber comunicar informação; ser capaz de ver o seu trabalho como um todo; conseguir relacionar a sua ação como sistema total”.

No perfil dos gestores desportivos atuais observa-se que as características mais relevantes são as capacidades que estes têm para organizar, comunicar, liderar, decidir e controlar, sendo que a sua integração acontece sumariamente através dos recursos humanos, financeiros, físicos e informativos. Costa (2002), apresentou no seu estudo as diferenças sobre o conteúdo funcional do gestor desportivo municipal, com funções de chefia e sem funções de comando. Os primeiros apresentam atividades de idealização, planeamento e de controlo, já os segundos revelam funções nas áreas da comunicação e conceção.

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

No que concerne á caracterização do perfil de competências do gestor desportivo, numa primeira fase, o planeamento foi a dimensão mais relevante (Marcelino, 1997). Contudo, estudos mais recentes revelam outras valências tais como, organizar, comunicar, liderar, decidir e controlar que reclamam, fundamentalmente, a integração de quatro tipos de recursos: humanos, financeiros, físicos e informativos, (Duarte, 2004; Maças, 2006; Vaz, 2001).

Estudos recentes (Chen, 2004; Bastos, 2006; Pascual, Romo, Garcia; Jimenez, 2006; Izquierdo; Castillo; Sancho; Abella, 2007) revelam que as competências mais valorizadas pelos gestores desportivos são a capacidade de trabalhar em equipa e de antecipação dos problemas, a perseverança, a capacidade de negociação e a capacidade de gerir instalações e eventos desportivos.

Todavia, como Bastos (2004) salienta, pouco se estuda e conhece sobre o perfil, a formação e os campos de atuação do gestor desportivo. Isto é uma realidade em vários países, inclusive aqueles que compõem o espaço da língua portuguesa, onde a formação do gestor ainda ocorre de maneira incipiente.

De acordo com Bastos e Mazzei (2012) as características e as habilidades empreendedoras inerentes ao gestor podem ser: a busca de oportunidades e iniciativa, correr riscos calculados, exigência de qualidade e eficiência, persistência, comprometimento, busca de informações, estabelecimento de metas, planeamento e monitoramento sistemático, persuasão e rede de contactos, independência e autoconfiança onde o profissional que gerência estabelecimentos desse ramo necessita de competências do segmento e especificidades semelhantes ao ramo. Em relação a essas competências inerentes ao educador físico, cita-se: conhecimentos profissionais, disciplinares, pedagógico, contextuais, habilidades profissionais, planeamento, comunicação, avaliação, organização e gestão, ato de incentivar e auto reflexão (Vieira et al., 2006; Joaquim, 2010)

Compreende-se sobre liderança organizacional, um conjunto de atividades de um indivíduo que ocupa uma posição hierarquicamente superior, dirigidas para a condução e orientação das atividades dos outros membros, com o objetivo de atingir eficazmente o objetivo do grupo (Syroit, 1996).

Segundo Ceitil (1991), a motivação é a força que impulsiona o indivíduo a procurar satisfazer as suas necessidades, os seus desejos. Esta determina um comportamento visando reduzir um estado de tensão, estabelecendo-se ou restabelecendo-se um estado de equilíbrio. Também Marques (1996), designa motivação como tudo o que impulsiona o indivíduo a gerir de determinada forma. Esse impulso que leva à ação pode ser provocado ou por um estímulo externo ou por um estímulo interno, através dos mecanismos de raciocínio de um indivíduo.

Em suma, motivação é o complexo de variáveis situacionais e organizacionais que explicam a atividade e a orientação da experiência e comportamento dos indivíduos. Está relacionada com o sistema de cognição (conhecimento) do indivíduo (Teixeira, 1996).

Assim sendo é importante realçar que o processo de formação não termina quando a graduação acaba, pois, continua por toda vida profissional, através da troca de experiências, conhecimentos e até mesmo mudança de atitudes. (Filus & Martins, 2004). Além disso, outros autores citam que o profissional deve estar em formação contínua, que a cada experiência profissional obtenha novos conhecimentos, independente da sua formação em educação física (Rezer & Fensterseifer, 2008) (Silvia et al., 2009). Assim como Anchieta (2010) afirma que deva ser levado em consideração o nível de conhecimento do profissional, aproximando a sua formação a uma qualificação ideal, neste caso a gestão desportiva.

A verdadeira questão para os gestores desportivos é aprender a ultrapassar a sua própria mentalidade cultural e apreciar a legitimidade das outras pessoas e modelos culturais de pensamento. Assim, desenvolver a competência transcultural de gestores desportivos permitiria a ambos para apreciar que diferenças culturais podem oferecer um estilo diferente (não mais fraco) de gestão que poderia ser igualmente bem-sucedido, e para melhor explorar as diferenças para aprender mais sobre si mesmos (Hickson e Pugh, 1995; Welsh, Luthans, & Sommer, 1993).

3. Enquadramento Legal

3.1. Perspetiva histórica

Para compreender o passado da direção técnica em Portugal, houve a necessidade de procurar a legislação anterior à que está em vigor de momento, sendo ela, Decreto-Lei n.º 271/2009, de 1 de Outubro.

Neste Decreto-Lei, encontramos a definição do que era um diretor técnico, as suas funções, deveres e a sua formação, quando este se encontrava em vigor. Estava também definido a existência de profissionais de atividade física e as suas funções.

A revogação dessa lei veio criar a designação de técnico de exercício físico e suas funções. Criou-se assim o título profissional de Diretor Técnico e o título profissional de

técnico de exercício físico. Para isso criaram-se então entidades creditadas para fornecer formação aos profissionais de atividade física.

3.2. Legislação em Vigor

Aquando da leitura da legislação em vigor sobre o diretor técnico, Decreto-Lei nº 39/2012, de 28 de Agosto, observamos que segundo a mesma é atribuída a responsabilidade de direção e orientação das atividades desportivas nelas desenvolvidas ao diretor técnico da mesma.

Definimos então que um diretor técnico 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 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 diretor técnico é obrigatório a aquisição do título profissional válido para o efeito em território nacional, pedido ao órgão da tutela, Instituto Português do Desporto e Juventude, sendo assim inválido qualquer contrato para exercer funções de diretor técnico sem o título profissional válido.

No que diz respeito a funções desempenhadas pelo diretor técnico, segundo a lei 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.

Em suma, a gestão contempla várias áreas de competência que são o planeamento/organização, a informação, o financiamento/orçamento e por último a coordenação/avaliação. Ou seja, de acordo com o Decreto-Lei anteriormente mencionado, as funções atribuídas ao diretor técnico englobam-se no âmbito de duas, coordenação/avaliação e planeamento/organização.

CAPITULO III – METODOLOGIA

1. Definição e caracterização da amostra

Para a análise deste estudo de um Universo de 251 Ginásios/Health Clubs de norte a sul do país, de pequena e grande dimensão a amostra foi reduzida para 224 Ginásios/Health Clubs pois alguns deles já não se encontram em funções. Para a realização da lista para a amostra contactamos a Associação de Empresas de Ginásios e Academias de Portugal (AGAP), pelo que, segundo eles deveríamos utilizar as instituições registadas no site *www.ginásios.pt* para a elaboração do estudo, pois a sua maioria é associado da associação referida anteriormente.

A amostra final é composta por 54 instituições (24,11%), de grandes e pequenas dimensões, de norte a sul de Portugal, de modo a criar uma amostra mais representativa. A todos os participantes foi explicado o objetivo do estudo, pedindo assim a sua colaboração. Dos vários questionários enviados não obtivemos respostas de grande parte da amostra, no entanto conseguimos angariar uma amostra com cinquenta e quatro Ginásios/Health Clubs de norte a sul do país. Durante o envio dos questionários existiram apenas 8 instituições que se recusaram a responder e nos comunicaram, enviando assim um email, informando que não responderiam pois não fazia parte da política de empresa responder a este tipo de pedidos.

Nos quadros seguintes podemos ver o número de instituições e a sua disposição de norte a sul de Portugal.

Quadro 1 Listagem dos Ginásios/Health Clubs do Norte de Portugal presentes na amostra

Cidade	Número de Instituições
Viana do Castelo	2
Braga	3
Porto	7
Vila Real	3
Bragança	1

Quadro 2 - Listagem dos Ginásios/Heath Clubs da região centro de Portugal presentes na amostra

Cidade	Número de Instituições
Aveiro	4
Viseu	1
Guarda	1
Coimbra	5
Castelo Branco	3
Leiria	3

Quadro 3 - Listagem dos Ginásios/Health Clubs da região de Lisboa e Vale do Tejo de Portugal presentes na amostra

Cidade	Número de Instituições
Santarém	3
Lisboa	10

Quadro 4 - Listagem dos Ginásios/Health Clubs da região do Alentejo de Portugal presentes na amostra

Cidade	Número de Instituições
Évora	1
Setúbal	3

Quadro 5 - Listagem dos Ginásios/Health Clubs da região de Algarve de Portugal presentes na amostra

Cidade	Número de Instituições
Faro	2
Portimão	1
Albufeira	1

2. Método de recolha da informação

Para obtenção das informações sobre a existência, funções e perfil de um diretor técnico em cada instituição, o instrumento utilizado foi um questionário (Anexo 1). Este foi elaborado a partir de uma análise de literatura existente a este nível (Joaquim, 2010), com ajuda de especialistas na área, tendo sempre em conta a nossa linha de investigação e o objetivo do estudo.

O questionário é uma das formas de recolha de dados mais utilizada, efetuando assim um estudo transversal, visto que com ele pedimos que cada pessoa responda de acordo com aquilo que sabem, e fazem. É uma técnica em que o investigador coloca ao interrogado questões, com o objetivo de obter dados que são relevantes para a investigação.

Para uma melhor compreensão dos questionários, estes foram divididos em várias sub-categorias: Identificação, Funções Desempenhadas pelo Diretor Técnico (Planeamento/Organização, Informação, Financiamento/Orçamento e Coordenação/Avaliação), Áreas de competência do Diretor Técnico (Recursos Humanos e Marketing) e Outras Funções em Acumulação.

No envio do questionário online por e-mail era explicado aos diretores a importância e objetivo do estudo (Anexo 2), e também a nossa disponibilidade para a partilha dos resultados para aumento de conhecimentos ao nível nacional. Numa pré-fase enviámos o questionário a uma amostra de 4 instituições para perceber se existia alguma dificuldade no preenchimento do mesmo, concluindo que não, passamos então ao envio dos mesmos para a totalidade da amostra. Esta fase era para decorrer durante duas semanas, pelo que com a falta de apoio demonstrada pelos técnicos questionados tivemos de alargar o prazo para 30 dias, sendo assim, estes decorreram durante o mês de Fevereiro 2015.

Numa segunda fase através do estudo com base em estatística, procedeu-se à análise quantitativa dos dados para compararmos posteriormente os resultados. Para facilitar o seu preenchimento e entrega os questionários foram feitos online, com isso automaticamente foi realizada uma tabela em Excel com os dados obtidos. Assim, utilizamos o mesmo documento Excel para o tratamento de dados.

CAPITULO IV - APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Depois de uma leitura e análise dos questionários aplicados aos diretores técnicos das várias instituições desportivas fez-se a decomposição das mesmas, com o intuito de confirmar ou não as opiniões com os conhecimentos teóricos existentes.

De acordo com o Decreto-Lei nº 39/2012, de 28 de Agosto, a figura do Diretor Técnico nas instalações desportivas que prestam serviços desportivos na área da manutenção da condição física (fitness), designadamente os ginásios ou clubes de saúde (healthclubs), independentemente da designação adotada e forma de exploração é obrigatória. O presente estudo demonstrou a existência do mesmo em todas as instalações, no entanto encontramos também várias diferenças na sua formação, funções e áreas de intervenção.

Começamos então a apresentação pelos dados biográficos, entre eles a idade e género, sendo que para uma melhor caracterização do perfil, questionámos também a formação académica e experiência profissional.

Nas figuras 1, 2 e 3 podemos constatar que maioritariamente os diretores técnicos são homens entre os 31 e 40 anos, com licenciatura Pré-Bolonha.

1. Dados Biográficos

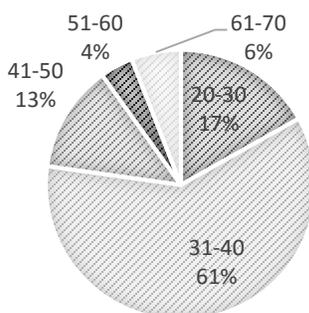


Figura 1 - Média de idades dos Diretores Técnicos

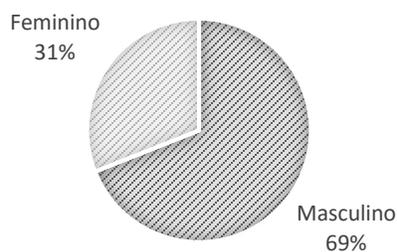


Figura 2 - Gênero do Diretor Técnico

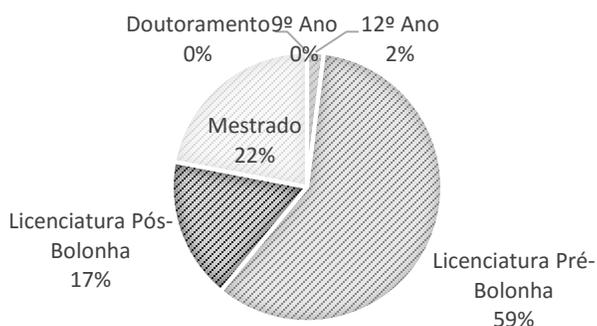


Figura 3 - Formação académica e profissional dos Diretores Técnicos

No quadro 6 estão relacionadas o número de horas semanais efetuadas pelo técnico com o tipo de vínculo à instituição (técnico efetivo, contratado, voluntario, prestador de serviços).

Quadro 6 - Percentagem de horas de serviço na instalação desportiva

	Tempo integral (mais de 35 horas)	Tempo parcial (cerca de 20 horas)	Tempo residual (menos de 10 horas)
Técnico efetivo	56%	4%	0%
Contratado	17%	2%	0%
Prestação de Serviços	0%	17%	4%

Nas figuras 4 e 5 estão representados os anos de trabalho na instituição em geral e os anos de trabalho na função de diretor técnico. Prevalecendo as respostas entre 6 a 10 anos.

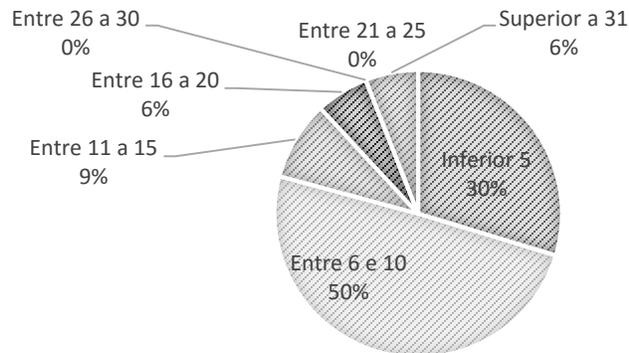


Figura 4 - Tempo do Diretor Técnico na instituição desportiva (anos)

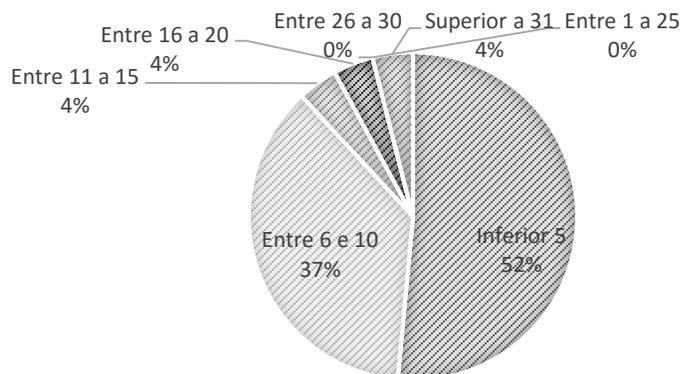


Figura 5 - Tempo na função da Diretor Técnico (anos)

2. Funções desempenhadas pelo Diretor Técnico

De acordo com o verificado na revisão de literatura, as funções desempenhadas pelo diretor técnico encontram-se divididas em quatro áreas, sendo elas, planeamento/organização, informação, financiamento/orçamento e coordenação/avaliação. De seguida iremos apresentar os dados relativos a cada uma delas.

2.1. Planeamento/Organização

No que diz respeito às questões de planeamento/organização encontramos duas das funções do diretor técnico descritas na lei. Nas figuras 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16 e 17 podemos confirmar a extrema importância que é dada ao planeamento e organização nas funções do diretor técnico.

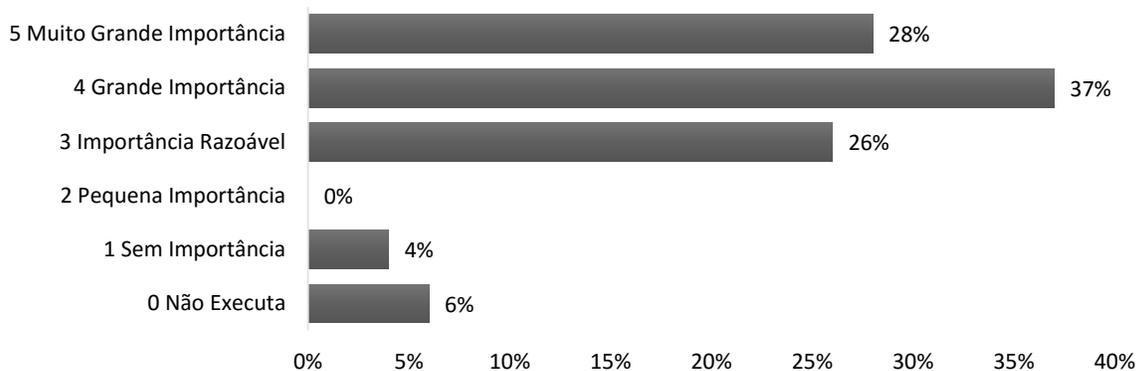


Figura 6 - Funções desempenhadas pelo Diretor Técnico - Definir a política de desenvolvimento desportivo da instituição desportiva

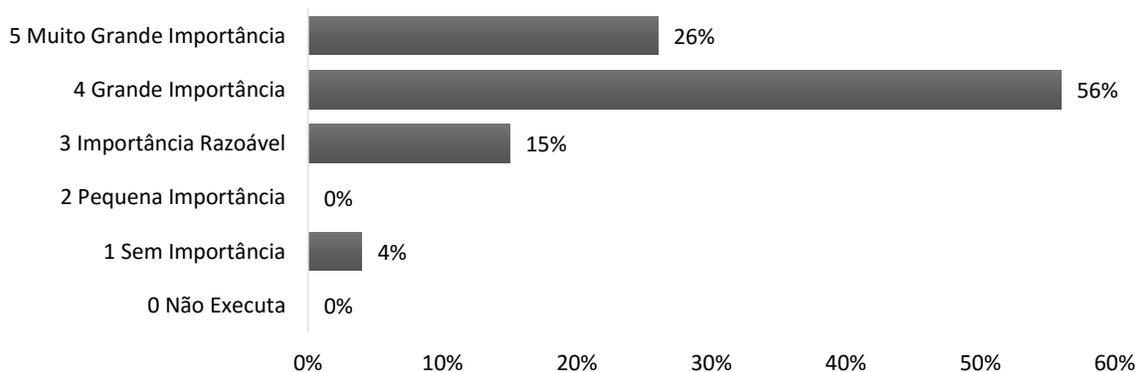


Figura 7 - Funções desempenhadas pelo Diretor Técnico – Iniciar projetos e serviços inovadores na instituição desportiva

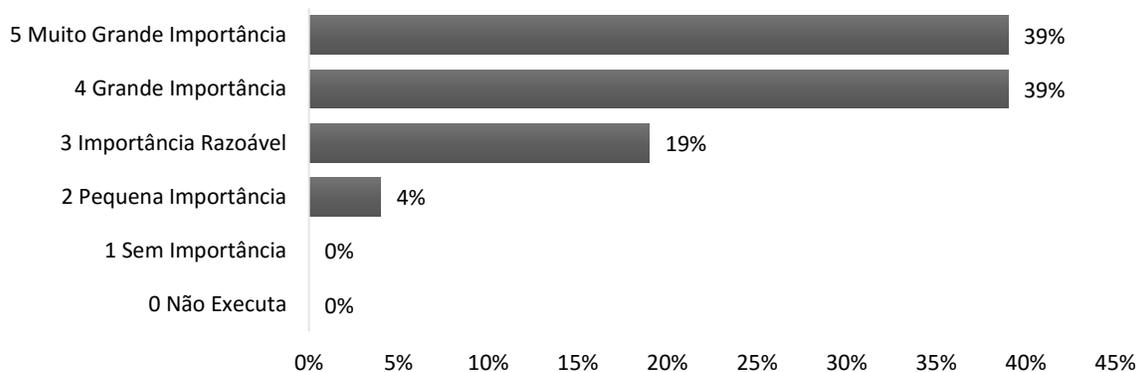


Figura 8 - Funções desempenhadas pelo Diretor Técnico – Planejar estratégias de apoio ao desenvolvimento dos programas de ação da instituição desportiva

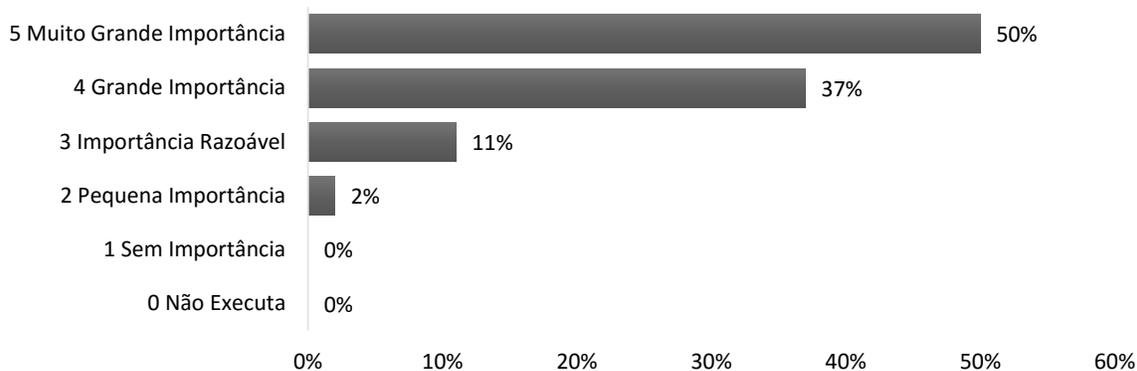


Figura 9 - Funções desempenhadas pelo Diretor Técnico – Planificar a calendarização anual das atividades

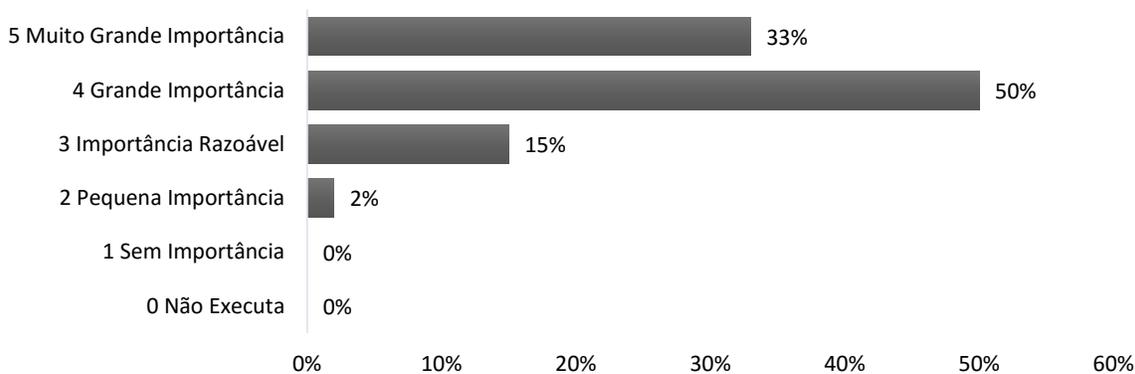


Figura 10 - Funções desempenhadas pelo Diretor Técnico – Promover projetos e eventos na instituição desportiva

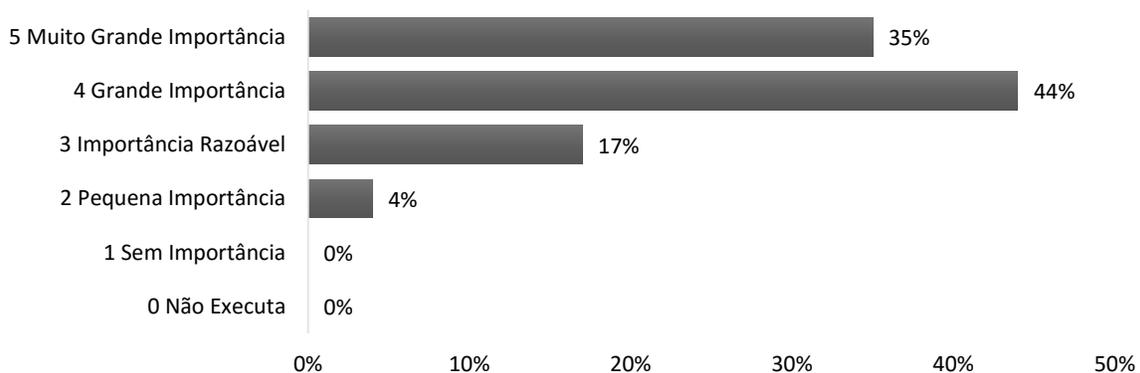


Figura 11 - Funções desempenhadas pelo Diretor Técnico – Conceber projetos de dinamização de atividades desportivas pontuais e regulares

Nas figuras 12 e 13, podemos ver as questões sobre o planeamento/organização, menos realizadas pelos diretores técnicos.

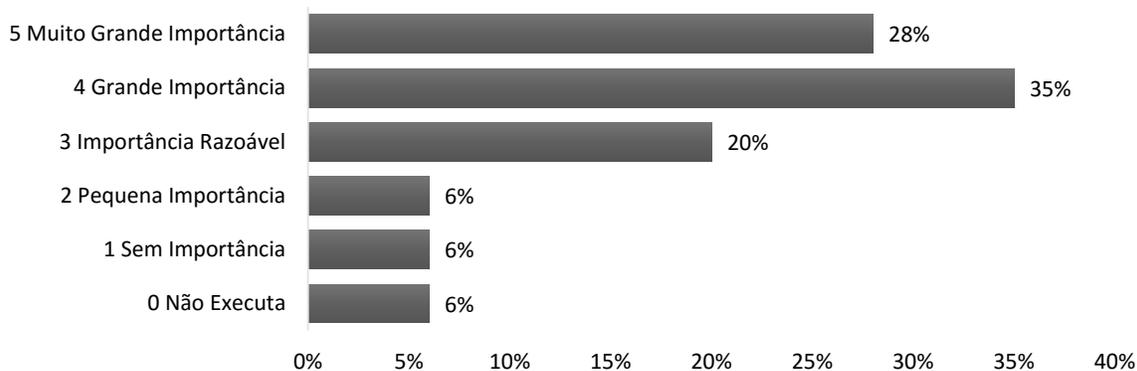


Figura 12 - Funções desempenhadas pelo Diretor Técnico – Desenvolver/Procurar ações de formação para os agentes desportivos

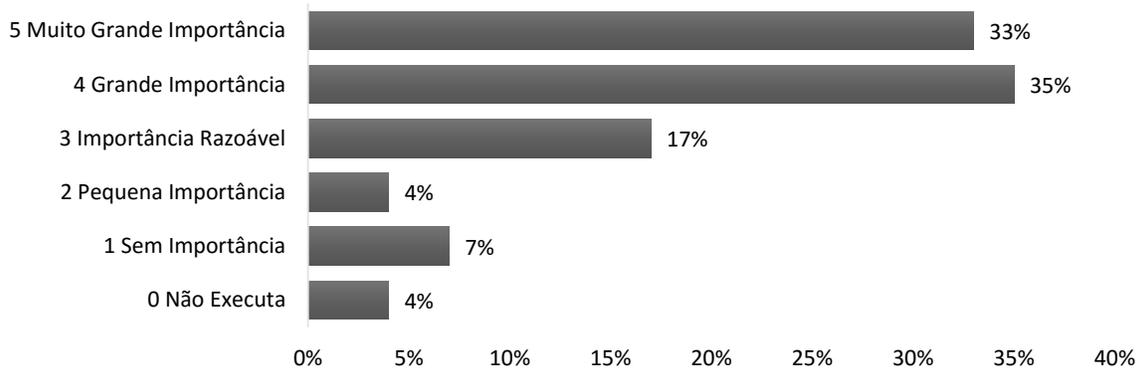


Figura 13 - Funções desempenhadas pelo Diretor Técnico – Desenvolver/Procurar ações de formação para os recursos humanos da própria instituição desportiva

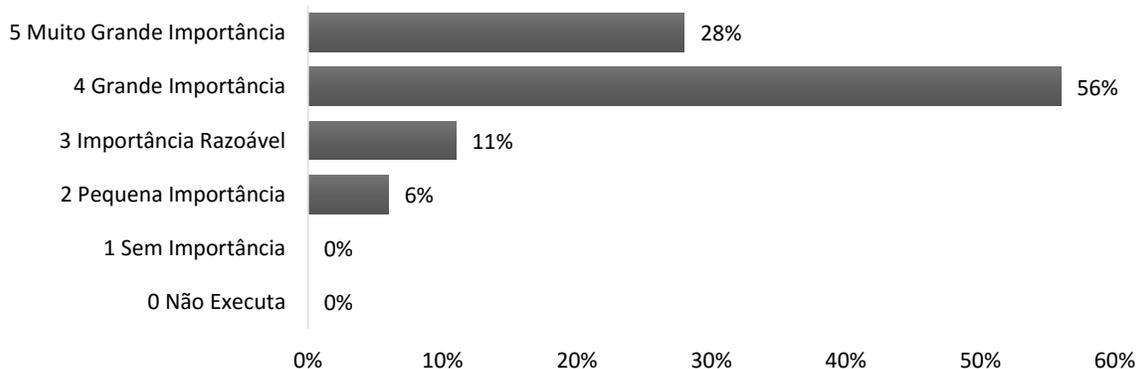


Figura 14 - Funções desempenhadas pelo Diretor Técnico – Procurar novas modalidades a exercer na instituição

A figura 16 representa uma das funções atribuídas por lei aos diretores técnicos, esta é qualificada como grande e muito grande importância nas funções realizadas pelos diretores técnicos, sendo apenas de 17% a percentagem de diretores técnicos que não a qualificam como elevada importância.

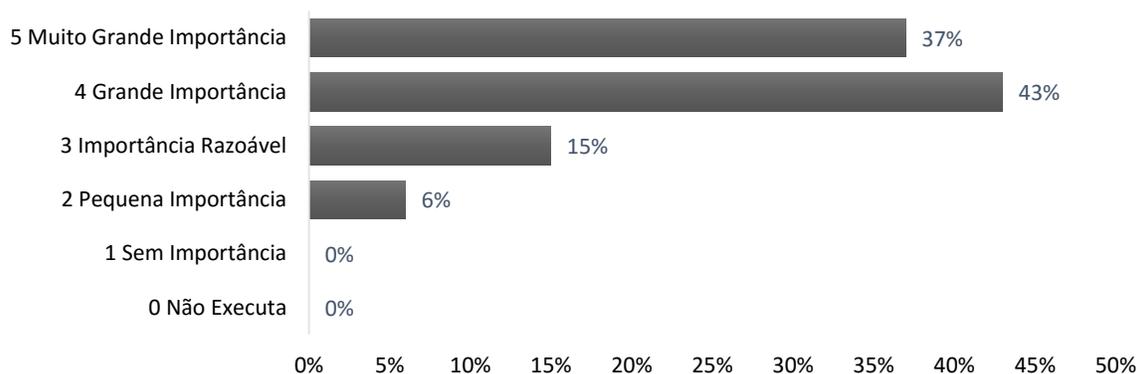


Figura 15 - Funções desempenhadas pelo Diretor Técnico – Elaborar/Adquirir conhecimento de um manual de operações das atividades desportivas desenvolvidas na instituição

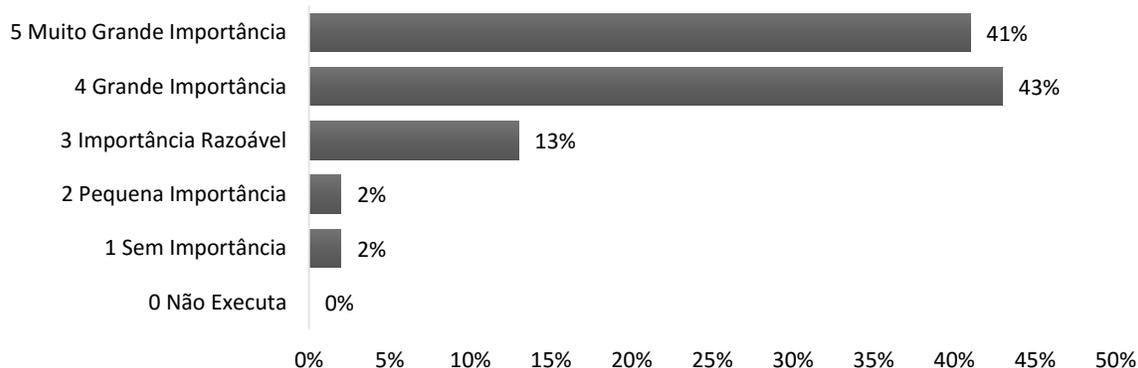


Figura 16 - Funções desempenhadas pelo Diretor Técnico – Elaborar um manual de operações das atividades desportivas que decorrem nas instalações desportivas que prestam serviços desportivos na área da manutenção da condição física (fitness)

A figura 17 é a segunda função do planeamento/organização descrita na lei, existindo assim um consenso na sua realização.

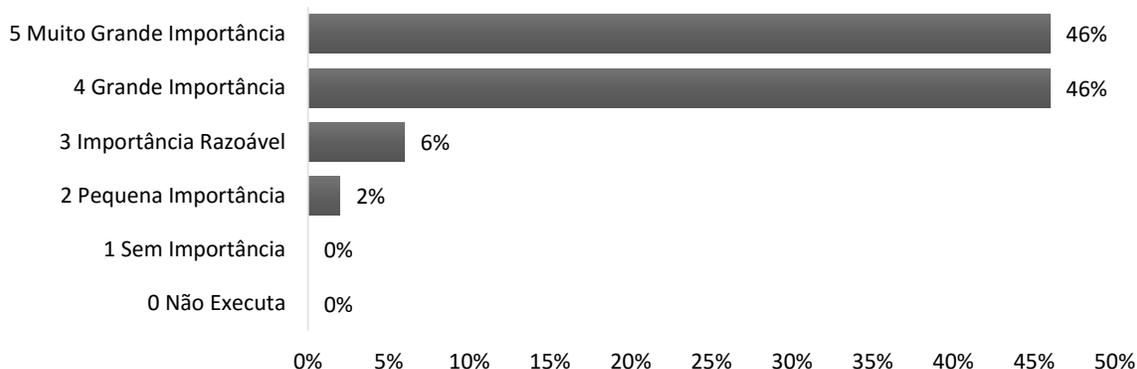


Figura 17 - Funções desempenhadas pelo Diretor Técnico – Superintender tecnicamente, no âmbito do funcionamento das instalações desportivas as atividades físicas e desportivas nelas desenvolvidas

Em suma, no que diz respeito ao planeamento/organização podemos afirmar que todas as funções avaliadas no questionário são consideradas de muito/muito grande importância. Estando em realce as figuras 7, 9, 10 e 14 pois existe um maior consenso na resposta, ou seja, em todas essas questões existe uma maioria absoluta (mais de 50%) em um dos graus de importância.

2.2. Informação

Nas figuras 18, 19, 20, 21 e 22 estão descritas as questões relacionadas com a informação, nenhuma delas é apresentada na lei, pelo que de um modo geral são consideradas menos importantes, uma vez que existem diretores técnicos que nem as executam, por outro lado não deixam de ser importantes pois na sua grande maioria foram avaliadas de grande e muito grande importância pelos diretores técnicos.

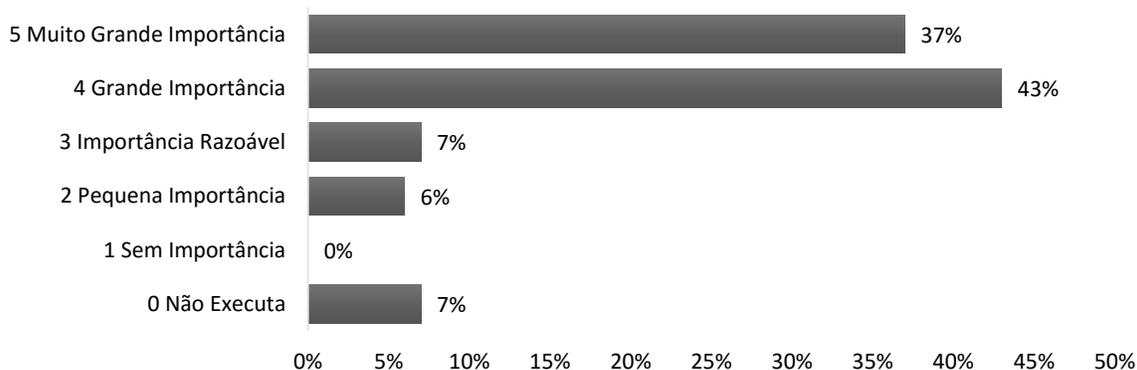


Figura 18 - Funções desempenhadas pelo Diretor Técnico – Reunir e transmitir informação aos superiores

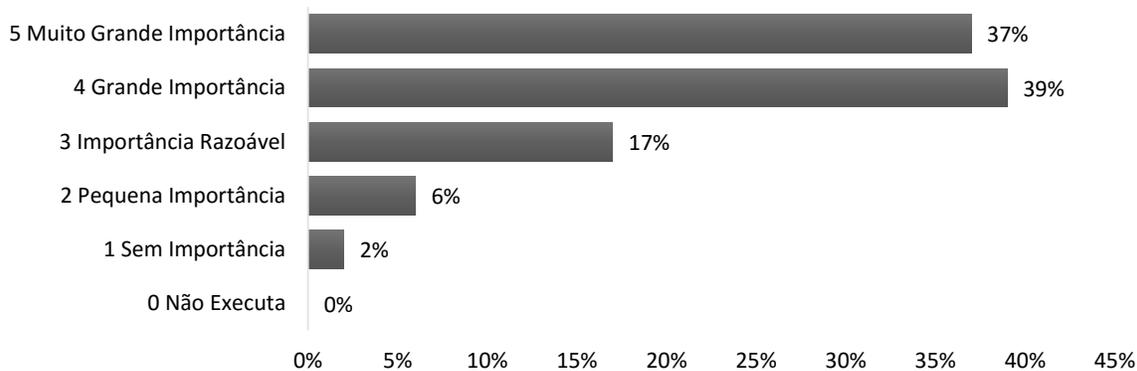


Figura 19 - Funções desempenhadas pelo Diretor Técnico – Agendar atividades e reuniões

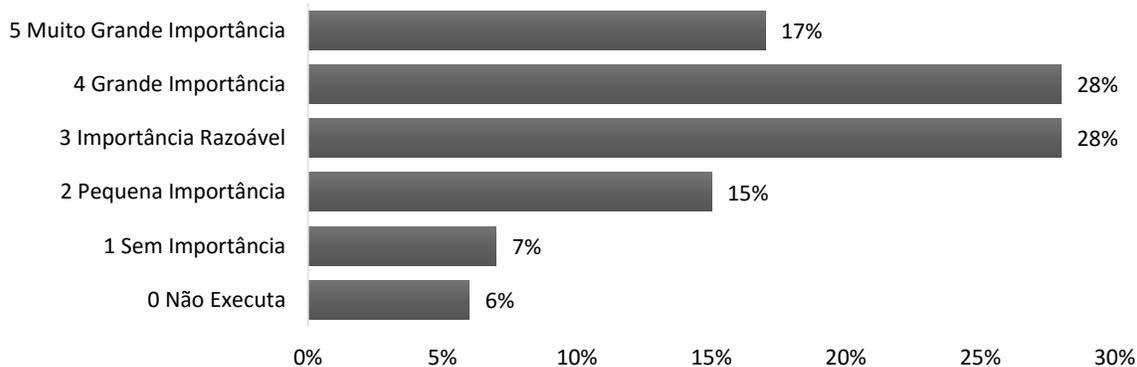


Figura 20 - Funções desempenhadas pelo Diretor Técnico – Tratar e arquivar informações

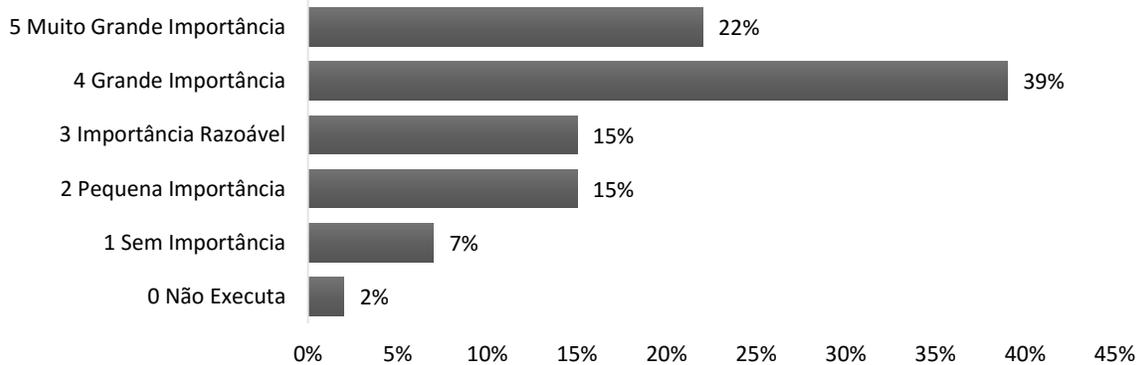


Figura 21 - Funções desempenhadas pelo Diretor Técnico – Elaborar documentos formais, como ofícios e informações internas

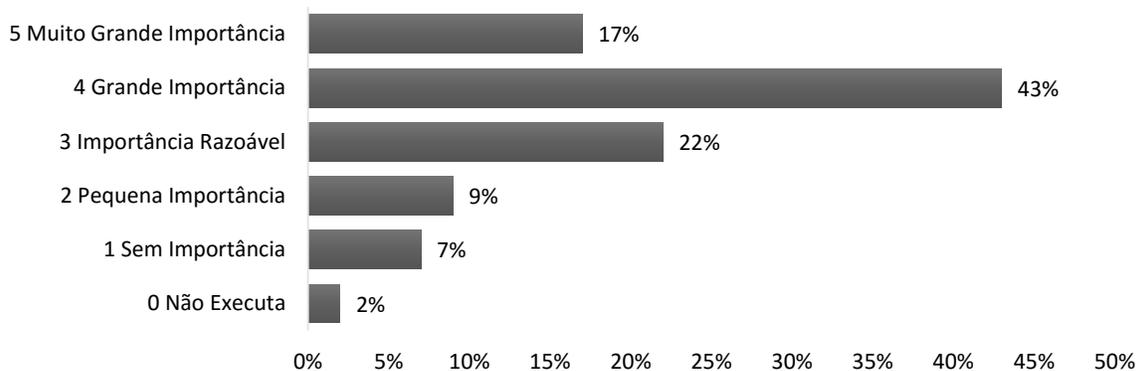


Figura 22 - Funções desempenhadas pelo Diretor Técnico – Elaborar/Adquirir bases de dados de suporte de funcionamento dos projeto

Em suma, no que diz respeito à informação, confirma-se de um modo geral, que estas funções são de grande importância. Existindo uma maior importância na questão da figura 18, reunir e transmitir informação aos superiores.

2.3. Financiamento/Orçamento

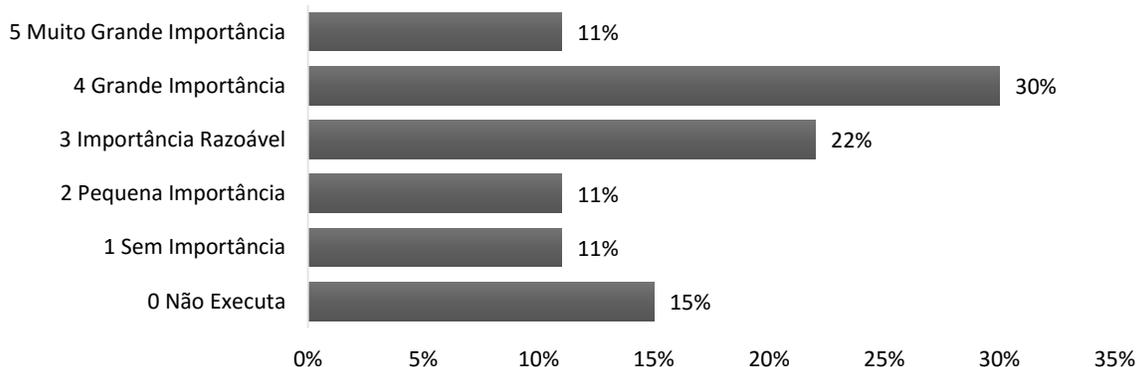


Figura 23 - Funções desempenhadas pelo Diretor Técnico – Elaborar cadernos de encargos e planos financeiros

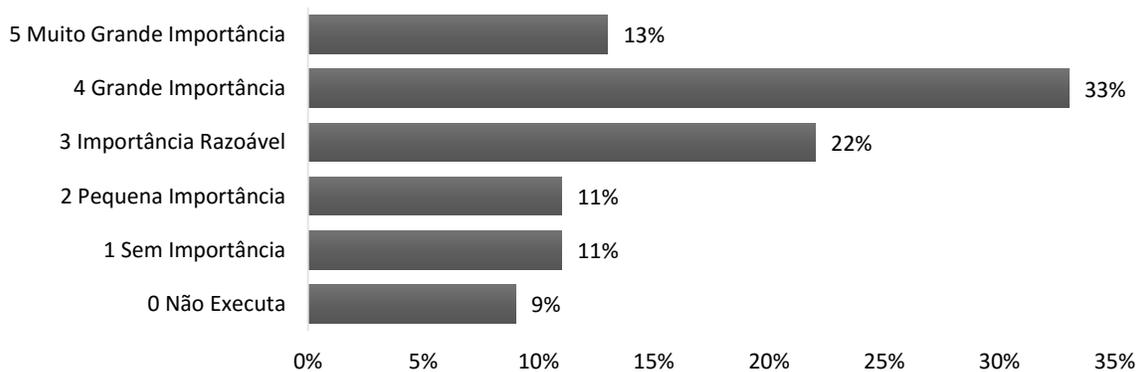


Figura 24 - Funções desempenhadas pelo Diretor Técnico – Preparar, monitorar e executar orçamentos internos.

Nas figuras 23, 24, 25, 26 e 27 estão presentes outras funções no que diz respeito a financiamento/orçamento, consideradas de um modo geral de importância razoável ou de nenhuma importância.

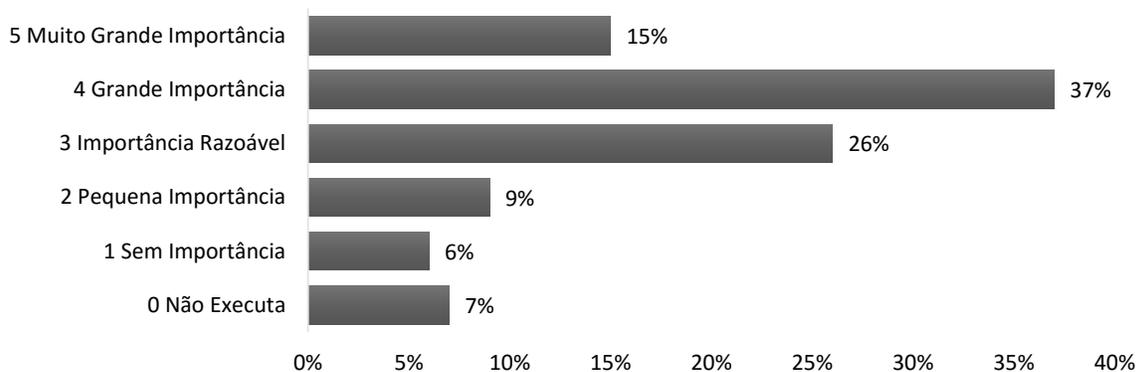


Figura 25 - Funções desempenhadas pelo Diretor Técnico – Propor, monitorar, alterar e executar o planos de atividades e orçamento da instituição desportiva

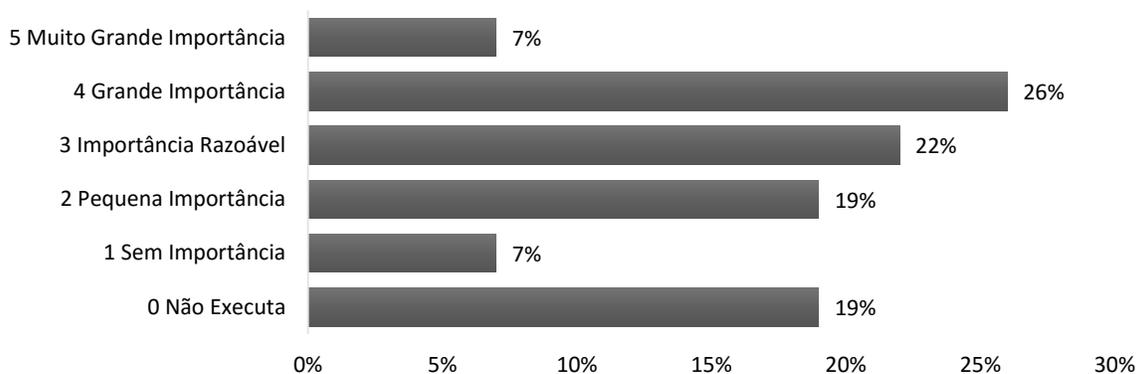


Figura 26 - Funções desempenhadas pelo Diretor Técnico – Recolher fundos, receitas e outros recursos de patrocinadores, parceiros.

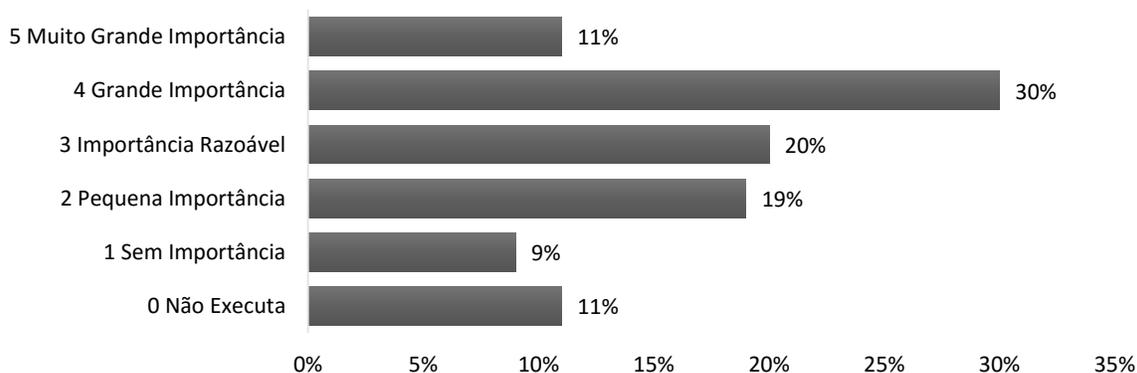


Figura 27 - Funções desempenhadas pelo Diretor Técnico – Realizar aquisições de serviços

2.4. Coordenação/Avaliação

No que diz respeito a funções desempenhadas pelo diretor técnico no âmbito da coordenação/avaliação, encontramos designadas as ultimas três funções definidas na lei. De um modo geral, com a resposta às questões podemos verificar que as funções de coordenação/avaliação são de grande/muito grande importância para os diretores técnicos.

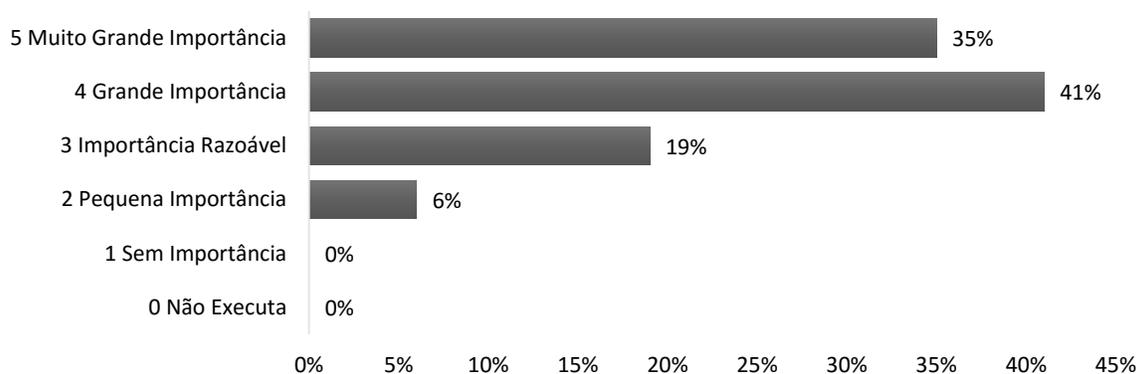


Figura 28 - Funções desempenhadas pelo Diretor Técnico – Coordenar e avaliar projetos de dinamização de atividades desportivas regulares e pontuais.

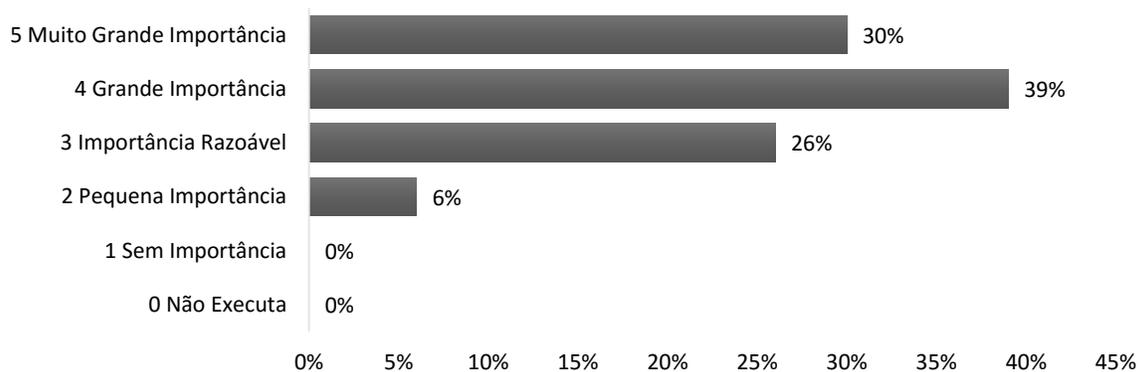


Figura 29 - Funções desempenhadas pelo Diretor Técnico – Coordenar e avaliar projetos de gestão e funcionamento da instituição desportiva

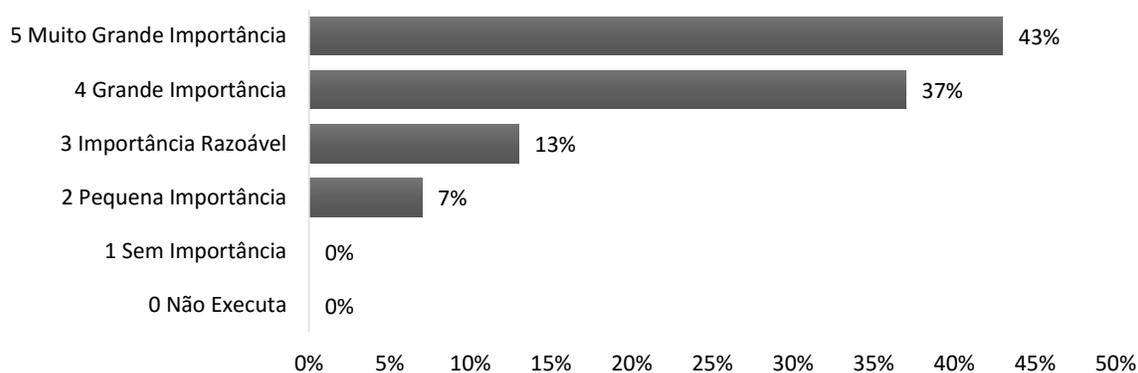


Figura 30 - Funções desempenhadas pelo Diretor Técnico – Coordenar a utilização dos recursos materiais desportivos

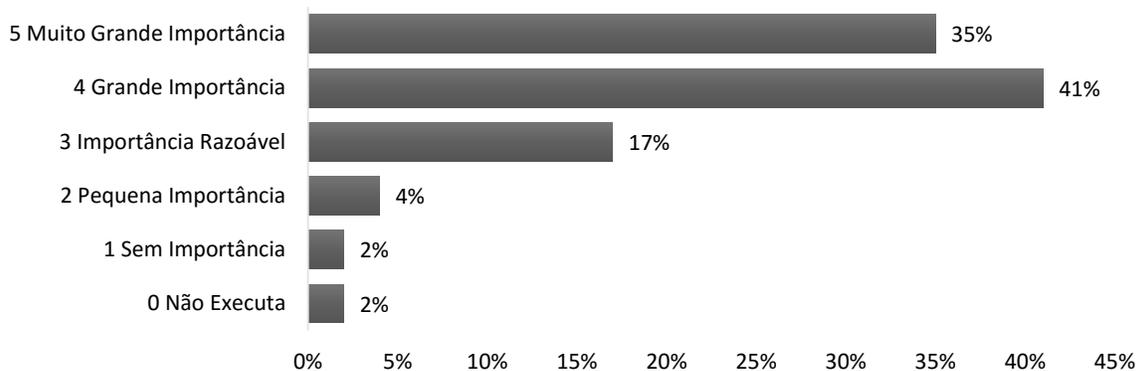


Figura 31 - Funções desempenhadas pelo Diretor Técnico – Coordenar e avaliar o estudo de rentabilização e conservação dos recursos matérias desportivos

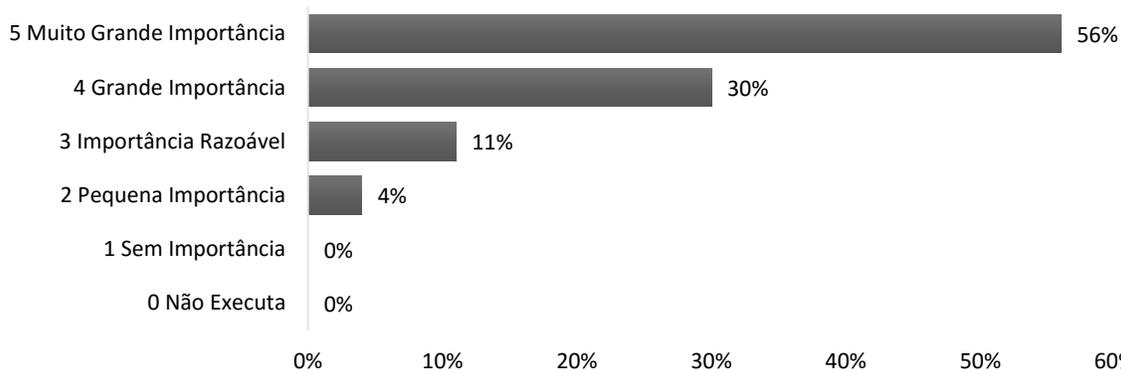


Figura 32 - Funções desempenhadas pelo Diretor Técnico – Coordenar a prescrição e avaliação aos utentes de atividades físicas e desportivas

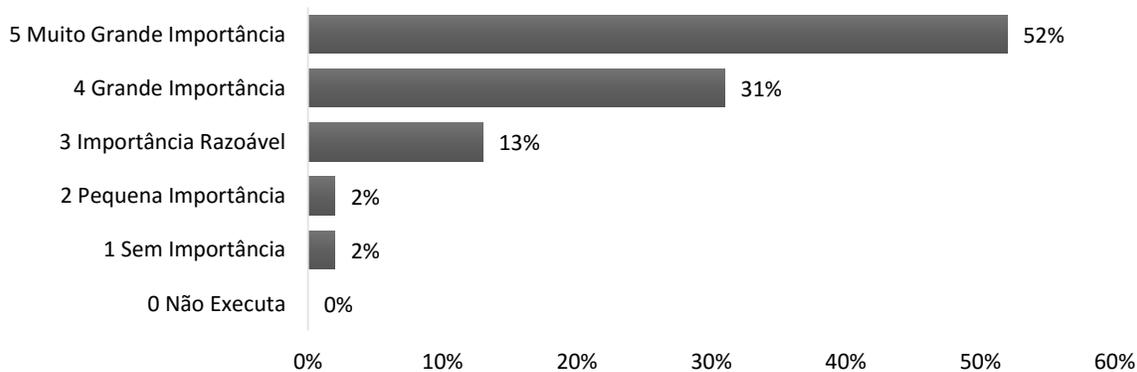


Figura 33 - Funções desempenhadas pelo Diretor Técnico – Coordenar a avaliação da qualidade dos serviços prestados, bem como propor ou implementar medidas visando a melhoria dessa qualidade

Nas figuras 34, 35 e 36 estão apresentadas três das funções do diretor técnico descritas na lei, como se pode verificar apesar de serem ligeiramente menos consensuais relativamente á sua importância que as de planeamento/organização, de um modo geral todos os diretores técnicos as executam e consideram de muito grande/grande importância.

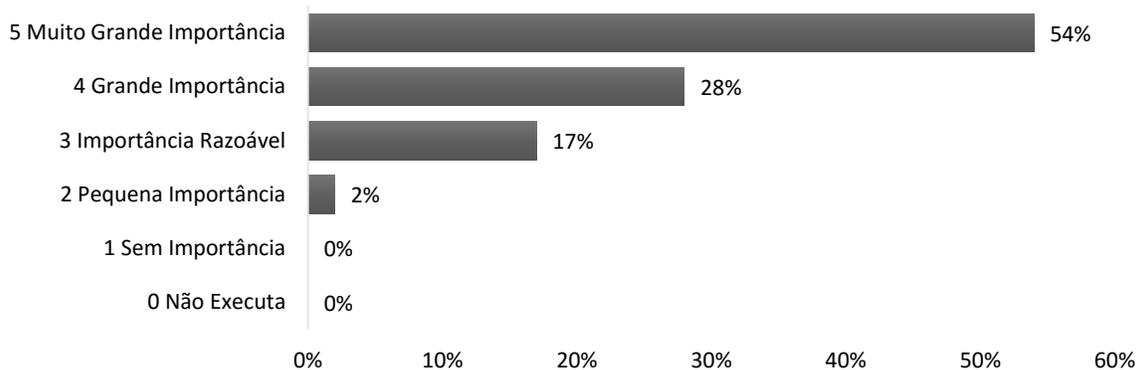


Figura 34 - Funções desempenhadas pelo Diretor Técnico – Coordenar a produção das atividades físicas e desportivas

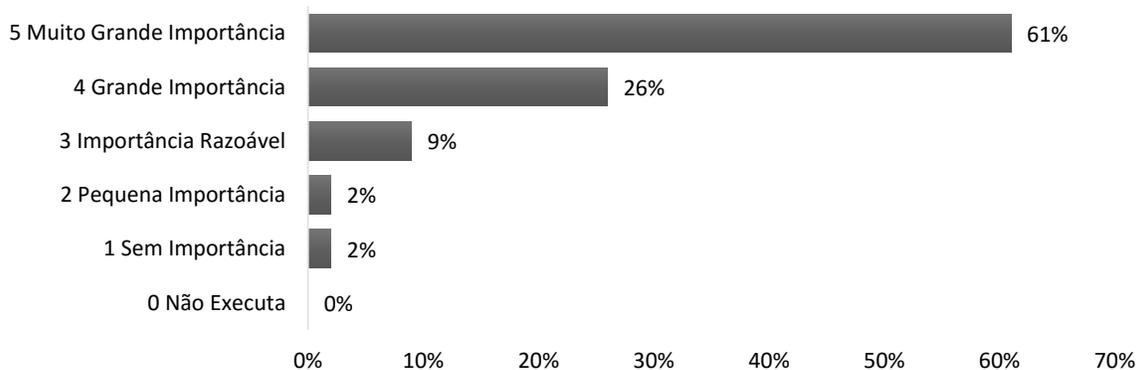


Figura 35 - Funções desempenhadas pelo Diretor Técnico – Coordenar e supervisionar a prescrição, avaliação, condução e orientação de todos os programas e atividades, da área da manutenção da condição física (fitness), no âmbito do funcionamento das instalações desportivas, aos seus utentes.

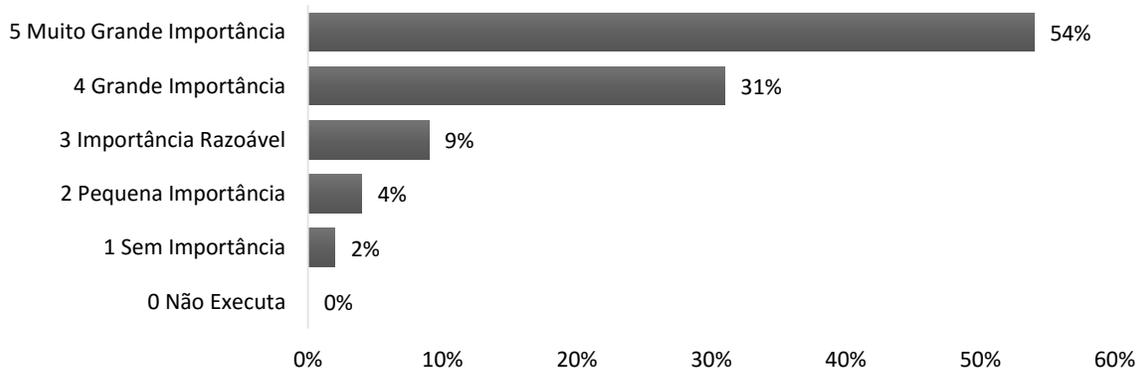


Figura 36 – Funções desempenhadas pelo Diretor Técnico – Coordenar e supervisionar a avaliação da qualidade dos serviços prestados, bem como propor ou implementar medidas visando a melhoria dessa qualidade

Em suma, segundo os resultados obtidos as funções de coordenação/avaliação são as tarefas mais desempenhadas pelos diretores técnicos, destacando-se as funções descritas na lei como as de muito grande importância. Existindo também as das figuras 32 e 33 consideradas também elas de muito importantes.

3. Áreas de competência do Diretor Técnico

Segundo a revisão de literatura, existem várias áreas de competência associadas aos diretores técnicos. De seguida apresentamos as funções associadas às áreas de recursos humanos e marketing.

3.1. Recursos Humanos

As áreas de competência do diretor técnico não são de alguma forma descritas na lei, no entanto, muitas das suas funções no âmbito dos recursos humanos são designadas de muito grande/grande importância.

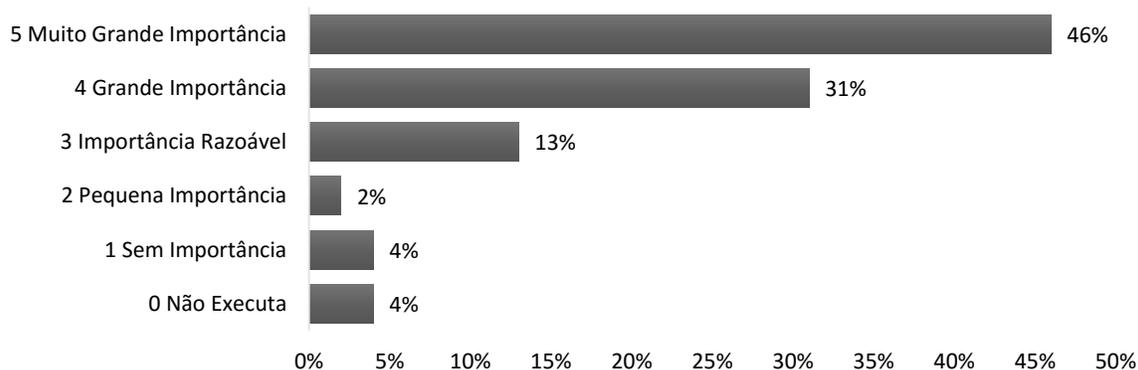


Figura 38 - Áreas de competência do Diretor Técnico – Motivar, inspirar e aconselhar os técnicos da instituição desportiva

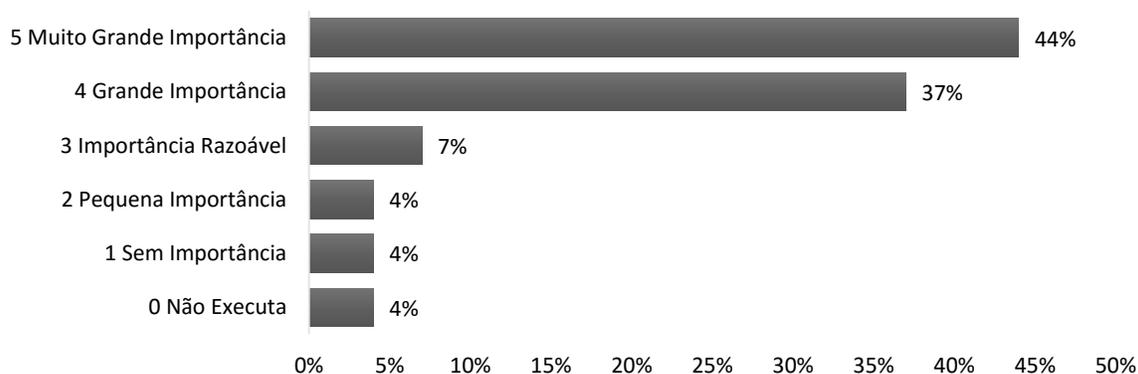


Figura 39 - Áreas de competência do Diretor Técnico – Definir, especificar, distribuir e coordenar funções/tarefas e atividades dos técnicos

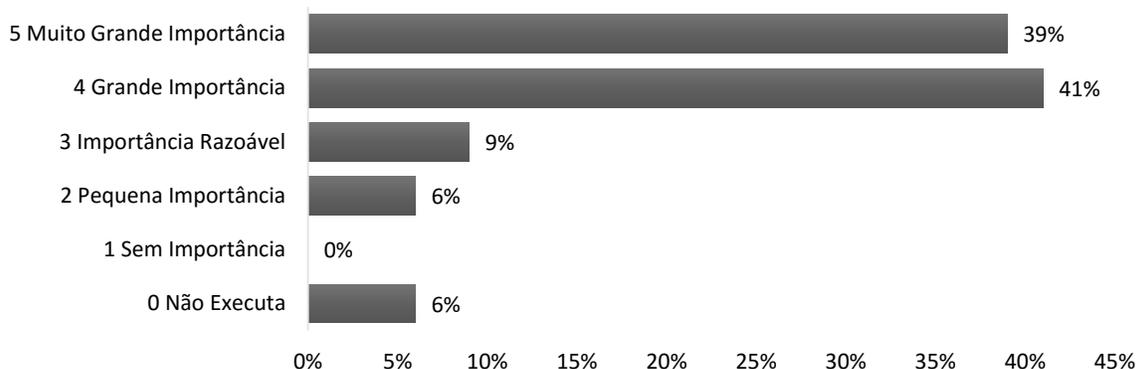


Figura 40 - Áreas de competência do Diretor Técnico – Providenciar avaliações de eficiência do trabalho dos técnicos e conduzir os programas de avaliação

Em suma, as funções relacionadas com as áreas de competência são avaliadas como menos importantes, no entanto na área de recursos humanos, destaca-se as funções descritas nas figuras 37 “*Supervisionar e controlar os técnicos da instalação desportiva*” e 38 “*Motivar, inspirar e aconselhar os técnicos da instituição*”.

3.2. Marketing

Apesar de o marketing não estar presente na lei como uma área de competência do diretor técnico é consensual que as questões descritas nas figuras 41, 42, 43 e 44 são de grande importância para as funções do mesmo.

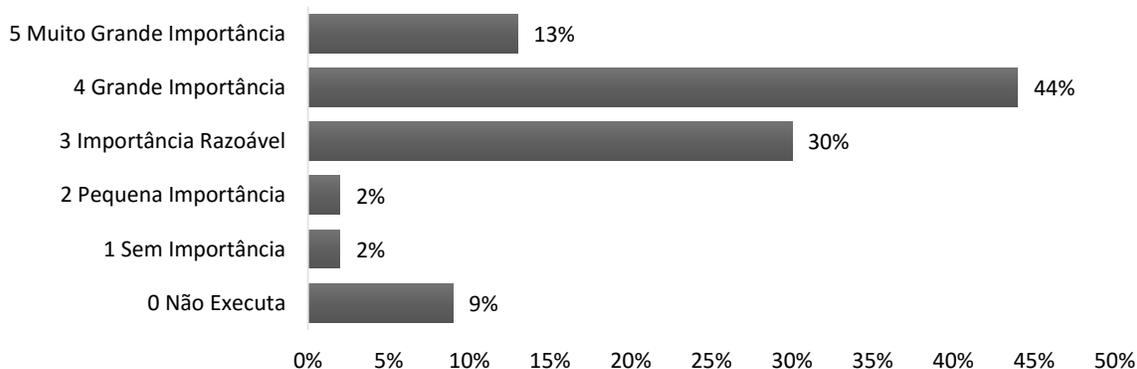


Figura 41 - Áreas de competência do Diretor Técnico – Criar ações de divulgação de projetos/eventos/atividades na instituição desportiva

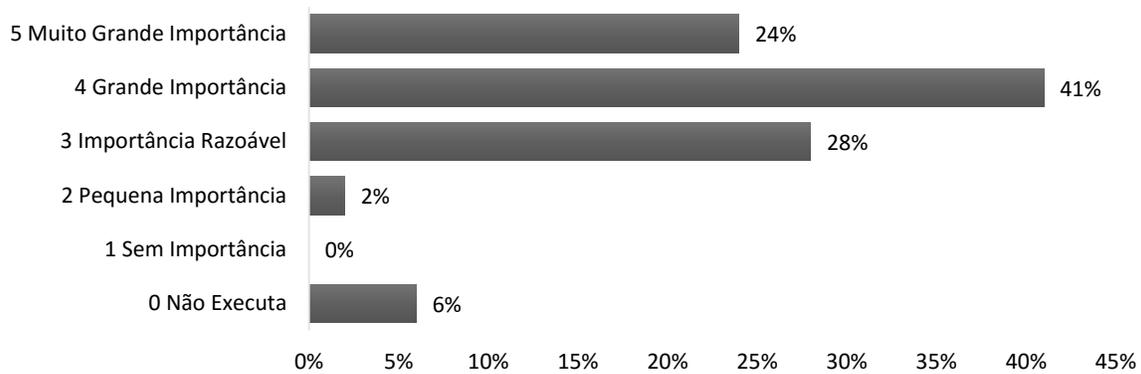


Figura 42 - Áreas de competência do Diretor Técnico – Promover a imagem da instituição desportiva

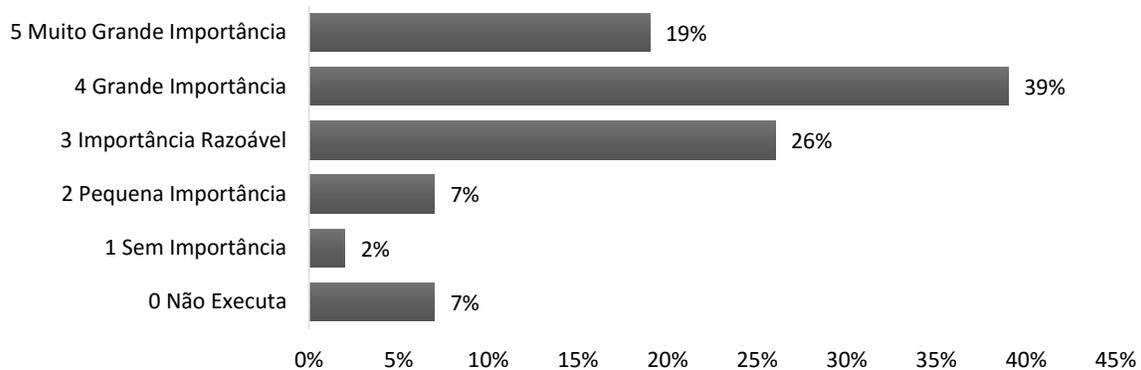


Figura 43 - Áreas de competência do Diretor Técnico – Concretizar parcerias estratégicas e operacionais com entidades de importância relevante à instituição desportiva

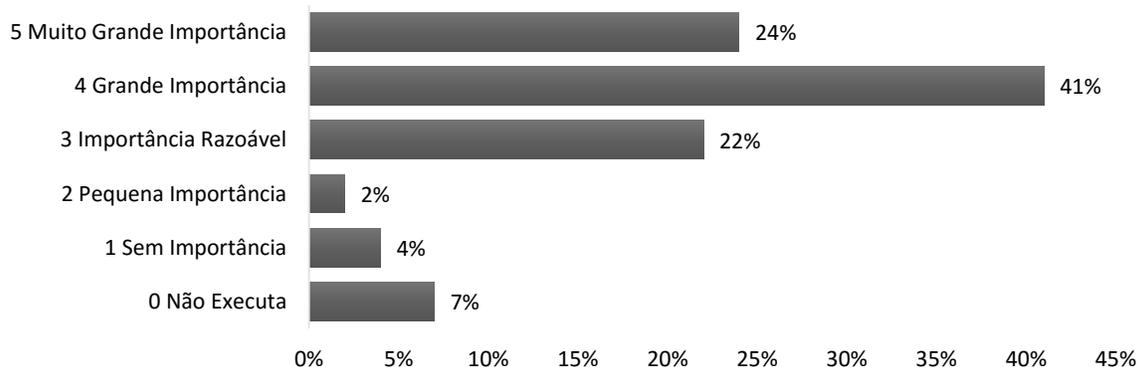


Figura 44 - Áreas de competência do Diretor Técnico – Representar a instituição desportiva em atividades e cerimônias de outras entidades

Concluindo, o marketing é a área de competência que, segundo os resultados obtidos, são cotados entre, o grau de grande importância e de importância razoável. Assim a única função que se destaca é a referida na figura 41, “*Criar ações de divulgação de projetos/eventos/atividades na instituição desportiva*”.

4. Outras Funções desempenhadas na instituição

À questão outras funções desempenhadas na instalação ou noutras, as respostas foram variadas, entre sócio-gerente (7), gerente (3), coordenador da equipa de personal trainer (3), personal trainer (9), manutenção e reparação de equipamentos (2), receção (4), instrutor de sala de musculação (11) e instrutor de aulas de grupo (14). Sendo que perto de 50% realiza mutuamente funções de diretor técnico e de instrutor de sala de musculação e aulas de grupo.

CAPITULO V – DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste estudo pretendeu-se apurar quais as funções que estão em sintonia com o exigido por Lei, relativamente às exercidas por um diretor técnico de uma instalação. Bem como caracterizar as funções e áreas de competência e comparar com o que está definido na lei.

1. Dados Biográficos

Os dados biográficos, foram subdivididos em identificação, formação académica e profissional. No que diz respeito á identificação, os parâmetros avaliados foram a idade e o género. Assim, concluímos que de um modo geral, os diretores técnicos são maioritariamente homens (69%), sendo que em 54 instalações questionadas apenas em 17 eram mulheres que ocupavam o cargo de diretora técnica. Godinho (2005) constatou 73,9% de homens, enquanto Mário (2004), Sarmiento et al. (2006) e Maciel (2009) identificaram entre 80% e 85%.

No parâmetro das idades, 12 pessoas têm mais de 40 anos e apenas 9 menos de 30, assim a grande maioria dos diretores técnicos têm entre os 31 a 40 anos (61%). Leite et al. (2009), e Mário (2004) encontraram a maioria dos gestores dos seus estudos nas faixas de idade entre, 21 e 40 anos, 25 e 39 anos, 26 e 45 anos, e 36 e 46 anos, respetivamente.

Segundo os dados obtidos, a maioria dos questionados (32) têm licenciatura Pré-Bolonha, 9 têm licenciatura Pós-Bolonha, 12 têm Mestrado e apenas 1 se encontra com formação secundária, sendo que assim se encontra contra o que está definido por lei, ou seja, não tem licenciatura. Em 54 diretores técnicos, apenas 14 têm formação complementar na área de gestão desportiva, que segundo a revisão da literatura efetuada anteriormente, para uma evolução do profissional a sua formação deveria ser a mais variada possível.

Em relação à formação em educação física, Azevêdo e Barros (2004), Mário (2004), Gomes e Mourão (2007), Maciel (2009), Leite et al. (2009) e Anchieta (2010) apresentam como sendo a representada pela maioria dos gestores. Pedroso et al. (2010) salienta, além da educação física, a administração.

As pós-graduação aparecem em dois estudos. Bastos et al. (2006) identificaram cinco sujeitos (mais de 70%) que possuem especialização, sendo três em administração

desportiva, e Maciel (2009) obteve quatro sujeitos (80%) com especialização relacionado a gestão administrativa.

Às questões referentes ao vínculo com a instituição a sua grande maioria é técnico efetivo a tempo integral (mais de 35 horas), com vínculo à mesma entre 6 a 10 anos, 16 dos questionados tem menos de 5 anos de serviço na instituição, 8 têm entre 11 a 20 anos na mesma e apenas 3 têm mais de 31 anos na instituição.

No que diz respeito ao tempo no cargo de diretor técnico os valores são mais homogêneos sendo que, 28 dos técnicos exerce funções referentes a esse cargo á menos de 5 anos, 20 dos mesmos entre 6 a 10 anos, 4 entre 11 a 20 anos e apenas 2 a mais de 31 anos. Sarmiento et al. (2006) observaram mais de metade dos seus gestores com experiência à menos de 5 anos, Pedrosa et al. (2010) constataram que detinham profissionais com 3 a 5 anos de experiência no cargo ou função. Anchieta (2010) identificou a maior percentagem de gestores entre os 4 e os 8 anos e Lebre e Silva (2004) acharam uma média de 5,3 anos na atividade de dirigente desportivo.

Contrapondo estes estudos, Azevêdo e Barros (2004) constataram uma média de tempo de experiência superior aos demais, sendo mais de 14 anos. Pode-se dizer, de acordo com os estudos, que a média do tempo de experiência na função de gestor desportivo varia entre os dois e cinco anos.

A resposta às questões de experiência numa modalidade desportiva (anos) são bastante variadas, apenas quatro dos questionados disseram que não tinham praticado nenhuma modalidade desportiva, por outro lado, encontrámos uma vasta variedade de respostas no que diz respeito a anos de prática e versatilidade de cargos, como, atletas, formadores e instrutores.

2. Funções desempenhadas pelo Diretor Técnico

No que diz respeito a funções desempenhadas pelo Diretor Técnico, em 31 questões sobre as mesmas, apenas 9 delas, adquiriram mais de 50% de respostas por parte dos diretor técnicos sendo que, consideram de grande importância “Iniciar projetos e serviços inovadores na instituição desportiva”, “Promover projetos e eventos na instituição desportiva” e “Procurar novas modalidades a exercer na instituição”. E consideram de muito

grande importância a questão “Planificar a calendarização anual das atividades”, alusiva ao planeamento/organização, e as questões “Coordenar a prescrição e avaliação aos utentes de atividades físicas desportivas”, “Coordenar a avaliação da qualidade dos serviços prestados, bem como propor ou implementar medidas visando a melhoria dessa qualidade”, “Coordenar a produção das atividades físicas e desportivas”, “Coordenar e supervisionar a prescrição e 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”, “Coordenar e supervisionar a avaliação da qualidade dos serviços prestados, bem como propor ou implementar medidas visando a melhoria dessa qualidade” no âmbito da coordenação/avaliação.

Sarmento et al. (2006) e Anchieta (2010), tal como nós verificámos, encontraram como mais referenciadas pelos gestores as funções de organização e planeamento.

Pode-se assim concluir que as funções dadas como de grande e muito grande importância estão relacionadas com o planeamento/organização e a coordenação/avaliação, de seguida encontram-se as funções relacionadas com a informação, sendo consideradas de grande importância, sendo a menos relevante a função de tratar e arquivar informação. Das diferentes áreas de funções desempenhadas a menos relevante é o financiamento/orçamento, ou seja, cerca de 30% consideram de grande importância mas cerca de 20% não desempenha funções nesta área ou desempenha muito poucas.

3. Áreas de Competência do Diretor Técnico

No que diz respeito às questões relacionadas com as áreas de intervenção, nunca existiu maioria absoluta nas opiniões, no entanto existe uma tendência nas respostas, sendo que são consideradas com grande importância as questões: *“providenciar avaliações de eficácia e eficiência do trabalho dos técnicos e conduzir os programas de avaliação”, “criar ações de divulgação de projetos/eventos/atividades na instituição desportiva”, “promover a imagem da instituição desportiva, concretizar parcerias estratégicas e operacionais com entidades de importância relevante à instituição desportiva”* e por fim, *“representar a instituição desportiva em atividades e cerimónias de outras entidades”*.

Apenas três questões foram consideradas de muito grande importância, sendo elas, “*supervisionar e controlar os técnicos da instituição desportiva*”, “*motivar, inspirar e aconselhar os técnicos da instituição desportiva*” e por fim, “*definir, especificar e coordenar funções/tarefas e atividades dos técnicos*”.

Sarmiento et al. (2006) explicam que essas funções estão relacionadas com os processos administrativos que garantem a operacionalização de projectos nas suas diversas dimensões de conceção e execução controlando recursos humanos financeiros e logísticos.

No que diz respeito aos recursos humanos é consensual de que estas são áreas de intervenção de grande e muito grande importância para o diretor técnico de uma instituição, no entanto existe uma percentagem de 4 a 8% de indivíduos que não executa ou não acha importante desempenhar funções nesses âmbitos. No marketing a percentagem de pessoas que não executa ou não acha importante desempenhar funções nessa área é de 6 a 11%, sendo que a maioria considera de importância razoável e de grande importância desempenhar tarefas de marketing no seu dia-a-dia.

Segundo Sousa et al. (2005) quando uma organização oferece produtos, serviços e preços adequados ao mercado e distribui e promove-os com eficiência, a venda de tais produtos e serviços, torna-se muito mais fácil, entendendo que marketing não é só promoção e também não é só vendas. Da mesma maneira, não são também as duas coisas juntas.

4. Outras funções desempenhadas na instituição

Nas respostas à questão, outras funções desempenhadas, existe uma panóplia de funções executadas pelos mesmos, entre elas, gerente, coordenador da equipa de personal trainer, personal trainer, manutenção e reparação de equipamentos, receção, instrutor de sala de musculação e instrutor de aulas de grupo, sendo estas duas últimas e o personal trainer as mais executadas em simultâneo com a função de diretor técnico.

O aparecimento da licenciatura em gestão desportiva como a formação mais citada no estudo de Sarmiento et al. (2009), em Portugal, e da especialização em gestão desportiva para Bastos et al. (2006) e Maciel (2009), no Brasil, indicam que, principalmente, para

organizações de grande porte, há uma tendência delas serem geridas por um profissional com formação especializada. Isto reforça o facto de que o gestor desportivo necessita de uma formação específica (Lobato e Vitorino, 1997).

CAPITULO VI – CONCLUSÕES

Com a análise deste trabalho e com base na opinião dos inquiridos existem funções e áreas de intervenção dos diretores técnicos que estes consideram importantes e que não estão contempladas na lei, visto que estes se encontram em consenso, na sua maioria, nas tarefas e funções realizadas. Podemos então concluir que existem muitas mais tarefas a serem desempenhadas pelos diretores técnicos para além das funções vigentes na lei, sendo que em grande parte estes acumulam funções na instituição.

Assim, com base nos resultados obtidos, as conclusões a que podemos chegar, no que diz respeito ao perfil do diretor técnico, são as seguintes:

- De um modo geral, podemos traçar o perfil dos diretores técnicos como, maioritariamente homens entre os 31-40 anos, com licenciatura Pré-Bolonha sem formação complementar ao nível da gestão desportiva, sendo também técnicos efetivos da instituição com vínculo á mesma entre 6-10 anos e no cargo de diretor técnico á menos de 5 anos.
- O profissional de atividade física que exerce o cargo de diretor técnico não têm formação em gestão desportiva, apesar de desempenhar essas tarefas. Por outro lado também a sua grande maioria acumula funções como instrutor de fitness.

Portanto, com base no critério de escolha superior a 82%, nos resultados dos inquiridos, são desempenhadas

- No âmbito do planeamento/organização, mais três funções, não estando elas contempladas na lei, sendo elas:
 - *“Planificar a calendarização anual das atividades”;*
 - *“Promover projetos e eventos na instituição desportiva”;*
 - *“Procurar novas modalidades a exercer na instituição”.*
- No âmbito da coordenação/avaliação, deveria contemplar mais duas funções, que são:
 - *“Coordenar a prescrição e avaliação aos utentes de atividades físicas e desportivas”;*

- *“coordenar a avaliação da qualidade dos serviços prestados, bem como propor ou implementar medidas visando a melhoria dessa qualidade”.*

Segundo o Decreto-Lei nº 39/2012, de 28 de Agosto, as funções a serem desempenhadas pelo diretor técnico incluem-se maioritariamente na área de coordenação e avaliação, com esta dissertação pudemos concluir que na sua grande maioria os diretores técnicos desempenham funções nas áreas de planeamento/organização, informação e recursos humanos, sendo que de um modo geral desempenham também funções de financiamento/orçamento e marketing.

No entanto aquando da realização deste trabalho encontramos algumas limitações, entre elas a reduzida taxa de resposta, de aproximadamente 24%, e o desconhecimento do tema, existindo assim pouca informação sobre o mesmo.

CAPITULO VII - REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Afif, A. (2000). *A Bola da Vez: o marketing esportivo como estratégia de sucesso*. São Paulo: Infinito Carneiro.
- A. (2008). Mas afinal, o que é Marketing? *Portal da Administração*.
- Anchieta, T. (2010). Perfil do gestor desportivo no Amazonas. Dissertação de mestrado. Porto: Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Azevedo, A., Figueiredo, A. (2013). Validação De Um Questionário De Análise Institucional Das Organizações Desportivas Autárquicas Do Distrito De Viseu. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*.
- Azevedo, P. H. (2009). O esporte como negócio: Uma visão sobre a gestão do esporte nos dias atuais. *Revista Estudos, Goiânia*, 36 (9/10): 929-939.
- Azevedo, P.H. & Barros, J.F. (2004). A necessidade de administração profissional do esporte brasileiro e o perfil do gestor público, em nível federal, que atuou de 1995 a 2002. *Revista Digital*, Buenos Aires, 10 (74).
- Azevedo, P.H. (2009). O esporte como negócio: uma visão sobre a gestão do esporte nos dias atuais estudos. *Goiânia*, 36 (9/10), 929-939.
- Azevedo, P.H., Barros, J.F. & Suaiden, S. (2004). Caracterização do perfil do gestor esportivo dos clubes da Primeira divisão de futebol do distrito federal e suas relações com a legislação esportiva brasileira. *Revista da educação física/UEM, Maringá*, 15 (1), 33-42.
- Barhum, R. A. O profissional da Educação Física e Esporte na função de Administrador: conhecimentos básicos para o desenvolvimento da carreira. Dissertação (Mestrado) Universidade Iberoamericana, Mestrado em Administração, São Paulo: UNIBERO, 2001.
- Barros, C. P., Lucas, J. (2001). Sports Mangers and Subsidies. *European Sport Management Quarterly*.
- Bastos, F. Administração esportiva: área de estudo, pesquisa e perspectivas no Brasil. São Paulo, 2004.
- Bastos, F.C. & Mazzei, L.C. (2012). Gestão do esporte no Brasil desafios e perspectivas. S. Paulo: Ícone.
- Bastos, F.C. (2011). Perfil de gestores de redes de academias de Fitnes., R. Min. Educ. Fís., Viçosa, 19 (1), 64-74.

- Bastos, Flávia. Perfil do administrador esportivo de clubes sócio-culturais e esportivos de São Paulo/Brasil. *Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte*, São Paulo, v. 1, n. 5, p. 13-22, 2006.
- Batista, M.^a Margarida (2005) – Manual de Análise Financeira – VIII Mestrado em Gestão do Desporto. FMH. Lisboa.
- Bento, J., & Constantino, J. M. (2009). *O Desporto e o Estado: ideologias práticas*. Porto: Edições Afrontamento.
- Boudreau, John W. (2004). “*Organizational Behavior, Strategy, Performance, and Design in Management Science*”. *Management Science*. Linthicum. Vol. 50, nº 11 (2004).
- Breu, F., Guggenbichler, S., & Wollmann, J. (2008a). Critical Factors For Managing Project Communication Among Participants At The Construction Stage. *Vasa*.
- Caetano, A. (1996). *Avaliação de desempenho: Metáforas, conceitos e práticas*. Lisboa, Editora RH.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de desempenho: O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Cárdenas, A., Feuerschütte, S. (2014). Atuação De Gestores Esportivos: Atividades E Responsabilidades. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*. Rio de Janeiro.
- Carrachas, M. (2010). *Avaliação de Desempenho – Experiências e Conhecimentos – 1º Seminário*. ENAP, Brasília.
- Carvalho, M., Joaquim, B., Batista, P. (2013). Perfil Funcional De Competências Dos Gestores De Desporto Estudo De Caso Dos Técnicos Superiores De Desporto Do Distrito De Viseu. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*.
- Ceitel, Mário, *Recursos Humanos – Eis a Questão*, Lisboa: IAPMEI, 1991.
- Chelladurai, Packianathan. *Gestão do Desporto: definir a Área*. *Ludens*, Lisboa, v.15, n.4, p.67-71, out./dez.1995.
- Chen, Chih-Vi. An examination of the competencies needed by sport managers in Taiwan. 2004. 311 f. Dissertação (Mestrado em Filosofia) – Idaho: College of Graduate Studies University of Idaho, 2004.
- Chiavenato, I. (1987). *Administração de recursos humanos*. São Paulo, McGraw-Hill, 3^a Edição.
- Chiavenato, I. (1992). *Recursos Humanos na Empresa*, Edição Compacta, 2^a Edição. São Paulo: Editora Atlas.
- Chiavenato, I. (1993). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 4. ed. São Paulo: Makron.

- Chiavenato, I. (2008). *Gestão de pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações*. 3ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Costa, A. (2013). *Gestão Do Desporto: A Dimensão Política Do Movimento Olímpico*. Lusíada. *Política Internacional e Segurança*, n.º 9.
- Costa, C., Lopes, J. (2012). O Marketing Como Um Recurso Auxiliar Para O Sucesso Profissional Na Gestão Desportiva. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, v.2, n.2.
- Costa, L., Paipe, G., Carvalho, M. (2014). A Avaliação De Desempenho Na Gestão Pública Desportiva De Minas Gerais. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, Rio de Janeiro.
- Costa, P. X. (2002). *Conteúdo Funcional do Gestor de Desporto Municipal*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa - Faculdade de Motricidade Humana.
- Duarte, Joaquim. *Perfil funcional do dirigente desportivo: estudo efectuado em escalões de formação na modalidade de futebol no distrito de Setúbal*. 2004. 249 f. Dissertação (Mestrado). Lisboa: Faculdade de Motricidade Humana, Lisboa, 2004.
- Dutra, J. (2008). *Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Ferraz, T. M., Lopes, P. C., Teotônio, A. C., & Borrachine, S. O. F. (2010). *Gestão esportiva: competências e qualificações do profissional de Educação Física*. *Lecturas, Educación Física y Deportes, Revista Digital*. Buenos Aires, 15 (147), Disponível em: <http://www.efdeportes.com> .Acesso em: 20 jun. 2011.
- Ferry, M. (2014). *Teachers in School sports: between the fields of education and sport*. The Swedish School of Sport and Health, Science, Stockholm, Sweden.
- Feustel, C. R. *Gestão de negócios em escolas de natação*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.
- Filus, J. & Martins, J. (2004). Reflexões sobre a formação em educação física e a sua aplicação no trabalho junto às pessoas com deficiência *Revista da educação física/UEM*, Maringá, 15 (1), 33-42.
- Furtado, R. P. (2009). Do fitness ao wellnes: os três estágios de desenvolvimento das academias de ginástica. *Revista Pensar a prática*, 12 (1), 1-11.
- Girginov, V., Papadimitriou, D., D'Amigo, R. L. (2006). *Cultural Orientations of Sport Managers*. *European Sport Management Quarterly*.

- Godinho, F. Caracterização do pólo aquático em Portugal: mini-polo como contributo para o desenvolvimento estratégico da modalidade. 2005. Dissertação (Mestrado) – Ciências do Desporto, FCDEF – Universidade do Porto, Porto, 2005.
- Gomes, E., Mourão, L. As mulheres na gestão das federações esportivas no Brasil. Universidad y estudios olímpicos, Universidade de estudos olímpicos, University and olympic studies: Seminarios Espanã-Brasil 2006. Bellatera: Universitat Autònoma de Barcelona. Centre d'Estudis Olímpics, Servei de Publicacions, 2007.
- Gomes, J., Sarmiento, J., Mulatinho, C. (2014). Competências, Perfil E Formação Do Gestor Esportivo De Academia De Ginástica: Uma Revisão. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*. Rio de Janeiro.
- Gomes, M. P. E. A participação das mulheres na gestão do esporte brasileiro. Rio de Janeiro: Quartet FAPERJ, 2008.
- Gonçalves, J.S.L. (2000). As empresas são grandes coleções de processos. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 40 (1).
- Hickson, D. J. & Pugh, D. S. 1995. *Management Worldwide*. Harmonthswork: Penguin.
- Izquierdo, António; Castillo, Jesús; Sancho, Juan; Abella, Carlos. Los profesionales de la organización y gestión de actividade física y deporte en las instalaciones deportivas y entidades: características sócio-demográficas y formativas. *Internacional Journal of Sport Science*, Madrid, v. 3, n.8, Julho, 2007.
- Joaquim et al,. (2011). Revisão Sistemática sobre o perfil de competências do gestor desportivo, Porto Alegre, v. 17, n. 01, p. 255-279.
- Joaquim, B. A. (2010). *Gestores de Desporto: Competências e Funções*. Porto: Universidade do Porto, Faculdade de Desporto.
- Kappel, S., *Gestão de empresas de software/hardware ebts - Conceitos estrategicos para negocios high tech*. São Paulo: Ciência Moderna, 2010.
- Karnas, G. S. perfil do gestor esportivo nos países de língua portuguesa: uma revisão de literatura. Monografia de Graduação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2010.
- Kotler, P. (2000) *Marketing management millennium edition*. 10ª Edição. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P., Bowen, J. T. & Makens, J. C. 2006. *Marketing for Hospitality and Tourism*, Upper Saddle River, Pearson Education Inc.

- Lamas, J. A. (2001). Nuevas Tendencias en política Desportiva Municipal en Poblaciones Medianas y Pequeñas. IX Jornadas de Técnicos y Dirigentes Deportivos. Huelva.
- Lebre, E., Silva, J. V. Quem são os dirigentes da natação em Portugal? Revista Portuguesa de Ciências do Desporto. Vol. 4, nº2 (suplemento), 333, 2004.
- Leitão, J. (1999). "A Relação Treinador Atleta - Percepção dos Comportamentos de Liderança e Ambiente de Grupo em Equipas de Futebol". Tese de Doutoramento não publicada. Coimbra: Faculdade de Ciência do Desporto e Educação Física da Universidade de Coimbra.
- Leite, L. & Húngaro, V. (2007). Gestão pública de esporte e lazer: uma análise crítica. In Anais Congresso Brasileiro de Ciências do Esporte. Recife: Colégio Brasileiro de Ciências do Esporte, CBCE.
- Leite, N., Maçãs, V., Sampaio, J., Carvalho, M. (2009). Caracterização das funções do coordenador técnico em basquetebol: estudo realizado com os clubes da associação de basquetebol de Aveiro. *Revista Portuguesa do Desporto*, v.9, n.2.
- Lendrevie, J.; Lindon, D.; Dionísio, P.; Rodrigues, V. (1996) – Mercator – Teoria e Prática do Marketing, 6ª Edição. Lisboa: Gestão e Inovação: Ciências de Gestão.
- Lobato, P. L.; Vitorino, E. C. O perfil administrativo adequado a uma instituição desportiva em relação aos princípios teóricos da administração. *Revista Motriz*, Rio Claro, v. 3, n. 2, p. 95-103, 1997.
- Maçãs, V. M. O. (2006). O Director Desportivo nas Organizações do Futebol em Portugal, Caracterização da actividade dos gestores de desporto nos clubes de futebol profissional e não profissional. Universidade Trás-Os-Montes E Alto Douro, Vila Real, Portugal.
- Maciel, M.G. (2009). Perfil do gestor de lazer de empresas. *Rev. Bras. Cienc. Esporte*, Campinas, 31 (1), 57-73.
- Marcelino, João. O director técnico nacional: estudo do perfil de funções dos directores técnicos nacionais que trabalham no âmbito das federações desportivas. 1997. 84 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Desporto) – Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, Faculdade de Motricidade Humana, 1997.
- Mário, P. (2004). O Perfil do Gestor das Organizações Desportivas Luandenses. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 4, 2, 333.
- Marques, C. A., Cunha, M. P., *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*, Lisboa, Publicações Dom Quixote, 1996.

- Mello, J. A. C., Silva, S. A. P. S. (2013). Sports Gym Manager's Competences. Brasil: Universidade São Judas Tadeu. São Paulo.
- Melo Neto F. (1998) Administração e Marketing de Clubes Desportivos. Rio de Janeiro: Editora Sprint.
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (2000). Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas.
- Neto, S. (2012). Análise Da Gestão Esportiva Pelos Profissionais De Educação Física: Um Estudo Em Representações Sociais. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, v.2, n.1, Rio de Janeiro.
- Nolasco, V. P. et al. Administração/gestão esportiva. Atlas do esporte no Brasil: atlas do esporte, educação física e atividades físicas de saúde e lazer no Brasil. Rio de Janeiro: Shape, 2005.
- Pais, S., Romão, P. (2006). *Organização e Desenvolvimento Desportivo*. Lisboa, Porto Editora.
- Parkhouse, B. (1996). The management of sport: Its foundation and application . St Louis: Mosby.
- Pascual, Carlos; Romo, Gabriel; Garcia, Juan; Jimenez, Alvaro. Competencias profesionales del licenciado en ciências de la actividad física y del deporte. Motricidad: Revista de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte , Cáceres, n.15, 2006.
- Pedroso, C. A. M. Q., Menezes, V. G., Sarmiento, J. P., & Albuquerque, R. J. F. (2010). Perfil do gestor desportivo das federações olímpicas do Estado de Pernambuco. *Efdeportes Revista Digital*, 1 (145).
- Pereira, C. (2013). Qualidade de Gestão: O caso dos clubes desportivos na Região Autónoma dos Açores. *Universidade Autónoma de Lisboa*, Lisboa.
- Pires, G. & Lopes, J. (2001). Conceito de Gestão do Desporto. Novos Desafios, Diferentes Soluções. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 1, 1, 88-103.
- Pires, G. (2003). *Gestão do Desporto – Desenvolvimento Organizacional*. Porto: APOGESD.
- Pires, G. (2005). *Gestão do Desporto: Desenvolvimento Organizacional*. Porto: APOGESD.
- Pires, G. (2007). *Gestão do Desporto, O jogo de Zeus*, Porto Editora.
- Pires, G., Sarmiento, J. (2001). Conceito de Gestão do Desporto. Novos desafios, diferentes soluções. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, vol. 1, nº 1, 88-103.

- Pitts, B. G., & Stotlar, D. K. (2002). *Fundamentos do Marketing Esportivo* (I. Moriya, Trad.). São Paulo: Phorte.
- Rezer, R. & Fensterseifer, P.E. (2008). Docência em educação física: reflexões acerca de sua complexidade Revista Pensar a prática, 11 (3), 319- 329.
- Ribeiro, S. R. (2008). Perspectivas de atuação do profissional de educação física: perfil de habilidades no atual contexto de mercado e formação inicial. XII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e VIII Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba.
- Rodrigues, A. & Ventura, P. (2011). O perfil do gestor de academias de grande porte em diferentes bairros da cidade do rio de janeiro.
- Sarmiento, J. (2001). Sebenta da cadeira de Organização e Gestão Desportiva. Gabinete de Gestão Desportiva da Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física da Universidade do Porto.
- 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.
- Sarmiento, J.P., Carvalho, M. J., Coelho, R.B. & Freitas, D. M. (2009). Gestão Desportiva: análise das dissertações de Mestrado e teses de Doutoramento na Faculdade de Desporto da Universidade do Porto. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 9(2), 7–16.
- Schein, E. (1996). Culture: The missing concept in organisational studies. *Administrative Science Quarterly*, 41, 229_240.
- Schein, E. (1997). *Organisational culture and leadership* . San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, Edgar, "Organizational Culture", *American Psychologist*, vol. 45, nº 2, 109-119, 1990.
- Silva, S. A. P. S. Formação profissional em Educação Física e esporte no Brasil: propostas de mudança. *EF Deportes Revista Digital*, Buenos Aires, n. 58, 2003.
- Silvia, A. M., Nicolino, A.S., Inácio, H.L.D. & Figueiredo, V.M.C. (2009). A formação profissional em educação física e o processo político social. *Revista Pensar a prática*, 12 (2), 1-16.
- Slack, T. and Parent, M.M. (1997) *Understanding sport organizations. The application of organization theory*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Sousa, P. D. B.; Mattos, L. L.; Sousa, M. A. B. Marketing esportivo e sua relação com clubes e instituições ligadas ao esporte. *Revista DCS On Line*. Três Lagoas, v. 1, n. 1, 2005.

- Stevens, Robert E. et al. Planejamento de marketing: guia de processos e aplicações práticas. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001. 281p.
- Syroit J., "Liderança Organizacional", in CUNHA, Miguel Pina, MARQUES Carlos Alves (Cords.), Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas, Lisboa, Publicações D. Quixote, 1996.
- Teixeira, S., *Gestão das Organizações*, Lisboa, Editora McGraw-Hill, 1998.
- Toscano, S. (2004). *Manual de Apoio – Avaliação de Desempenho*. Ministério das Finanças, Secretaria de Estado da Administração Pública.
- Tyson, S. (1995). *Human resource strategy*. London: Pitman Publishing.
- Vaz, Fernando. Caracterização global das piscinas cobertas da região de Trás-os Montes: funções/competências dos gestores. 200. 241 f. Dissertação (Mestrado em Desporto de Recreação e Lazer) – Porto: Universidade do Porto, Faculdade Ciências do Desporto de Educação Física, 2001.
- Velve, C. (2000). An alternate Conception of competence: implications for vocational education and practice.
- Venlloles, F.M. (2005). *Manual do gestor de academia*. Rio de Janeiro: Sprint.
- Vieira, L. F., Vieira, J.L.L. & Fernandes, L. (2006). Competência profissional percebida: um estudo com estudantes de educação física em formação inicial. *Revista da educação física/UEM, Maringá*, 15 (1), 33-42.
- Vieira, T. P., & Stucchi, S. (2007). Relações preliminares entre a gestão esportiva e o profissional de Educação Física. *Revista Conexões, Campinas*, 5 (2): 113-128.
- Welsh, D., Luthans, F., & Sommer., S. (1993). Managing Russian factory workers: The impact of USbased behaviour and participative techniques. *Academy of Management Journal*, 36, 58_79.
- Zouain, D. M., Pimenta, R. C. Perfil dos profissionais de administração esportiva no Brasil. In: *World Sport Congress*. Barcelona, 2003.

ANEXOS

Anexo 1

Questionário Diretor Técnico

QUESTIONARIO DIRETOR TÉCNICO

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
B1 – Planeamento/Organização						
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/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						
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);						
Superintender tecnicamente, no âmbito do funcionamento das instalações desportivas, as atividades físicas e desportivas nelas desenvolvidas;						
B2 – Informação	0	1	2	3	4	5
Reunir e transmitir informação aos superiores.						

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						
B3 – Financiamento/Orçamento	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.						
Recolher fundos, receitas e outros recursos de patrocinadores, parceiros.						
Realizar aquisições de serviços.						
B4 – Coordenação/Avaliação	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						
Coordenar a prescrição e avaliação aos utentes de atividades físicas e desportivas;						
Coordenar a avaliação da qualidade dos serviços prestados, bem como propor ou implementar medidas visando a melhoria dessa qualidade;						
Coordenar a produção das atividades físicas e desportivas;						
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;						

Coordenar e supervisionar a avaliação da qualidade dos serviços prestados, bem como propor ou implementar medidas visando a melhoria dessa qualidade;						
---	--	--	--	--	--	--

C – Áreas de competência do Diretor Técnico

	Importância					
	0	1	2	3	4	5
C1 – Recursos Humanos						
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						
C2 – Marketing	0	1	2	3	4	5
Criar ações de divulgação de projetos/eventos/atividades na Instituição Desportiva						
Promover a imagem da Instituição Desportiva						
Concretizar parcerias estratégicas e operacionais com entidades de importância relevante à Instituição Desportiva.						
Representar a Instituição Desportiva em atividades e cerimónias de outras entidades.						

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

1. _____
2. _____
3. _____

Anexo 2

Texto Explicativo Para Os Diretores Técnicos Do Objetivo Do Trabalho

Ao cuidado do DIRETOR TÉCNICO ou cargo equivalente da instituição.

Exmo(a). Senhor (a),

No âmbito da 5ª edição do Mestrado em Direcção e Gestão Desportiva da Universidade de Évora, encontro-me a desenvolver um trabalho de investigação, cujo projecto foi aprovado pelo Conselho Científico, sobre os Directores Técnicos (DT), ou cargo equivalente, de todas os Health Clubs Portugueses.

Este trabalho científico tem como principais objetivos: 1) definir o perfil funcional de competências do DT; 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,

Tatiana Neves

Aluna do curso de Mestrado em Direcção e Gestão Desportiva da UÉ

Telef: 91 4739040

Mail: tatyfonsecaneves@hotmail.com