



Mestrado em Gestão e Direcção Desportiva

Plano Estratégico do Portimonense Sporting Clube

Sérgio Lemos do Vale



Mestrado em Direcção e Gestão Desportiva

Plano Estratégico do Portimonense Sporting Clube

Dissertação elaborada com vista à obtenção do grau
de Mestre em Direcção e Gestão Desportiva



Elaborado por: Sérgio Lemos do Vale
Orientador: Dr. Luís Serafim

Novembro de 2009

Agradecimentos

Uma dissertação de mestrado surge da contribuição directa ou indirecta que muitas pessoas “oferecem”. Desta forma, presto agradecimento pelo apoio e ajuda manifestada ao longo deste tempo de trabalho:

Em primeiro lugar, ao Professor Luís Serafim por me ter ajudado na sua elaboração nas opiniões que me foi dando baseadas na sua capacidade profissional e que contribuíram para a melhoria do trabalho em vários aspectos.

Uma palavra de agradecimento ao Portimonense Sporting Clube pela possibilidade que me concedeu para realizar o trabalho.

Uma palavra de agradecimento aos colegas do Mestrado, nomeadamente, o João Carmo, Francisco Quitéria pelo companheirismo demonstrado e pela troca de ideias efectuada ao longo do trabalho.

Também uma palavra para o Tiago Leal, colega e superior hierárquico no meu local de trabalho pelas opiniões concisas que contribuíram para alinhar algumas ideias.

Por último e não menos importante, a compreensão manifestada pela Vanessa e pelo Santiago por terem aguentado “algumas” horas sem ter a merecida atenção que é devida enquanto namorada e filho.

À minha mãe porque é o suporte de tudo isto!

À família o meu muito obrigado.

Resumo

O estudo visa a concepção do Plano Estratégico do Portimonense Sporting Clube. Através da utilização de uma metodologia quantitativa e qualitativa foi efectuado um diagnóstico interno do clube, foram percepcionadas quais as suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças ambientais, qual o nível de influência dos stakeholders e o grau de satisfação das famílias e praticantes.

Foram depois definidos os objectivos gerais, os eixos e linhas estratégicas de intervenção nos próximos quatro anos, os respectivos indicadores de medida e a situação evolutiva do clube no período definido para implementação do Plano Estratégico.

Índice Geral

Agradecimentos	V
Resumo	VI
Índice geral	VII
Índice de quadros	XIII
Índice de tabelas.....	XIV
Índice de Gráficos.....	XV
Índice de Figuras.....	XVII
Abreviaturas.....	XVIII
Introdução	19
1. O Fenómeno.....	21
2. A importância do Planeamento Estratégico nas organizações desportivas	21
3. Propósito do Estudo	22
4. Objectivo Geral.....	22
5. Objectivos Específicos.....	23
6. Importância do Estudo	23
7. Limitações do Estudo.....	23
8. Delimitações do Estudo	24
9. Estrutura do Estudo.....	24
PRIMEIRA PARTE – REVISÃO DA LITERATURA	25
CAPÍTULO I – Associativismo Desportivo	25
1. Perspectiva histórica do Associativismo	25
2. Clubes Desportivos	29
2.1. Conceito de clube desportivo.....	30
3. O dirigente desportivo.....	35
4. Financiamento dos clubes desportivos.....	38
5. Os clubes e as autarquias locais	43
6. Política desportiva dos clubes desportivos.....	47
7. Clubes auto-sustentados.....	50
8. Modelo estruturais de organização dos clubes desportivos.....	53
8.1. Perspectiva histórica das estruturas organizacionais.....	53
8.2. Estruturas organizacionais de clubes desportivos por J. Pimentel (adaptado da teoria de Mintzberg) e por K. Keating, R. Gomes, J. & J. Miguez.....	54
8.2.1. O modelo de Mintzberg adaptado por J. Pimentel	55
8.2.2. O modelo de K. Keating, R. Gomes, J. & J. Miguez	59
9. Natureza jurídica dos clubes face ao desporto	61
CAPÍTULO II – Planeamento Estratégico de uma organização Desportiva	62
1. Perspectiva histórica do planeamento estratégico	62
2. A estratégia como definição.....	65
3. O planeamento	68
4. Planeamento estratégico.....	70
4.1. Planeamento estratégico de um clube desportivo.....	71

4.2. Objectivos do planeamento estratégico.....	72
4.3. Características do planeamento estratégico.....	72
4.4. Características do planeamento estratégico de uma organização desportiva.....	2
4.5. Fases de elaboração do planeamento estratégico	74
4.6. Elementos Fundamentais do P.E. de um Clube Desportivo	75
4.7. Análise do Ambiente.....	76
4.7.1. Análise externa.....	76
4.7.2. Análise interna	77
4.7.4. Análise S.W.O.T	81
4.8. Visão, missão e valores.....	83
4.8.1. Visão	83
4.8.2. Missão.....	83
4.8.3. Valores	84
4.9. Objectivos gerais de uma organização desportiva.....	84
4.9.1. Características dos objectivos numa organização desportiva.....	85
4.10. Formulação e selecção de estratégias.....	85
4.11. Projectos numa entidade desportiva.....	88
4.12. Plano operacional anual	89
4.13. Indicadores.....	90
4.14. Acompanhamento e avaliação do plano estratégico.....	91
SEGUNDA PARTE – ANÁLISE DO AMBIENTE	93
Capítulo I – Metodologia.....	93
1. Metodologia e procedimentos.....	93
2. Amostra.....	93
3. Tratamento de dados	94
Capítulo II – Análise externa	95
1. Caracterização do Concelho de Portimão	95
1.1. Análise geográfica e sócio-económica.....	95
1.1.1. Enquadramento Territorial e Sócio-Económico.....	95
1.1.2. Acessibilidades Regionais.....	95
1.1.3. Especificidades do povoamento	97
1.1.4. Mobilidade e Movimentos intra-concelhios.....	97
1.1.5. Mobilidade e movimentos inter-concelhios	98
1.1.6. Sócio-Economia e identificação das dinâmicas sociais e económicas	98
1.1.6.1. Agricultura e Pecuária.....	98
1.1.6.2. Pesca	99
1.1.6.3. Indústria	99
1.1.6.4. Comércio e serviços	99
1.1.6.5. Turismo	100
1.1.7. Desporto.....	100
1.1.8. Projectos previstos	101
1.2. Análise demográfica	101
1.2.1. Caracterização demográfica (Evolução da população de 1991 a 2001 (últimos censos)	101

1.2.2. Evolução da população	102
1.2.3. Evolução da população por freguesia.....	103
2. Caracterização do Associativismo Desportivo de Portimão.....	105
2.1. Distribuição Geográfica dos Clubes.....	105
2.2. Distribuição dos Associados	105
2.3. Dirigentes associativos -Distribuição por género.....	107
2.3.1. Habilitações literárias dos dirigentes desportivos	107
2.4. Taxa de praticantes no associativismo	108
2.5. Pessoal administrativo.....	109
2.6. Pessoal clínico.....	109
2.7. Pessoal técnico	109
2.7.1. Habilitações dos técnicos	110
2.8. Infra-estruturas e Recursos dos clubes	110
2.9. Distribuição das principais fontes de receita dos clubes	111
2.10. Distribuição das Principais fontes de despesa dos clubes	111
2.11. Origem dos subsídios aos clubes e montantes.....	112
2.12. Relação entre os Clubes e a Autarquia.....	113
3. Praticantes do Portimonense Sporting Clube	114
3.1. Por sexo.....	114
3.2. Por idade	114
3.3. Residência.....	115
3.4. Número de anos que pratica a modalidade.....	115
3.5. Caracterização da análise de satisfação dos praticantes	111
3.5.1. Modalidades.....	116
3.5.2. Prática desportiva.....	117
3.5.3. Condições oferecidas pelo clube.....	118
3.5.4. Apreciação global	119
3.5.5. Considerações á análise efectuada pelos praticantes.....	120
4. Caracterização da análise de satisfação dos encarregados de educação.....	121
4.1. Modalidades.....	121
4.2. Condições do clube	122
4.3. Serviços de apoio	123
4.4. Valorização e imagem do clube	124
4.5. Apreciação global	125
4.6. Considerações á análise efectuada pelos encarregados de educação.....	126
4.7. Questões abertas.....	127
4.7.1. Aspectos mais positivos	127
4.7.2. Aspectos a melhorar.....	128
4.7.3. Iniciativas/medidas a implementar	129
Capítulo III – Análise interna	131
1. Portimonense Futebol Clube.....	131
1.1. Historial	131
1.2. Orgânica.....	134

1.3. Diagnóstico interno	135
1.3.1. Missão do clube	135
1.3.2. Recursos financeiros	135
1.3.2.1. Orçamento anual	135
1.3.2.2. Fontes de financiamento do clube em 2008	136
1.3.2.3. Despesas na participação em competições	137
1.3.2.4. Despesas com o funcionamento do clube	138
1.4. Recursos Humanos	138
1.4.1. Dirigentes	137
1.4.2. Praticantes	139
1.4.3. Técnicos	140
1.4.4. Administrativos, operários auxiliares e especializados	140
1.4.5. Corpo clínico	141
1.4.6. Sócios	141
1.5. Recursos materiais	141
1.5.1. Viaturas	141
1.5.2. Equipamento informático	141
1.5.3. Equipamentos para a prática desportiva	142
1.6. Instalações	142
1.6.1. Sede social	142
1.6.2. Instalações desportivas	142
1.7. Recursos tecnológicos	143
1.8. Logística e captação de recursos humanos	143
1.9. Operações de produção	143
1.9.1. Actividades do clube	143
1.9.2. Treinos e jogos	144
1.9.3. Serviços prestados	144
1.9.4. Outros meios	144
1.10. Marketing	145
1.11. Natureza da decisão	145
1.11.1. Factores importantes na tomada de decisão	145
1.11.2. Origem de conflitos existentes no clube	146
1.11.3. O controlo do clube	147
1.12. Resultados	147
1.12.1. Resultados obtidos pelo Clube na última época	147
1.12.2. Resultados mais significativos no historial do Clube	148
1.13. Obstáculos	148
1.13.1. Factos que impediram o Clube de alcançar melhores resultados	148
1.14. Espectadores	149
1.15. Considerações	150
Capítulo IV – Stakeholders e análise S.W.O.T.	151
1. Stakeholders	151
2. Análise S.W.O.T.	153

TERCEIRA PARTE – PLANO ESTRATÉGICO DO PORTIMONENSE SPORTING CLUBE	155
1. Sumário do Plano Estratégico	155
1.1. A Necessidade de conhecer a Organização, os serviços e as suas actividades	155
1.2. A Necessidade de conhecer e caracterizar os recursos	155
1.3. A Necessidade de medir a satisfação dos praticantes e suas famílias	156
1.4. A Necessidade de perceber o impacto do clube no concelho e a importância da sua imagem	156
1.5. A Necessidade de se criar auto-sustentabilidade	156
1.6. Objectivos gerais do Plano Estratégico	156
2. Implementação do Plano Estratégico	157
3. Orientação do plano estratégico	159
3.1. Visão	159
3.2. Missão	159
3.3. Valores	159
4. Eixos de Intervenção	160
4.1. EIXO I – Melhor gestão	161
4.1.1. Linhas Estratégicas	161
4.1.2. Plano operacional	162
4.2. EIXO II – Mais e melhores recursos	163
4.2.1. Linhas Estratégicas	163
4.2.2. Plano operacional	164
4.3. EIXO III – Mais e melhores equipas e praticantes	165
4.3.1. Linhas Estratégicas	165
4.3.2. Plano operacional	166
4.4. EIXO IV – Melhor comunicação	167
4.4.1. Linhas Estratégicas	167
4.4.2. Plano operacional	168
5. Controle e avaliação dos projectos	169
6. Controle e avaliação do Plano Estratégico	169
7. Conclusões	170
Anexos	170
Anexo 1. Questionário aplicado ao clube	172
Anexo 2. Questionário de Satisfação dos atletas	182
Anexo 3. Questionário de Satisfação dos encarregados de Educação	183
Bibliografia	175

Índice de Quadros

Quadro 1. – Adaptação da teoria de Mintzberg à estrutura organizacional dos clubes desportivos, por João Pimentel	58
Quadro 2. – Modelo estrutural dos clubes segundo K. Keating, R. Gomes, J. & J. Miguez	59
Quadro 3. – Modelo de Matriz de análise dos stakeholders (Caldeira, J.)	81
Quadro 4. – Esquema da análise SWOT (Caldeira, J.)	82
Quadro 5. – Estilos de Estrategos - Freire, A.	87
Quadro 6. – Análise dos stakeholders segundo o nível de interesse e poder que têm no clube.....	151
Quadro 7. – Modelo de matriz de análise dos stakeholders	152
Quadro 8. – Análise SWOT do Portimonense Sporting Clube	153
Quadro 9. – Matriz SWOT do Portimonense Sporting Clube.....	154
Quadro 10. – Eixo I – Plano Operacional	162
Quadro 11. – Eixo II – Plano Operacional	164
Quadro 12. – Eixo III – Plano Operacional.....	165
Quadro 13. – Eixo IV – Plano Operacional	166

Índice de Tabelas

Tabela 1. – Recenseamento Geral da População censos 2001	102
Tabela 2. – Crescimento populacional	103
Tabela 3. – Variação populacional por freguesia entre 1981 e 2001.....	103
Tabela 4. – Distribuição geográfica dos clubes (%).....	105
Tabela 5. – Taxa de praticantes no concelho de Portimão	108
Tabela 6. – Recursos materiais dos clubes.....	110
Tabela 7. – Origem dos subsídios	112
Tabela 8. – Praticantes inquiridos por idades.....	114
Tabela 9. – Apreciação dos atletas em relação à modalidade que praticam	116
Tabela 10. – Apreciação dos atletas em relação à prática desportiva.....	117
Tabela 11. – Apreciação dos atletas em relação às condições do clube	118
Tabela 12. – Apreciação global dos atletas em relação ao P.S.C	119
Tabela 13. – Apreciação dos E.E. em relação às modalidades praticadas pelos educandos.....	121
Tabela 14. – Apreciação dos E.E. em relação às condições do clube	122
Tabela 15. – Apreciação dos E.E. em relação aos serviços de apoio do clube.....	123
Tabela 16. – Apreciação dos E.E. em relação à valorização que dão ao clube e a imagem que transmite para o exterior	124
Tabela 17. – Apreciação global do clube pelos E.E., por modalidade	125
Tabela 18. – Aspectos mais positivos do clube segundo os E.E. do Basquetebol.....	127
Tabela 19. – Aspectos mais positivos do clube segundo os E.E. do Futebol	127
Tabela 20. – Aspectos a melhorar segundo os E.E. do Basquetebol.....	128
Tabela 21. – Aspectos a melhorar segundo os E.E. do Futebol	129
Tabela 22. – Medidas a implementar segundo os E.E. do Basquetebol	129
Tabela 23. – Medidas a implementar segundo os E.E. do Futebol	130
Tabela 24. – Número de atletas.....	138
Tabela 25. – Número de atletas.....	139
Tabela 26. – Funcionários.....	141
Tabela 27. – Resultados desportivos mais significativos	148
Tabela 28. – Número de Espectadores	149

Índice de Gráficos

Gráfico 1. – Evolução dos clubes Desportivos em Portugal	127
Gráfico 2. – Distribuição da população pelas freguesias	104
Gráfico 3. – Associados por faixas etárias	106
Gráfico 4. – Associados por género	106
Gráfico 5. – Grau de associativismo	106
Gráfico 6. – Dirigentes desportivos por género	107
Gráfico 7. – Habilitações dos dirigentes	107
Gráfico 8. – Praticantes por género.....	108
Gráfico 9. – Pessoal administrativo	109
Gráfico 10. – Pessoal clínico.....	109
Gráfico 11. – Técnicos.....	110
Gráfico 12. – Habilitações dos técnicos	110
Gráfico 13. – Principais fontes de receita dos clubes.....	111
Gráfico 14. – Principais fontes de despesa dos clubes	112
Gráfico 15. – Relação entre clubes e autarquia.....	113
Gráfico 16. – Género dos praticantes inquiridos.....	114
Gráfico 17. – Residência dos praticantes	115
Gráfico 18. – Número de anos de prática desportiva	115
Gráfico 19. – Apreciação do total dos atletas.....	116
Gráfico 20. – Modalidades que os atletas gostavam de praticar	117
Gráfico 21. – Apreciação do total dos atletas.....	118
Gráfico 22. – Apreciação do total dos atletas.....	119
Gráfico 23. – Apreciação do total dos E.E.....	121
Gráfico 24. – Apreciação do total dos E.E.....	122
Gráfico 25. – Apreciação do total dos E.E.....	123
Gráfico 26. – Total de respostas dos E.E.	124
Gráfico 27. – Apreciação global dos E.E. em relação ao P.S.C.	125
Gráfico 28. – Evolução do orçamento nos últimos 4 anos	135
Gráfico 29. – Fonte de financiamento do clube em 2008.....	136
Gráfico 30. – Tipos de despesa com funcionamento.....	137
Gráfico 31. – Tipos de despesa com funcionamento.....	138
Gráfico 32. – Factores importantes na tomada de decisão	146
Gráfico 33. – Factores que estão na origem dos conflitos.....	146
Gráfico 34. – Factores importantes no controlo do clube	147
Gráfico 35. – Resultados obtidos	147
Gráfico 36. – Factores que impediram o alcance de melhores resultados.....	149

Índice de Figuras

Figura 1. – Produto global do clube desportivo segundo Heinnemann	32
Figura 2. – Modelo de clube centrado na produção – Sousa. G.	41
Figura 3. – Modelo de clube centrado no mercado – Sousa. G.	42
Figura 4. – Componentes básicas da organização para Mintzberg.....	57
Figura 5. – GAP Estratégico	66
Figura 6. – Esquema do Planeamento Estratégico segundo Roche, Fernando Paris	75
Figura 7. – Esquema de diagnóstico interno do clube- Programa “Preparar e Planear Clubes de Futuro”, Secretaria de Estado do Desporto, 2002	80
Figura 8. – Esquema da conexão - Roche, F.P.....	88
Figura 9. – Acessibilidades regionais da região do Algarve	96
Figura 10. – Emblema do clube	131
Figura 11. – Organigrama do Clube.....	134

Abreviaturas

P.E. – Plano Estratégico

P.S.C. – Portimonense Sporting Clube

IDP – Instituto do Desporto de Portugal

E.E. – Encarregados de Educação

INE – Instituto Nacional de Estatística

FPB – Federação Portuguesa de Basquetebol

N/R – Não respondeu

Introdução

O Desporto foi unanimemente ratificado como um direito, tendo sido reconhecido em 2000 (Declaração de Nice) e em 2007 (Livro Branco sobre o Desporto) pela União Europeia e Conselho da Europa como um fenómeno com especificidade de carácter social e económico em crescente, que atrai milhões de pessoas e as envolve quer na prática de actividade física quer na procura de espectáculos desportivos.

Nesse prisma, os clubes são os grandes promotores do desporto, da prática e do espectáculo desportivo, sendo o seu trabalho essencial quer na iniciação desportiva do praticante, quer na sua formação e na obtenção de rendimento e resultados desportivos, seja em sua representação nas competições nacionais e internacionais, seja ao nível das competições entre selecções.

Estima-se que em 2008 existiam em Portugal cerca de doze mil clubes desportivos (Fonte:IDP), no entanto, com a evolução dos tempos, estas instituições têm vindo a perder interesse na sociedade, pois a generalização do acesso à prática desportiva massificou-se, os interesses diversificaram-se e a oferta desportiva aumentou, surgindo os clubes e organizações de carácter privado e, outras entidades similares, a proporcionarem aos cidadãos, actividades recentes, modernas, estimulantes, e identificadas com os novos estilos de vida e procura da beleza do corpo.

Derivado desta questão, coloca-se em causa a orgânica e o investimento que os clubes desportivos efectuaram na sua evolução histórica e as adaptações que têm procurado fazer tendo em vista a recuperação da importância que outrora já tiveram, e percebemos que:

- a) A especialização dos praticantes configura-se actualmente como uma generalização das práticas dos clubes;
- b) A sua função social é quase inexistente, pois se o objectivo é especializar não existe lugar para os mais “fracos”;
- c) A dinamização de actividades dirigidas aos associados e população em geral é escassa;
- d) A adaptação a novos estilos e hábitos das sociedades tem sido quase nula, permanecendo os clubes a proporcionar a prática de actividades e modalidades “tradicionais”, abstendo-se de se actualizarem, o que podemos interpretar como uma “paragem” histórica face ao célere desenvolvimento das culturas.

Outros problemas surgem também no meio associativo e que contribuem substancialmente para o asfixiamento do tecido:

O panorama do dirigismo desportivo, que atravessa talvez uma das maiores crises na sua história, é resultante das resistências apresentadas para proceder a alterações profundas nos clubes, levando as pessoas com qualidades e formação a afastarem-se, continuando a geri-los, indivíduos que tendo o voluntarismo necessário para exercer as responsabilidades, não possuem “*know how*” para planear, planificar e pensar.

No entanto, o Estado tem responsabilidade neste aspecto, pois sendo um elemento central no financiamento dos clubes, quer através dos seus institutos quer através das autarquias locais, cabe-lhe a responsabilidade de criar legislação que incentive e motive a contratação de recursos especializados para laborar nos clubes e que fiscalize a utilização dos subsídios públicos.

Efectivamente, todos estes problemas que afectam os clubes e que se relacionam essencialmente com dificuldades de adaptação a uma nova realidade, obstáculos na obtenção de financiamento, e carência de um modelo estrutural e organizativo ficam expostos com maior enlace devido à falta de planeamento.

O planeamento como instrumento de trabalho apresenta-se como uma arma poderosa na viragem que os clubes desportivos devem tomar face ao futuro. A escassez de recursos e o seu posicionamento nas sociedades necessita de ser revisto, de ser alvo de uma análise, que deverá ser interna (ao nível dos recursos e resultados obtidos) e externa (ao nível da concorrência, clientes e outros factores importantes) e com a utilização de outros meios de análise dos importantes “*stakeholders*” e das suas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades.

Da conjugação destes dados, será possível definir uma estratégia, um rumo que permita aos clubes a procura de um futuro sólido, com intervenção concisa nas localidades onde estão sedeados, e com sustentabilidade financeira, evitando a dependência dos subsídios das autarquias locais e do Estado para a sua subsistência.

O plano estratégico de um clube poderá ser então a solução, e deverá ser utilizado e implementado pelos clubes com a maior prontidão, correndo o risco de, os que não o fizerem, poderem vir a cessar a sua actividade a breve trecho.

Decorrendo desta problemática, pretendo neste trabalho, debater alguns temas pertinentes do associativismo desportivo, e a importância de proceder ao planeamento estratégico nos clubes desportivos, que neste caso, será alvo de implementação e descrição no Portimonense Sporting Clube.

1. O Fenómeno

“Durante muito tempo o sistema desportivo viveu muito mais virado para a resolução de problemas do presente, vivendo de impulso e esquecendo-se do planeamento das ideias e do encontro de um rumo” (Pires, G. 1997).

Embora nos dias de hoje sejamos confrontados com a realidade de que existe uma crise no associativismo desportivo, sendo o rosto mais visível deste grupo, os clubes desportivos, procedemos a uma reflexão e somos conduzidos a acreditar que esta crise se deve ao défice de planeamento da maioria dos clubes desportivos e consequentemente ao seu posicionamento e à dificuldade em recrutar recursos que permitam delinear uma estratégia, definir objectivos e atingir metas.

Neste sentido, surge a definição de plano estratégico numa organização desportiva que, segundo Fernando, Paris Roche, (1998) *“ é o processo permanente e contínuo no tempo, realizado pela direcção de uma organização para enfrentar o futuro com o mínimo risco....é o produto e o resultado desse processo”*.

2. A importância do Planeamento Estratégico nas organizações desportivas

A evolução do desporto e a importância que este adquiriu para a sociedade nos últimos anos, envolvida por um conjunto de acontecimentos nacionais e internacionais, levou a que se olhasse para esta ciência sob diversos pontos de vista, nomeadamente, sociológico, económico, político, jurídico e conjuntural. Este facto leva a que “o desenvolvimento diário da gestão desportiva não seja suficiente para a solução de problemas, sendo necessária a aplicação de ideias e modelos de gestão e planeamento para o melhor funcionamento das organizações desportivas (Fernando, Paris Roche, 1998).

Desta forma, com o aumento de solicitações por parte da sociedade e com a conjectura actual, os clubes desportivos necessitam de se reequilibrar e procurar uma estratégia que, por um lado dê resposta aos seus “clientes” e por outro, garanta um grau de sustentabilidade que vise o alcance de objectivos, sem pôr em causa o futuro da instituição, sendo que o planeamento a médio e longo prazo, efectuado cuidadosamente e de forma organizada e participada poderá contribuir para o sucesso.

3. Propósito do Estudo

Encontrando-me ligado ao associativismo desportivo, mais especificamente a clubes desportivos desde os nove anos, como atleta, e daí até aos dias de hoje como treinador, e, profissionalmente exercer funções relacionadas com esta temática no Sector de Desporto de uma autarquia, apraz-me dizer que muito me contenta aprofundar os conhecimentos neste contexto, que possam contribuir para a minha formação e experiência profissional.

O meu interesse neste estudo visa contribuir para uma melhor compreensão do fenómeno do planeamento estratégico e dar uma perspectiva de como um clube poderá executá-lo.

É também intenção recolher informação sobre a importância que o Plano Estratégico tem para o Portimonense Sporting Clube e aplicá-lo na organização, auxiliando, se assim for desejável, na tomada de decisões da direcção do clube num futuro próximo.

4. Objectivo Geral

Pretende-se explicar rigorosamente a estrutura do P.E., as suas características, fases de aplicação e elementos fundamentais para a compreensão deste fenómeno, para promover a discussão entre a sua aplicação no P.S.C., comparando a visão que o clube tem agora no que confere à sua orgânica, com as medidas que poderão vir a ser tomadas tendo em conta os dados obtidos.

É meu compromisso dar a conhecer todos os momentos de intervenção no âmbito do P.E. colocando em evidência a linha de actuação do P.S.C., que, vai de encontro à estratégia de procedimento seguida pela maioria dos clubes desportivos, ou seja, prevalece a óptica da gestão com ausência de planeamento a médio e longo prazo, tendo os seus líderes, noção dos “custos” que poderá representar este facto no futuro.

5. Objectivos Específicos

Os objectivos específicos do estudo são:

- analisar a estrutura e orgânica do Portimonense Sporting Clube;
- definir eixos de orientação de acordo com o diagnóstico efectuado;
- compreender e sensibilizar os dirigentes do clube para a importância de elaborar um plano estratégico no P.S.C.,.

6. Importância do Estudo

A falta de estudos e de bibliografia acerca do planeamento estratégico em organizações desportivas em Portugal é óbvia, e o pouco conhecimento que os clubes desportivos possuem sobre a matéria é também uma realidade.

O presente permitirá ao Portimonense Sporting Clube perceber o “ambiente” em que se encontra, e perceber qual a disparidade que existe entre esses dados e a análise que a direcção faz em relação ao seu posicionamento local, regional e nacional.

Permitirá também ao clube entender a importância que tem o plano estratégico, e, a outros clubes, proceder a uma análise e comparação dos dados, com a sua realidade, podendo contribuir para que procedam também à elaboração de um P.E.

7. Limitações do Estudo

A temática do plano estratégico nos clubes desportivos encontra-se pouco aprofundada em Portugal, pelo que apenas encontramos informação em alguns artigos e comunicações apresentadas em congressos e seminários, e em pontos de abordagem de outros temas em alguns livros.

A pouca abertura e disponibilidade dos dirigentes desportivos e das pessoas envolvidas na estrutura do clube trouxeram algumas dificuldades à elaboração da dissertação.

O período disponibilizado para a concepção do trabalho foi de certa forma reduzido, tendo em conta que o clube “cessou” praticamente a sua actividade no mês de Maio e retomou-a no mês de Setembro, pelo que a sua elaboração foi extremamente complexa.

8. Delimitações do Estudo

O estudo foi conduzido no Portimonense Sporting Clube. No que concerne à análise externa do clube, procuramos recolher opinião de todos os praticantes do clube e seus familiares, no entanto, devido a alguns problemas – despreocupação e desinteresse pela entrega dos questionários - na obtenção dos dados, a amostra constituiu-se por cento e trinta e oito atletas com idades superiores a nove anos e pertencentes à prática desportiva federada, e cento e trinta encarregados de educação.

Todas as questões associadas e pertinentes tendo em vista a elaboração do plano estratégico foram retratadas, designadamente, a “relação” encarregado de educação-atleta- clube, por forma a permitirem a tomada de medidas nesse âmbito.

Parece-me relevante formular algumas delimitações inerentes ao desenvolvimento do estudo em questão:

- foram inquiridos atletas de todas as modalidades existentes nos quadros do clube;
- foram inquiridos encarregados de educação de atletas das modalidades de basquetebol e futebol;
- foram inquiridos o vice-presidente e o secretário técnico do P.S.C
- a análise SWOT foi efectuada com a colaboração do vice-presidente e do secretário técnico do P.S.C.
- foi utilizada ainda a observação directa na sistematização de algumas ideias e conclusões.

9. Estrutura do Estudo

A estrutura do estudo encontra-se dividida em três partes, uma primeira parte dedicada à revisão da literatura (dois capítulos), a segunda parte dedicada à análise do ambiente, contendo quatro capítulos e a terceira parte constituída pela implementação do plano estratégico.

A primeira parte, tem no capítulo um, uma análise genérica e consubstanciada na revisão da literatura e incide na figura do associativismo desportivo e a importância e aspectos relacionados com o mesmo. O capítulo dois aborda aspectos relacionados com o Plano Estratégico e princípios inerentes à sua execução.

A segunda parte incide na análise do ambiente, iniciando o primeiro capítulo com uma explicação da metodologia utilizada para a obtenção e aplicação dos dados, o

segundo capítulo é dedicado à análise externa do clube, o terceiro capítulo, constituído pela análise interna e o quarto capítulo versa sobre os stakeholders e a análise swot.

A terceira e última parte constitui-se pela implementação do Plano Estratégico do Portimonense Sporting clube

Antecedendo a primeira parte, pretendeu-se fazer uma abordagem inicial ao fenómeno que sustenta este estudo através de uma introdução e dos pontos que definem a linha de orientação do mesmo.



Primeira parte – REVISÃO DA LITERATURA

CAPITULO I – Associativismo Desportivo

1. Perspectiva histórica do Associativismo

O “homem” enquanto ser social sempre se associou, faz parte da sua natureza e é uma das suas características. Desta forma e visto que está comumente assumindo que o homem deve viver em sociedade, ao longo da história regista-se a criação de grupos em que as pessoas, quer por gostos quer por propósitos comuns, se uniram, por forma a atingir os mesmos objetivos e minimizar algumas dificuldades. Podemos assinalar a Revolução Industrial em Inglaterra, no século XVII e a Revolução Francesa em 1789 para perceber que desde cedo o associativismo existiu, emergindo duas linhas concretas, a francesa, com continuidade das instituições medievais e a norte-americana, onde a emigração e a ruptura com tradições europeias determinaram características diferentes no associativismo.

No desporto, esta união surge com o associativismo desportivo, que na sua essência é a resposta a uma necessidade de comunicar, partilhar e contribuir para o desenvolvimento do desporto.

Em Portugal, o primeiro diploma a reconhecer o direito de associação foi a Constituição de 1822. Sucederam-se várias alterações promovidas por D. João VI e D. Pedro IV num sentido mais absolutista, revogando esse direito.

A primeira associação popular surgiu em 1838 com o nome da Sociedade dos Artistas Lisbonenses. A primeira agremiação desportiva, Real Associação Naval de Lisboa terá nascido a 30 de Abril de 1856. Em 1875 foi criado o Ginásio Clube Português e em 1876 o Clube Fluvial Portuense.

Em 1892 foi fundado o Real clube Naval de Lisboa que, tal como os restantes atrás referidos está intimamente ligado ao impulso da aristocracia e da burguesia em ascensão. Surgiram ainda no final do século XIX a Associação Cristã da mocidade, a Associação Naval de Lisboa e o Ginásio Clube Figueirense.

Na última década do século XIX, segundo Crespo, J. (1978) as associações desportivas dedicavam-se quase exclusivamente aos desportos náuticos mas também à

ginástica, ao tiro e à velocidade, reflectindo a participação dos dois grupos sociais já referidos e o seu reconhecimento da importância do associativismo desportivo.

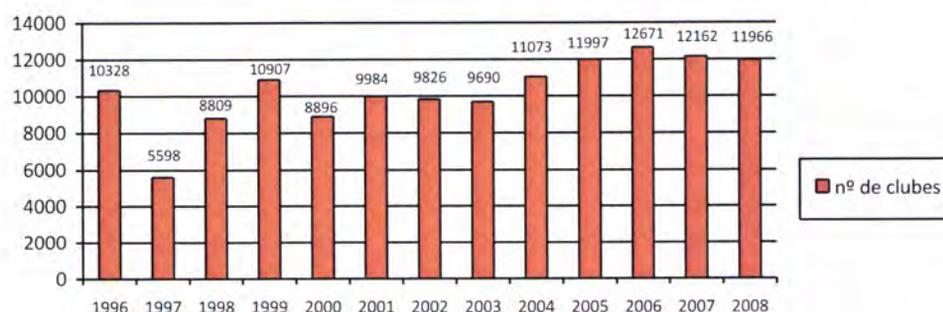
No entanto, é em 1907 que se consagra pela primeira vez o livre direito de associação, confirmado pela Constituição da República em 1910. Esta liberdade estava restringida, tendo as organizações religiosas sido muito limitadas na sua acção durante esse período.

Em 1942, o Estado Novo criou legislação que determinava que os novos clubes a serem criados se submetessem a autorização superior, o que permitia integrá-los no processo de lançamento das bases económicas, sociais e Políticas que decorreu entre 1933 e 1945 (Crespo, 1978). Deu-se então o aparecimento de novos clubes desportivos, dando sinal de que o associativismo desportivo estava em desenvolvimento.

Embora estas organizações desportivas fossem emergindo, não foram correspondendo às necessidades das populações em relação à prática desportiva. Após o ano de 1974, com o aparecimento de novos valores, os clubes procuraram adaptar-se aos novos conceitos de modernidade e às novas pretensões por parte da sociedade e dos seus associados. Até aos tempos actuais, vieram consolidando a sua posição na sociedade portuguesa, oscilando, de acordo com factores que afectam todas as outras áreas, como sejam os factores económico, social, e psicológico, entre outros, no entanto, muitos embora existam os que defendem que o associativismo desportivo consegue responder à procura de satisfação das populações, outros referem a existência de pouca força associativa.

Num estudo estatístico elaborado em 2008 pelo Instituto do Desporto de Portugal, é possível obter um cenário relativo ao número de clubes desportivos existentes em nesse ano e qual a evolução desde 1996, ano em que foi feito o primeiro levantamento.

Gráfico 1.
Evolução dos clubes desportivos em Portugal



Fonte: Instituto do Desporto de Portugal

Face ao gráfico apresentado, podemos então referir que em 2008 existiam onze mil, novecentos e sessenta e seis clubes desportivos em Portugal. De acordo com os dados do IDP, estes desenvolviam 69 modalidades e tinham nos seus quadros quatrocentos e oitenta e oito mil, setecentos e quarenta e três praticantes, destacando-se o Futebol como a modalidade mais praticada, com dois mil, duzentos e quarenta clubes a praticarem -na.

Relativamente à evolução observada desde 1996, podemos perceber que em 1997 registou-se uma quebra violenta no número de clubes desportivos, passando de dez mil trezentos e vinte e oito para cinco mil, quinhentos e noventa e oito, no entanto estes dados devem-se ao facto de nesse ano o Instituto de Desporto de Portugal não ter tido acesso ao número de clubes que desenvolviam a modalidade de futebol, pelo que a alteração, com esses dados, seria evidente. Entre 1998 e 2003, o número de clubes oscilou, sendo que em 2004 iniciou-se uma subida que teve a sua interrupção em 2006, sendo que a partir desse ano tem vindo a reduzir-se.

Um estudo efectuado sobre hábitos desportivos da população portuguesa por Mariovet, S. em 2001, revela que 43% dos praticantes desportivos desenvolviam a sua actividade em organizações do associativismo desportivo, o que revela a importância dos clubes desportivos em Portugal, como veículos de promoção do desporto, de aproximação das pessoas e na ligação destas com o espectáculo desportivo.

2.Clubes Desportivos

Os clubes desportivos têm sido inequivocamente um dos grandes motores do desenvolvimento desportivo em Portugal. Estruturam e organizam a grande percentagem de prática desportiva, quer seja federada quer de recreação e lazer (de forma orientada), criam projectos, dinamizam instalações e intervêm socialmente, ou seja, são as organizações que dão a face pelo associativismo desportivo.

Aos clubes pertencem muitas das iniciativas empreendidas no nosso país em prol da divulgação da prática desportiva e, mais em particular, a generalidade dos êxitos internacionais recentemente alcançados (Araújo, J. 1986).

Tempos houve em que face à demissão das escolas, autarquias e outras entidades responsáveis no que respeita à promoção da prática desportiva, os clubes rapidamente ganharam hegemonia e com alguma celeridade começaram a reclamar a si os respectivos apoios oficiais. No entanto, todas estas instituições têm o seu papel na intervenção desportiva nos cidadãos e aos clubes desportivos cabe um conjunto de funções conformes com as motivações que deram origem ao seu aparecimento, principalmente, com as necessidades objectivas, que a nível local originaram a sua constituição.

Para Araújo, J. (1986), em termos gerais *«os clubes são mais do que a resposta social habitualmente encontrada para, através da participação voluntária das populações, ultrapassar carências a nível de: via desporto, proceder a uma ocupação dos tempos livres, sem preocupações ou interesse por uma participação competitiva sistemática (animação desportiva); enquadrar actividades especificamente orientadas para a iniciação desportiva em determinadas modalidades (iniciação desportiva); apoiar as necessidades de grupos restritos de praticantes na área do treino desportivo (especialização desportiva)»*.

Consoante cada uma destas motivações iniciais, assim terão os clubes desportivos de apontar no sentido de um reforço cada vez maior das potencialidades das instalações, materiais e técnicas que possuam, sem desvirtuamentos de qualquer espécie, quer de sobrevalorização ou subestimação das responsabilidades sociais que lhes cumprem.

2.1. Conceito de clube desportivo

Araújo, J. (1986), segmenta o clube em dois tipos, o *grande* e o *pequeno* clube desportivo. Os grandes clubes desportivos têm como intenção e objectivos a prática desportiva especializada, quase sempre a partir da modalidade de futebol e *«devem a sua formação originária ou ao aparecimento local de grupos de praticantes de futebol de nacionalidade inglesa ou à dissidência momentânea de grupos de praticantes nacionais dessa modalidade que, descontentes ou impossibilitados de num determinado clube encontrarem a concretização dos seus objectivos competitivos, se decidiam pela criação de uma nova agremiação do mesmo tipo»*. Deste modo, para o mesmo autor, *«o grande clube raramente tem como objectivo corresponder às necessidades de prática desportiva dos grupos populacionais mais alargados, não se podendo esperar que a sua acção ultrapasse em demasia aquelas que são as suas motivações. Apesar da sua vocação, o grande clube deverá contribuir para o desenvolvimento do desporto português no que diz respeito ao apoio à prática desportiva em outras áreas, conforme as suas possibilidades e disponibilidades de recursos»*.

Temos como exemplo alguns grandes clubes em Portugal, que se dedicam exclusivamente e de forma especializada à prática de uma modalidade desportiva como sejam os casos do Clube Amigos de Basquete (CAB Madeira) que se encontra na 1ª liga de basquetebol portuguesa há já vários anos e o Académico Basket Clube (ABC de Braga) que apesar de ter desenvolvido várias modalidades no seu percurso historial, há alguns anos que se dedica à especialização do Andebol tendo conquistado vários títulos nacionais. Temos também os grandes clubes que apesar de se dedicarem de forma especializada a uma modalidade, possuem nos seus quadros outras modalidades, ditas amadoras, como seja o caso do Sport Lisboa e Benfica, Futebol Clube de Porto e Sporting Clube de Portugal que se dedicam de uma forma especializada ao futebol mas também têm nos seus quadros modalidades “ditas” amadoras.

Em relação ao pequeno clube desportivo, clube de bairro, popular, tem a sua origem numa necessidade das populações em se auto-organizarem como forma de dar resposta às carências desportivas locais a nível de uma ocupação dos tempos livres da generalidade dos cidadãos. Normalmente estes clubes têm preocupação com a iniciação desportiva dos jovens e também adultos e de ocupação dos tempos livres de forma educativa e formativa.

No entanto, a realidade actual é que os pequenos clubes tentam por diversas vezes copiar exemplos de grandes clubes, não tendo estrutura e recursos para o efeito e fugindo evidentemente às suas origens e funções.

Já *Heinemann, K. (1988)* tem um conceito economicista de clubes. Este considera que um clube desportivo é uma empresa económica: produz bens e, portanto, tem de cuidar das receitas e das despesas, investir, planear, organizar e negociar mercadorias. Esta perspectiva não está associada com actividades que visam o lucro, segundo o autor, mas com uma associação voluntária com características e especificidades diferentes.

Os clubes caracterizam-se para este autor por especificidades que, consideradas em conjunto, constituem uma associação voluntária:

a) *Filiação voluntária*: a filiação dos clubes não é conferida a um indivíduo pelo seu nascimento ou por obrigatoriedade legal política ou económica; entrar ou demitir-se constituem decisões independentes, a favor ou contra, a gama de instalações que o clube oferece e não tem consequências futuras para o indivíduo; este pode escolher um clube se ele oferecer algo que concorde com os seus interesses, e também o pode deixar se as compensações dadas não forem as que esperava. Em suma, a filiação voluntária consoante a vontade do indivíduo;

b) *Orientação conforme interesse dos sócios*: a orientação dos interesses significa que um indivíduo se filia num clube e contribui para os seus fundos, enquanto ele tem algo de interesse para oferecer; a variedade de instalações oferecidas está na base da motivação dos sócios. Estes aspectos são inseparáveis, no caso de clubes desportivos, quando comparados com empresas de negócios e agências governamentais; porém, os dois primeiros aspectos são complementares: o primeiro caracteriza o tipo de filiação, o segundo a gama de instalações oferecidas;

c) *Independência relativamente a terceiros*; isto implica que o clube prossegue os seus objectivos e interesses segundo a sua própria responsabilidade mantendo-se, em princípio, a partir das contribuições financeiras e outras dos seus sócios; este aspecto constitui não só a base da sua autonomia mas também da limitação da sua eficiência. Quanto a este ângulo, a sua independência em relação ao Estado tem uma importância fundamental dado que ela é sinónimo de liberdade de associação;

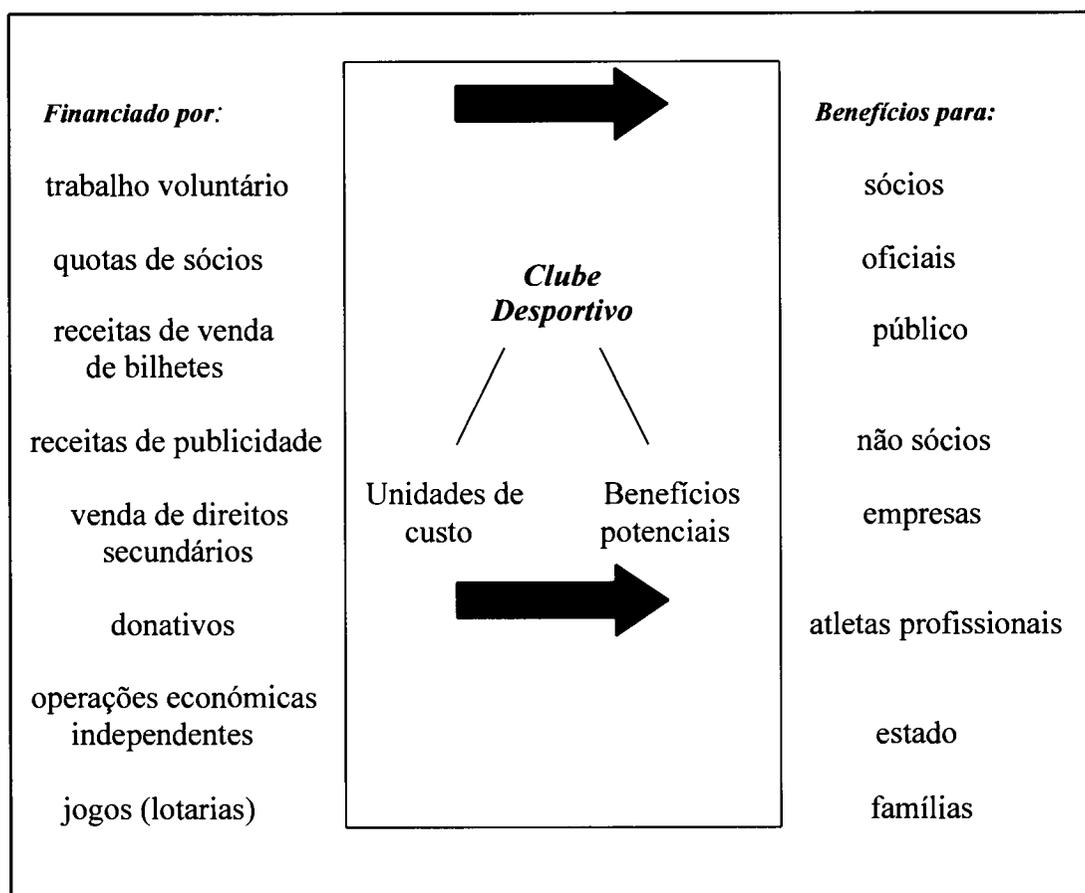
d) *Estruturas democráticas de decisão*: em geral, as decisões democráticas implicam relações sociais abertas numa organização baseada na igualdade, justiça e liberdade;

e) *Trabalho voluntário*: aqueles que, sem remuneração, estão encarregados de administrar ou dirigir um clube são considerados trabalhadores honorários. O requisito deste estatuto reside no facto de aqueles se encontrarem em certa medida, numa posição que lhes permita viver para o seu clube sem terem de viver dele e que de certo modo, estão dispensados de obrigações familiares, ocupacionais, negócios, entre outras.

No entanto, Heinemann refere também que o clube não deve procurar uma busca incessante pelo lucro, mas procurar ter um equilíbrio entre financiamento e benefícios, granjeando uma forma sustentada de funcionamento. Para o autor o clube não deve esquecer a sua função social e deverá fomentar as relações sociais pois serão também estas que lhe proporcionarão um incremento progressivo

Figural.

Produto global do clube desportivo segundo Heinemann



Assim, após a abordagem de dois conceitos distintos dos clubes desportivos, Sousa. G. (1996) revela que os clubes desportivos designadamente, os pequenos clubes, ou clubes tradicionais, vivem num estado de crise «*que mantém uma estrutura*

desfasada dos interesses actuais, sobretudo nos mais jovens». No entanto, o mesmo autor considera deveras importante «o conteúdo social do associativismo em geral, pelos seus valores educativos e de sociabilidade, cooperação e convivência».

Os clubes são sem dúvida o elo mais importante na cadeia dos desportos e da prática desportiva, legitimando as condições de cada desporto. A maioria assenta a sua estrutura hoje em dia no desporto formal, de rendimento, de especialização, levando mesmo a uma espécie de “elitismo” e selecção dos praticantes tendo em vista as competições, abdicando por inteiro da sua função original e da importância da sua intervenção social.

Pires, G. (1988), citado por Sousa, G. (1996), refere que *«o sistema formal de práticas desportivas começou a falhar e que tem que deixar de ser considerado como o motor do processo, tendo que achar novas soluções que respondam às necessidades sociais, sem, no entanto, extinguir o sistema formal, porque ele não é só importante, como necessário»*. Por seu lado, para Bento, J.O. (1991) *«os desenvolvimentos operados nos últimos anos no desporto mostram que o clube desportivo tradicional sofreu grandes mutações e desvios nas suas motivações originais, está em vias de se extinguir e vem cedendo o sua lugar a novas entidades que conferem uma policromia crescente ao panorama das práticas desportivo-culturais»*.

De facto, com o decorrer dos anos, os clubes têm perdido organização, não se actualizam e actualmente qualquer localidade tem organizações desportivas que oferecem “produtos” de nível, actuais, preocupando-se com a qualidade da gestão apresentada e com o interesse e motivações dos “clientes”. Os clubes, por seu lado mantêm idêntica gestão há décadas, cada vez mais virada para a prática formal, de competição, não existindo a preocupação de se avaliarem os resultados dos últimos anos.

O associativismo desportivo está em vertigem, contribuindo também para isso o facto de, actualmente, os clubes desportivos disputarem os seus “clientes” com outras organizações quando anteriormente apenas os disputavam com organizações similares. Carvalho, M. (1994), mencionado por Sousa, G. (1996) revela que *«estamos convencidos que os dirigentes desportivos e demais responsáveis no sector associativo já se aperceberam de muitos factos e encontram-se actualmente numa encruzilhada entre duas lógicas de entendimento do desporto e da função social dos clubes: a lógica desportiva educativa e cultural e a lógica de mercado consumista do desporto»*.

Não se trata então de optar por uma dos conceitos apresentados por Araújo, o do clube com função social, mas que se optar pela especialização não deverá nunca esquecer as suas origens e funções, ou, o de *Heinemann* e a sua estrutura de clube economicista. Poderão até as duas filosofias de clube desportivo serem utilizadas em prol da gestão deste, face às constantes mutações na sociedade, nas modas e nos desejos das pessoas, mas interessa sobretudo aos clubes perceberem que urge tomar decisões, ter iniciativas e delinear estratégias de modo a inverter a tendência que se tem revelado nos últimos anos, levando ao enfraquecimento do associativismo desportivo.

3. O Dirigente Desportivo

O dirigente desportivo é um dos elementos fundamentais na estrutura e orgânica do associativismo desportivo. Não é conhecido o número de dirigentes em Portugal mas em 1997 estimava-se que existiam entre sessenta a oitenta mil distribuídos por seis a oito mil clubes.

No entanto, para Homem, T. (1998) o associativismo desportivo em Portugal na década de noventa apresentava já uma situação difícil ao nível dos clubes, dirigentes, sócios e praticantes, mas também, na sua caracterização, na participação em actividades e na sua própria estrutura.

A verdade é que poucos são os estudos reais acerca desta temática em Portugal, ou melhor, sobre os elementos já referidos que são aqueles que revelam maior importância. Este facto acontece por dificuldade ou desinteresse das entidades responsáveis ou até pela pouca abertura que os dirigentes desportivos dos clubes têm para permitirem que pessoas estranhas possam ter acesso a informação e métodos de actuação pouco utilizados na gestão, não tendo concerteza, (esses estudos), o rigor que se queria, pelas barreiras encontradas na sua concepção e pelas desconfianças exibidas pelos dirigentes, principalmente quando se abordam questões no quadro financeiro. Restam alguns artigos de opinião (que nos últimos anos foram escassos) e poucos livros de pessoas que pelas mais diversas razões estiveram ou estão ligadas ao associativismo desportivo, amam o desporto e sentem necessidade de mudar os comportamentos que se vivem nesta área e que têm contribuído para que os clubes se extingam ou notem a sua influência de alguma forma enfraquecida.

Para Carvalho, A. (1997) no entanto, o trabalho e acção do dirigente desportivo que ele caracteriza, de benévolo (por ser voluntário), é bem visível. «*Representa mesmo uma contribuição essencial para o equilíbrio social e são os únicos a fornecer certos tipos de resposta a determinadas necessidades actuais dos indivíduos*». Mas, para o autor, embora a importância da actividade exercida pelos dirigentes, esta é desconhecida e não é reconhecida pela opinião pública e pelo Estado.

Segundo o mesmo autor, “*a acção do dirigente vive estruturalmente sobre a sua capacidade criativa, apesar de ser paradoxal, dado que as suas funções se centram na actividade de gestão, organização e administração*”. No entanto na opinião do autor, não é imperativo conhecer as técnicas de gestão pois não significa que exista a garantia de se ser um bom dirigente até porque a acção nestas funções está mais relacionada com

as relações humanas e com a capacidade criativa em encarar situações novas e mutáveis.

Também o facto de do dirigente ter uma atitude especial em relação à realidade social e não ter interesses materiais, justifica a não obrigação de ter necessariamente conhecimentos na área da gestão, pois *“sendo o dirigente desportivo um dos elementos mais importantes na estrutura dos clubes deve o mesmo procurar ter uma acção participante e participativa, mas fundamentalmente social”* em tempos em que esta actividade se transformou muito rapidamente em desporto/competição em detrimento do social (Costa, 1985 citado por Homem, 1998).

No entanto, as transformações que se tem verificado nas duas últimas décadas levaram a que as exigências aumentassem enquanto que os meios se mantiveram proporcionando uma complicada e difícil independência dos clubes. Também os factores concorrenciais alteraram-se e caberá ao dirigismo desportivo decidir se o caminho a seguir deverá ser o da lógica do serviço em detrimento da lógica do lucro. Carvalho, A. (1997) refere que *“a questão básica que se coloca é saber como actuar no interior de uma sociedade mercantilizada, recusando a lei do lucro devido às deformações que ela provoca no desporto e no próprio Movimento Associativo”*.

Mas a verdade é que os maiores problemas surgem quando os dirigentes dos pequenos clubes copiam actividades desenvolvidas por grandes clubes sem terem estrutura para tal, levando a um gestão descontrolada, eufórica e desmesurada, utilizando os clubes como se fossem seus. Segundo Homem (1998) *«esse descontrolo, com algum oportunismo, evolui, criando raízes de tal forma que, actualmente, os clubes são alvo de verdadeiras loucuras»*.

Pires, G. (1989) citado por Homem (1998) refere que a *«crise no associativismo desportivo passa indubitavelmente pelo dirigismo. É um facto que o clube sente dificuldades em encontrar dirigentes em número e com capacidade suficiente para garantir o seu funcionamento»*.

Mas o problema não é apenas esse, segundo alguns autores, é também um problema de função e do pouco investimento que os organismos responsáveis fazem em relação à formação de técnicos e dirigentes.

Contradizendo de alguma forma estes autores, o Instituto do Desporto de Portugal através do Centro de Estudos e Formação Desportiva, promoveu um programa de acções para dirigentes, de enorme importância, no que concerte ao planeamento e gestão dos clubes, denominado *“Preparar e Planear Clubes de Futuro”*, e o conselho

de Silves foi aquele que apresentou, em termos de presenças, das melhores médias a nível nacional, com a participação de 8 dirigentes por sessão num universo de 36 clubes.

Quer isto dizer que o problema não é apenas do défice de formações mas também da pouca disponibilidade e interesse da maioria que exerce esta função, para evoluir na área da gestão e planificação de forma a colocar essa informação ao serviço do clube que representa.

É assim extremamente importante que o Estado tome medidas concretas de apoio aos clubes e de incentivo à classe do dirigismo, que lhes permita ter uma estrutura “profissional” e proporcione outro tipo de estatuto a todos aqueles que de uma forma gratuita disponibilizam o seu tempo voluntariamente para servi-los.

4. Financiamento dos Clubes Desportivos

Se o Clube Desportivo conseguir que os seus sócios, os seus praticantes desportivos, respectivos familiares e a população que o rodeia, se sintam como uma parte do mesmo e identificados com os valores que defende, terá alcançado o mais importante dos seus objectivos. Essas pessoas estarão mais predispostas a contribuir para o seu engrandecimento, já que acreditam que, ajudando o clube, estão a ajudar-se a si próprias, aos seus familiares, aos seus amigos, ou à sua região. No entanto, para que alcance este objectivo é necessário que os seus responsáveis tracem um conjunto de objectivos e estratégias, utilizem um conjunto de ferramentas e instrumentos, que lhes possibilitem tornar mais eficiente o seu trabalho e as horas que despendem a tratar dos assuntos do clube (*Sousa G., 2003*).

Com efeito, o paradigma de financiamento dos clubes desportivos mudou sem que muitos tenham tomado essa consciência. Até aos anos 70 o modelo consubstanciava-se na cotização de sócios, nas receitas de jogos e de alguns mecenas que financiavam os clubes, mas através de empréstimos (não sendo dessa forma consideradas receitas).

A partir dos anos 80 regista-se uma alteração de cenário e, por exemplo, na primeira liga francesa as receitas de bilheteira caíram de 80% do total em 1980 para 20% em 1997, e o rigor que tem vindo em crescendo nos critérios de financiamento do Estado e das autarquias locais ao associativo desportivo, tem contribuído para uma quebra nas receitas.

No entanto, Pimentel (2000) citando Pataco (1998) refere que a *«transferência de fundos da administração pública aumentou 28% entre 1986 e 1996, um crescimento acima da economia do país, maior do que a grande parte de outros sectores de actividade social»*. Esta realidade, quando considerada com um tecido empresarial pouco poderoso e pouco estimulado para intervir no financiamento do desporto não é suportável.

De facto, a lógica do mercado consumista no desporto tem ganho força nos últimos anos, levando a uma necessidade de rentabilização dos clubes desportivos. As modas e as alterações sociais e económicas trouxeram um maior consumo ao desporto, numa óptica de desporto para todos. A competição entre o sector privado, sector público e sector privado não lucrativo aumenta todos os dias, no entanto, *«a lógica de que o clube deve ser uma empresa, que hoje se instalou na mentalidade de muitos dirigentes,*

pode levar a que se subvertam os princípios fundamentais do associativismo desportivo, caindo na simples monetarização das relações de troca no clube desportivo» (Sousa, G. 1996).

Como consequência destas mudanças, no início deste século os clubes tiveram que alterar o seu modelo de financiamento, recorrendo com maior intensidade à publicidade, ao merchandising, ao mercado de capitais e aos subsídios.

Caracterizando esta alteração, *Gaspar (2003)* referiu que a prova de que as receitas de bilheteira e de cotização deixaram de ser a solução para os problemas de financiamento dos clubes pode ser feita observando como muitos “abrem as portas” dos estádios, sem cobrar bilhete, quando necessitam do apoio do público, ou observando como em muitos clubes se constituem SADs que passam a gerir as actividades desportivas mais importantes (mais frequentemente o futebol) sem contarem com a cotização dos sócios que ficará para o clube original.

Ainda segundo o mesmo autor, *«a publicidade e o merchandising passaram a ser as receitas “correntes” mais importantes no financiamento dos clubes, nomeadamente de futebol. Os clubes das ligas principais vivem das transmissões televisivas (que só existem devido à publicidade), os outros vivem da publicidade nas camisolas e da publicidade estática e sonora nos estádios.»*

O merchandising (isto é, a venda de inúmeros e variadíssimos artigos com a marca do clube desportivo, com uma percentagem a reverter para este) tem vindo a crescer acentuadamente no mundo do futebol, inclusive no português. Em alguns clubes do futebol europeu as receitas de merchandising chegam já aos 40% do total e foram as receitas de publicidade e merchandising que permitiram ao Real Madrid contratar há alguns anos Luís Figo pelos valores que são de conhecimento público. São as mesmas receitas que permitem a pequenos clubes, com pouquíssimos sócios, subirem às primeiras ligas das suas competições.

Quanto ao mercado de capitais, foram as empresas de comunicação social quem, logo a seguir à liberalização do respectivo mercado, iniciou a vaga de investimentos no mercado do desporto, em Portugal personificada pela figura das SADs. Fizeram-no porque viram a necessidade de assegurar uma posição num desporto que se tornou num dos principais e mais rentáveis produtores de conteúdos para os diferentes meios de comunicação social: a imprensa, a rádio, a televisão e também, mais recentemente, a internet.

Finalmente, quanto aos subsídios, estes assumem uma importância também crescente no financiamento dos clubes, seja de forma “directa”, seja através da doação de terrenos, das alterações a Planos Directores Municipais para valorizar activos dos clubes, ou de muitas outras formas. Isto acontece porque as autoridades políticas (geralmente autarquias ou governos regionais) desistiram de tentar dissimular a relação e passaram a reconhecer que a actividade dos clubes é importante para a sociedade, quer em termos de servirem como bandeira para uma determinada região (Marítimo, Santa Clara, entre outros), quer em termos de proporcionarem prática desportiva aos cidadãos (substituindo-se ao Estado numa das suas obrigações e contribuindo para a redução de alguns problemas da sociedade ou para a diminuição do sedentarismo e consequentemente reduzindo as despesas com o sistema de saúde). De facto o impacto do desporto na saúde da população é tão significativo que justificaria outros investimentos bem mais avultados.

Sendo estas as mudanças que estão em curso no financiamento dos clubes, é importante que estes estejam atentos e desenvolvam uma estratégia para se adaptarem a estas novas realidades.

Destes conceitos, surgem então dois tipos de clubes: os que procuram maximizar o lucro, monetarizar as relações com os seus sócios, tentando encontrar novas formas de financiamento tendo em vista o crescimento patrimonial ou desportivo. Um caminho que passa por evoluírem para uma crescente profissionalização da gestão e assim atraírem investidores, por um lado, e anunciantes por outro, e com utilização do merchandising, e só assim será possível os clubes portugueses investirem em infra-estruturas desportivas e melhorarem as suas prestações competitivas, e, os clubes que pretendem manter-se fiéis às formas de gestão e fontes de financiamento tradicionais, que pretendem cobrir apenas as suas necessidades financeiras, prestando mais atenção a uma função social e entendendo por lucro o facto de conseguirem colocar mais pessoas a praticar desporto ou integradas nos seus órgãos sociais e que consequentemente verão os seus adversários ultrapassá-los e possivelmente a sociedade retrai-los. Em contrapartida manterão vivos os valores do associativismo e do “carolismo”.

Neste último caso surge uma questão pertinente. Partindo do princípio que a prática desportiva e as modalidades que o clube desenvolve são um serviço colocado à “venda” pelo mesmo, onde os praticantes pagam, de acordo com o seu custo de modo a que a organização não tenha prejuízo, que fazer então aos clubes que não possuem meios financeiros para pagar o custo real. «*Mais uma vez teremos em cena a questão da*

função social do clube, constituído como uma estrutura comunitária, dinamizadora e difusora da cultura, não podendo, nesta perspectiva, o individuo ser considerado como mero consumidor mas como participante activo» (Sousa, G. 1996).

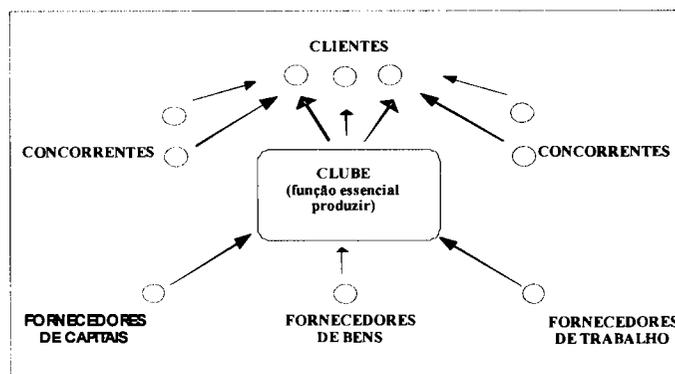
No entanto, podemos considerar que este último modelo correrá o risco de se tornar a breve trecho, falível, levando a uma acumulação de encargos e a uma discrepância entre custo e receita que obrigará o clube a suspender a actividade.

A verdade é que quando muitos autores se anteciparam e refiram há alguns anos que a prática desportiva nos clubes, a custo zero, era incomportável face às mudanças que se registavam na economia e sociedade, e que uma das soluções para minimizar custos era o dos praticantes pagarem um valor pelo serviço prestado, a maioria dos dirigentes desportivos não acreditava que seria possível implementar esta medida, até porque os clubes tem uma função social e são financiados pelo Estado e autarquias locais. Actualmente, poucos são os praticantes desportivos nos clubes desportivos que não pagam por esse serviço (e alguns com mensalidades ao nível de organizações privadas com fins lucrativos), tendo essa tomada de decisão sido aceite com compreensão pela maioria das pessoas.

Drucker, P. (1994) citado por Sousa, G. (1996) afirma que *«a instituição sem fins lucrativos em vez de ser uma mera fornecedora de um serviço, procura converter-se na parte de quem o recebe. Enquanto não o conseguir não terá obtido resultados, tão só manifestou boas intenções»*.

O clube desportivo para sobreviver no actual panorama da vida desportiva nacional deve repensar a sua visão, o seu posicionamento na sociedade e deixar de considerar que é o centro do universo desportivo e que é suficiente produzir serviço para uma população necessitada, para obter sucesso nas suas actividades. Longe vão os tempos em que os clubes desportivos limitavam a sua acção à oferta de um reduzido número de serviços desportivos com regras e regulamentações providas de uma entidade superior e, conseqüentemente, com poucas ou nenhuma variantes.

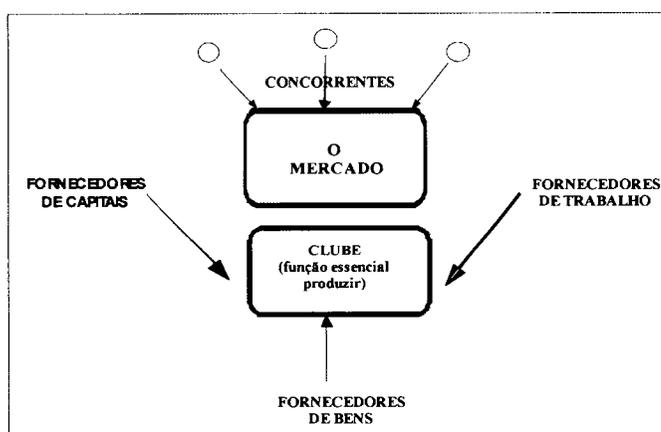
Figura 2.
Modelo de clube centrado na produção –
Sousa. G



Os clubes devem ter uma nova visão, onde o mercado ocupe a posição central e em que a sua função principal seja comercializar os seus serviços, sem esquecer, claro a sua função social (Sousa, G. 1996).

A flexibilização e inovação constantes serão então a base da competitividade dos clubes desportivos no panorama desportivo português. Se os clubes estiverem atentos às necessidades dos seus consumidores e adaptarem os seus serviços, investimentos e inovação estruturante, poderão sobreviver. São não o fizerem, o risco de se tornarem obsoletos e de se extinguirem será maior. Modificar a orientação do clube numa óptica de produção para uma óptica de mercado exige mudanças na organização interna e na forma de pensar e actuar dos seus órgãos directivos, mas não tem forçosamente que alterar substancialmente as motivações essenciais que deram origem ao surgimento dos clubes desportivos (Sousa, G. 1996).

Figura 3.
Modelo de clube centrado no mercado – Sousa. G.



5. Os clubes e as autarquias locais

De acordo com um estudo efectuado em 1987 pelo Instituto do Desporto de Portugal e Instituto Superior da Economia, intitulado “ *A importância económica do desporto*”, 39,5% das despesas da administração pública tinha sido utilizada pelas autarquias locais, cabendo à administração central os restantes 60,5%. Em 1991, os números foram alterados e a administração pública local passou a suportar 54% dos investimentos no desporto, cabendo ao Ministério da Educação, 46%. Os indicadores mostravam então que o financiamento por parte das autarquias começava a ganhar importância, percebendo estas que era essencial para o desenvolvimento desportivo local e nacional.

Dos investimentos efectuados com as verbas dos pelouros do desporto, e de acordo com dados do Programa Integrado de Desenvolvimento Desportivo 1991-92, 75% dos orçamentos eram dirigidos para o desporto, em infra-estruturas, 8,6% para actividades, 8,2% para pessoas e 7,6% para manutenção, ou seja, não existia uma verba dedicada ao associativismo desportivo.

No entanto, para Pereira, E.B. (1993) «*muito destas verbas são oferecidas aos clubes com prática desportiva profissional, nomeadamente, com futebol, o que é ilegal*».

De facto, no decreto-lei nº 5/2007¹ de 16 de Janeiro (Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto), no seu capítulo V, referente aos apoios financeiros e fiscalidade, e mais concretamente no artigo 46º, é regulada a forma como devem ser concedidas as participações financeiras por partes das autarquias locais e a fiscalização de que devem ser alvos essas participações.

Actualmente, permanecem muitas dúvidas em relação aos subsídios concedidos, particularmente pelas Câmaras Municipais aos clubes desportivos, e a fiscalização que é

¹ Decreto-lei nº 5/2007 de 16 de Janeiro – Capítulo V, Artigo 46º - Apoios Financeiros:

1 - Sem prejuízo do disposto no número seguinte, podem beneficiar de apoios ou participações financeiras por parte do Estado, das Regiões Autónomas e das autarquias locais as associações desportivas, bem como os eventos desportivos de interesse público como tal reconhecidos por despacho de membro do Governo responsável pela área do desporto.

2 - Os clubes desportivos participantes em competições desportivas de natureza profissional não podem beneficiar, nesse âmbito, de apoios ou participações financeiras por parte do Estado, das Regiões Autónomas e das autarquias locais, sob qualquer forma, salvo no tocante à construção ou melhoramento de infra-estruturas ou equipamentos desportivos com vista à realização de competições desportivas de interesse público, como tal reconhecidas pelo membro do Governo responsável pela área do desporto.

3 - Os apoios ou participações financeiras concedidas pelo Estado, pelas Regiões Autónomas e pelas autarquias locais, na área do desporto, são tituladas por contratos-programa de desenvolvimento desportivo, nos termos da lei.

4 - As entidades beneficiárias de apoios ou participações financeiras por parte do Estado, das Regiões Autónomas e das autarquias locais na área do desporto, ficam sujeitas a fiscalização por parte da entidade concedente, bem como à obrigação de certificação das suas contas quando os montantes concedidos sejam superiores ao limite para esse efeito definido no regime jurídico dos contratos-programa de desenvolvimento desportivo.

feita na utilização destes subsídios. Subsiste também a dúvida quanto ao objectivo dos subsídios, pois, na maioria dos casos estes são concedidos na sua maior percentagem para aplicação na formação de atletas das diversas modalidades, mas no entanto, são canalizados para o desporto profissional ou de rendimento.

Para Constantino, J.M. (2008), *«O modo como muitas autarquias esbanjam os recursos públicos no financiamento à dimensão profissional do desporto e no apoio ao espectáculo desportivo constitui-se como um dos traços mais preocupantes da impune promiscuidade entre o interesse e o serviço públicos e as lógicas locais de caciquismo clubista. A travagem deste processo está longe de estar assegurada embora escândalos recentes possam ajudar a criar a consciência crítica necessárias para, de vez, se terminar com uma situação que penaliza o bom aproveitamento dos recursos públicos disponíveis»*.

Para o mesmo autor, *«A criação de condições que permitam às populações comportamentos fisicamente activos e um estilo de vida, onde esteja incorporada uma forte componente de actividade física e desportiva deve constituir o mote central das políticas desportivas locais. As restantes dimensões da prática desportiva serão subsidiárias deste objectivo. O que obriga a definir equilíbrios entre o modelo associativo tradicional e as novas formas de organização e procura desportivas onde se inclui uma forte componente de auto-organização desportiva»*.

Das autarquias locais pretende-se que encontrem meios para motivar os cidadãos para a prática desportiva mas também uma política concertada e eficaz e que sirva todas as partes e os intervenientes na sociedade e no associativismo, sendo necessário que se tomem medidas estratégicas tendo em vista a obtenção de objectivos.

As autarquias não devem tentar substituir as demais entidades no incentivo e promoção da prática desportiva, devem sobretudo apoiar e sensibilizar neste caso, os clubes desportivos, para a aplicação dos dinheiros públicos de forma correcta e sustentada, procurando alhear-se de problemas financeiros que surgem cada vez mais, originados em más políticas de gestão e má utilização de recurso financeiros. Muitos são os clubes que na iminência de cessarem a sua prática desportiva por carência de capital procuram as autarquias com o objectivo de recolher o apoio financeiro necessário para fazer face às dívidas e encargos avultados que se vão acumulando por muitos anos, sob ameaça da sua localidade ficar sem oferta desportiva. As autarquias não deverão intervir na sua gestão e poderão associar-se e estes clubes na procura de

soluções para os seus problemas mas no entanto, sem recorrer à concessão de mais participações financeiras.

Contra esta situação, observa-se a promiscuidade existente entre as autarquias locais e o desporto (e mais concretamente o futebol) que leva a que muitos políticos façam parte dos órgãos sociais dos clubes ou que tenham ligações familiares a estes, o que leva a que sejam pouco claras as operações financeiras entre as duas entidades.

Por outro lado, a lógica de atribuição de subsídios não é totalmente rigorosa e criteriosa, mas no entanto, uma razoável percentagem das Câmaras Municipais possui já nos seus Sector de Desporto, regulamentos próprios de apoio ao associativismo que visam regular a atribuição de subsídios.

Na Câmara Municipal de Silves, por exemplo, o apoio ao associativismo é concedido com base no Programa de Apoio ao Movimento Associativo Desportivo do concelho de Silves que tem como filosofia:

- a) apoiar de forma idêntica e coerente os diferentes projectos desportivos das colectividades do concelho;
- b) apoiar cada área de desenvolvimento desportivo pelos seus factores de crescimento mais decisivos;
- c) caracterizar e objectivar através de números (pontos/verba), os apoios a atribuir a cada um dos factores de desenvolvimento.

No entanto, o apoio atribuído em cada área deve constituir uma parte do que é necessário e não a totalidade ou seja, deve constituir um incentivo complementar a outros apoios conseguidos pelos clubes.

Este programa é constituído por várias medidas de apoio, designadamente:

- *Actividade regular federada*, ao nível do número de atletas, técnicos, departamento médico e apoio à contratação de gestores desportivos;
- *Classificação de mérito*, que visa premiar as colectividades que obtiveram bons resultados desportivos, ou seja, que alcançaram títulos, individuais ou colectivos, e subidas de divisão;
- *Actividades de recreação e lazer*, que visa apoiar as actividades de carácter regular promovidas pelos clubes no âmbito da recreação e lazer, também ao nível dos atletas e técnicos.
- *Centros de formação e treino desportivo*, que pretende incentivar os clubes a fomentarem e a promoverem a iniciação desportiva, encarando-a com etapa

fundamental no desenvolvimento global das novas gerações, sendo dirigido a crianças em idades compreendidas entre os 4 e 14 anos;

- *Apetrechamento*, que pretende apoiar os clubes na aquisição de equipamentos e materiais necessários para a prática das suas actividades/modalidades;
- *Formação*, cujo objectivo é incentivar os clubes na formação dos seus quadros humanos, sejam eles técnicos ou dirigentes;
- *Rendimento desportivo*, que pretende apoiar os atletas e equipas que têm exigências ao nível da prestação desportiva, nas competições que disputam e possuam estatuto de alta competição;
- *A Gestão de instalações desportivas próprias* que procura apoiar os clubes na gestão das suas instalações desportivas, necessárias para o desenvolvimento das actividades;
- *Apoio à modernização administrativa e audiovisual e construção de sites*, cujo objectivo é apoiar os clubes na aquisição de material informático e administrativo e na construção de sites;
- *Utilização de transportes e instalações desportivas municipais*;
- *Actividades desportivas pontuais*, que prevê o apoio, sob critérios definidos, na organização e participação em eventos de carácter formal e informal, realizados em Portugal Continental e fora de Portugal Continental.

Muito embora exista ainda algum caminho por percorrer, importa então considerar que são muitas as autarquias que começam a perceber a importância de conceber documentos de apoio financeiro ao associativismo desportivo que contenham critérios claramente definidos e que permitam aos cidadãos observar o cumprimento legal e a transparência necessárias nesta relação, sabendo-se da importância que os subsídios autárquicos têm para a sobrevivência dos clubes.

6. Política Desportiva dos clubes desportivos

“Não se limite a preparar-se para o amanhã. Procure também descartar-se daquilo que já não faz mais sentido, que não é produtivo, que não contribui para os objetivos”

Peter Drucker

Tal como é reconhecido pela maioria dos autores e especialistas, o associativismo desportivo atravessa desde há algum tempo uma grave crise, correndo o risco de muitos clubes desportivos virem a desaparecer precocemente. Os tempos de mudança continuam e é necessário que estas organizações desportivas se actualizem e se adaptem.

No entanto a gravidade do problema não pode ser de alguma forma um motivo para ter receio, a não ser que os responsáveis se ausentem do investimento, do empreendedorismo e da iniciativa que tem que ser tomada.

Para Drucker (citado por Sá, J.V. 2009), «*as crises devem ser vistas como oportunidades*», ou melhor, este autor considera que não existem riscos em momentos de crise mas sim oportunidades. Também o povo chinês não têm uma palavra para crise, mas, sempre que desejam transmitir este conceito escolhem dois símbolos, um para o risco e outro para oportunidade.

O estado de crise é também um período em que devido à percepção do risco, as pessoas estão mais dispostas a fazer algo que em outras circunstâncias não fariam, e aí reside a oportunidade. Assim, de modo a transformar o risco em oportunidade Peter Drucker faria quatro perguntas essenciais (*in Executive Digest – Outubro de 2009*): A primeira, relativa ao passado da organização, a segunda focando o presente, a terceira, no futuro e a quarta e última respeitante a como uma “empresa” se deve (re)organizar.

Utilizando a metodologia e filosofia proposta por Peter Drucker, e com as devidas alterações e adaptações, é então proposta uma política desportiva para os clubes desportivos na difícil fase que estes atravessam:

Primeira questão: *Se fossem decidir agora voltaríamos a decidir entrar nos negócios e actividades onde estamos? E se a resposta é não o que vamos fazer a respeito disso?*

Esta questão relaciona-se com o posicionamento que o clube deverá ter em relação às suas actividades e investimentos. Estando o clube em crise terá que perceber quais as modalidades que não resultam, quais as actividades que dão prejuízo e/ou menos lucro e qual o modelo a seguir em termos de prática, federada e/ou profissional, não federada ou de recreação e lazer. O clube deve analisar os erros cometidos e retirar as actividades e modalidades que não se incrementaram, procurando investir em áreas onde existe espaço para a evolução e em que a oferta da concorrência é baixa.

A segunda questão refere-se à *atenção que deve ser dada ao cliente? Quem é o nosso cliente, onde está o nosso cliente o que é valor para o nosso cliente e quais das suas necessidades não são satisfeitas?* Para Drucker, estes quatro elementos são fundamentais para “vender” produtos e satisfazer novas necessidades aos clientes actuais (do que a novos clientes) mas também porque definindo com precisão quem (e onde) o nosso cliente é (e está), identificamos todos aqueles que estão presentemente fora do nosso campo de acção e os quais constituem oportunidades potenciais: os não clientes.

Os clubes devem estar atentos às novas mudanças sociais, ao surgimento de novas modalidades, actividades e às modas. Deverão também perceber qual a condição económica dos “clientes” para ir de encontro às suas necessidades. Têm a responsabilidade também de fazer avaliações periódicas dos serviços prestados junto dos seus “clientes” de forma a fazer ajustamentos. A satisfação do “cliente” reverte em fidelidade e ele próprio criará uma estratégia para criar outro cliente.

Ao percebermos quais são os nossos clientes, saberemos quais os que não o são e que podem constituir oportunidades e desse modo investir em estratégias para recrutá-los.

Qual é o nosso negócio e qual deveria ser? Esta é a terceira questão e tem a ver com as consequências e resultados futuros da acção presente dos clubes. O clube deve ter uma missão, uma frase que o caracterize e que tenha impacto junto das populações e clientes. Aqui é importante que a definição da função do clube seja feita cuidadosamente e ambiciosamente, contendo o que faz a organização, em que áreas intervém e que metas pretende atingir (objectivos), de uma forma clara e “visível”.

Por último, a quarta questão, *uma vez que o nosso back office é o front office de outras organizações, como tirar partido desse facto?* Se as primeiras três questões se referiam à extensão de uma organização no mercado, esta última refere-se à forma de organização dos clubes, com o que tem que ser feito internamente e o que deve ser

subcontratado. Poderão os clubes, por défice de meios humanos, contratar uma empresa de outsourcing para gerir as suas instalações, rentabilizando-as, reduzindo os custos e criar mais uma receita, ou poderão ceder as suas instalações a técnicos de modalidades que as desenvolvam, pagando estes uma parte da receita que obtêm? Poderá ser contratada uma empresa que tenha a sua intervenção na área do marketing, da projecção da imagem dos clubes, utilizando estratégias que venham a resultar em receitas? Poderá ser contratada uma equipa de profissionais na área da gestão que possa gerir o clube, tornando-o mais funcional, apetecível para os patrocinadores, populações e clientes tornando-o mais rentável? Quais as alterações a fazer em termos de orgânica do clube?

São estas as questões propostas por Drucker e que podem definir a política desportiva dos clubes que poderão contribuir claramente para o posicionamento destes em relação ao mercado, *«porque não são os mais fortes ou maiores que sobrevivem mas aqueles com maior capacidade de adaptação»* (Charles Darwin citado por Sá, J.V. 2009).

7. Clubes auto-sustentados

Os clubes são as unidades-base em cada um dos sectores desportivos que localizam num determinado ponto do território a prática desportiva e a respectiva dinâmica social. Para Cunha, L.M. (1995) as pessoas acreditam e envolvem-se com o desporto porque crêem que contém valores que engrandece e ajudam a superar a vida todos os dias:

- a) seja pela prática, pelo prazer, saúde ou descompressão;
- b) pelo consumo do espectáculo desportivo;
- c) pelo desejo de pertencerem a um grupo ou instituição social;
- d) pelo convívio e contactos que proporciona;
- e) pelas viagens que origina;
- f) pelo sabor da competição e pelo desfrute das emoções sentidas com as vitórias ou as derrotas em cada competição;
- g) pelo exercício do poder e pelo abandono do anonimato que alguns dirigentes ou seccionistas conseguem pela sua intervenção;
- h) pelo sentimento de serviço à comunidade e de projecção no futuro apoiando gerações mais novas, criando para elas novas possibilidades de usufruírem de um bem com valor universal como é o desporto e toda a sua envolvência;

Para o mesmo autor, com o passar dos anos, os mesmos valores que levavam essas mesmas pessoas a procurar os clubes desportivos têm-se dissipado. As tomadas de decisão dos responsáveis e dirigentes desportivos contribuiriam para que estes valores fossem ultrapassados, resultando no seu afastamento. Estas, substituíram as idas ao estádio, ao pavilhão e a mera prática desportiva por outras formas que lhes permitem reencontrar os reais valores que reconheciam no desporto. A maioria pode escolher agora a modalidade a praticar, o local de prática, quando, de que modo, com que meios e pessoas. Os clubes desportivos tardam em adaptar-se a este novo modo de estar e sentem-se dessa forma ameaçados. A constante procura de algo diferente, consubstanciado pelos novos conceitos de cidadania, de livre escolha e de liberdade surge em contra-ciclo com o que tem sido preconizado pelos diversos agentes, ao escolherem e decidirem sobre a prática que os mais jovens têm que desenvolver.

O cenário definitivamente mudou, o conceito de progresso alterou-se e o desenvolvimento sustentado está na vanguarda, associado à qualidade de vida. Para Cunha, L.M. (1995), no desporto, este conceito também mudou. *“Já não é suficiente*

ganhar medalhas, bater recordes ou fabricar campeões, mas sim ter uma perspectiva do desporto de uma forma global, com todos os seus agentes, com os bens oferecidos pelos clubes e com os benefícios que o desporto traz para a vida das populações”.

Desta forma, o modelo de clube auto-sustentado preconizado por Cunha, baseia-se num perfil com intervenção virada para os sócios, para a comunidade, com um fim social, com uma missão, valores e funções claramente definidos.

Este modelo assenta:

- na *responsabilidade social* que o clube deve ter na comunidade, não se preocupando somente com actividade comercial e venda de espectáculos, não entendendo os seus associados apenas como clientes da actividade comercial mas mobilizando-os na vida do clube, integrando todas as suas gerações.

- *no poder que reproduz benefícios*, pois o clube gera economias, adquire dimensão nos projectos que leva a efeito, cria atractividade à população, constitui-se como um pólo de atracção no local onde está inserido e deverá ter um projecto, objectivos e um núcleo forte de pessoas capazes de por em prática com profissionalismo, espírito de missão, para com os objectivos e metas, detendo também poder em relação às estruturas económicas, políticas e do Estado.

- na *dinâmica com utilidade social* que o clube deve apresentar, deve ter capacidade de recrutar recursos humanos fortes, com elevada cultura, desempenho e determinação, que entendam o fenómeno desportivo nas suas múltiplas vertentes. Deverá concentrar-se sobretudo no número de produtos e serviços desportivos que oferece aos sócios e aos habitantes e não apenas nos resultados de uma época desportiva.

- este clube é também uma *unidade produtora de informação* na medida em que gera e produz informação e está conectado com várias redes de contactos, participa em diferentes comunidades desportivas e sociais, antecipa as suas acções com outras instituições desportivas e públicas.

- está *inserido numa rede de instituições* em que deverá manter relações com outras instituições sociais e desportivas, como sejam as escolas, autarquias locais, entre outros de forma a dar resposta às necessidades desportivas não apenas dos sócios mas da comunidade em geral. Deve ter uma missão a cumprir, definir a sua vocação principal, os seus objectivos e valores e princípios orientadores como sejam a independência económica, a responsabilidade social, o desenvolvimento, o profissionalismo e a competência.

Com efeito, este clube auto-sustentado proposto por Cunha será aquele que a maioria de nós idealiza. No entanto, ao observarmos a realidade das nossas localidades são perceptíveis as diferenças, entre a orgânica e funcionamento dos clubes, a gestão levada a cabo pelos seus dirigentes desportivos, os resultados obtidos nos longos anos, e, as premissas definidas pelo autor para que um clube seja auto-sustentado.

É necessário reflectir, e caberá ao Estado e às autarquias locais - porque são os grandes financiadores e suporte destes clubes - fiscalizar e impor regras e contrapartidas que deverão ficar protocoladas, e criar um modelo de acompanhamento e monitorização da actividade destas, de forma a aferir se tem validade o actual modelo de gestão e intervenção dos clubes e se tem um futuro viável.

É também função estas instituições públicas procurar alterar a legislação com o objectivo de “obrigar” à contratação de pessoas com formação e com as qualidades necessárias para gerir clubes, e, criar motivações e incentivos para que possam exercer a sua participação cívica e contribuir para a melhoria destas organizações desportivas.

8. Modelo estruturais de organização dos clubes desportivos

8.1. Perspectiva histórica das estruturas organizacionais

Na primeira metade do século XX vários movimentos e teorias da organização emergiram, contribuindo para a evolução na gestão das organizações. Taylor e Fayol, os grandes representantes da Escola Clássica, contribuíram para a estruturação e funcionamento das organizações, diferenciando-se nalguns aspectos e completando-se noutros. Os dois autores partilhavam de alguns importantes princípios da gestão, como a especialização, coordenação, controle e formação e, nas suas diferenças, Taylor dedicou-se mais a reorganizar o processo do trabalho dentro da organização enquanto que Fayol investiu sobretudo na clarificação da organização das suas actividades e em participar na função administrativa a que hoje se dá o nome de gestão (Tavares, M. 2002).

Em suma, Taylor criou uma nova proposta científica a que deu o nome de organização científica do trabalho, ou, Taylorismo, para proceder as organizações no início do século. Esta teoria tinha como princípios.

1. *Especialização*, que supõe a divisão do trabalho em parcelas simples;
2. *Padronização*, assente na ideia de que há uma maneira melhor de realizar tarefas (best way);
3. *Separação da concepção e execução do trabalho*, responsável pela substituição do “homem mão” em “homem cérebro”;
4. *Determinação do ritmo de trabalho*, pelo estudo dos movimentos e dos tempos;
5. *Formação*, como uma formação estritamente profissional e simples de ensino do modo de execução das tarefas que são parcelas simples de actividade total.

Fayol criou a Teoria Anatómica, que de acordo com Tavares, M. (2002) contribuiu também para a renovação da gestão das organizações. Contribuiu para descrever as organizações como entidades que integram as funções técnico-productiva, comercial, financeira, contabilística, segurança e administrativa.

Para descrever a função administrativa (a gestão actual), Fayol definiu-a como sendo o conjunto de cinco actividades: Planeamento, organização, direcção, coordenação e controle.

Para o autor, a actividade dos gestores integra duas componentes – técnica e administrativa – cuja proporção varia consoante o seu nível hierárquico, ou seja, à medida que se sobe na hierarquia, vão aumentando as actividades de natureza administrativa, diminuindo as de natureza técnica.

No entanto, o modelo que prevalece na primeira metade do século XX, em consequência das condições sócio-económicas e das necessidades sentidas, e também pela influência das teorias já citadas, é o modelo burocrático de Weber. Este modelo assenta no princípio da especialização e da hierarquização, em que a organização se caracteriza por uma elevada especialização, forte hierarquização, na regulamentação dos seus procedimentos, abundância de norma, numa uniformidade de procedimentos, espírito de isenção e impessoalidade no exercício dos cargos.

A segunda metade do século XX é marcada por alguns factos, designadamente, a substituição do homem pela máquina em muitas tarefas, despedimentos em massa, desenvolvimento tecnológico e das tecnologias de informação, reforço da competência inter-organizacional, a intensificação da concorrência, a crise de valores, o aumento das exigências de formação geral e técnico-profissional e da formação para toda a vida, o novo tipo de trabalhador, inteligente, com capacidade de gestão, polivalente e funcionando em equipa e a maior informação e exigência por parte dos clientes.

8.2. Estruturas organizacionais de clubes desportivos

A estrutura de uma organização é em termos da sua orgânica, o que mais influencia tem no seu comportamento, e pode até ser entendida como o seu esqueleto.

Numa organização, a existência de actividades exige trabalho colectivo e esse trabalho colectivo por sua vez impõe coordenação. Este circuito é a estrutura da organização, e de acordo com a sua evolução, a estrutura vai também evoluindo, ou seja, quanto mais actividades e maior volume de negócio, maior e mais complexa será a estrutura.

Nos clubes desportivos, a existência de um maior número de sócios, de actividades, de oferta de serviços, exige um tipo de estrutura diferente daqueles que apenas têm uma modalidade, não têm grande variedade de serviços e possuem um número reduzido de sócios.

Para Cunha, M. (1999) a estrutura organizacional compreende fundamentalmente duas componentes:

1. O modo como a organização divide o trabalho em múltiplas tarefas;
2. A forma como estabelece a coordenação entre elas.

Bolman & Deal, (1991) referidos por Cunha, M. (1999), mencionam que a estrutura organizacional é baseada num conjunto de seis premissas que melhor a ajudam a compreender:

- a) As organizações existem para alcançar objectivos definidos;
- b) A estrutura de cada organização deve ser desenhada e implementada por forma a ajustar-se às características específicas dessa organização (em termos de pessoas, estratégia, produtos, tecnologia);
- c) As organizações tendem a funcionar melhor quando a incerteza é controlada por um conjunto de normas elaboradas com a finalidade precisa de evitar a ambiguidade;
- d) A especialização facilita a obtenção de níveis elevados de desempenho, nomeadamente por facilitar a cada indivíduo o conhecimento completo das suas atribuições;
- e) A eficácia é possível sem a correcta coordenação e controlo das actividades individuais;
- f) Os problemas organizacionais resultam, muitas vezes, de estruturas pouco apropriadas às necessidades da organização.

Podemos então considerar que os clubes desportivos possuem uma estrutura voluntária em que todos os intervenientes contribuem e trabalham para o seu desenvolvimento.

8.2.1. O Modelo de Mintzberg adaptado por J. Pimentel

Mintzberg (1995) citado por Pimentel, J. (2000), refere que «*A estrutura de uma organização pode ser definida como o total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas e em seguida assegurar a necessária coordenação das mesmas*», afirmando ainda que «*uma organização resulta de fluxos completos que se combinam uns com os outros*».

De facto, os clubes desportivos combinam diversos factores de forma a se encontrarem aptos a formular uma estratégia, para posteriormente se criarem planos operacionais anuais de acordo com os objectivos definidos.

Deste modo a teoria de Mintzerg, adaptada aos clubes desportivos resulta no seguinte: O autor define cinco *Modelos de Configurações Estruturais*, que funcionam como princípios orientadores segundo os quais as estruturas organizativas se baseiam em:

- Estrutura simples
- Burocracia Mecanicista
- Burocracia Profissional
- Estrutura Divisionalizada
- Adhocracia

Na óptica de Mintzerg (Pimentel. J. 2000) o crescimento de qualquer organização procede-se em várias fases. Primeiramente, a divisão do trabalho é feita pelos *Operacionais*, sendo o tipo de comunicação necessária, a de carácter informal, e o controle feito de uma maneira simples. O tipo de coordenação suficiente será o “*Ajusto Mútuo*”.

Com o grande volume de trabalho, este tem que ser dividido de forma a existir uma maximização, aumentando a dificuldade de coordenação. Visto que nem todos os operacionais executam a mesma tarefa, surge a necessidade de um Gestor que se responsabilize pela actividade deles. A este mecanismo Mintzberg dá o nome de “*Supervisão Directa*”.

Com o evoluir da estrutura da organização, torna-se indispensável, cada vez mais, coordenar os responsáveis dos operacionais, surgindo os Gestores de Gestores. A estes responsáveis o autor dá o nome de *Analistas*. Por sua vez, este grupo é responsável pelas várias componentes da estrutura, utilizando a “*Estandardização*”, como mecanismo de coordenação com base no modelo pré-definido, idealizado como condutor para o sucesso, de forma a que os processos de trabalho, os resultados e até as qualificações dos funcionários sejam controlados pelo modelo inicial.

Esta optimização no processo de trabalho só é possível quando os *Gestores*, inseridos no *Vértice Estratégico* da estrutura, definem parâmetros para os resultados que pretendem atingir.

Nas estruturas mais complexas, o operacional não pode ser aquele que, intuitivamente, executa uma tarefa da forma que pensa melhor. Surge então a necessidade de especificar a formação daquele que executa o trabalho. Esta especialização pode ser feita directamente dentro da estrutura ou indirectamente fora dela, ou seja, em instituições formadoras, antes da entrada do funcionário na organização. Ao ser efectuada uma coordenação das qualificações controlar-se-á indirectamente o trabalho que se vai executar.

Componentes básicas da organização segundo Mintzberg

Mintezberg estrutura a organização em cinco componentes:

- 1- Vértice Estratégico
- 2- Linha hierárquica
- 3- Tecnoestrutura
- 4- Pessoal de Apoio
- 5- Centro Operacional

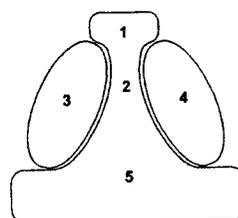


Figura 4.

Componentes básicas da organização segundo Mintzberg

O *Centro Operacional*, que nos clubes desportivos podemos entender como os atletas, é a base do sistema. Onde os operacionais executam o trabalho básico da organização associado à produção.

O *Vértice Estratégico*, identificado como o presidente do clube, é a extremidade situada no topo da organização, que como é possível observar na figura 1, é pequena, por oposição a um Centro Operacional plano e largo. Tem como função assegurar que a organização cumpra a sua missão eficazmente e sirva as necessidades de todas as pessoas que controlam ou exercem poder sobre as organizações;

A *Linha Hierárquica*, muito importante e reconhecida nos clubes como os dirigentes desportivos, *estabelece* a ligação ente o Vértice Estratégico e o Centro Operacional, alargando-se verticalmente no sentido descendente, até aos supervisores de «primeira linha» que tutelam directamente os Operacionais.

A *Tecnoestrutura*, onde estão enquadrados os técnicos, é a componente onde se encontram os Analistas de Controlo que coordenam a organização através da Standardização dos Processos de Trabalho (Analistas de trabalho), dos Resultados (Analistas de controlo e planeamento) e das Qualificações (Analistas de pessoal),

reduzindo a necessidade de se efectuar a Supervisão Directa. A Tecnoestrutura apoia todo o funcionamento na estrutura e influência de forma directa a organização, pois além de standardizar o trabalho dos outros, são os responsáveis por aplicarem as técnicas analíticas que permitem à organização adaptar-se ao ambiente que as rodeia.

Por último, o *Pessoal de Apoio*, que podemos reconhecer como os funcionários operacionais (roupeiros, tratadores de relva, entre outros) tem como principal função principal o funcionamento da organização.

Para Mintzberg (referido por J. Pimentel) «*as diversas componentes interagem entre si por um sistemas de fluxos que interagem e optimizam todos o sistema*».

Com base nesta teoria, Pimentel, J. (2000) realizou um estudo na cidade do Porto e definiu as diferentes estruturas dos clubes na seguinte forma:

Quadro1.

Adaptação da teoria de Mintzberg à estrutura organizacional dos clubes desportivos, por João Pimentel.

Clubes	Características	Estrutura adoptada do modelo de Mintzberg
Grandes Clubes de Futebol Profissional	<ul style="list-style-type: none"> - Actividade altamente especializada; - Absorvem grandes orçamentos e apresentam, alguns, uma gestão profissionalizada; - Na maior parte das situações não conseguem gerar receitas capazes de suportar os elevados orçamentos; - Encarados pelas autarquias como um símbolo desportivo do seu concelho, pelo que lhes é concedido todo o apoio possível 	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura Divisionalizada, em que os Gestores de Linha (na base), procuram retirar poder ao vértice estratégico para terem mais autonomia, favorecendo a descentralização; - Funciona como um conjunto de unidades quase autónomas coordenadas por um corpo central (presidente e directores das diversas secções do clube); - As divisões têm plena autonomia para tomar as suas decisões, sendo que a sede controla os resultados dessas decisões. - Descentralização global da sede nas divisões, mas verticalmente limitada, não passando da delegação do poder nos directores. <div style="text-align: right;">  <p><i>Estrutura Divisionalizada</i></p> </div>
Clubes de Média Dimensão	<ul style="list-style-type: none"> - Razoável número de instalações onde se praticam várias modalidades; - Clubes ecléticos com ciclos eleitorais alargados e estáveis; - Mais de mil associados; - Gestão amadora; - Fontes de receita provenientes de aluguer de instalações e das quotas; - Movimentam orçamentos de média dimensão, tendo alguma dificuldade em equilibrar as suas contas; - Grande importância no fomento do desporto de formação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura do tipo Burocracia Profissional - O Centro Operacional (técnicos, treinadores e monitores) apoia-se na Estandardização das qualificações, sendo altamente especializado fora da instituição (escolas, universidades, etc); - O Centro Operacional detém grande poder, identificando-se mais com a tarefa que executa do que com a organização onde exerce o seu trabalho; - As Estruturas Administrativas são eleitas ou escolhidas de forma democrática, tendo o papel de controlar administrativamente a organização ao nível do recrutamento, nas promoções e na distribuição de recursos; - O seu modo de actuação está dependente da capacidade de iniciativa dos Operacionais, cabendo-lhes o papel de coordenar o projecto. <div style="text-align: right;">  <p><i>Burocracia profissional</i></p> </div>

Plano Estratégico do Portimonense Sporting Clube

<p>Clubes de Pequena Dimensão ou “Clubes de Bairro”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - São em maior número, e na maioria não possuem qualquer tipo de instalação desportiva, socorrendo-se do aluguer ou cedência por parte de clubes, escolas e autarquias; - Funcionam em pequenas sedes que contemplam um bar, muitas vezes a sua única fonte de receita; - Reduzida actividade desportiva e reduzido número de sócios; - Desenvolvem fundamentalmente Futebol, Futsal e outras modalidades de cariz tradicional; - Dirigentes com poucas habilitações e grande dificuldade em gerir os pequenos orçamentos; - Grande alternância de direcções, pois as eleições são anuais ou pluri-anuais. 	<p>- Adoptam dois tipos de configurações:</p> <p>Adhocracia Operacional, em que não há distinção entre as 5 componentes, o mecanismo de coordenação de ajustamento mútuo é o mais utilizado para a comunicação, as actividades Administrativas e Operacionais, confundem-se num único sentido de resolução do projecto de trabalho, o Vértice Estratégico (direcção) tem como principal preocupação contactar o mais possível com novos clientes, novos mercados e projectos de trabalho, sendo condição essencial as relações humanas</p> <p>A relação com o exterior é da responsabilidade do Vértice Estratégico de forma conseguir a afectação de recursos financeiros e humanos</p> <p>- Característica de estruturas novas com necessidade de inovar e combater a burocratização;</p> <p>Estrutura Simples, que possui um comando forte do Vértice Estratégico e um Centro Operacional produtivo, o mecanismo de coordenação de Supervisão directa é o mais utilizado, necessidade de manter uma comunicação informal e uma maior flexibilidade Operacional e das relações deste com os Gestores de Topo, tem poucos administrativos</p> <p>(Tecnoestrutura) e Funcionais de apoio, de natureza orgânica mas pouco formalizada e hierarquizada, centrada geralmente num indivíduo com responsabilidade total pelas decisões a tomar, podendo alterar o rumo estratégico da organização em qualquer altura.</p>
---	---	--

8.2.2. O Modelo de Keating, Gomes e Miguez

K. Keating, R. Gomes, J. & J. Miguez (1997) propõem um modelo menos conceptual e mais generalista dos clubes desportivos, caracterizado por uma estrutura voluntária, mas organizada, da seguinte forma:

Quadro 2.

Modelo estrutural dos clubes segundo K. Keating, R. Gomes, J. & J. Miguez

Estruturas do Clube	Características
Direcção	<ul style="list-style-type: none"> - Distribui-se pelas várias funções de controlo e coordenação interna, assumindo também as tarefas de relação com o exterior, ao nível da relação com outros clubes, procura e negociação de patrocínios, relação com os meios de comunicação social, com federações, entre outras entidades; - É composta por voluntários; - É eleita pelos sócios, o que leva a ter em consideração, de forma permanente a percepção destes relativamente ao clube.
Atletas	<ul style="list-style-type: none"> - Encontram-se nas equipas seniores ou na formação onde normalmente não há lugar a pagamentos. São portanto na sua maioria, voluntários na organização
Sócios	<ul style="list-style-type: none"> - Para além do seu papel legitimador da actuação da direcção através das eleições; - Os sócios são também uma das fontes de rendimento da organização. A sua participação através do pagamento de quotas depende, fundamentalmente, dos êxitos desportivos; - Através da sua participação beneficiam de vantagens na utilização de serviços oferecidos pelos clubes.
Formação	<p>O sector está claramente diferenciado internamente, existindo diversos escalões seguindo idades e desenvolvimento físico dos participantes.</p>

Da caracterização então dos modelos e definições de estruturas apresentadas pelos autores, é possível retirar que a caracterização efectuada por J. Pimentel é sobretudo mais abrangente, organizacional com incidência no papel fundamental da comunicação entre as várias componentes dos clubes desportivos actuais.

Em relação modelo de K. Keating, R. Gomes, J. & J. Miguez, este emite as noções básicas de um clube desportivo com as componentes estruturais existentes, sendo que na óptica da organização é dado relevo aos sócios e formação do clube, que não possuem elementar intervenção e na sua gestão, esquecendo-se os autores de referir a importância que tem o apoio administrativo e ao tecnoestrutura (técnicos) cuja qualidade, relação com o clube e interferência na relação clube/ exterior é fulcral para o seu bom desenvolvimento.

9. Natureza jurídica dos clubes face ao Desporto

A Constituição da República no seu artigo número 46^{o2} referente à liberdade de associação, confere o direito aos cidadãos para constituir associações, desde que não se destinem a promover violência. Deste modo, qualquer cidadão pode formar um clube desde que cumpra a missiva presente na constituição.

A lei de Bases da Actividade Física e Desporto, no seu Capítulo III, artigo no artigo 26^o, define clubes desportivos como pessoas colectivas de direito privado constituídas sob a forma de associação sem fins lucrativos que tenham como objectivo o fomento e prática directa de modalidades desportivas, referindo que os clubes participantes em competições profissionais ficam sujeitos ao regime especial de gestão a não ser que adoptem a forma de SAD's.

No capítulo IV, artigo 33^o, podemos entender que os clubes desportivos são também associações promotoras do desporto, visto que tal como se encontra previsto, os clubes não tem fins lucrativos e têm como objecto “a promoção e organização de actividades físicas e desportivas, com finalidades lúdicas, formativas ou sociais, não compreendidas na área de actuação própria das federações desportivas, cujo regime jurídico é definido na lei”.

No que respeita ao financiamento, e de acordo com artigo 46^o, que se refere ao financiamento, os clubes podem beneficiar de apoios ou participações financeiras por parte do Estado, das Regiões Autónomas e das autarquias locais, sendo titulados por contratos programa de desenvolvimento desportivo, nos termos da lei, no entanto, prevê que os clubes que participem em competições desportivas de natureza profissional não poderão beneficiar, nesse âmbito, de apoios ou participações financeiras por parte do Estado, das Regiões Autónomas e das autarquias locais, sob qualquer forma, salvo no tocante à construção ou melhoramento de infra-estruturas ou equipamentos desportivos com vista à realização de competições desportivas de interesse público

² Artigo 46^o (Liberdade de associação): 1. Os cidadãos têm o direito de, livremente e sem dependência de qualquer autorização, constitui associações, desde que estas se destinem a promover a violência e os respectivos fins não sejam contrários à lei penal; 2. as associações prosseguem livremente os seus fins sem interferência das autoridades públicas e não podem ser dissolvidas pelo Estado ou suspensas as suas actividades senão nos casos previstos na lei mediante decisão judicial; 3. Ninguém pode ser obrigado a fazer parte de uma associação nem coagido por qualquer meio a permanecer nela.

CAPÍTULO II – Planeamento Estratégico de uma organização Desportiva

Planeamento não é uma tentativa de predizer o que vai acontecer. O planeamento é um instrumento para raciocinar agora, sobre que trabalhos e acções serão necessários hoje, para merecermos um futuro. O produto final do planeamento não é a informação: é sempre o trabalho.

Peter Drucker

1. Perspectiva histórica do planeamento estratégico

O termo estratégia provém da palavra grega antiga “*stratègós*”, que é composta pela junção das palavras *stratos* (exército) mais *ag* (liderar), que significa a função do general do exército. A função do general em situação de guerra consiste em dispor as tropas no campo de batalha por forma a vencer o inimigo, e em escolher as acções de ataque e defesa para o conseguir.

As organizações económicas foram buscar este termo, significando para *elas* «*o conjunto de objectivos, políticas e acções da organização com vista a alcançar o sucesso, que não significa somente fazer lucros ou ganhar à concorrência*». Tavares, M.(2002).

A utilização da estratégia ascende a época remotas, designadamente, ao século IV A.C., com Sun Tzu, general chinês, na sua obra “*A arte da Guerra*”. Mais recentemente e até ao fim da década de 60, falava-se sobretudo de política e gestão geral para designar a actividade de síntese a que se entregavam os dirigentes. Assistidos e aconselhados pelos especialistas das grandes funções da empresa, eles podiam confrontar as diferentes dimensões de um problema e exercer o seu poder de árbitro, sendo que não existiam na altura métodos específicos para o exercício desta actividade (Martinet, A.C.H, 1983).

A prioridade era então colocada sobre o imediato enquanto se fazia sobressair o carácter relativamente excepcional dos problemas e das acções respeitantes ao longo prazo. Pode dizer-se assim que durante o primeiro terço do século XX a empresa era

“uma vida de tática para um dia de estratégia” (O. Glenier, 1970 citado por *Martinet, A.C.H, 1983*).

Embora introduzindo esta noção de estratégia, copiada da arte militar, havia já uma evolução de conceitos. Não se tratava somente de sintetizar e arbitrar cada ocasião mas também de delinear trajectórias de evolução suficientemente firmes e duradouras, em torno das quais se poderiam ordenar as decisões e acções pontuais da empresa. O director da organização mantinha o seu papel de comando mas transformou-se também num estratega.

Nos anos sessenta a estratégia surge ligada ao ensino da gestão nos Estados Unidos, Harvard, onde começam a surgir as primeiras disciplinas relacionadas, como o marketing, a produção e a contabilidade, seguindo-se a política de gestão que mais tarde veio a designar-se de Planeamento Estratégico.

Nos anos setenta, a atenção dos estudiosos orientou-se para a consequência das estratégias no desempenho das organizações, sendo a preocupação central, o conteúdo da gestão estratégica. Neste período, as experiências a longo prazo realizadas em ambiente de guerra contribuíram significativamente para a gestão e planeamento estratégico.

Os anos oitenta foram dedicados ao estudo do comportamento e gestão praticadas pelas multinacionais, procurando-se analisar a relação entre a estratégia e desempenho. Michael Porter teve então um papel central nas novas concepções que formulou com base no estudo dum grande número de casos, utilizando conceitos como poder do mercado e rendibilidade para construir um enquadramento explicativo do desempenho individual das empresas. (Tavares, M. 2002). O objecto da estratégia tornou-se então numa série de técnicas analíticas que melhor permitiam compreender e consequentemente influenciar o posicionamento da empresa no seu mercado actual e potencial.

Os anos noventa viriam a colocar em causa a relação entre estratégia e planeamento. Com um novo cenário emergente, derivado de problemas financeiros e a necessidade de saber funcionar em ambientes turbulentos, levou ao desenvolvimento de métodos de avaliação da eficiência da responsabilidade social. Surgiram também estudos de alguns autores que contribuíram para uma nova visão da estratégia e para uma renovação de ideias. Foi criado o alargamento de espaço estratégico para muitas organizações, as quais passaram a ter novas possibilidades de opção em termos de integração vertical, segmentação das suas actividades, implantação geográfica e carteira

de actividades. Tornou-se necessário agir com rapidez, tornando-se a capacidade de reacção rápida numa vantagem concorrencial.

Tavares, M.(2002), invocando Prahalad, refere que os gestores devem partir de dois princípios claros:

1 – Eles podem modificar o ambiente concorrencial. A estratégia não tem como objectivo colocar a organização no ambiente concorrencial, mas cada vez mais de influenciar e criar esse espaço;

2 – As organizações não poderão influenciá-lo e modificá-lo se não tiverem uma ideia do que será o mundo. É capital hoje imaginar o novo espaço concorrencial e agir para que o futuro se encaminhe para ele. A estratégia não é, pois, um simples exercício de extrapolação da situação actual mas de imaginação do futuro e depois de o fazer acontecer.

Ao longo dos tempos muitos têm sido os contributos de vários autores para o conhecimento e desenvolvimento da estratégia e do planeamento estratégico, nomeadamente, Mintzberg, Ansoff, Porter e Drucker.

2. A estratégia como definição

Várias têm sido as definições de estratégia por parte de inúmeros autores. No entanto, todas têm comum o facto de colocarem como factores essenciais na definição de uma estratégia, o processo, as decisões e os objectivos atingir.

Recuando no tempo, Chendler (1962) citado por Tavares, M.(2002) refere que *“a estratégia pode ser definida como a determinação de metas e objectivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adopção de recursos de acção e afectação dos recursos necessários para conseguir esses objectivos”*

A mesma autora cita Andrews (1965) que considera a estratégia *“o padrão de objectivos, propósitos ou metas e políticas e planos fundamentais para alcançar estas metas, formulado de tal forma que permitam definir o negócio em que a empresa está ou estará e que tipo de empresa é ou será”*.

Já Mintzberg, H (1992), propôs uma definição de estratégia que se ramifica em cinco demonstrações, nomeadamente:

- a) A estratégia é um plano, um guia de acção para o futuro;
- b) A estratégia é um padrão, ou seja, a consistência do comportamento ao longo do tempo;
- c) A estratégia é uma posição, a localização de determinados produtos no mercado;
- d) A estratégia é uma perspectiva, a forma da empresa fazer coisas;
- e) A estratégia pode ser um truque, uma maneira de iludir a concorrência.

Segundo Mintzberg (1994), embora as pessoas tenham necessidade de uma definição, a palavra estratégia pode ter muitas definições, podendo ajudar quem dela necessita para organizar o seu pensamento.

Mintzberg desagrega a estratégia em 5 conceitos precisos designados de 5 P's (plano, perspectiva, ploy, posição e padrões de comportamento):

1.Plano – consiste no planeamento de uma acção estratégica que deverá ser executada para uma finalidade e poderá seguir ou não documentos formais, ou seja, planos são estratégias pretendidas;

2.Perspectiva – a estratégia é vista como uma forma enraizada de perceber o mundo. Refere-se à forma como o pensamento estratégico é compartilhado no colectivo dos estrategas da organização;

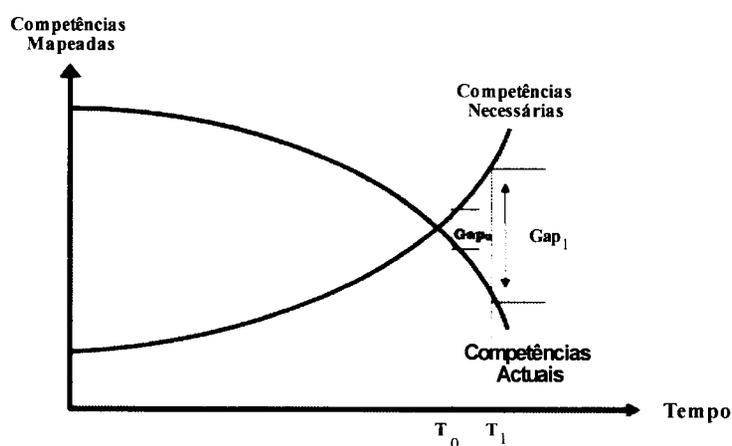
3. *Ploy (manobra, estratagema)* – as estratégias podem emergir com a finalidade de levar vantagem sobre um concorrente. As estratégias visam produzir uma reacção do concorrente inserido no mesmo ambiente externo;

4. *Posição* – uma estratégia pode ser a posição de uma organização em determinado ambiente e pode surgir, tanto a partir de um plano ou manobra, quando através de um comportamento;

5. *Padrões de comportamento* – ao longo dos tempos as organizações vão se adaptando às situações reais, dando origem às estratégias, em função da interacção da organização com o ambiente.

Para o mesmo autor, estratégia é “*toda a decisão que procura reduzir, num quadro de planeamento, o desvio entre os prolongamentos de tendências feitas em relação ao horizonte de planeamento escolhido e a situação que consideramos desejável*”. Esta diferença é o GAP Estratégico.

Figura 5.
GAP Estratégico



Para Santos, F.L. (2004) “*a estratégia é um processo que tem como objectivo criar valor para a organização, consiste na tomada de opções que determinam a vida subsequente de uma organização. Como consequência dessas opções deve resultar um conjunto articulado de orientações práticas para as várias acções, as quais visam garantir a coerência e a consistência com essa escolha estratégica, constituindo essas orientações o planeamento estratégico. O ciclo completa-se com a realização prática do planeado, estágio em que os estratégicos e os operacionais se misturam muitas vezes e ates confundem*”.

Estas três fases, escolha, planeamento e execuções estratégicas, que constituirão a gestão estratégica podem estar, ou não, claramente separadas no tempo e quanto aos actores que a protagonizam.

Para o mesmo autor, podemos entender que a estratégia *“é o culminar de um processo de reflexão, o qual pode e deve ser contínuo. Esta reflexão deve passar por uma fase de análise e uma fase de sistematização, sendo que esta poderá ter a forma de cenários ou meras orientações alternativas”*.

Importa então reter três pontos:

- Não pode haver planeamento estratégico sem que previamente exista uma opção estratégica;
- Para que esta opção seja de facto estratégica, torna-se necessária uma profunda reflexão com esse cariz, que atinja um ponto de sistematização de alternativas;
- Esta reflexão estratégica pode ser permanente e colectiva embora as opções tenham momentos e actores próprios para a sua realização.

3. O planeamento

É unânime a consideração hoje em dia que qualquer organização necessita de planear a actividade tendo em vista o seu posicionamento no ambiente em que está inserida e os objectivos a que se propõe a atingir.

O facto de se assistirem a constantes mudanças em torno da organização implica que sejam efectuadas reflexões periódicas sobre os caminhos a seguir, sobre o que fazer, e para onde ir, ou seja, a planear.

Richardson (1989) citando Mitroff (1988) e Lennon (1980), respectivamente, refere que o planeamento é *«a concepção de um futuro desejado e do modo a realizá-lo», é como «examinar o futuro e delinear um plano de acção».*

Segundo Richardson (1989), podemos considerar o planeamento como algo que:

- a) Concebe e antecipa a acção;
- b) Tenta ajustar acções apropriadas a algo de que temos de nos aperceber antes de acontecer (e de que nunca poderemos estar inteiramente certos), isto é, o futuro;
- c) É orientado para atingir os resultados desejados (objectivos);
- d) É a resposta à crença pessimista de que a menos que seja feito, um desejado estado futuro não acontecerá, e à crença optimista de que podemos fazer coisas para aumentar as nossas probabilidades de alcançar o estado desejado.

Roche, Fernando París (1998) apresenta uma definição de planeamento mais elaborada, e suportada em diversas definições:

- a) O planeamento é o processo que pode ser formal (escrito) ou informal;
- b) O planeamento exige reflexão sobre o nosso ambiente, sobre o que aconteceu e acontece agora em nosso redor, sobre qual é a situação actual em relação ao tema que nos ocupa;
- c) O planeamento pressupõe previsão do que pode acontecer no futuro. Todos antes de planear e antes de decidir fazem previsões do futuro;
- d) O planeamento é uma tomada de decisões sobre o que se quer fazer e exige optar e escolher uma acção ou conjunto de acções, projectos e caminhos;
- e) O planeamento implica uma estreita relação com o tempo. Pode-se planear o imediato, o relativamente próximo e o distante, existindo assim conceitos de curto, médio e longo prazo.

Podemos retirar assim das duas definições apresentadas, que o planeamento exige que se proceda à análise do ambiente, previsão, antecipação do futuro e tomada de decisões, é orientado para os resultados e poderá ter um efeito temporal de acordo com a decisão da organização.

4. Planeamento estratégico

Quando se fala de planeamento estratégico, fala-se de um pensamento e programação a longo prazo, fala-se numa previsão do futuro, de um caminho que as organizações definem tendo em conta o atingir dos seus objectivos e respectiva missão.

Mintzberg, H. (referido por Micklethwait, J. & Wooldridge, A., 1999), na sequência de uma crise económica colocou em dúvida no livro “Crescimento e Queda do Planeamento Estratégico”, a importância que este instrumento tinha para as organizações devido às dificuldades práticas e impossibilidades teóricas. No topo da lista das dificuldades encontrava-se o facto do planeamento estratégico nunca ser o mesmo que pensamento estratégico. *“Em vez disso, transforma-se num ritual anual em que os representantes de cada departamento tentam agarrar todos os recursos que podem, conduzindo a lutas internas e ao desprezo para com as ligações entre departamentos que podem abrir mercados para o futuro”*.

Para Micklethwait, J. e Wooldridge, A.(1999), *«...o planeamento estratégico é geralmente conservador tendendo a projectar as práticas actuais no futuro e pode ser desastroso num mundo comercial cujo ambiente se pode alterar de forma radical e onde a principal fonte das vantagens competitivas não é realmente o «preço» ou a «qualidade», mas sim a «criatividade». Porque o planeamento preserva as categorias de pensamento actuais enquanto que a criatividade as destrói»*.

Todavia, muitos autores têm revelado que a execução de um plano estratégico numa organização é fundamental para o futuro e para o seu posicionamento no mercado.

Segundo Roche, Fernando Paris (1998), *«Planeamento estratégico é o processo pelo qual uma organização, uma vez realizada a análise do ambiente no qual se encontra e definidos os seus objectivos a médio e longo prazo, elege (selecciona) as estratégias mais adequadas para atingir os seus objectivos e define os projectos a serem executados para o desenvolvimento dessas estratégias. Todo o processo estabelecendo um sistema de acompanhamento e actualização permanente que adapte os citados objectivos, estratégias e programas às possíveis mudanças, externas e internas que afectam a organização»*.

Batista, F. (2008) refere o planeamento estratégico como *“...a definição da política e as orientações a seguir por uma entidade, tendo em conta a sua vocação, e é fruto da análise, reflexão e participação de toda a organização”*.

Por último, Richardson, B. & Richardson R. (1992), dão um significado mais vasto de planeamento estratégico, definindo-o como “...*algo que concebe e antecipa acção, tenta ajustar acções apropriadas a algo de que temos de nos aperceber antes de acontecer o futuro, é orientado para atingir os resultados desejados (objectivos) ...*”.

Assim e decorrente destas definições, podemos interpretar que o planeamento estratégico está intimamente relacionado com a tomada de decisões, com a conjugação de factores externos e internos da organização que levam a definir opções e tomar escolhas, e pode ser analisado ainda, como um processo político, pois exige a confrontação de ideias e por diversas vezes, a discussão entre opiniões díspares, mas sobretudo deverá ser reconhecido como um processo da organização que envolva as pessoas e departamentos da mesma.

4.1. Planeamento estratégico de um Clube Desportivo

A elaboração de um Plano Estratégico numa organização desportiva (clube) apresenta cada vez mais uma importância fulcral tendo em conta as metamorfoses que a sociedade e os cidadãos têm sentido ao longo dos anos. Ter uma visão estratégica das práticas desportivas que produz face a mudanças ambientais, económicas e sociais é pensar e planear a longo prazo visando a obtenção de uma adaptação constante ao ambiente, que permitirá atingir os objectivos e proceder a um desenvolvimento da estratégia dos serviços.

No Programa Nacional Para Dirigentes Desportivos – Pensar e Preparar a Intervenção do Clube, concebido pelo Instituto Desporto de Portugal (2002), pode ler-se que o que se espera do plano estratégico é que «*o vértice estratégico do Clube tente predeterminar o curso da acção, projectando conscientemente os princípios e as directrizes que devem nortear o desenvolvimento dos próprios serviços de desporto*».

Desta forma, com a elaboração do Plano Estratégico, o Clube poder-se-á situar concorrencialmente perante outras organizações, perante as famílias e praticantes e internamente poderá ter uma visão global do que deve fazer e, simultaneamente, uma visão analítica das acções a serem empreendidas de forma articulada e coerente.

4.2. Objectivos do planeamento estratégico

Segundo Roche, Fernando *París* (1998), o planeamento estratégico de uma organização desportiva pretende então afectar os seguintes objectivos:

a) Reflectir sobre os objectivos a médio e longo prazo da organização e sobre as estratégias mais adequadas para alcançá-los;

b) Estabelecer e definir para toda a organização esses objectivos e estratégias, pois se o planeamento é formal, o mesmo deverá ser usado por todos os colaboradores na sua gestão diária;

c) Envolver e motivar os trabalhadores e colaboradores, pois deverão ser participativos na concepção do planeamento, conhecer as metas da organização e identificarem-se com a mesma, e desta forma estarão mais motivados para as suas tarefas diárias ainda que possam não interferir directamente com os grandes objectivos e programas;

d) Estar preparado para o futuro, pois um conhecimento profundo da situação actual da organização e de uma análise do futuro poderão ajudar na definição de estratégias e objectivos correndo baixos riscos. Por outro lado, o acompanhamento e controle e de adaptação permanente dos planos permite, por um lado, quando as coisas vão bem, “atacar” e explorar ao máximo os recursos e oportunidades, e por outro, quando os momentos são difíceis, reajustar forças, fazer as mudanças internas (“*Turnaround*”) e proceder à recuperação.

4.3. Características do planeamento estratégico

Existem 6 características elementares no processo de planeamento estratégico, para Roche, Fernando *París* (1998):

a) *Formalidade*, ou seja, o planeamento pode ser formal ou informal, sendo que o planeamento informal tem a ver com a tomada de decisões sem método, sem acompanhamento, controle e avaliação. Por outro lado, o planeamento formal apresenta uma metodologia, um acompanhamento e avaliação. Segundo o autor, «*é um processo relativamente complexo, que exige a aplicação de uma metodologia concreta e também uma certa disciplina, apresentando, como resultado, algo tangível, um plano que reúna e integre todos os elementos do jogo*»;

b) *Globalidade*, quer dizer que o planeamento estratégico deverá afectar toda a organização, a definição de objectivos e estratégias deverão ser comuns à organização e não apenas de uma das partes;

c) *Realismo*, o planeamento estratégico deve constituir-se como um plano realista, com a definição de objectivos adaptados à realidade da organização. No entanto, estes objectivos devem ter a característica de serem tangíveis, devem ser posicionados de forma a por um lado, não criar ilusão e motivação inicial mas que operacionalizados se chega à conclusão que são intangíveis, levando ao seu abandono, por outro lado, não deverão ser demasiado ajustados à realidade e de fácil alcance, pois podem não produzir motivação suficiente e levar à rotina, quando deveriam, levar à evolução e progresso da organização. Encontrar o ponto de ideal deverá ser o objectivo da organização;

d) *Flexibilidade*, tal como qualquer plano, o planeamento estratégico deverá ser flexível, com regulares avaliações de forma a poder proceder-se a adaptações devido a alterações do ambiente, quer sejam favoráveis ou desfavoráveis. A organização deverá ser flexível e sensível a ajustamentos que se verifiquem necessários e que promovam e projectem as suas capacidades e potencialidades;

e) *Continuidade*, o planeamento estratégico deve ser contínuo no tempo. Embora o planeamento estratégico formal recomende prazos e períodos definidos para o seu desenvolvimento, todas estas acções devem ter um fio condutor tendo em vista a continuidade do processo;

f) *Aceitação do plano pelo conjunto da organização*. O plano estratégico deve ser uma espécie de bandeira da organização, deve ser do conhecimento de todos, elaborado com o contributo de todos e deverá ser aceite pelos mesmos.

4.4. Características do Planeamento Estratégico de uma organização desportiva

Para que o plano estratégico seja útil e prático para uma organização desportiva, deverá aglomerar algumas características, similares às de um processo de planeamento geral, mas que se diferencia pelo factor mais operacional inerente à sua especificidade. Para Roche, Fernando *París (1998)* este deve ser:

Flexível, pois tal como foi referido o plano deve ter abertura para ser alterado e sujeito a adaptações permanentes e sempre que necessárias; deverá ser *global* pois deve abranger toda a organização, percorrendo transversalmente todos os sectores;

operacional pois deve ser adaptado à realidade da organização desportiva e do ambiente em geral e com metas e objectivos alcançáveis mas motivantes; *participativo*, pois deve integrar todos os elementos da organização na sua fase de elaboração, sem fragmentações sectoriais; *formal*, pois deve ter uma metodologia lógica e definida com a complexidade a que o tipo de organização está inerente; *conhecido*, pois deve existir conhecimento por parte do “todo” da organização, todos os colaboradores devem identificar e interpretar os objectivos, estratégias e programas e deverão dar o seu contributo para que plano seja realista, prático e útil.

4.5. Fases de elaboração do planeamento estratégico

O processo de planeamento estratégico implica normalmente três fases, elementares na sua implementação:

1. *A fase analítica*, em que a organização se situa perante o problema, e decide qual o caminho a seguir;
2. *Fase de programação* daquilo que se decidiu fazer, através do plano operacional anual ou planos de acção;
3. *Fase de acompanhamento e de avaliação*.

Assim, o planeamento corresponde ao processo de elaboração do produto que denominamos plano estratégico, é a fase analítica - da responsabilidade da equipa de directores da organização - na qual se reflecte sobre a situação, se fixam os objectivos e estratégias a médio prazo e se enumeram os projectos a serem desenvolvidos a curto prazo.

A execução do plano estratégico corresponde à programação e ao estabelecimento de plano operacional anual, ou plano de acção.

O plano estratégico e o plano operacional anual são dois elementos complementares e inseparáveis no planeamento estratégico. Não terá sentido criar um plano estratégico se não forem criados os planos operacionais ou se não forem desenvolvidos estes planos. No entanto, enquanto que o plano estratégico situa-se entre o médio e o longo prazo (aproximadamente quatro anos), o plano de acção é de curto prazo, um ano/época desportiva).

Por último o acompanhamento e a avaliação correspondem à fase de estudo e análise da realização do plano operacional e avalia o plano estratégico, procurando fazer ajustamentos, se necessário.

4.6. Elementos fundamentais do P.E. de um clube desportivo

Existem alguns elementos fundamentais no processo em que cada um deles representa a sua importância, e no seu conjunto caracterizam o planeamento estratégico.

O esquema seguinte transmite uma ideia do processo:

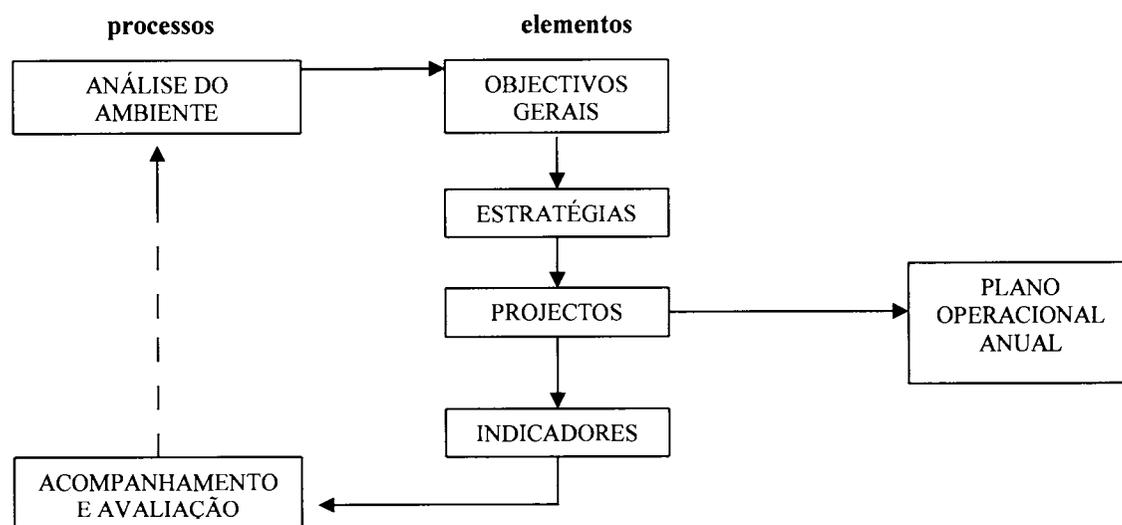


Figura 6.
Esquema do Planeamento Estratégico segundo Roche, Fernando Paris

4.7. Análise do Ambiente

A análise do ambiente implica que se faça uma rigorosa fotografia da organização, aos seus “clientes”, à sua concorrência e ao ambiente geral, ou seja, que se trace um cenário do Clube com base numa análise interna e externa. De acordo com Roche, Fernando París (1998) *“A tomada de qualquer decisão em relação aos objectivos e estratégias a serem seguidos numa organização desportiva está condicionada e depende, em grande parte, tanto da sua situação externa como da interna, em que esta organização se desenvolve”*.

Desta forma são vários os elementos que verão ser alvo de análise, quando se trata de um clube, designadamente:

4.7.1. Análise externa

Segundo Roche, Fernando París (1998), *“A análise externa das organizações desportivas é definida como o conjunto de forças, acções, comportamentos ou tendências externas à própria organização que incidem, ou podem incidir no futuro, directa ou indirectamente sobre ela.”*

Deste modo, todos os elementos que apresentem alguma possibilidade de interferirem com o rumo da organização deverão ser cuidadosamente analisados, sobretudo os que se relacionam com a sua capacidade de financiamento (em maioria sustentados pelo financiamento estatal), com as constantes alterações dos gostos e modas das pessoas, na alteração de legislação e na opinião dos clientes/utentes.

Para o mesmo autor, existem então alguns factores que devem ser considerados na análise da situação externa, nomeadamente:

a) *Factor sociológico* - A atenção para com a oferta que a organização proporciona e o que as pessoas procuram é um factor importante no que respeita à análise externa. A qualidade da prática desportiva, as constantes alterações de “modas” no que concerne à prática das actividades/modalidades e as características de determinada população ainda que sujeitas a outras condições como o trabalho, tempo de ócio e sedentarismo, serão importantíssimos na procura do posicionamento em relação aos “clientes”.

b) *Factor normativo jurídico* - Neste âmbito o Clube depara-se com situações que não tem possibilidade de controlar, ou seja, todas as leis são criadas por agentes externos e podem condicionar de alguma forma os seus interesses e actividades futuros. Desta forma é determinante a procura de informação precisa e actual e a contínua observação da legislação sob pena de cair em decisões arriscadas e sem retorno.

c) *Factor político* - Este factor apresenta-se como um dos que exige maior apreensão por parte dos clubes, dado que além de não poder ser alvo de controlo, é, designadamente, em Portugal, decisivo para a maioria dos Clubes Desportivos.

A mudança nos elencos políticos, quer nos Municípios, Institutos do Desporto, Governos Cívicos, entre outros, e a alteração das prioridades poderão influenciar o apoio que os clubes desportivos poderão vir a obter, e dessa forma, levar a uma alteração de estratégia.

d) *Concorrência* - Nos dias de hoje, os serviços do Clube encontram-se permanentemente em concorrência com outros serviços e produtos. Desta forma, é essencial que os que todos os serviços prestados se posicionem de molde a que a prioridade seja a de angariar praticantes e recursos.

Para enfrentar a concorrência o Clube necessita de apresentar, sobretudo, uma boa organização, e de apostar forte na qualidade dos serviços que presta para que os praticantes, as famílias e os sócios desenvolvam autonomamente estratégias de captação de novas pessoas.

Neste plano, o Clube deve tentar perceber quais os principais serviços de desporto concorrentes, quais as organizações que concorrem directamente com ele e qual a possibilidade de aparecimento de novos serviços e produtos concorrentes

4.7.2. Análise Interna

Na análise interna do clube devem considerar-se vários aspectos que interferem na sua gestão e que poderão ser utilizados para se retirar uma conclusão sobre as forças e fraquezas da organização, tais como:

a) Resultados Alcançados

Para se fazer o diagnóstico dos resultados alcançados propõe-se que se reflecta e se contabilizem aspectos como:

- Praticantes federados (modalidade e escalão);
- Praticantes não federados (modalidade e idade);

- Espectadores (eventos);
- Sócios (fidelizados e conquistados);
- Resultados Desportivos (modalidade e escalão).

b) Factos que impediram o Clube de alcançar melhores resultados

Para além dos resultados conseguidos, é fundamental ter consciência dos factos que possam impedir o Clube de alcançar ainda melhores resultados. Deste modo, o Clube deve perceber e discutir quais os factos que o impedem de alcançá-los e assim, deverão ser analisadas importantes questões, tais como:

- Apoio financeiro do Estado/IDP
- Capacidade de gerar receitas
- Qualidade da gestão da Direcção do clube
- Obtenção de Patrocínios
- Organização das Associações de modalidade que o representam
- Competência dos técnicos
- Prestações dos atletas
- Apoio Financeiro da Autarquia
- Conflitos no clube

c) Recursos Financeiros

No que concerne aos recursos financeiros, o Clube deve aferir se tem capacidade de gerar receitas significativas ou depende, no essencial dos subsídios.

Esta questão é nuclear, dado que face a esta resposta o Clube deverá definir estratégias e posicionar-se tendo em conta a sua capacidade de (auto) financiamento.

Deverá ser elaborada uma lista de possíveis fontes de financiamento e tomar consciência, em termos numéricos, da proveniência dos seus proveitos, que poderão advir do Estado Central, Autarquia, Governo Civil, Quotas de Sócios, Jogos, Patrocínios, Mecenato, Venda de Serviços, entre outros.

d) Principais Fontes de Despesa

Esta é também uma questão central e que deverá ser correctamente analisada pelo Clube, pois o conhecimento profundo do destino dos recursos financeiros arrecadados poderá influir na Gestão, sendo que o equilíbrio entre estes e as suas fontes

de despesa deverá ser regularmente alvo de análise. As normais fontes de despesa dos Clubes poderão passar por:

1. *Despesas com participação em competições desportivas*, designadamente, ordenados, inscrições, seguros, penalizações, castigos, arbitragem, policiamento, transportes, refeições, entre outras;

2. *Despesas de funcionamento*, como sejam a manutenção da sede, serviços administrativos, aluguer de instalações, água e electricidade, comunicações (telefones, fax, internet, etc), limpeza e manutenção de instalações desportivas, entre outras;

3. *Despesas com Recursos Humanos*, nas quais se incluem os praticantes, treinadores, dirigentes, funcionários, entre outras;

4. *Despesas com os Recursos Materiais*, tais como o apetrechamento, instalações desportivas, equipamentos administrativos, etc.

e) Recursos Humanos

È essencial também caracterizar o Clube quanto aos recursos humanos pois estes são factor muito importante no que respeita à relação com os associados, praticantes e famílias e em relação à “venda de serviços”. Desta forma é essencial que se perceba quais e quantos vínculos contratuais existem com os praticantes, treinadores, gestores, administrativos, operários especializados e auxiliares, qual o nível de formação existente nos diversos recursos humanos e qual o índice de participação de voluntários.

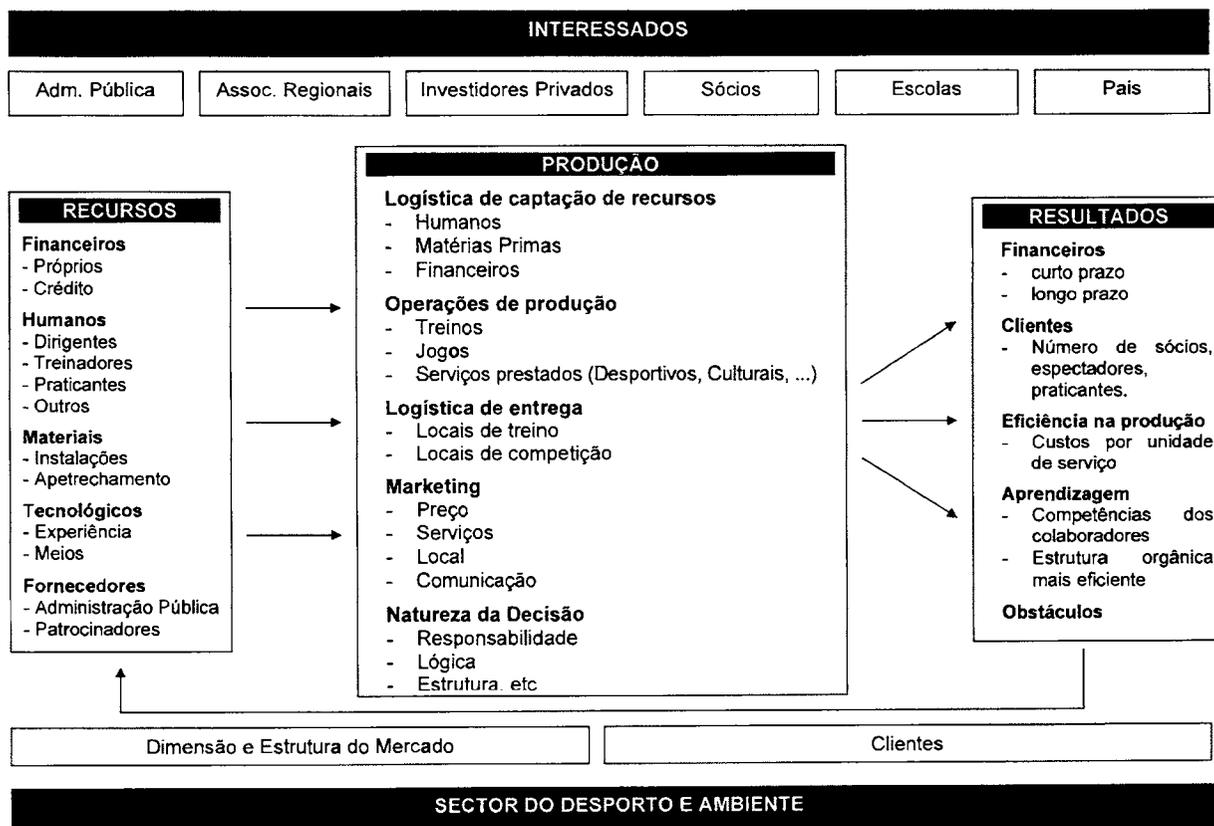
f) Recursos Materiais

Deverá também ser feito pelo clube, um diagnóstico dos seus recursos materiais e do respectivo estado de conservação, no que respeita à sua sede social, instalações desportivas, viaturas, apetrechamento desportivo e administrativo.

Apresenta-se de seguida uma proposta de mapa de diagnóstico interno do clube, sugerido pelo IDP no Programa Nacional de Dirigentes Desportivos (2002):

Figura 7. Esquema de diagnóstico interno do clube

Programa “Preparar e Planear Clubes de Futuro”, Secretaria de Estado do Desporto, 2002



4.7.3. Stakeholders

Para Caldeira, J. (2009), “O sucesso estratégico de qualquer organização depende também da satisfação de quem tem interesses na organização. Os stakeholders são indivíduos, grupos de interesses e organizações que disputam o controlo de recursos e resultados de uma organização para proveito dos próprios”.

Desta forma, o clube deve cada vez mais conhecer em pormenor todos os que estão directamente interessados nos seus serviços, os grupos que diariamente usufruem dos serviços prestados, e as entidades que contribuem para o funcionamento da organização, nomeadamente, patrocinadores, autarquias locais, mecenas, Instituto do Desporto de Portugal, entre outros.

Deverá existir um cuidado especial com os praticantes dado que é o clube que está mais directamente ligada ao Clube, no entanto, actualmente é imperial que se

percebam quais as motivações e a disponibilidade das famílias, dado que a grande percentagem dos praticantes encontra-se enquadrada normalmente nos escalões etários mais jovens. Deste modo, quando o clube elaborar uma análise dos seus praticantes deverá sempre dar o devido relevo aos agentes que directamente se relacionam com eles, recolhendo informação e opiniões acerca dos serviços apresentados.

Da mesma forma, é importante dar a devida importância aos associados, aos dirigentes e colaboradores para que estes contribuam para o sucesso da organização.

Na análise dos stakeholders, o clube deverá identificá-los numa primeira fase, e posteriormente, reconhecer as medidas que a organização deve tomar para satisfazer cada segmento de stakeholders identificado nos quadrantes da matriz, garantindo que cada um deles não irá construir uma ameaça à execução do plano estratégico e consequentemente à performance da organização.

Quadro 3.
Modelo de matriz de análise dos stakeholders (Caldeira, J.)

		Nível de Interesse	
		Baixo	Alto
Poder	Pouco	<i>Esforço mínimo</i>	<i>Manter informado</i>
	Muito	<i>Manter satisfeito</i>	<i>Gerir em proximidade</i>

4.7.4 Análise S.W.O.T.

Encontrando-se as organizações desportivas inseridas num ambiente que revela constantes mutações com as exigências daí resultantes quer ao nível concorrencial quer ao nível financeiro é imprescindível para organização analisar o seu meio ambiente.

A análise S.W.O.T. (inglês), permite fazer o diagnóstico estratégico da organização através do cruzamento das características internas e externas, originando quatro hipóteses de escolha estratégica. Da junção das iniciais S.W.O.T. obtemos:

Strenght (forças) – vantagens internas da empresa m relação à concorrência;

Weakness (fraquezas) – desvantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes;

Opportunity (oportunidades) – aspectos positivos da envolvente com o potencial de fazer crescer a vantagem competitiva da empresa

Threat (ameaças) – aspectos negativos da envolvente com o potencial comprometer vantagem competitiva da empresa.

Quadro4.

Esquema da análise SWOT (Caldeira, J.)

<i>Envolvente interna</i>	<i>Forças</i>	<i>Fraquezas</i>
<i>Contexto externo</i>		
<i>Ameaças</i>	<i>Interações a minimizar</i>	<i>Interações a anular</i>
<i>Oportunidades</i>	<i>Interações a consolidar</i>	<i>Interações a desenvolver</i>

Em face de uma ameaça bem concreta, a melhor opção estratégica é optar por uma interacção que deverá ser de minimizar ou anular em função de se estar perante uma força ou uma fraqueza do clube, respectivamente. Por sua vez, no caso de uma oportunidade dever-se-á optar por uma estratégia de consolidação ou a desenvolver, em função de uma força e fraqueza respectivamente

Segundo Slack (1997) existem ainda diferentes estratégias para o desenvolvimento das organizações de desporto: estabilidade, crescimento e defensiva.

Uma estratégia de estabilidade implica a manutenção e a produção dos mesmos serviços. Nestes caso a orientação estratégica do clube deve incidir no aumento da eficiência e no aproveitamento de situações favoráveis à organização.

A opção pelo crescimento deve ser adoptada face à conjugação de forças e oportunidades. A opção por uma estratégia de crescimento poderá orientar, por exemplo, o clube para o aumento das modalidades praticadas.

A estratégia defensiva deve ser adoptada quando o clube se encontra longe dos seus objectivos, sendo a meta inverter a tendência negativa dos resultados. Interessa sobretudo libertar-se das fontes de prejuízo através da eficiência e através do abandono de serviços menos essenciais. O objectivo será concentrar-se naquilo que sabe fazer bem.

4.8. Visão, Missão e Valores

O conjunto formado pela Missão, Visão e Valores representa a Identidade Organizacional.

4.8.1. Visão

Andrade,A. (2002), define que visão de uma organização deve ser a *“situação futura desejada a longo prazo, deve ser uma meta ambiciosa, e servir como um guia para a definição dos objectivos e realização da missão”*.

Para Zacharias,V. (2008), *“visão é o sonho da organização, e onde a organização espera estar nesse futuro”*.

Segundo Jesus,S. (2008), a visão deve ser um *“conjunto de convicções e compreensões para onde dever seguir a organização, e como serão tratados os recursos materiais e humanos nessa trajetória. É a visão que determina os objetivos de investimento, desenvolvimento, trabalho, estratégias para alcançar o sucesso da organização”*

4.8.2. Missão

Para Andrade ,A. (2002), *“a missão de uma organização deve ser definida para satisfazer alguma necessidade do ambiente externo e não simplesmente para oferecer um serviço ou produto”*. Para definir a missão de uma organização devem ser respondidas algumas perguntas como: Qual o nosso negócio? Quem é o nosso cliente? Que pretende ao comprar o nosso produto?

Já Porto, M. (2008), define que *“a missão representa a razão de existência de uma organização. Para isso a missão deve abranger o propósito básico da organização e a transmitir seus valores a funcionários, clientes, fornecedores e a sociedade”*.

4.8.3. Valores

Os Valores de uma organização representam os princípios éticos que norteiam todas as suas ações. Normalmente, os valores compõem-se de regras morais que simbolizam os actos de seus fundadores, administradores e colaboradores em geral. É importante destacar que os valores devem realmente fazer parte da cultura organizacional da instituição, isto é, devem ser percebidos por todos. Em síntese, podemos dizer que os valores são o “ar que se respira” na organização, aquilo que é imediatamente percebido de forma tácita por um visitante ao manter contato com a instituição.

4.9. Objectivos gerais de uma organização desportiva

Definir objectivos é essencial para uma organização desportiva. Os objectivos reforçam a união e a confiança entre os agentes desportivos e permitem uma orientação para a acção. No entanto, nem sempre são os mesmos ao longo do tempo e variam permanentemente em função das circunstâncias e da época histórica.

Na maioria das organizações desportivas a inexistência de objectivos é um facto e as que têm objectivos formulados são do desconhecimento da quase totalidade das pessoas que lá trabalham e por vezes confundem-se até tarefas básicas com objectivos.

Os objectivos podem ser genéricos, para todo o clube, ou específicos para uma determinada secção ou modalidade, sendo necessário, para tal, que tenham uma lógica vertical e horizontal para as diferentes estruturas do clube.

4.9.1 Características dos objectivos numa organização desportiva

Os objectivos gerais de uma organização desportiva deverem reunir as seguintes características (Roche, F.P., 1998):

- *Definir a política da organização e abordar as áreas chave da mesma*, ou seja, ao serem interpretados devem compreender a linha de actuação da organização;

- *Ser em número reduzido*, de forma a não dispersar a atenção na identificação das metas a serem alcançadas;

- *Ser mensuráveis*, isto é, deverão ser medidos de acordo com indicadores pré-definidos;

- *Representar um propósito a alcançar a médio prazo*, sabendo antecipadamente que esse é o propósito da organização;

- *Ser fáceis e realistas*, só é possível após análise da situação actual e de futuro através da análise do ambiente, e deverão ser passíveis de realização;

- *Ser claros e compreensíveis*, devem ser claramente entendidos por todos os membros da organização, fugindo ao vocabulário técnico e a frases extensas;

- *Ser motivadores*, ou seja, dever representar um estímulo para toda a organização;

- *Ser assumidos e aceites* por todos os níveis da organização, significa que devem ser corporativos e não devem excluir qualquer parte da mesma.

4.10. Formulação e Selecção de Estratégias

A formulação, definição e selecção de estratégias é o processo mais complexo e de maior importância no planeamento estratégico. Isto porque quando é preciso eleger as estratégias para atingirem um objectivo, nem todas as alternativas levam ao mesmo resultado.

Segundo Roche, Fernando Paris (1998), deverão ser considerados três aspectos importantes na selecção de estratégias:

- a) calcular os possíveis resultados;
- b) calcular os riscos;
- c) dispor de recursos para concluir a estratégia.

Para Mintzberg (referido por Tavares. M (2002) existem três estilos de formulação estratégica:

- *Empreendedor* – a estratégia é formulada por um indivíduo com grande poder. O foco consiste na percepção de oportunidades. Os problemas são secundários. A estratégia é definida com base na visão do fundador. O objectivo dominante é o crescimento;
- *Adaptativo* – a estratégia é formulada por meio de reacções aos problemas existentes em vez de ser proactivamente que se procura novas soluções. Este modo é o de muitas Universidades, Hospitais e serviços Governamentais;
- *Planeador* – a estratégia é formada pelos analistas que tomam a responsabilidade da formulação das estratégias. O planeamento estratégico engloba a busca de novas oportunidades e soluções e a resposta aos problemas existentes. A análise do ambiente fornece conhecimentos à organização que lhe permitirão obter uma vantagem competitiva sustentada.

Freire, (1997), por seu lado apresentou uma tipologia de estrategos em Portugal que podemos observar no quadro seguinte:

Quadro nº 5.

Estilos de Estrategos segundo Freire, A.

		Tipos de planeamento	
		Sistemático	Intuitivo
Atitude face ao risco	Explorador	<p>Planeador</p> <p>Estratégia planeada e participativa</p> <p>Objectivos claros e atingíveis</p> <p>Reflexão influenciada por novas informações</p> <p>Análise cuidadosa de várias alternativas estratégicas</p> <p>Orientação integrada e de longo prazo</p> <p>Adequado e decisões complexas e de grande impacte na organização</p>	<p>Intuitivo</p> <p>Estratégia imposta pelo topo</p> <p>Objectivos imprecisos e ambiciosos</p> <p>Reflexão influenciada pela percepção de novas oportunidades</p> <p>Rápida análise de poucas alternativas estratégicas</p> <p>Predominância da orientação comercial e de médio prazo</p> <p>Adequado a decisões simples e de médio impacte na organização</p>
	Conservador	<p>Burocrático</p> <p>Estratégia derivada da base</p> <p>Objectivos claros e perfeccionistas</p> <p>Reflexão influenciada por reuniões periódicas de planeamento</p> <p>Análise conservadora de poucas alternativas estratégicas</p> <p>Predominância de orientação financeira de curto prazo</p> <p>Desadequado a qualquer tipo de decisão estratégica</p>	<p>Recreativo</p> <p>Estratégia mista</p> <p>Objectivos imprecisos e seguros</p> <p>Reflexão influenciada por novos problemas</p> <p>Inexistência de análise das alternativas estratégicas</p> <p>Ausência de orientação de curto e longo prazo</p> <p>Desadequado a qualquer tipo de decisão estratégica</p>

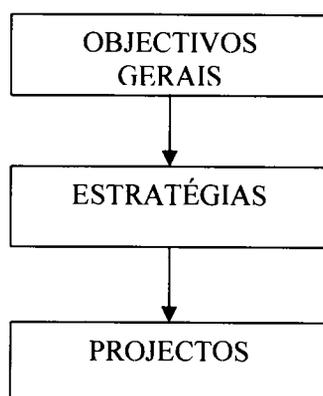
De acordo então com os conceitos apresentados para a formulação estratégica, pode considerar-se então que para que um planeamento estratégico de uma organização desportiva tenha sucesso, deverá procurar envolver todos os colaboradores da organização nas suas diferentes fases, pois só assim poderão dar uma contribuição plena para que a estratégia da organização tenha êxito.

4.11. Projectos numa Entidade Desportiva

Os projectos são acções e actividades que permitem a uma organização desportiva o desenvolvimento das suas obrigações e funções. São os instrumentos que permitem alcançar os objectivos estabelecidos através do desenvolvimento de estratégias seleccionadas, de forma tangível e concreta.

Os projectos são o elo de ligação entre o nível estratégico e operacional, ou seja, são os elementos de união entre o plano estratégico e o plano operacional anual de uma organização desportiva (Roche, Fernando Paris, 1998). Devem constar do plano estratégico da organização e devem estar em actualização permanente e estar definidos ou enumerados no plano operacional anual.

Figura 8.
Esquema da conexão segundo Roche, F.P.



Para Roche, Fernando Paris (1998), os projectos devem as seguintes características:

- a) *Ser claros e bem definidos*, devem referir clara e directamente o seu conteúdo fundamental;
- b) *Ter claramente estabelecida a sua temporalidade*, devem ter definido a sua duração, sendo segmentados em projectos pontuais (têm claramente uma data de início e uma data final), projectos cíclicos (repetem-se continuamente, normalmente a cada ano, no funcionamento de uma organização desportiva) e projectos permanentes (que respondem a serviços ou actividades que estão permanentemente activos na trajectória da organização);

c) Ser perfeitamente avaliáveis, em termos de execução (sim ou não) e em termos de qualidade (o resultado esperado pode ser o esperado, melhor ou pior);

d) Estar associados a um orçamento, devem contar com o financiamento necessário para os mesmos, que deve figurar consolidado no orçamento geral da organização;

e) Ter um responsável, que não tem que ser o responsável da organização para que exista a certeza de que se realiza, porque se não tiver, pode não passar de um desejo ou possibilidade.

Randolph, W. e Posner, Barry (1992), definem algumas regras para a gestão de projectos que permitem alcançar o sucesso na sua implementação:

1. Criar verdadeiramente um bom alvo para o projecto;
2. Determinar os objectivos do projecto
3. Definir estimativas em termos de avaliações, de tempo, de estímulos e de relações;
4. Fazer um esboço da agenda do projecto;
5. Orientar as pessoas individualmente e como uma equipa de projectos;
6. Instigar o empenhamento e o entusiasmo da equipa de projectos;
7. Manter informadas todas as pessoas que estão ligadas ao projecto;
8. Criar acordos que vitalizem os membros da equipa;
9. Atribuir poderes e responsabilidades a si próprio e todos os outros membros da equipa de projectos;
10. Encorajar todos os membros a correrem riscos e a serem criativos.

4.12. Plano Operacional Anual

O plano operacional anual apresenta-se como a forma de colocar em acção o planeamento estratégico.

Segundo Roche, Fernando Paris (1998), «*é o elemento de união entre o nível estratégico e o nível operacional, e pretende realizar os objectivos da organização pela acção diária*».

Para o mesmo autor, o plano operacional anual apresenta as seguintes características:

- *Está associado ao plano estratégico da organização*, é um elemento inseparável e consubstancial do mesmo, não tem qualquer razão de existirem um sem o outro;
- *Está associado ao orçamento da organização*, pois é este que poderá definir os projectos a serem executados pela organização em cada ano ou temporada desportiva;
- *Está associado à gestão*, pois é o instrumento básico de administração de uma organização desportiva, visto que nele são incluídos todos os projectos a serem desenvolvidos pela organização, num ano ou numa temporada desportiva;
- *Está associado ao rendimento do pessoal*, no caso das organizações desportivas profissionalizadas, que possuem uma estrutura profissionalizada, transforma numa ferramenta para avaliar o desempenho de pessoas pois define os projectos e as tarefas a serem desenvolvidas, os responsáveis, as datas, resultados esperados e os produtos finais.

O plano operacional anual baseia-se no desenvolvimento do conjunto de projectos da organização desportiva, seleccionados no plano estratégico e caracteriza-se por definir alguns elementos que configuram o projecto, designadamente:

- Título do projecto
- Responsável e colaboradores
- Início e final do projecto
- Recursos financeiros
- Desenvolvimento do projecto

4.13. Indicadores

O acompanhamento de plano estratégico de uma organização desportiva é fundamental no processo de planeamento. A avaliação, efectuada periodicamente, poderá permitir fazer ajustamentos e adaptações tendo em vista o alcance dos objectivos definidos.

Deverá então ser introduzido um sistema de controlo que permita observar o grau de realização dos objectivos por forma a analisar a informação e compará-la com as metas estabelecidas.

Para proceder ao controle a avaliação do plano estratégico é também elementar definir indicadores que permitam quantificar as metas para que se saiba se foram atingidas na sua plenitude, se foram realizadas parcialmente ou se estamos equivocados no caminho delineado.

Os indicadores estão associados ao tempo e poderão ser fixados em função do objectivo geral (para o total do plano estratégico) ou sobre as estratégias ou projectos (previsão limitada aos dois primeiros anos do plano).

Os indicadores para avaliação do plano estratégico, segundo Roche, Fernando Paris (1998), poderão segmentar-se em dois tipos:

- Indicadores quantitativos, quando se baseia numa determinada quantidade, percentagem ou número de algo;
- Indicadores qualitativos, quando se estabelecem sobre a qualidade ou situação a ser atingida ou mantida em termos de sim/não.

Os indicadores devem definir um grau de realização dos objectivos que realmente estão em condições de ser alcançados ou de manter, com as estratégias seleccionadas e os projectos que serão desenvolvidos dado que poderá correr-se o risco de estabelecerem metas muito fáceis de cumprir, produzindo conformismo ou valores muito altos, impossíveis de alcançar que levam à desmotivação e impossibilidade de os atingir.

4.14. Acompanhamento do plano estratégico

O plano estratégico de uma organização desportiva poderá ser acompanhado da seguinte forma:

- *nível operacional*, no qual se aplica a avaliação permanente do plano operacional anual e tem como objectivos conhecer o grau de execução dos projectos da organização e verificar se estão a ser desenvolvidos no prazo inicialmente estabelecido; analisar os empecilhos que possam ocorrer no funcionamento da entidade e impedir o desenvolvimento dos projectos estabelecidos no tempo previsto, e, em consequência, o

cumprimento dos objectivos do plano estratégico; conhecer e analisar os atrasos que possam ocorrer e executar os meios para corrigi-los; antecipar-se aos diferentes problemas que possam ocorrer na gestão diária.

- *nível estratégico*, através da avaliação anual do plano estratégico que se realiza sobre a avaliação final do plano operacional anual no final do ano, utilizando o relatório final e do grau de cumprimento dos indicadores estabelecidos no plano estratégico, que pretende analisar se foram alcançados os indicadores estabelecidos.

SEGUNDA PARTE – ANÁLISE DO AMBIENTE

CAPÍTULO I - Metodologia

1. Metodologia e procedimentos

Para recolha dos dados relativamente aos atletas, encarregados de educação e clube foi aplicado um questionário.

Um questionário é um instrumento de investigação que visa recolher informações baseando-se, geralmente, na inquirição de um grupo representativo da população em estudo. Para tal, coloca-se uma série de questões que abrangem um tema de interesse para os investigadores, não havendo interacção directa entre estes e os inquiridos.

Os questionários possuem uma escala de 1 a 4, em que a 1 corresponde à opinião mais negativa e 4 à opinião mais positiva.

Para aplicação dos questionários procedeu-se à seguinte metodologia:

- Foi entregue a todos os praticantes de actividade federada com idade superior a nove anos e aos seus encarregados de educação, dois questionários distintos, sendo fornecida uma explicação breve sobre quais os objectivos do mesmos;
- Após o preenchimento dos questionários, os mesmos foram entregues ao técnico de cada equipa e pessoalmente ao responsável pelo trabalho garantindo desta forma a confidencialidade das respostas, tendo em vista promover a total colaboração e comprometimento por parte dos atletas e encarregados de educação;
- O Diagnóstico interno do clube foi realizado através da aplicação de um questionário ao Vice-presidente do clube e ao seu secretário técnico.

2. Amostra

Do total de 309 questionários distribuídos aos praticantes foram recebidos 138 (44,66%) questionários, estratificados em 103 (74,64%) da modalidade de futebol, 28 (20,29%) da modalidade de basquetebol e 7 (5,07%) da modalidade de atletismo.

Em relação aos encarregados de educação, dos 309 questionários distribuídos, foram recolhidos 130 (42,09%) de devidamente preenchidos, 103 (79,23%) da modalidade de futebol e 27 (20,77%) da modalidade de basquetebol.

Em relação ao atletismo, não foram inquiridos os encarregados de educação, visto que apenas era permitido fazê-lo com um atleta.

3. Tratamento dos dados

Da análise à primeira parte dos questionários (perguntas fechadas) do encarregados de educação surgem os quadros e gráficos, com os resultados obtidos por modalidade, e no total, por tema, e, na segunda parte do questionário dos encarregados de educação (perguntas abertas) colocaremos todas sugestões que nos foram classificadas.

Capítulo II- Análise externa

1. Caracterização do Concelho de Portimão³

Para elaborar o plano estratégico de uma organização torna-se importante enquadrar o concelho onde se encontra sedeada, geográfica e socialmente.

Deste modo, procedemos a uma caracterização do concelho de Portimão nas diversas áreas de desenvolvimento, através de dados fornecidos pelo Município de Portimão, sendo que os gráficos e as observações, foram concebidos para o efeito.

1.1. Análise geográfica e sócio-económica

1.1.1. Enquadramento Territorial e Sócio-Económico

O Município de Portimão fica situado no Barlavento Algarvio, no Sul de Portugal, abrangendo uma área de 181.6 Km², distribuídos por 3 freguesias das quais duas, Alvor e Portimão, apresentam uma estrutura marcadamente urbana (que no caso de Portimão se resume a Sul), e outra com uma estrutura mais rural, Mexilhoeira Grande. É limitado: Por terra – pelos Municípios de: Lagos a Oeste, Monchique a Norte, Silves a Noroeste e Lagoa a Este, devendo também associar o Rio Arade, que alberga na foz um porto brigado e seguro, que atraiu na Antiguidade, navegadores que do Mediterrâneo oriental partiam à procura de metais.

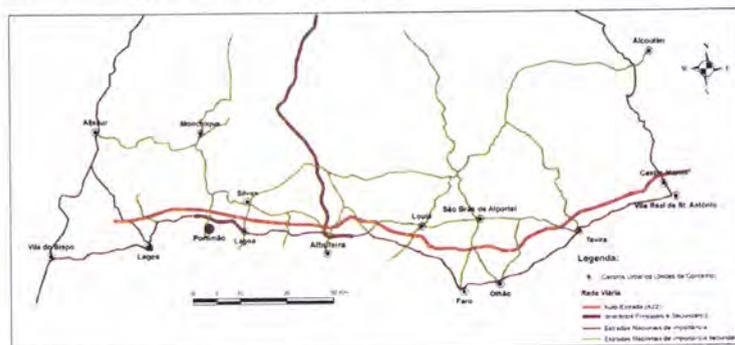
1.1.2. Acessibilidades

A rede viária da Região do Algarve apresenta um desenvolvimento transversal das suas vias de comunicação. Este desenvolvimento da rede viária está, relacionado, por um lado, com a geografia e geometria da região, formada por um rectângulo e, por outro lado, com o desenvolvimento urbano ao longo de todo o litoral. Este facto está relacionado numa primeira fase com o desenvolvimento da actividade piscatória e numa fase mais recente com o desenvolvimento da actividade turística. A E.N.125 que durante muito tempo foi a principal ligação inter-concelhia ao longo do litoral, perdeu

³ In Carta Educativa do concelho de Portimão. Câmara Municipal de Portimão

importância com a construção da A22. Esta perda de importância está ligada à perda de condições e de funcionalidade desta via, que em muitos dos seus troços funciona mais como uma via urbana e não com o carácter de Estrada Nacional. A A22, por seu lado, é de crucial importância na ligação e trocas comerciais com Espanha, nomeadamente, com a Região da Andaluzia.

Figura 9.
Acessibilidades regionais da região do Algarve



Portimão, como principal pólo do Barlavento Algarvio, estabelece relações com as principais cidades do barlavento, estando a intensidade destas relações/fluxos/trocas de acordo com a distância a esse pólo. É de salientar que o Município também estabelece relações com os principais pólos do Sotavento Algarvio, nomeadamente e por ordem de importância, Faro e Loulé. Outros pólos no Sotavento algarvio de menor importância e/ou mais distantes não apresentam grande importância para Portimão.

A rede viária do Município apresenta três eixos fundamentais: o primeiro transversal ao Município, e sem dúvida o mais importante, e actualmente composto por duas vias. A auto-estrada A22 que em termos de tráfego é aquela que apresenta maior volume e a E.N. 125, que atravessa o Município, bem como toda a região, já se revelou mais importante do que hoje em dia. A A22 mais utilizada para movimentos entre Municípios não limítrofes com o de Portimão, e a E.N.125, mais utilizada para movimentos intra-concelhio e entre Municípios limítrofes. Esta transversalidade, ou seja, este desenvolvimento Este-Oeste destas duas vias de comunicação vem justificar o carácter influenciador da linha de costa no desenvolvimento urbano e, por conseguinte, no desenvolvimento na rede viária.

1.1.3. Especificidades do povoamento

Relativamente às especificidades do povoamento poder-se-á dizer que o Município possui uma estrutura de povoamento concentrado no que diz respeito aos aglomerados urbanos. Por outro lado, o povoamento disperso afirma-se em alguns aglomerados rurais, como é o caso da Sra. do Verde, Poio, Pereira, Montes de Cima. No entanto, o padrão de referência do Município tem mais tendência ao povoamento concentrado.

1.1.4. Mobilidade e Movimentos intra-concelhios

Relativamente à mobilidade e movimentos intra-concelhios, na cidade de Portimão:

a) No período de Verão existe um acréscimo de tráfego em 30% com uma maior atracção para as zonas de transição e periferia da cidade, onde se localizam as zonas de lazer e as áreas habitacionais.

b) A repartição da atracção de tráfego pelas várias coroas confirma que há uma maior atracção de tráfego na Praia da Rocha (mais de 50 %), mantendo-se a atracção nas coroas de transição e centro da cidade muito semelhantes, o que confirma que a cidade já apresenta uma vida apropriada significativa (no período de Inverno).

Tendo em conta a análise aos motivos das deslocações, verifica-se que para a zona central e de transição da cidade, onde se encontram a maior parte dos serviços, do comércio, da restauração e das escolas secundárias, as deslocações no Inverno fazem-se pelos seguintes motivos:

- cerca de 33% por motivo trabalho/emprego;
- 25% por serviços;
- 5% Escola;
- 19% de lazer;
- 18% por outros motivos.

No período de Verão:

- cerca de 40% de Lazer;
- 25% por motivo trabalho/emprego;
- 23% de Serviços;
- 12% por outros motivos.

Conclui-se que mesmo com a pressão do Verão - maior procura de actividade “lazer”- a cidade regista ainda assim valores significativos de vida própria, com os valores de deslocações por motivo de emprego e serviços quase com a mesma estrutura que durante o Inverno, com a excepção da diminuição ligeira do motivo de “emprego”.

1.1.5. Mobilidade e movimentos inter-concelhios

A mobilidade e os movimentos inter-concelhios atingem dinâmicas muito significativas no Município, o que permite “reforçar” o impacte da mobilidade de pessoas, oriundas de Municípios limítrofes, para trabalharem no Município de Portimão, acrescendo ao facto que a baixa portimonense e a Praia da Rocha são as zonas onde se concentram mais serviços e comércio, daí uma maior afluência de pessoas para este local. Lagoa e Monchique são os Municípios que trazem mais indivíduos nesta situação particular, seguindo-se Silves e Lagos.

1.1.6. Sócio-Economia e identificação das dinâmicas sociais e económicas

Em 2003, o Município de Portimão concentrava 6 125 empresas sedeadas, ou seja, cerca de 11,5% das empresas sedeadas no Algarve estavam em Portimão. O Porto de Pesca e o facto de se localizar no litoral têm marcado a paisagem económica de Portimão, sendo que nas últimas décadas o Turismo é a economia local mais importante do Município, produzindo, sem duvida um impacte em actividades complementares, como a pesca, o comércio e a industria.

1.1.6.1 Agricultura e Pecuária

A agricultura do Município, ainda que fraca, é das actividades do sector primário, a que tem maior relevância, onde se destaca a freguesia da Mexilhoeira Grande que detém 32% de postos de trabalho. De qualquer modo, de acordo com o INE, apenas 4,6% das empresas relacionadas com a agricultura, pecuária e pesca estão localizadas no Município de Portimão.

1.1.6.2. Pesca

A pesca constitui uma das actividades tradicionais do Município que esteve outrora ligada à Indústria Conserveira. Acrescenta-se o facto de Portimão já em 1957, ocupar o quarto lugar no Algarve, posicionando-se a seguir a Olhão. Hoje, Portimão possui o segundo porto de pesca da região e o porto comercial com maior volume de mercadorias.

1.1.6.3. Indústria

O Município de Portimão desenvolveu-se com o incremento, a partir do início do século, das actividades industriais ligadas à pesca, a conserva de peixe, fumeiro e transformação da cortiça.

O centro conserveiro chegou a reunir mais de duas dezenas de fábricas a laborar, maioritariamente, com mão-de-obra feminina. A mão-de-obra masculina era canalizada para as actividades ligadas à pesca (construção naval, salinas, artes de pesca).

Estas actividades industriais ligadas à mão-de-obra intensiva tiveram o seu declínio nas décadas de 60/70, sendo deslocada a mão-de-obra para actividades de Serviços e Turismo.

1.1.6.4. Comércio e serviços

O comércio é também uma actividade tradicional no Município, sendo uma das principais actividades económicas. Esta cidade algarvia tem grande potencial comercial, constituindo a sua Zona Comercial, a Praia da Rocha e Alvor verdadeiros centros comerciais, onde se pode efectuar todo o tipo de compras, desde artigos artesanais até aos mais industrializados. Existem também mercados mensais e mercados por grosso onde se pode adquirir praticamente tudo.

O comércio e serviços no Município de Portimão contribui com 13% das empresas, 15% do pessoal ao serviço e 14% do volume de negócios do sector nesta região. Este sector representa 67% do total de empresas do Município, 68% do pessoal ao serviço e 80% do volume dos negócios, apresentando estas empresas um valor médio do volume de negócios por activo de quarenta e cinco mil e novecentos euros. O principal sub-sector é formado pelo comércio por grosso, a retalho e outros, contribuindo com 69%

do volume de negócios, 55% das empresas e 45% do pessoal ao serviço, respectivamente.

1.1.6.5. Turismo

O Município de Portimão no sector do Turismo tem uma posição de grande relevo a nível nacional que veio a alcançar a partir da década de 60/70. A extensão da costa, a situação geográfica, o clima, as diversões, os desportos, o lazer, constitui conjuntamente com as políticas definidas a nível central para o sector, os factores necessários, para o êxito das actividades turísticas na região, determinando-lhe, no entanto, um elevado grau de sazonalidade na economia local.

Toda a faixa litoral é ocupada pela actividade turística com uma forte concentração do alojamento hoteleiro na Praia da Rocha e na freguesia de Alvor.

Devido à sua forte vocação turística, Portimão possui uma oferta hoteleira muito diversificada. Em termos globais, o Município conta com aproximadamente 61 unidades hoteleiras e similares que englobam hotéis, pensões, aparthotéis, apartamentos turísticos e outros que equivalem a cerca de 17.083 camas. O Município ainda conta com 3 unidades de Turismo no Espaço Rural como alternativa ao sol/ praia e a consequente sazonalidade. Se estabelecermos uma hierarquia em termos regionais, Portimão é o segundo destino mais procurado, logo a seguir a Albufeira.

1.1.7.Desporto

Portimão é uma cidade muito marcada pelo desporto. É nesta cidade que se realizam, no Verão, o Mundialito de Futebol de Praia e a Etapa Portuguesa da Liga Europeia de Futebol de Praia. Por vezes, a Volta a Portugal em Bicicleta e o Rali Lisboa-Dakar passam por esta cidade, onde também se costumam praticar desportos náuticos, como o Surf e o Kitesurf. Portimão também tem vários clubes desportivos como por exemplo o Portimonense e a Portinada (clubes mais representativos). Portimão, é um concelho marcado pela data de 2 Novembro 2008, pois nesse dia foi inaugurado, oficialmente, o Autódromo Internacional do Algarve que tem recebidos inúmeras provas de renome internacional.

1.1.8. Projectos previstos

Encontram-se previstos alguns projectos importantes, designadamente, melhoria das acessibilidades, construção da gare rodoviária, metro de superfície, novo aeródromo, melhoria e criação de infra-estruturas de fixação da actividade industrial, bem como novas perspectivas associadas ao comércio e aos serviços de qualidade, diversificação de produtos turísticos com a perspectiva de redução da sazonalidade, construção de uma piscina para a prática desportiva, construção do Complexo Desportivo de Portimão, alargamento da habitação social com vista a colmatar os aumentos populacionais e erradicação definitiva das barracas do Município, fórum cultural e museu municipal.

1.2. Análise demográfica

1.2.1. Caracterização demográfica (Evolução da população de 1991 a 2001 (últimos censos))

Portimão sobressai do conjunto do Barlavento, com crescentes taxas de aumento de população desde 1950 com uma taxa e população variável, na medida em que o principal sector empregador, o Turismo, tem um carácter acentuadamente sazonal. Segundo o XIV Recenseamento Geral da População (Censos de 2001), o numero de habitantes presentes no Município é de 44.818 pessoas, o que perfaz 12% da população do Algarve.

A evolução da população do Município, desde 1864, (data em que se registam os primeiros dados conhecidos) ate 2001, pode dividir-se em três períodos principais:

- Até 1920, com totais inferiores a 20.000 habitantes e crescimentos positivos, em média, inferiores a 20%;
- De 1920 a 1960, com taxas de variação decenais muito diversas, mas durante o qual o Município estabiliza próximo dos 20.000 habitantes;
- De 1960 a 2001 com taxas de crescimento decenais sempre crescentes não sendo notório o efeito da emigração dos anos 60.

Podemos concluir que, a população residente no Município, analisada ao longo de mais de um século (1890 - 2001), evolui sempre num sentido positivo com um único decréscimo na década de vinte. É de salientar o aumento populacional bastante

significativo que ocorreu entre a década de 70 e a década de 80, aumentando dos 25 585 habitantes para 34 464 respectivamente, estimando-se o aumento de 8 879 habitantes em cerca de 10 anos, o que perfaz uma média de 887.9 de habitantes / ano. Assim conclui-se que, entre 1981 e 2001, ou seja em 20 anos, o crescimento populacional em Portimão aumentou cerca de 23%.

1.2.2. Evolução da população

Fazendo a análise intercensitária (1991 e 2001), o mapa seguinte refere-se à estrutura da população do Município por grupos etários e sexo. Verifica-se que o grande grupo etário 0-14 é o único que sofre uma quebra de efectivos, com uma variação intercensitária negativa, apresentando um valor de -6,4%. Por outro lado, no que diz respeito ao grande grupo etário dos 65 ou + anos, os índices aumentaram significativamente desde o ultimo ano censitário (1991), com o valor de 32,9%, seguindo-se o grupo etário imediatamente abaixo 25-64 com um aumento populacional de 21%. O grupo etário 15-24 apresenta um ligeiro crescimento de 5%.

Assim, neste âmbito conclui-se uma variação populacional positiva de 15,4% para o Município de Portimão, presumindo-se a continuação tendencial para o envelhecimento da população, com especial incidência no sexo feminino.

Tabela 1.

Recenseamento Geral da População - censos 2001

Estrutura da População por Grupos Etários e Sexo							
GRUPOS ETÁRIOS	População Residente/ 1991/2001						Variação Intercensitária da População (1991-2001) HM%
	HM		H		M		
	1991	2001	1991	2001	1991	2001	
0-14	7 124	6 666	3 659	3 419	3 465	3 256	-6.4%
15-24	5 663	5 944	2 790	2 998	2 873	2 940	5%
25-64	20 213	24 456	9 927	12 082	10 286	12 345	21%
65 +	5 833	7 752	2 532	3 398	3 301	4 380	32.9%
TOTAL	38 833	44 818	18 908	21 897	21 842	22 921	15,4%

Fonte: INE

Podemos constatar no quadro seguinte que o crescimento populacional da Região do Algarve, nos últimos 12 anos foi sempre superior ao crescimento populacional nacional, crescendo quase exclusivamente pela imigração.

Tabela 2.

Crescimento populacional

	Crescimento da População		Saldo Natural		Saldo Migratório	
	1991	2003	1991	2003	1991	2003
Portugal	-0,12	6,4	0,13	0,4	-0,25	6,1
Algarve	0,28	17,4	-0,11	-0,2	0,39	17,8

Fonte: INE

1.2.3. Evolução da população por freguesia

A freguesia com maior efectivo populacional é a de Portimão com 36 243, representando 81% da população total do Município, seguindo-se a de Alvor com 4 977 representando 11% e a de Mexilhoeira Grande com 3 598 representando 8%. Conforme o quando nº 5 , relativamente à variação populacional por freguesia poder-se-á referir que a freguesia da Mexilhoeira Grande teve, entre 1981 e 1991, um ligeiro decréscimo populacional, tendo-se registado na década seguinte um aumento significativo. A freguesia de Alvor apresenta um intervalo de valores ainda mais lato, tendo perdido bastante população entre 1981 e 1991, na década seguinte aumenta consideravelmente os níveis demográficos. Por seu lado, a freguesia de Portimão é a única que entre 1981 e 2001 apresenta um crescimento populacional constante, facto a que não são alheios, nem Portimão ser a sede de Município, nem ter sido esta a localidade onde se iniciou o desenvolvimento hoteleiro e turístico do Município.

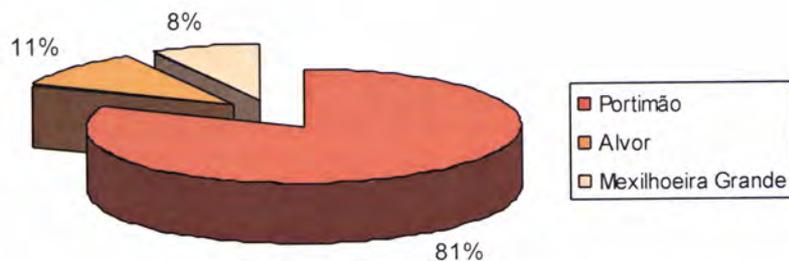
Tabela 3.

Variação populacional por freguesia entre 1981 e 2001

Freguesias	1981	Var.%	1991	Var.%	2001
Alvor	4 805	-11,8	4 236	17,5	4 977
Mexilhoeira Grande	3 391	-0,5	3 374	6,6	3 598
Portimão	26 268	18,9	31 223	16,1	36 243
Município	34 464	12,7	38 883	15,4	44 818

Estas alterações demográficas vão necessariamente repercutir-se na densidade populacional do território que, se em 1991 tinha cerca de 210 habitantes/Km2, em 2001 já apresentava valores próximos dos 250 habitantes/km2, sem que se tenha dado qualquer tipo de alteração na superfície concelhia.

Gráfico 2.
Distribuição da população pelas freguesias



2. Caracterização do Associativismo Desportivo de Portimão⁴

Porque a elaboração deste estudo envolve uma organização desportiva do concelho de Portimão, enquadrada no associativismo desportivo, importa apresentar de seguida um breve cenário da realidade dos clubes/associação neste município, com base num estudo efectuado pelo Município de Portimão ao qual associei uma curta descrição e interpretação dos dados.

2.1. Distribuição Geográfica dos Clubes

Com é possível observar na tabela, existem 54 clubes/associações desportivos no concelho, sendo a freguesia de Portimão aquela em que estão um maior número de clubes sedeados (cinquenta e quatro). Os restantes clubes repartem-se equitativamente (seis em cada uma) pelas freguesias de Alvor e Mexilhoeira Grande. Constatamos então que a grande mancha de clubes existentes se fixa na freguesia com maior densidade populacional, Portimão

Tabela 4.

Distribuição geográfica dos clubes (%)

<i>Distribuição Geográfica dos Clubes</i>		
<i>Freguesia</i>	<i>Nº</i>	<i>%</i>
Portimão	40	76%
Alvor	6	12%
Mexilhoeira Grande	6	12%
Total	54	100%

2.2. Distribuição dos Associados

Ao observarmos os gráficos 3 e 4, podemos concluir que os associados dos 54 clubes existentes no concelho de Portimão repartem-se da seguinte forma, em termos de faixas etárias:

entre a faixa dos dezoito aos quarenta e cinco anos fixa-se o maior número de sócios (47%) seguindo-se a faixa que se posiciona entre os cidadãos que têm idade superior a

⁴ In Relatório Preliminar – Associativismo Desportivo do Concelho de Portimão. Câmara Municipal de Portimão

quarenta e seis anos (41%), e por último os que apresentam idades inferiores a dezassete anos (12%).

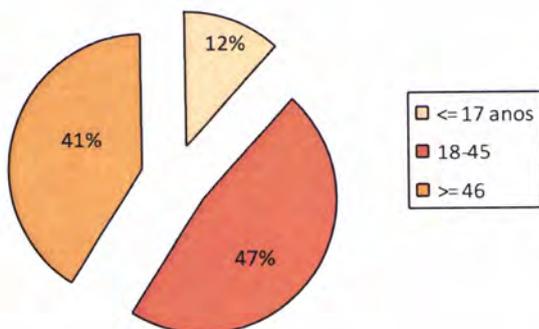


Gráfico 3.
Associados por faixas etárias

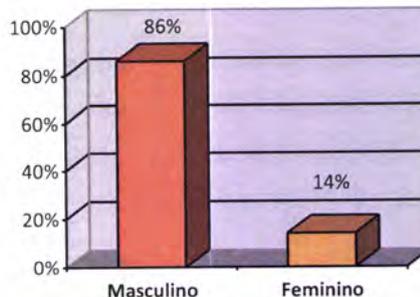
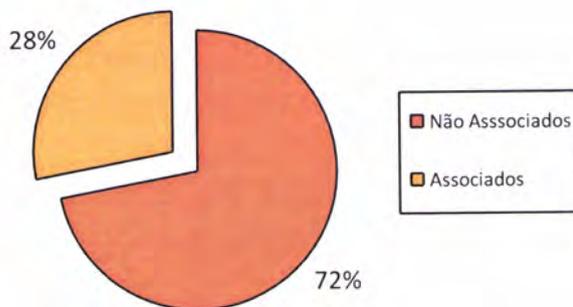


Gráfico 4.
Associados por género

Podemos então interpretar que os clubes e associações desportivos do município de Portimão têm demonstrado alguma despreocupação em angariar sócios com idades inferiores dezoito anos, facto que pode ser preocupante, pois nestas idades, os jovens são aqueles que mais desenvolvem prática desportiva nas organizações desportivas e dessa forma pode entender-se que seria mais fácil atrai-los para sócios levando-os a identificarem-se com maior intensidade com a respectiva organização.

Não menos descurada podemos entender que tem sido a tentativa de recolher pessoas do sexo feminino nos clubes/associações desportivos pois quando observamos o gráfico nº 8 percebemos que a grande maioria (86%) de associados pertence ao sexo feminino, face aos 14% de pessoas de sexo masculino.

Gráfico 5.
Grau de associativismo



De acordo com os dados recolhidos compreendemos também que quanto ao grau de associativismo apenas 28% da população se encontra associada a uma colectividade desportiva. Quando comparado com a percentagem média de associados em clubes desportivos em Portugal, o concelho de Portimão apresenta mais 7%.

2.3. Dirigentes associativos -Distribuição por género

No que concerne aos dirigentes desportivos dos clubes desportivos, na sua maioria (83%) são do sexo masculino sendo que apenas 17% são mulheres e 12% não responderam à questão. Quer isto dizer que o associativismo desportivo continua algo fechado para as pessoas do sexo feminino.

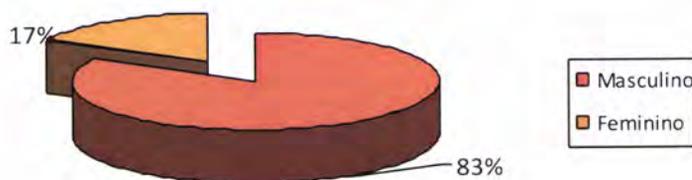


Gráfico 6.
Dirigentes desportivos por género

2.3.1. Habilitações literárias dos dirigentes desportivos

No que respeita às habilitações dos dirigentes a grande maioria (29%) têm cursos de ensino superior. Destes, 20% são licenciados em várias áreas, 5% têm a um bacharelato e 4% têm licenciatura em Desporto. Outros níveis de habilitação incluem o 1º ciclo (15%), o 2º ciclo (10%) e o 3º ciclo (18%).

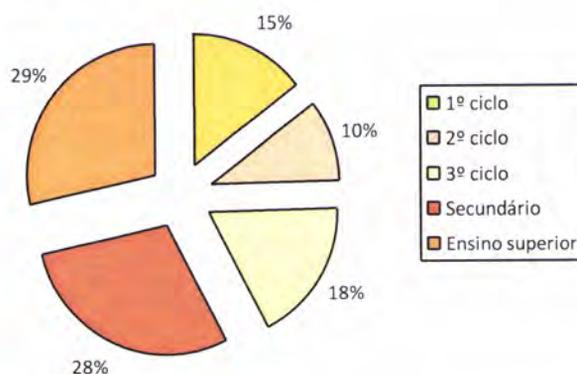


Gráfico 7.
Habilitações dos dirigentes

2.4. Taxa de praticantes no associativismo

O quadro 7 refere-se à taxa de praticantes no tecido associativo desportivo no concelho de Portimão. Podemos então observar que face aos quarenta e quatro mil oitocentos e dezoito habitantes, apenas cerca de quatro mil, quatrocentos e quarenta exercem prática desportiva nos clubes e associações desportivas, o que corresponde a uma taxa de praticantes de cerca de 9,91%. Ao segmentar os valores globais entendemos que a grande mancha de praticantes (cerca de três mil setecentos e quarenta) se localiza na freguesia de Portimão levando a que obtenhamos uma taxa de 10,32%. Estes valores são facilmente interpretáveis pois de acordo com os dados já apresentados a maior densidade populacional e densidade do associativismo desportivo encontra-se nesta freguesia. Seguem-se a freguesia de Alvor com aproximadamente quatrocentos e trinta praticantes e uma taxa de 8,60% e a freguesia da Mexilhoeira Grande com uma taxa de 7,64% a que correspondem cerca de duzentos e setenta e cinco praticantes.

Tabela 5.

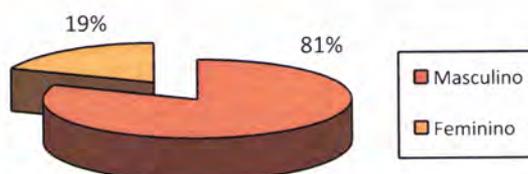
Taxa de praticantes no concelho de Portimão

<i>Taxa de praticantes no associativismo por freguesia</i>		
<i>Área geográfica</i>	<i>Total de Habitantes</i>	<i>Taxa de praticantes nos clubes</i>
Concelho de Portimão	44 818	9,91%
Portimão	36 243	10,32%
Alvor	4 977	8,60%
Mexilhoeira Grande	3 598	7,64%

No que concerne ao género dos praticantes, mais uma vez e tal como sucedeu com a percentagem de associados, o sexo masculino é aquele que prevalece no desenvolvimento da prática desportiva nas colectividades desportivas, com 81% do total, surgindo o sexo feminino com cerca de 19%.

Gráfico 8.

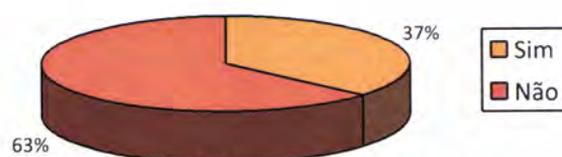
Praticantes por género



2.5. Pessoal administrativo

Uma pequena minoria dos clubes possui pessoal administrativo, o que revela que a sua gestão depende somente dos dirigentes. Como se pode observar no gráfico 9, 63% dos clubes não apresentam qualquer tipo de pessoal administrativo.

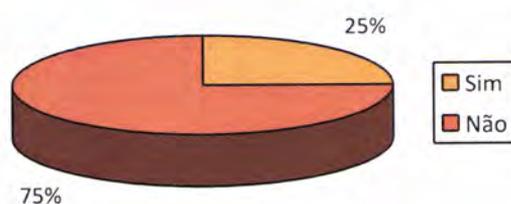
Gráfico n° 9.
Pessoal administrativo



2.6. Pessoal clínico

No que diz respeito ao pessoal clínico, o cenário é mais grave que o anterior visto que apenas 25% dos clubes têm pessoal médico contratado. Quer isto dizer que os praticantes correm regularmente riscos na sua prática que pode vir a ter consequências pela falta de prontidão na assistência.

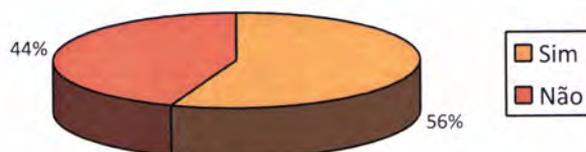
Gráfico 10.
Pessoal clínico



2.7. Pessoal técnico

Em relação ao pessoal técnico, apenas 56% dos clubes, ou seja, verifica-se a existência de modalidades e actividades em que os praticantes fazem a sua prática sem orientação técnica.

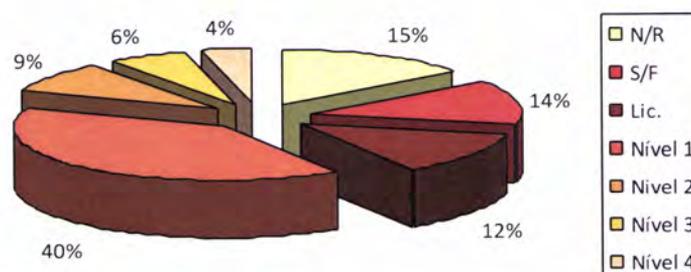
Gráfico 11.
Técnicos



2.7.1. Habilitações dos técnicos

No que concerne às suas habilitações, dos 56%, destaca-se a percentagem de técnicos que tem o nível 1 (40%), seguindo-se os técnicos licenciados em Desporto (12%). De referenciar a percentagem de técnicos que não possui formação, situação a ter em conta, e os 15% de clubes que não responderam à questão.

Gráfico 12.
Habilitações dos técnicos



2.8. Recursos materiais clubes

Do total dos clubes de concelho de Portimão, a maioria (75,9%) possui sede, o que não é situação vulgar em outros concelhos.

Tabela 6.
Recursos materiais dos clubes

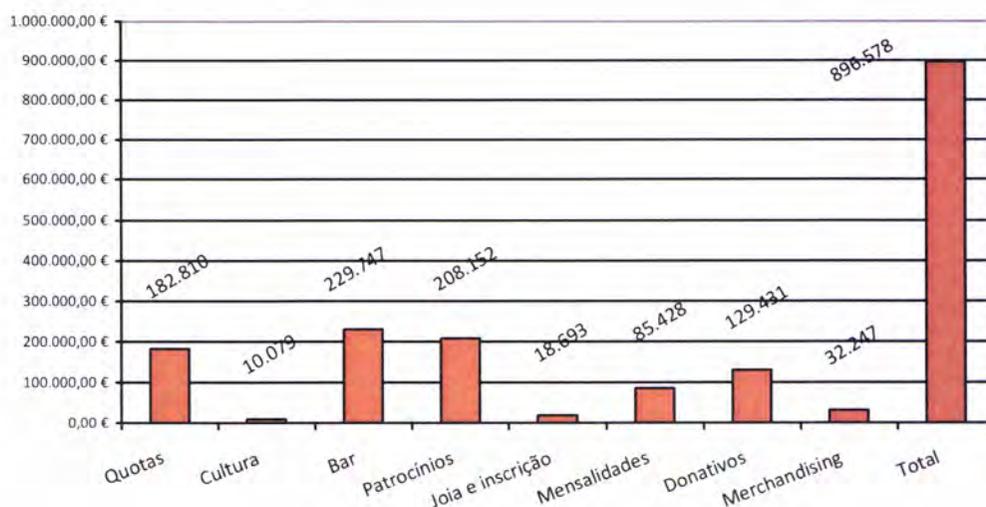
Infra-estruturas	Sim	Não
Sede	75,9%	24,07%
Transportes	40%	60,0%
Instalações Desportivas	20,3%	79,7%

No que se refere aos transportes e instalações desportivas os números acompanham a realidade do país. Embora uma elogiável fatia (40%) tenha transportes para efectuar deslocações, no que respeita às instalações desportivas, apenas 20,3%, que corresponde a 11 clubes, são proprietários de instalações, sendo que os que não têm, utilizam as instalações da Câmara Municipal para a sua prática desportiva.

2.9. Distribuição das principais fontes de receita dos clubes

No que concerne às receitas do associativismo desportivo no concelho de Portimão, os clubes apresentam as receitas provenientes do bar (duzentos e vinte e nove mil, setecentos e quarenta e sete euros), patrocínios (duzentos e oito mil, cento e cinquenta e dois euros) e a receita com as quotas (cento e oitenta e dois euros, oitocentos e dez euros) como as principais fontes de rendimento. Existem ainda outras como os donativos, as mensalidades pagas pelos atletas, o merchandising e com origem na cultura.

Gráfico 13.
Principais fontes de receita dos clubes

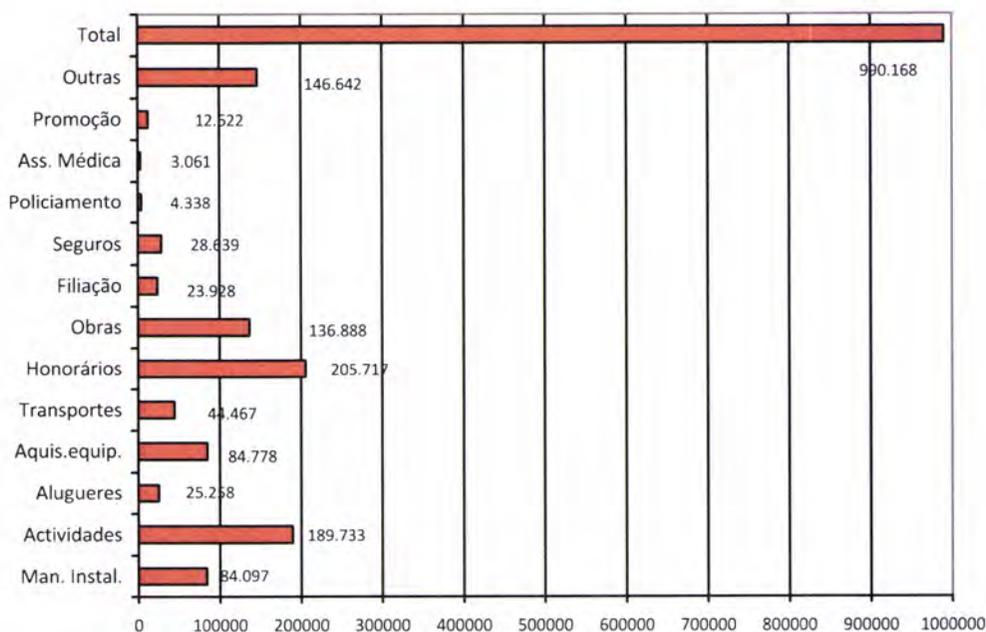


2.10. Distribuição das Principais fontes de despesa dos clubes

Quanto às principais fontes de despesa, os clubes apresentaram os honorários (duzentos e cinco mil, setecentos e dezassete euros) a organização de actividades (cento

e oitenta e nove mil setecentos e trinta e três euros) e outras despesas não referenciadas (cento e quarenta e seis mil seiscentos e quarenta e dois euros) como aquelas em que têm os maiores encargos.

Gráfico 14.
Principais fontes de despesa dos clubes



2.11. Origem dos subsídios aos clubes e montantes

Os subsídios, normalmente importantes na gestão dos clubes, no concelho de Portimão são maioritariamente provenientes da Câmara Municipal de Portimão, seguindo-se a Junta de Freguesia e outras origens não referenciadas. A partir de esta análise constatamos que os municípios continuam a ser os maiores subsidiários do tecido associativo desportivo.

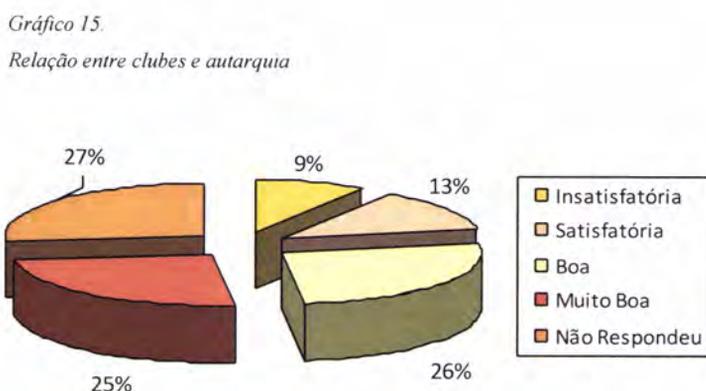
Tabela 7.
Origem dos subsídios

Origem dos Subsídios	Valor
Câmara Municipal	741.690,000 €
Junta de Freguesia	23.359,000 €
Outra	10.112,000 €
Total	775.152,000€

2.12. Relação entre os Clubes e a Autarquia

Como é possível interpretar no gráfico 15, a grande maioria dos clubes referiu que a relação com a autarquia é muito boa (25%) e boa (26%). Esta situação poderá estar relacionada com a análise anterior, visto que pelo facto da Câmara Municipal ser a maior subsidiária do clube poderá influenciar a relação que existe entre as duas entidades.

Refiro ainda que 13% mencionou que a relação institucional é satisfatória, apenas 9% indicaram que é insatisfatória e 27% não respondeu.



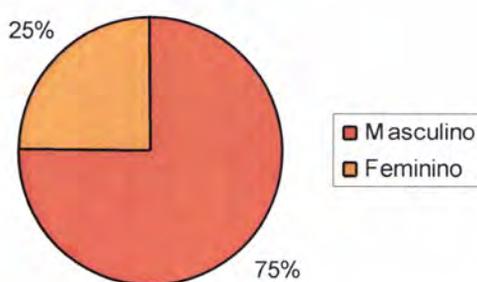
3. Praticantes do Portimonense Sporting Clube

A análise externa, quanto aos atletas, será abordada numa primeira fase, de uma forma geral, passando para uma segunda fase, mais específica e por modalidade de acordo com as opiniões obtidas.

3.1. Por sexo

Dos cento e trinta e oito atletas inquiridos, a maioria (75%) pertence ao sexo masculino, sendo que 25% pertence ao sexo feminino.

Gráfico 16.
Género dos praticantes inquiridos



3.2. Por idade

A amostra estratificada por idades, permite observar que foram inquiridos 54 (39,42%) praticantes com idades entre os 9 e 12 anos, 33 (24,09%), entre os 13 e 14 anos, 26 (18,98%), entre os 15 e 16 anos, 17 (12,41%), entre os 17 e 18 anos, 1 (0,73%), entre os 19 e 35 e 6 (4,38%) com mais de 36 anos.

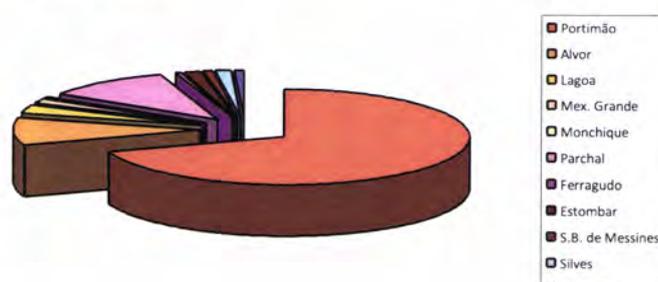
Tabela 8.
Praticantes inquiridos por idades

Idades	9 aos 12 anos		13 aos 14 anos		15 aos 16 anos		17 aos 18 anos		19 aos 35 anos		> 36	
	fa	perct	fa	perct	fa	perct	fa	perct	fa	perct	fa	perct
Basquetebol	9	6,57%	11	8,03%	8	5,84%	-	-	-	-	-	-
Futebol	45	32,85%	22	16,06%	18	13,14%	16	11,68%	-	-	-	-
Atletismo	-	-	-	-	-	-	1	0,73%	1	0,73%	6	4,38%
Total	54	39,42%	33	24,09%	26	18,98%	17	12,41%	1	0,73%	6	4,38%

3.3. Residência

No que concerne à residência dos inquiridos, a grande maioria, 95 atletas, (69,34%) reside em Portimão. No entanto existem atletas das outras localidades do concelho (Alvor, 9,49% e Mex. Grande 1,46%) e de diversas localidades de concelhos limítrofes, destacando-se o Parchal (concelho de Lagoa) com 10,95% dos atletas. De Estombar, também do concelho Lagoa provêm dois atletas (1,46%), tal como de Silves. As restantes localidades “cedem” apenas um atleta.

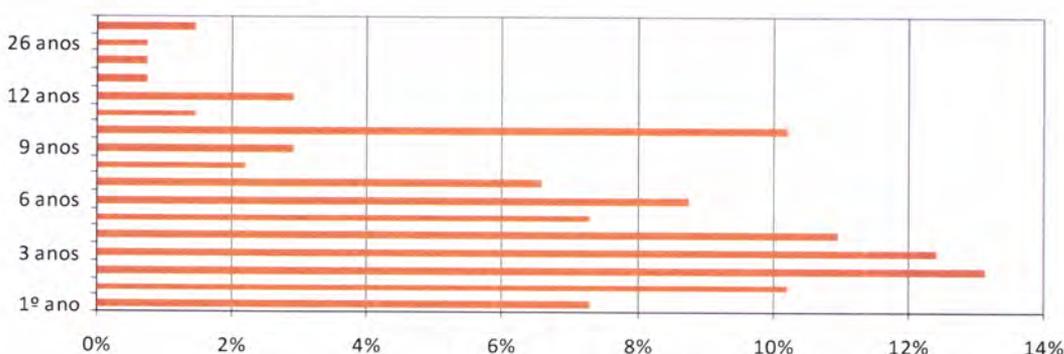
Gráfico 17.
Residência dos praticantes



3.4. Número de anos que pratica a modalidade

Dezoito dos praticantes praticam a modalidade há dois anos, seguindo-se os que a desenvolvem há 3 anos (dezassete praticantes), 4 anos (quinze), os que o fazem há dez anos e aqueles que iniciaram a prática na corrente época desportiva (14 atletas). Os restantes distribuem-se por diversos anos de prática como é possível observar no gráfico.

Gráfico 18.
Número de anos de prática desportiva



3.5. Caracterização da análise da satisfação dos praticantes

3.5.1. Modalidades

	Modalidades															
	Atletismo					Basquetebol					Futebol					
	1	2	3	4	N/R	Total	1	2	3	4	Total	1	2	3	4	Total
Gostas da modalidade que praticas?	-	-	-	100%	-	100%	-	-	10,71%	89,29%	100%	-	0,99%	1,98%	93,03	100%
Gostas da forma como o teu professor/técnico organiza os teus treinos?	-	-	-	100%	-	100%	-	3,57%	7,25%	71,43%	100%	-	0,99%	23,76%	75,25%	100%
Gostas de participar nas competições?	-	-	-	100%	-	100%	-	-	7,14%	92,86%	100%	-	0,99%	2,96%	95,05%	100%
Além da prática da modalidade, gostas de estar no Clube com os teus amigos?	-	-	-	100%	-	100%	-	-	17,86%	82,14%	100%	-	0,99%	12,87%	86,14%	100%
Os horários dos treinos estão adequados?	-	-	-	100%	-	100%	-	10,71%	25%	64,29%	100%	-	5,94%	43,56%	50,50%	100%
Os teus pais costumam envolver-se nas actividades?	-	-	-	12,5%	87,5%	100%	7,14%	25%	35,71%	32,14%	100%	8,91%	12,87%	35,64%	42,57%	100%

Tabela 9.
Apreciação dos atletas em relação à modalidade que praticam

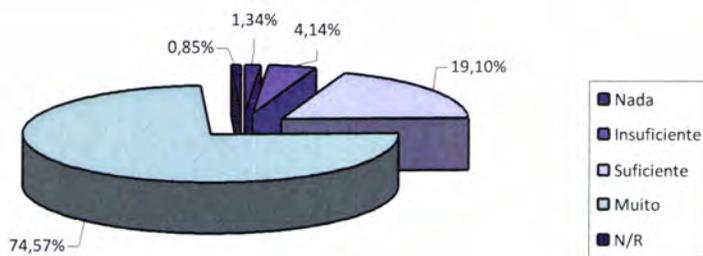


Gráfico 19.
Apreciação do total dos atletas

Como é possível observar na tabela 9., a grande maioria dos atletas das várias modalidades considera que estas e a sua estrutura organizativa são boas. Destaque para o facto dos atletas de Basquetebol e Futebol partilharem de opinião semelhante acerca da pouca participação dos pais nas suas actividades.

No gráfico 19 podemos então concluir que 74,57% dos praticantes pensa que o nível das modalidades desenvolvidas pelo P.S.C., é bom, 19,10% é da opinião de que é suficiente, 4,14% de que é insuficiente, 1,34% que é mau e 1,34% não responderam.

3.5.2. Prática desportiva

	Prática Desportiva														
	Atletismo					Basquetebol					Futebol				
	1	2	3	4	Total	1	2	3	4	Total	1	2	3	4	Total
A modalidade que praticas é a que mais gostas?	-	-	-	100%	100%	-	-	-	-	100%	0,99%	-	7,92%	91,09%	100%
Queres continuar a praticar esta modalidade?	-	-	-	100%	100%	-	-	14,29%	85,71%	100%	-	-	4,95%	95,05%	100%

Praticas esta modalidade porque?	Atletismo			Basquetebol			Futebol			TOTAIS		
	Tu queres	Pais	Amigos	Tu queres	Pais	Amigos	Tu queres	Pais	Amigos	Tu queres	Pais	Amigos
	100%	12,5%	12,5%	96,43%	7,14%	3,57%	99,01%	3,96%	3,96%	98,54%	5,11%	4,38%

Gostavas de praticar outra modalidade?	Sim	Não	Total
	21,17%	78,83%	100%

Tabela 10.

Apreciação dos atletas em relação à prática desportiva

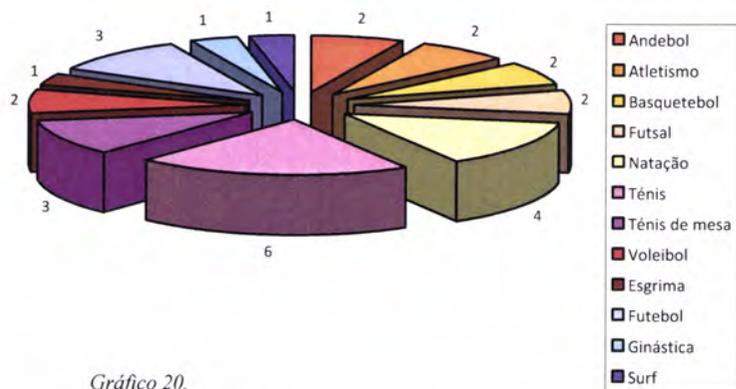


Gráfico 20.
Modalidades que os atletas gostavam de praticar

No que concerne à prática desportiva, mais uma vez, a maioria dos atletas considera-a boa, sendo que apenas uma pequena minoria não pratica a modalidade de que mais gosta.

No que respeita à prática causa que levou à prática da modalidade, 98,54% dos praticantes fá-lo porque quer, 5,11% pelos pais e 4,38% pelos amigos. Por último, em relação ao facto de os atletas pretenderem ou não praticar outra modalidade, apenas 21,17% responderam que sim, destacando-se entre as modalidades a experimentar, o Ténis, o Ténis de Mesa e a Natação, nenhuma destas desenvolvida pelo clube.

3.5.3. Condições oferecidas pelo clube

	Condições do Clube														
	Atletismo					Basquetebol					Futebol				
	1	2	3	4	Total	1	2	3	4	Total	1	2	3	4	Total
Os espaços de treino e jogo são bons?	87,5%	-	-	12,5%	100%	-	3,57%	42,86%	53,57%	100%	3,96%	17,82%	45,54%	32,68%	100%
Os balneários são bons?	-	-	-	100%	100%	7,14%	17,86%	50%	25%	100%	5,94%	9,90%	54,46%	29,70%	100%
Todo o material necessário apresenta boas condições?	Não respondeu					-	-	28,57%	71,43%	100%	-	3,96%	33,66%	62,38%	100%
Os transportes que o Clube oferece?	-	-	-	100%	100%	3,57%	32,14%	17,86%	46,43%	100%	13,86%	12,87%	31,68%	41,59%	100%

Tabela 11.
Apreciação dos atletas em relação às condições do clube

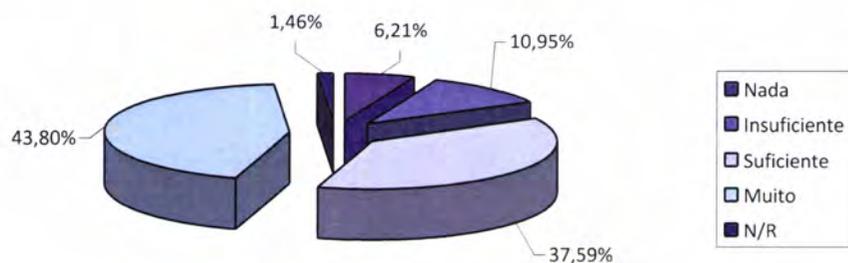


Gráfico 21.
Apreciação do total dos atletas

Em relação às condições oferecidas pelo clube, de acordo com o 21, apenas 43,80% é da opinião que são boas, 37,59% acha que são suficientes, 10,95%, insuficientes, 6,21%, más e 1,46% não respondeu.

Percebe-se então pela tabela 11 que cerca de 21% dos atletas de futebol atribuiu valores negativos aos espaços de treino e de jogo, e concedem também nota negativa às instalações de apoio (cerca de 15%) e aos transportes (cerca de 25%). Por seu lado, os atletas de basquetebol atribuem especialmente nota negativa aos transportes proporcionados pelo clube e à qualidade dos balneários das instalações. O material que utilizam nos treinos é o aspecto que melhor consideram.

Para os praticantes de atletismo, os balneários que utilizam e os transportes proporcionados são bons, sendo que os espaços de

3.5.4. Apreciação global

Desempenho global do Portimonense Sporting Clube	Apreciação Global do Portimonense Sporting Clube														
	Atletismo					Basquetebol					Futebol				
	1	2	3	4	Total	1	2	3	4	Total	1	2	3	4	Total
	-	-	-	100%	100%	-	7,14%	57,14%	35,71%	100%	0,99%	7,92%	39,60%	51,49%	100%

Tabela 12.

Apreciação global dos atletas em relação ao P.S.C.

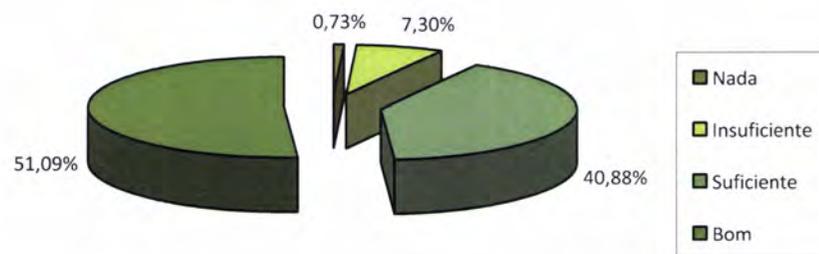


Gráfico 22.

Apreciação do total dos atletas

Na apreciação global do Portimonense Sporting Clube, 51,09% é da opinião de que o clube é bom, 40,88% de que é suficiente, 7,30% consideram-no insuficiente e 0,73%, mau.

De referir que, por modalidade, o total de praticantes de atletismo considera o clube bom, mais de metade dos atletas de futebol são da mesma opinião, sendo que uma curta percentagem atribui nota negativa. Em relação ao basquetebol, apenas 35,71% pensam que o clube é bom incidindo a maioria no nível 3, correspondente a suficiente.

3.5.5.Considerações à análise efectuada pelos praticantes

Na avaliação efectuada pelos praticantes é importante referir que no que refere às modalidades promovidas pelo Portimonense Sporting Clube estas são consideradas boas exceptuando o facto de não motivarem os seus pais a envolverem-se

As modalidades desportivas desenvolvidas pelos atletas são quase unanimemente reconhecidas como as que mais gostam e que pretendem continuar a praticar, revelando que se encontram bastante satisfeitos.

Em relação aos factores que os levaram a praticar as modalidades, a sua iniciativa foi o que mais importância teve na decisão, contribuindo também para tal a influência dos amigos e dos pais, mas de uma forma residual.

A maioria não gostaria de praticar outra modalidade, no entanto, entre os que apresentam opinião contrária, elegem modalidades que não são promovidas pelo clube, situação a ter em atenção, sobretudo em termos concorrenciais.

Os atletas são sobretudo mais críticos nas condições oferecidas pelo P.S.C., designadamente em relação aos espaços de treinos de jogo e aos transportes proporcionados mas também no que concerne às infra-estruturas de apoio, sendo que os materiais que o clube coloca à disposição para desenvolver as actividades são considerados suficientes ou bons.

Em suma, em termos de apreciação global, cerca de metade dos atletas inquiridos analisam o Portimonense Sporting Clube, como uma boa organização, sendo que uma larga percentagem o considera apenas suficiente na função e serviços que fornece.

4. Caracterização da análise da satisfação dos encarregados de educação

4.1. Modalidades

Tabela 13.

Apreciação dos E.E. em relação às modalidades praticadas pelos educandos

	Modalidades									
	Basquetebol					Futebol				
	1	2	3	4	Total	1	2	3	4	Total
A modalidade que o seu educando pratica é um bom desporto?	-	3,70%	37,04%	59,26%	100%	-	0,97%	24,27%	74,76%	100%
O professor/técnico tem as habilitações necessárias?	-	3,70%	25,93%	70,37%	100%	-	2,91%	44,66%	52,43%	100%
O professor/técnico organiza os treinos adequadamente?	-	3,70%	44,44%	51,86%	100%	-	6,80%	38,46%	55,39%	100%
O professor/técnico domina tecnicamente a modalidade?	-	3,70%	25,93%	70,37%	100%	-	2,91%	43,69%	53,40%	100%
Os horários dos treinos estão adequados?	-	22,22%	40,74%	37,04%	100%	2,91%	11,65%	47,58%	37,69%	100%
Conhece os objectivos e conteúdos da modalidade no Clube?	7,41%	14,81%	40,74%	37,04%	100%	9,71%	21,36%	48,54%	20,39%	100%
Os pais são motivados a se envolverem nas actividades?	-	18,52%	44,44%	37,04%	100%	12,62%	27,18%	36,92%	27,69%	100%
Tem conhecimento regular da evolução do seu educando?	3,70%	18,52%	40,74%	37,04%	100%	9,71%	19,42%	34,62%	37,69%	100%

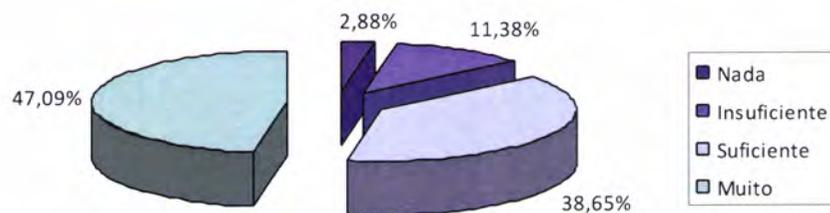


Gráfico 23.

Apreciação do total dos E.E.

Na apreciação global dos pais às modalidades desenvolvidas pelos seus filhos no P.S.C. percebemos que 47,09% é da opinião que são boas e bem estruturadas, 38,65% considera que são de nível suficiente, 11,38% pensa que são de nível insuficiente e 2,88%, más.

Dentro de cada modalidade é possível concluir que os encarregados de educação dos praticantes de basquetebol referem os técnicos e modalidades que os seus filhos praticam como os factores mais positivos e o desconhecimento dos objectivos dessas modalidades, da evolução do seu educando e a motivação de que são alvos para se envolverem nas actividades como aspectos mais negativos.

No que concerne aos E.E. dos praticantes de futebol, estes têm opinião semelhante, sendo que existe um reforço de percentagem em relação aos aspectos mais negativos, e uma diminuição de percentagem do nível 4 para o nível 3.

4.2. Condições do clube

	Condições do Clube											
	Basquetebol						Futebol					
	1	2	3	4	N/R	Total	1	2	3	4	N/R	Total
O Portimonense Sporting Clube tem instalações adequadas?	7,41%	48,15%	29,63%	14,81%	-	100%	15,53%	37,86%	36,90%	9,71%	-	100%
Os equipamentos e materiais são suficientes?		29,63%	40,74%	29,63%	-	100%	8,74%	22,33%	45,63%	23,30%	-	100%
As condições de segurança são boas?		14,81%	59,26%	22,23%	3,70%	100%	5,83%	26,21%	45,63%	22,33%	-	100%
Os transportes proporcionados pelo Clube são suficientes?	7,41%	22,22%	37,03%	25,93%	7,41%	100%	18,45%	26,21%	33,01%	22,33%	-	100%
As condições de prática proporcionadas são boas?		3,70%	55,56%	40,74%	-	100%	7,77%	28,16%	44,66%	19,41%	-	100%

Tabela 14.
Apreciação dos E.E. em relação às condições do clube

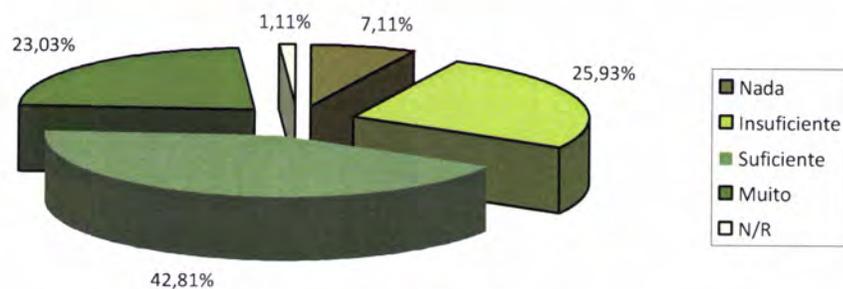


Gráfico 24.
Apreciação do total dos E.E.

Na opinião de 42,81% dos E.E., o Portimonense Sporting Clube apresenta condições suficientes para a prática das modalidades sendo que 25,93% considera que são insuficientes e 7,11%, más. Apenas 23,03% dos inquiridos acham que são boas.

Entres os E.E. dos praticantes de Basquetebol e Futebol destaca-se o facto de que os segundos atribuem no geral, pior nota às condições oferecidas, sendo que se distinguem mais negativamente as instalações e os transportes proporcionados.

Os equipamentos e materiais utilizados, as condições de segurança e as condições de prática proporcionadas são ainda as componentes mais positivas referidas pelos E.E. neste tema.

4.3. Serviços de apoio

	Serviços de Apoio											
	Basquetebol						Futebol					
	1	2	3	4	N/R	Total	1	2	3	4	N/R	Total
<i>A secretaria presta um bom apoio aos pais e desportistas?</i>	-	18,52%	29,63%	25,93%	25,93%	100%	4,85%	20,39%	43,69%	27,18%	3,88%	100%
<i>A informação acerca de treinos e provas é clara?</i>	7,41%	7,41%	33,33%	44,44%	7,41%	100%	2,91%	14,56%	43,69%	33,01%	5,83%	100%
<i>As mensalidades têm um preço adequado?</i>	3,70%	18,52%	44,44%	25,93%	7,41%	100%	8,74%	10,68%	25,24%	26,21%	29,13%	100%
<i>A página WEB do clube disponibiliza informação pertinente?</i>	3,70%	18,52%	44,44%	25,93%	7,41%	100%	8,74%	10,68%	25,24%	26,21%	29,13%	100%

Tabela 15.
Apreciação dos E.E. em relação aos serviços de apoio do clube

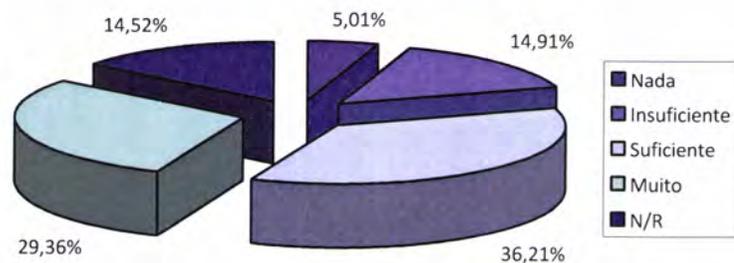


Gráfico 25.
Apreciação do total dos E.E.

Pelos resultados obtidos nesta componente, podemos interpretar que a percentagem de E.E. que não respondeu às questões é elevada (14,52%), pelo que poderemos considerar que têm desconhecimento da existência de alguns serviços de apoio do clube. Evidenciamos positivamente a percentagem de inquiridos na modalidade de Basquetebol (44,44%) e de Futebol (33,01%) que refere a informação que recebe acerca de treinos e provas de uma forma clara.

Cerca de 50% dos pais atribui nota positiva ao serviço de secretaria, sendo que em relação ao basquetebol, uma pequena maioria (44,44%) revela que as mensalidades pagas pela prática dos seus filhos são aceitáveis, e, 25,93% considera que são boas. No futebol, a percentagem atribuída a este níveis é mais reduzida, distinguindo-se a percentagem que não respondeu (29,13%) talvez por desconhecimento.

É importante referir ainda cerca de 20% do total dos E.E. atribui nota negativa ao clube, nesta avaliação, situação grave quando nos deparamos ainda com uma percentagem elevada que não respondeu às questões.

4.4. Valorização e imagem do clube

	Analise a forma como valoriza o Portimonense Sporting Clube bem como qual é para si a imagem que o Clube transmite para o exterior							
	Basquetebol				Futebol			
	Sim	Não	N/R	Total	Sim	Não	N/R	Total
É sócio do Portimonense Sporting Clube?	22,22%	74,07%	3,70%	100%	39,81%	59,22%	0,97%	100%
Assiste regularmente às organizações do Portimonense Sporting Clube	33,33%	62,90%	3,70%	100%	55,34%	43,69%	0,97%	100%
Considera que o Portimonense Sporting Clube é importante para Portimão?	88,89%	7,41%	3,70%	100%	97,09%	1,94%	0,97%	100%
O Portimonense Sporting Clube está aberto a toda a população?	77,78%	14,81%	7,41%	100%	80,58%	18,45%	0,97%	100%
O Portimonense Sporting Clube é devidamente reconhecido pela população?	77,78%	18,52%	3,70%	100%	70,87%	28,16%	0,97%	100%

Tabela 16 . Apreciação dos E.E. em relação à valorização que dão ao clube e a imagem que transmite para o exterior

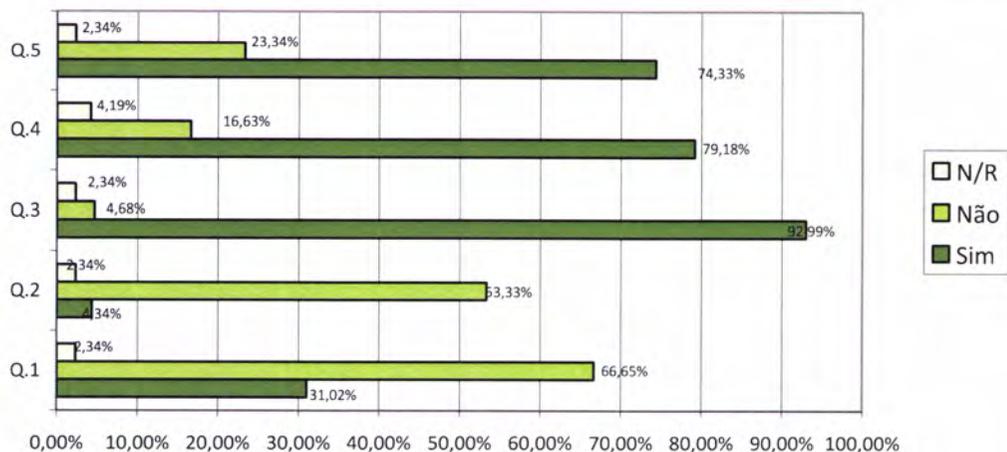


Gráfico 26.

Total de respostas dos E.E.

No que pertence a este tema, é importante referir sobretudo que a grande percentagem dos E.E. considera o Portimonense um clube importante para a cidade, que o clube está aberto à população e que é devidamente reconhecido.

No entanto, apenas 22,22% dos E.E. dos atletas de basquetebol e 39,81% do futebol são sócios do clube. Também apenas 33,33% dos E.E. do basquetebol assistem regularmente às iniciativas do clube sendo que no futebol a percentagem é maior (55,34%), mas ainda assim, contrastante com as respostas iniciais.

4.5. Apreciação global dos encarregados de educação

Apreciação Global do Portimonense Sporting Clube															
	Basquetebol					Futebol					Totais				
	1	2	3	4	Total	1	2	3	4	Total	1	2	3	4	Total
Desempenho global do P.S.C.	-	25,93%	62,96%	11,11%	100%	1,94%	38,83%	47,57%	11,65%	100%	1,54%	36,15%	50,77%	11,54%	100%

Tabela 17. Apreciação global do clube pelos E.E., por modalidade

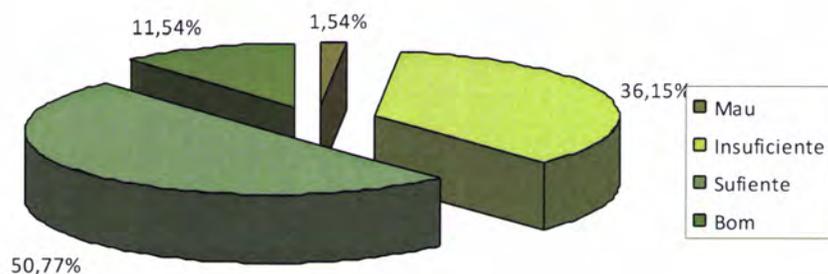


Gráfico 27.

Apreciação global dos E.E. em relação ao P.S.C.

Por último, em relação à apreciação global do Portimonense, metade dos pais considera-o razoável, 36,15% e aproximadamente 38% atribui ao clube uma intervenção negativa. Apenas 11,54% encaram-no como um bom clube.

Interpretando a tabela 17., observamos que no basquetebol, a maioria (62,96%) descreve o P.S.C. como um clube razoável, sendo que no Futebol a percentagem é menor (50,77%). Por seu lado, 36,15% dos E.E. dos praticantes de futebol são da opinião que o trabalho desenvolvido pelo clube é insuficiente e 1,54% caracteriza-o como mau, sendo que no basquetebol 25,93% acha que é insuficiente.

4.6.Considerações à análise efectuada pelos encarregados de educação

Do questionário aplicado aos encarregados de educação dos atletas podemos considerar que a maioria encara a modalidade que os seus filhos praticam como boa, sendo que cerca de 1/3 é da opinião que é apenas razoável. Os aspectos mais positivos ligam-se com os técnicos que orientam as modalidades sendo que os aspectos relacionados com o funcionamento e com a interacção clube/encarregados de educação assumem opinião mais negativa por parte dos pais.

As condições proporcionadas pelo Portimonense Sporting Clube são alvo de crítica da parte dos E.E., particularmente as instalações desportivas e os transportes sendo que 1/3 os considera negativos.

Quanto aos serviços de apoio, uma parte dos pais parece desconhecer a sua existência (por não terem respondido), sendo que os que responderam às questões, avaliam-nos maioritariamente como serviços positivos.

A maioria dos E.E. pondera o P.S.C como uma organização desportiva importante para o concelho, que está aberto e é reconhecido pela população, no entanto, a maioria não é sócio do clube e não assiste às actividades por este organizadas.

Na avaliação global, apenas uma minoria dos E.E. considera o Portimonense Sporting Clube um bom clube, sendo que metade o avalia como suficiente. Importante de facto a percentagem (37,69%) de pais que avalia a prestação do clube negativamente.

4.7. Questões abertas

4.7.1. Aspectos mais positivos

Nas questões abertas, apenas 18,52% dos encarregados de educação da modalidade de basquetebol emitiram opinião, sendo que em relação ao futebol, também uma pequena percentagem (21,54%) decidiu fazê-lo.

No que respeita aos aspectos mais positivos apresentados, no basquetebol é referida a amizade entre técnicos e atletas como componente mais valorizada.

Tabela 18.

Aspectos mais positivos do clube segundo os E.E. do basquetebol

<i>Aspectos mais positivos</i> <i>Basquetebol</i>	<i>Frequência</i> <i>Absoluta</i>	<i>Percentagem</i> <i>%</i>
Conhecimentos técnicos do treinador	1	20
A amizade entre técnicos e atletas	3	60
Apoio da Direcção	1	20
Total (n)	5	100

No futebol, os pais apresentam como situações mais positivas a qualidade dos técnicos, a relação entre técnicos e atletas, a organização da estrutura do futebol e o convívio existente entre os praticantes.

Tabela 19.

Aspectos mais positivos do clube segundo os E.E. do Futebol

<i>Aspectos mais positivos</i> <i>Futebol</i>	<i>Frequência</i> <i>Absoluta</i>	<i>Percentagem</i> <i>%</i>
Relação entre técnicos e atletas	5	17,86
Qualidade dos técnicos	6	21,43
Dimensão do clube	2	7,14
Organização do futebol	5	17,86
Convívio entre jovens	4	14,29
Proporciona a prática desportiva	2	7,14
Factor competitivo	2	7,14
Relação entre treinadores e pais	2	7,14
Total (n)	28	100

4.7.2. Aspectos a melhorar

Dos 27 encarregados de educação inquiridos na modalidade de basquetebol, apenas 22,22% emitiram opinião acerca, sendo que em relação ao futebol, doas 103 E.E. 50,77% decidiram pronunciar-se.

Entre os aspectos a melhorar ressalta a questão das instalações desportivas. Os encarregados de educação dos praticantes de basquetebol elegem-na como a prioridade assim como os do futebol, no entanto, estes com maior veemência.

Tabela 20.

Aspectos a melhorar segundo os E.E. do basquetebol

<i>Aspectos a melhorar</i>	<i>Frequência</i>	<i>Percentagem</i>
<i>Basquetebol</i>	<i>Absoluta</i>	<i>%</i>
Instalações Desportivas	4	66,67
Águas para os atletas nos jogos	1	16,67
Massagistas para os jogos	1	16,67
Total (n)	6	100

No entanto, são também referidas outras situações a melhor, designadamente, na modalidade de futebol, da qual destacamos a melhor relação e informação que tem que existir para os pais, os transportes proporcionados, o melhor aproveitamento que tem que ser feito com os atletas formados no clube, a imagem do clube, que tem que condizer com a da cidade, o melhor apoio à formação de atletas e a segurança nas instalações.

Tabela 21.

Aspectos a melhorar segundo os E.E. do basquetebol

<i>Aspectos a melhorar</i> <i>Futebol</i>	<i>Frequência</i> <i>Absoluta</i>	<i>Percentagem</i> <i>%</i>
Melhor aproveitamento da formação	5	7,58
Melhores instalações desportivas	32	48,48
Melhor relação e informação para os pais	9	13,64
Dimensão do clube tem que condizer com a cidade	2	3,03
Transportes	7	10,61
Quase tudo	1	1,52
Exames médicos mais completos	1	1,52
Maior apoio à formação	2	3,03
Horários dos treinos	1	1,52
Divulgação das actividades fora do concelho	1	1,52
Segurança	2	3,03
Água para os jogos	1	1,52
Apoio médico	1	1,52
Regras de participação dos pais nos treinos	1	1,52
Total (n)	66	100

4.7.3. Iniciativas/Medidas a implementar

No que se refere a esta questão, em termos de medidas a implementar, na modalidade de basquetebol recaem sobretudo sobre a aquisição de equipamentos para os atletas, para utilização nas saídas para os jogos, na concessão de maior apoio e em medidas que visem a dinamização da modalidade.

Tabela 22.

Medidas a implementar segundo os E.E. do basquetebol

<i>Iniciativas/Medidas a implementar</i> <i>Basquetebol</i>	<i>Frequência</i> <i>Absoluta</i>	<i>Percentagem</i> <i>%</i>
Dinamização do basquetebol	4	19,05
Organização de jogos entre pais e filhos	1	4,76
Conceder mais apoio ao basquetebol	5	23,81
Garantir águas e lanches após os jogos	1	4,76
Melhorar os transportes	3	14,29
Equipamentos de saída para os atletas	7	33,33
Total (n)	21	100

Em relação ao futebol, os pais referem também diversas iniciativas a implementar, das quais distinguimos a organização de torneios com outras equipas, a organização de torneios entre filhos e pais e, tal como no basquetebol, aquisição de equipamentos para os atletas, para utilização nas saídas para os jogos

Tabela 23.

Medidas a implementar segundo os E.E. do futebol

<i>Iniciativas/Medidas a implementar</i> <i>Futebol</i>	<i>Frequência</i>	<i>Percentagem</i>
	<i>Absoluta</i>	<i>%</i>
Férias desportiva de Futebol	1	4,17
Criar mais modalidades no clube	1	4,17
Torneios entre filhos e pais	4	16,67
Abrir o clube à população	1	4,17
Criar mecanismos para o clube se tornar autónomo financeiramente	1	4,17
Equipamentos de saída para os atletas	4	16,67
Optimizar os espaços desportivos	1	4,17
Organização de Torneios	6	25
Equipamentos devem ser cedidos pelo clube e não comprados	1	4,17
Treinadores da formação devem ser ex jogadores	1	4,17
Procurar apoios junto de instituições da cidade	1	4,17
Descontos nas mensalidades para quem tem irmãos	1	4,17
Abolição da inscrição anual	1	4,17
Total (n)	24	100

CAPÍTULO III – Análise Interna

1. Portimonense Futebol Clube



Figura 10. Emblema

1.1. Historial

O Futebol chegou a Portimão em 1913, a cabo de um portimonense que estudava em Inglaterra, que trouxe uma bola e divulgou, assim o desporto. Os primeiros jogos foram disputados na zona onde actualmente é a Praça Manuel Teixeira Gomes e a sede do Portimonense.

Quanto ao Portimonense, nasceu numa casa onde reparavam calçado, na loja do Sr. Amadeu Andrade. Nesse local, um grupo de amigos decidiu formar um clube de futebol, a 14 de Agosto de 1914. Ficara desde logo definido que o equipamento seria composto por camisola às riscas verticais pretas e brancas, com colarinho e punhos pretos, calção branco e meias pretas com canhão preto e branco.

Nos primeiros anos, o grupo era praticamente limitado aos rapazes que constituíam a equipa, sem qualquer sede e adquirindo o equipamento e as deslocações dos seus próprios bolsos.

Apesar de já alguns anos de história e de uma sede (inaugurada em 1923) na Rua Visconde Bivar, os estatutos do clube apenas foram aprovados em 1925. Um ano depois, uma crise obrigou o clube a ter de abandonar a sede, tendo estado a um passo da dissolução. O Portimonense reage e é a partir daí que se inicia uma relevante ascensão, entrando nos objectivos do clube uma subida à Primeira Divisão. Em 1937 é pela primeira vez campeão do Algarve e é a partir de aí que começa a jogar no estádio que todos conhecemos, o Estádio do Portimonense SC, tornado recentemente Municipal de Portimão.

Nos finais da segunda metade do século XX a indústria conserveira atinge o seu auge e a ideia de levar o Portimonense á Primeira Divisão começa a ganhar consistência. Em 1947 esteve a um passo da subida ao perder uma final com a Académica de Coimbra em Alvalade por 2-1. Rapidamente a indústria conserveira começa a perder força e o Portimonense volta a entrar em declínio.

Em 1977 o clube ascende pela primeira vez ao escalão maior do futebol português, mas não conseguiu segurar-se e em 1979 desce de novo.

No entanto, o Portimonense viveu épocas de glória no final dos anos 70 e durante toda a década de 80. Participação na taça UEFA, quinto lugar na I Divisão, título nacional da II Divisão, diversos triunfos na Taça de Honra da AF Algarve (o primeiro dos quais em 75/76, o ano da primeira subida ao escalão principal)

Porém, na década de 80 o clube atinge o seu apogeu, onde, com a contribuição de presidentes como José Mendes Furtado e Manuel João, sobe à Primeira Divisão e chega até a atingir o 5º lugar, que lhe deu um apuramento para a Taça UEFA, onde se ficou pela primeira ronda, sendo eliminado pelo FK Partizan.

Houve que fazer uma autêntica “travessia do deserto”, aceitando a queda na II Divisão B como uma necessidade, pois, com um volume mais baixo de despesas, sobraram alguns recursos para, gradualmente, sanear as finanças do clube.

Assumir esse passo foi fundamental para resolver os problemas herdados do passado, com os dirigentes a terem a coragem de abdicar de ambições desportivas em prol da normalização da vida do clube. Um processo já concluído, com a fasquia, no capítulo competitivo, a poder, agora, aumentar de novo.

Em 2001, com a subida à 2ª Liga Profissional, o Portimonense atinge finalmente uma certa estabilidade tendo até à presente época desportiva aí permanecido, onde tem pretensões de ascender à 1ª Liga

Formação

Na época desportiva de 1970/71 o clube passou a contar com uma formação de juvenis e os sucessos eram espaçados, com as dificuldades a aumentarem depois da subida do clube à I Divisão, em seniores: o arrelvamento do campo “despejou” as camadas jovens do único espaço (então) existente na cidade e só o entusiasmo de um grupo reduzido de “carolas” permitiu que se mantivessem as equipas na formação.

Dois títulos de juniores e outros dois de iniciados não esconderam as imensas dificuldades vividas em toda a década de 80 e, num ano, o Portimonense nem sequer formou equipa de juniores, sendo que os treinos e jogos desenvolviam-se em campos das outras freguesias do concelho, acumulando ainda com a falta de apoio.

Em 87/88 os juniores sagraram-se campeões do Algarve, ascendendo ao nacional da I Divisão mas depressa voltariam aos regionais, como havia sucedido noutras ocasiões. Só a partir de meio da década de 90 o futebol juvenil viu um quadro de todo desfavorável alterar-se de pois da eleição de Alberto Estevão, que definiu a formação

como uma das prioridades e, sob o impulso de vários dirigentes, foi feito um esforço significativo no âmbito das infra-estruturas, primeiro passo para uma melhoria quantitativa.

Os resultados de tal investimento não tardaram: dois títulos distritais de juniores, quatro de juvenis e um de iniciados e uma presença regular nos campeonatos nacionais desses escalões assinalaram a última década, havendo ainda a acrescentar a presença nas segundas fases em algumas temporadas. Tudo sob o comando técnicos diplomados, com as condições imprescindíveis para o desenvolvimento de um trabalho capaz, incluindo apoio médico e equipamentos.

Os juniores e juvenis sagraram-se campeões do Algarve na época 2002/2003 e juntaram-se aos iniciados na I Divisão Nacional, repetindo o sucedido em 98/99 e 99/00, embora com dificuldades de infra-estruturas desportivas e diversos problemas de logística.

Em relação ao basquetebol, o clube apenas iniciou a prática da modalidade há alguns anos. Tem-se verificado ao longo do tempo um crescimento quer ao nível das equipas quer no número de atletas, sendo intenção do clube num futuro breve, competir com clubes de nível elevado na modalidade e alcançar títulos.

1.2. Orgânica

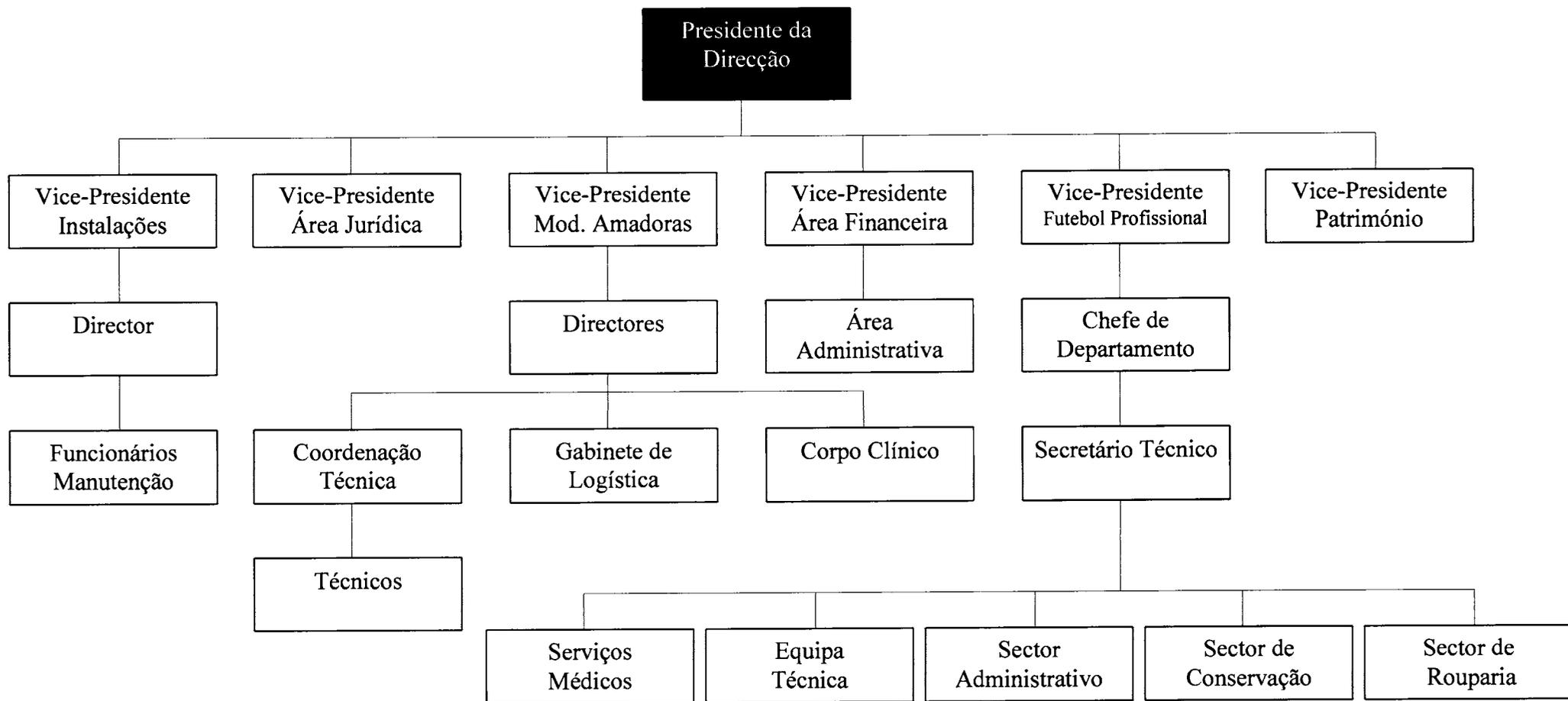


Figura 10

Organigrama do P.S.C.

1.3. Diagnóstico interno

A análise de diagnóstico interno no que se refere aos dados em numerário foi efectuada com base no orçamento do ano 2008.

1.3.1. Missão do Clube

De acordo com a direcção do clube, a missão do Portimonense Sporting Clube é:

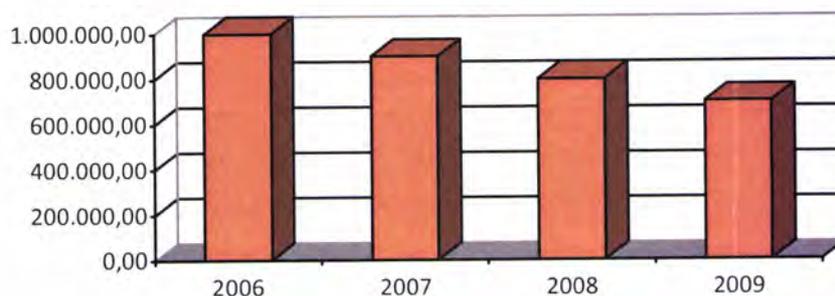
- Desenvolver a prática desportiva da alta competição
- Formar indivíduos
- Desenvolver a formação de praticantes
- Desenvolver o ensino de modalidades desportivas
- Generalizar a prática desportiva
- Satisfazer os sócios
- Proporcionar momentos de lazer aos sócios

1.3.2. Recursos Financeiros

1.3.2.1. Orçamento anual

Como se pode observar no gráfico 28., o orçamento anual do clube tem vindo a decrescer de época para época. Em 2006, cifrava-se em um milhão de euros, tendo sido reduzido em cem mil euros por cada ano, até 2009, que é de setecentos mil euros. Segundo a direcção, esta situação deve-se ao facto da crise que tem vindo a afastar os eventuais patrocinadores e mecenas o que exige que se tenham vindo a fazer reduções.

Gráfico 28.
Evolução do orçamento nos últimos 4 anos



1.3.2.2. Fontes de financiamento do Clube em 2008

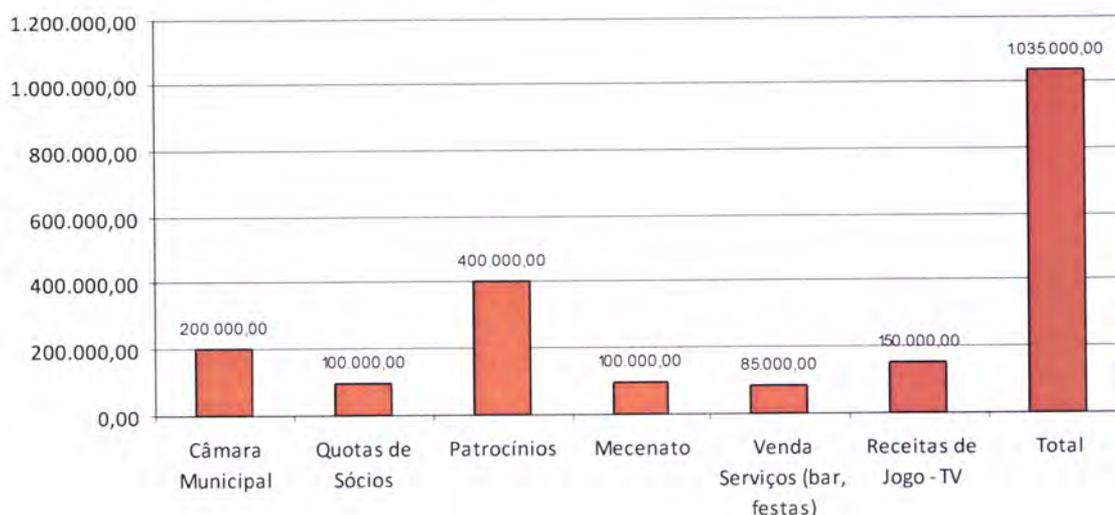
As fontes de financiamento que têm permitido o suporte do clube, apresentam-se no gráfico 29.

Podemos então observar que os valores arrecadados com financiamento em 2008 foram superiores ao orçamento definido para esse ano. Esta situação tem permitido amortizar a dívida que o clube tem para com fornecedores e outros, e cuja direcção tem feito exemplar trabalho neste âmbito.

Destacam-se então como financiadores, os patrocinadores com quatrocentos mil euros, seguindo-se a Câmara Municipal com um importante apoio de duzentos mil euros e as receitas de bilheteira e jogos transmitidos na televisão com o valor de cento e cinquenta mil euros. Existem ainda outras receitas, como as quotas de sócios e o mecenato que proporcionam cem mil euros cada e as receitas do bar e outras com oitenta e cinco mil euros.

Gráfico 29.

Fonte de financiamento do clube em 2008

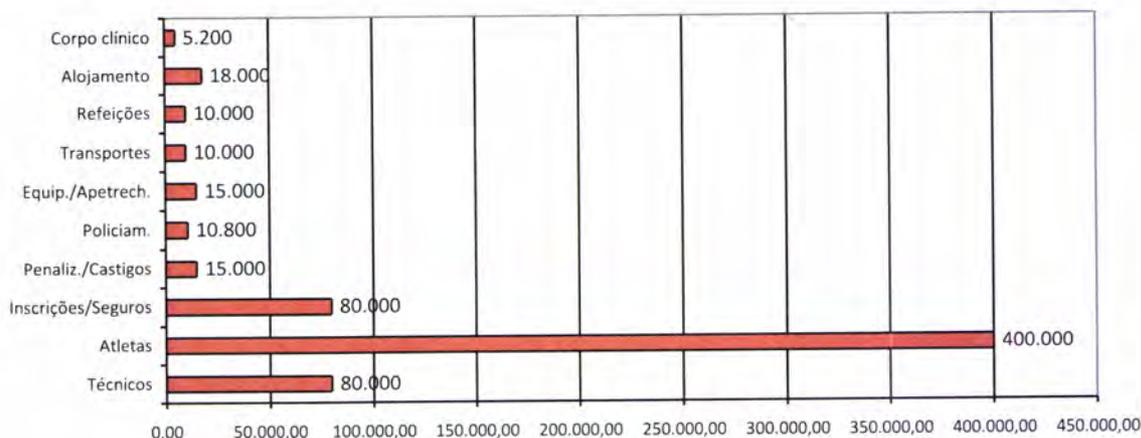


1.3.2.3. Despesas na participação em competições:

As despesas apresentadas com a participação em competições abrangem quase a totalidade do orçamento do clube.

Gráfico 30.

Tipos de despesa com funcionamento



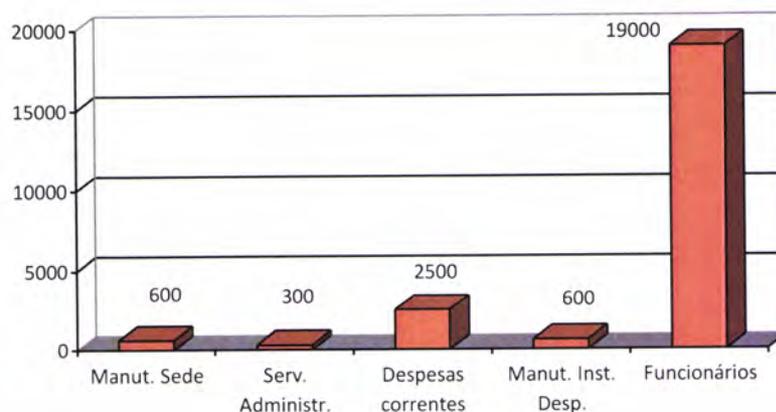
Como é possível interpretar, a equipa profissional aglutina metade (quatrocentos mil euros) do orçamento, para pagamento a praticantes. Segue-se o pagamento a técnicos e o pagamento com inscrições com oitenta mil euros de despesa cada, existindo também outras despesas normais relacionadas com a participação em competições oficiais e profissionais. Por último, o clube tem cinco mil e duzentos euros de despesa com a remuneração de profissionais do corpo clínico. No total, os encargos com esta rubrica são de seiscentos e quarenta e três mil e duzentos euros.

1.3.2.4. Despesas com o funcionamento do Clube

As despesas com funcionamento do clube têm um total de vinte e três mil euros, cujo valor, mais elevado, dezanove mil euros, corresponde aos catorze funcionários que têm vínculo com o clube. As despesas segmentam-se ainda em despesas correntes (dois mil e quinhentos euros), manutenção de sede, serviços administrativos e manutenção de instalações desportivas.

Gráfico 31.

Tipos de despesa com funcionamento



1.4. Recursos Humanos

1.4.1. Dirigentes

Da direcção fazem parte 22 dirigentes, que, à excepção das funções definidas em alguns órgãos (Presidente, tesoureiro, etc), não acumulam mais nenhuma função no clube e não são remunerados.

Na tabela 24, é possível observar a informação referente a catorze dos dirigentes do Portimonense Sporting Clube. Com os dados apresentados, conseguimos perceber as suas características, relativamente ao cargo que exercem, sexo, idade, formação específica, habilitações e tempo que dedicam à instituição.

Cargo	Sexo	Idade	Formação Específica	Habilitações					Horas semanais dedicadas à instituição
				9º Ano	Sec	C. Médio	Lic	Mestr/ Dout	
Presidente	M	52	Gestão	-	-		-	-	40
Vice	M	54	-	-		-	-	-	50
Vice	M	52	Medicina	-	-	-	-		30
Vice	M	55	Engenharia	-	-	-	-		40
Vice	M	34	R.H.	-	-	-	-		20
Vice	M	40	Direito	-	-	-	-		20
Vice	M	40	Gestão	-	-	-	-		40
Director	M	46	-		-	-	-	-	20
Director	M	39	-		-	-	-	-	20
Director	M	40	-	-	-		-	-	20
Director	M	48	-	-	-		-	-	20
Director	M	43	-	-	-		-	-	20
Director	M	45	-	-	-	-		-	20
Director	M	38	-		-	-	-	-	20

Tabela 24.

Número de atletas

Podemos então interpretar que na gestão de topo, ou seja, o Presidente da Direcção e os seis Vice-Presidentes, na sua maioria possuem licenciaturas, na área da gestão, medicina, recursos humanos e direito, e quatro destes são doutorados, sendo que apenas um dos vice-presidentes possui habilitação do ensino secundário. No que respeita aos restantes directores, este apresentam diversas habilitações, desde o nono ano à licenciatura.

É possível ainda retirar do quadro, elementos que têm a ver com o número de horas que cada uma das pessoas que exerce os cargos dedica à instituição, percebendo facialmente que os cargos de gestão de topo são os que exigem maior disponibilidade para cumprimento das tarefas, que têm essencialmente a ver com a gestão da organização.

1.4.2. Praticantes

Os praticantes do Portimonense Sporting Clube caracterizam-se da seguinte forma:

Modalidade	Escalão	Idade	Nível Competitivo	Atletas
Recreação	-	4-10 anos	Não federado	150
			TOTAL	150
Futebol de 7	Escolas A e B	8 e 10 anos	Distrital	25
	Infantis A e B	11 e 12 anos	Distrital	25
			TOTAL	200
Futebol de 11	Iniciados A	13 e 14 anos	Distrital	25
	Iniciados B	13 e 14 anos	Distrital	25
	Juvenis	15 e 16 anos	Distrital	26
	Juniors	17 e 18 anos	1ª Divisão Nacional	25
	Seniores	2ª Liga	Liga de Honra	25
	Veteranos	> 35 anos	-	25
			TOTAL	151
	Mini -basquete	< 10 anos	Não federado	65
			TOTAL	65
Basquetebol	Sub 10 Masculino	10 anos	Regional	10
	Sub 12 Masculino	11 e 12 anos	Regional	12
	Sub 14 Feminino	13 e 14 anos	Torneio Abertura	13
	Sub 14 Masculino	13 e 14 anos	Torneio Abertura	20
	Sub 16 Feminino	15 e 16 anos	Regional	10
	Sub 16 Masculino	15 e 16 anos	Regional	11
	Sub 18 Masculino	17 e 18 anos	Regional	12
	Sub 20 Masculino	19 e 20 anos	Fase Interdistrital (Sul c)	12
			TOTAL	100
Atletismo	Júnior	17 e 18 anos	-	1
	Sénior	-	-	1
	Veteranos	-	6	6
			TOTAL	8
			TOTAL DE ATLETAS	524

Tabela 25.

Número de atletas

Existem então, na modalidade de futebol, uma equipa sénior profissional, uma equipa júnior, uma equipa juvenil, duas equipas de iniciados, duas equipas de infantis e duas equipas de escolas, que envolvem cento e setenta e seis atletas. Esta modalidade tem ainda a actividade de reacção, constituída por cento e cinquenta praticantes que se encontram na fase de iniciação da prática desportiva. Quanto ao basquetebol, são cem os atletas repartidos por seis escalões e oito equipas, e sessenta e cinco que desenvolvem a sua actividade no mini-basquete. Existe ainda a modalidade de atletismo que apresenta 8 atletas, na sua maior parte, no escalão de veteranos.

No total, são 524 atletas que integram os quadros do Portimonense Sporting Clube.

1.4.3.Técnicos

Todos os técnicos do Portimonense Sporting Clube (vinte e quatro) possuem formação no âmbito da modalidade que dirigem, à excepção da modalidade de atletismo em que o treinador não tem qualquer nível técnico. O conjunto dos técnicos está segmentado da seguinte forma:

Vinte e dois são do sexo masculino e apenas dois são do sexo feminino (basquetebol), dezanove do total dos técnicos são treinadores de futebol, quatro são de basquetebol e um é de atletismo.

Quanto às habilitações, dois dos técnicos possuem o 9º ano, oito têm o Secundário, quatro, um curso médio e dez apresentam licenciatura em Desporto. Em relação à habilitação específica, um dos treinadores têm o Nível IV, quatro têm o Nível III, seis, o Nível II, doze o Nível I e existe um técnico sem formação.

Todos os técnicos do clube são remunerados.

1.4.4.Administrativos, Operários Auxiliares e Especializados

O clube tem dezassete funcionários com vínculo contratual que se distribuem pela área administrativa e operacional, nomeadamente, no apoio na manutenção de instalações desportivas e apoio às modalidades.

Tabela 26.

Funcionários

<i>Cargo</i>	<i>Função</i>	<i>Formação</i>	<i>Remuneração</i>	<i>Horas semanais dedicadas à Instituição</i>
Administrativo	Secretário técnico	12º	1000,00€	45
Administrativo	Assessor	12º	1500,00€	30
Administrativo	Auxiliar	9º	550,00€	35
14 Operacionais	Instalações e apoio às modalidades	-	19.000€ (Total)	42 (cada funcionário)

1.4.5. Corpo clínico

O corpo clínico do clube é composto por dois médicos, um Fisioterapeuta, 2 massagistas e um enfermeiro.

1.4.6. Sócios

O Portimonense tem actualmente cerca de 2200 sócios. Não foi possível ter acesso ao número correcto nem ao escalonamento destes segundo as faixas etárias.

1.5. Recursos Materiais

1.5.1. Viaturas

O clube possui 3 viaturas (9 lugares) para transporte de atletas, sendo que foram adquiridas, uma no ano de 1996, e 2 em 2003, portanto, há 13 e 6 anos, respectivamente, sendo que as matrículas correspondem aos anos de 1993, 1999 e 2001, ou seja, têm entre 16 anos e 8 anos. No entanto, segundo os responsáveis da instituição, estas encontram-se num estado razoável.

1.5.2. Equipamento informático

O clube possui 10 computadores, pelo que tem sido grande o investimento neste tipo de equipamentos, revelando esta situação que existe preocupação no armazenamento de dados e no trabalho desenvolvido informaticamente.

1.5.3.Equipamentos para a prática desportiva

Em relação aos equipamentos e materiais necessários para a prática das modalidades, segundo a direcção, existe o necessário para que seja desenvolvida uma prática com qualidade em todas as modalidades.

1.6.Instalações

1.6.1.Sede Social

O clube tem sede social que foi requalificada recentemente pelo que se apresenta em óptimo estado. Acolhe na sua maior percentagem, os seus sócios, que procuram ocupar o seu tempo de lazer através da leitura e prática de jogos tradicionais como sejam as damas, gamão, dominó, cartas, entre outros.

1.6.2.Instalações desportivos

O clube possui um complexo desportivo denominado “Major David Neto”, constituído por um Grande campo de jogos com relva natural e um Grande campo de jogos com piso sintético, equipado com infra-estruturas de apoio (balneários).

O campo de relva natural encontra-se actualmente desactivado, ou seja, não apresenta condições para a prática da modalidade de futebol, nem de qualquer outro tipo de actividade visto que está envolto em arbustos e ervas e não tem iluminação. Está a ser elaborado um projecto para requalificação da instalação que envolve ainda a implantação de uma pista de atletismo.

O campo de futebol de piso sintético foi construído recentemente (dois anos), tem óptimas condições para a prática desportiva mas no entanto não possui iluminação. Qualquer um dos campos não possui bancadas para espectadores.

Quanto às infra-estruturas de apoio (balneários) estão desactivadas, e num mau estado, pelo que serão alvo de intervenção, integrada no processo de requalificação do complexo desportivo.

O Clube desenvolve ainda a modalidade de futebol, no Estádio 2 Irmãos, em que através de protocolo com a Câmara Municipal, exerce a gestão do mesmo. Esta

instalação tem várias dezenas de anos e apresenta uma estrutura necessitada de requalificação e um relvado em mau estado, no entanto, possui vários balneários que facilitam a logística do processo.

1.7. Recursos Tecnológicos

Actualmente o clube não possui os recursos humanos e tecnológicos que necessitaria para se impor de forma clara e reforçada, no entanto, deverá ser no concelho, em termos de associativismo desportivo, o que possui melhores meios para garantir vantagem.

1.8. Logística e Captação de Recursos Humanos

Não existe qualquer mecanismo de captação de recursos, quer sejam materiais, humanos ou financeiros. No clube não se verifica a existência de nenhum sector ou grupo responsável por este tipo de tarefas, sendo que em termos humanos, as pessoas que servem o clube ou são funcionários e técnicos remunerados ou dirigentes voluntários. Em relação aos recursos materiais e financeiros, estes são obtidos pelas vias normais, ou seja, através da aquisição (materiais) e das formas já referidas, respeitantes às fontes de financiamento, mas sem qualquer planeamento.

1.9. Operações de Produção

1.9.1. Actividades do clube

A actividade desportiva que o clube desenvolve regularmente relaciona-se apenas com as modalidades existentes nos seus quadros. São, como é normal realizados vários treinos semanalmente em cada uma dos escalões de modalidade, culminando com os jogos, ou provas ao fim de semana.

O clube no âmbito das modalidades que promove, possui um projecto de iniciação à prática desportiva para crianças até aos dez anos, designadamente no futebol e mini-basquete.

Em relação às actividades de cultura e recreio, também não é promovida qualquer tipo de iniciativa, que poderia até ir de encontro às necessidades dos sócios.

1.9.2. Treinos e jogos

Os treinos e jogos de futebol desenrolam-se em três instalações desportivas:

a) No Estádio Municipal de Portimão, propriedade da Câmara de Portimão (existe um protocolo de colaboração para gestão e utilização da instalação), desenvolve-se a actividade da equipa de futebol profissional, nomeadamente, jogos, treinos e toda a actividade gerada em seu torno.

b) No campo de futebol sintético, propriedade do clube funcionam apenas os treinos de algumas equipas de formação. Não é possível a realização de jogos oficiais pela inexistência de infra-estruturas de apoio.

c) No Estádio Dois Irmãos, propriedade também da Câmara Municipal (existe um protocolo de colaboração para gestão e utilização da instalação), é promovida a actividade de futebol por parte das equipas de formação e é a instalação onde se realizam os jogos oficiais.

d) A modalidade de Basquetebol executa o seu trabalho em dois pavilhões geridos pela Câmara Municipal e num outro cujo proprietário são os Bombeiros Voluntários da localidade, nunca treinando no mesmo espaço.

e) Os praticantes da modalidade de atletismo fazem a sua prática nas ruas e estradas da cidade e no Estádio Municipal, visto que não existe nenhuma pista da modalidade no concelho

É necessária uma logística complexa para fazer face à diversidade de instalações utilizadas pelas equipas e pela constante troca de espaços de prática.

1.9.3. Serviços prestados

O Portimonense Sporting Clube possui um bar/restaurante que é explorado directamente, no entanto, a receita proveniente deste negócio é quase inexistente. Não possui mais qualquer tipo de prestação de serviços.

1.9.4. Outros meios

O Portimonense Sporting clube editou recentemente um livro relatando historicamente os seus 89 anos de história.

Possui também um site (www.portimonensesc.pt) onde poderá ser vislumbrada informação sobre o historial, orgânica, modalidades e outros interesses do clube.

1.10. Marketing

Não existe nenhum plano de marketing, o que será uma fraqueza para o clube, pela dimensão que este tem, em termos nacionais, pelo nível de prática que desenvolve e por se tratar de uma instituição que tem uma equipa profissional de futebol.

A comunicação para os sócios e para os munícipes é praticamente nula, sendo feita quase exclusivamente através do site.

1.11. Natureza da decisão

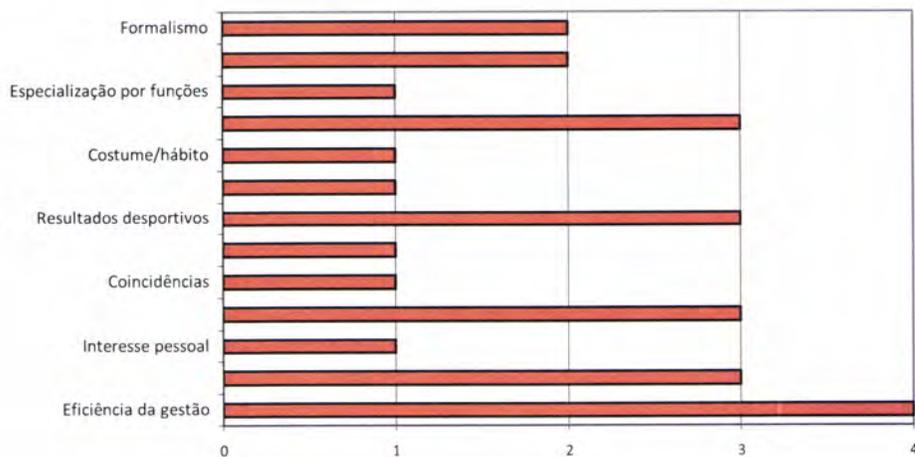
No que respeita à natureza da decisão por parte da direcção existem alguns factores que influem ou não explicitamente nas decisões, e outros que não apresentam qualquer importância.

1.11.1. Factores importantes na tomada de decisão

Na tomada de decisão, e tendo como referência a escala de um a quatro, em que o 1 é a unidade mais baixa (não tem importância) e o 4 é a unidade mais elevada (muita importância) temos que, a eficiência na gestão é um factor muito importante para a tomada de decisão, assim como é importante a participação das pessoas, os resultados desportivo, o consenso, e a adaptação às mudanças. Como factores que nada contribuem para a tomada de decisão, temos a especialização por funções, o amor ao desporto, o costume/hábito, o estado de espírito, as coincidências e o interesse pessoal.

Gráfico 32.

Factores importantes na tomada de decisão

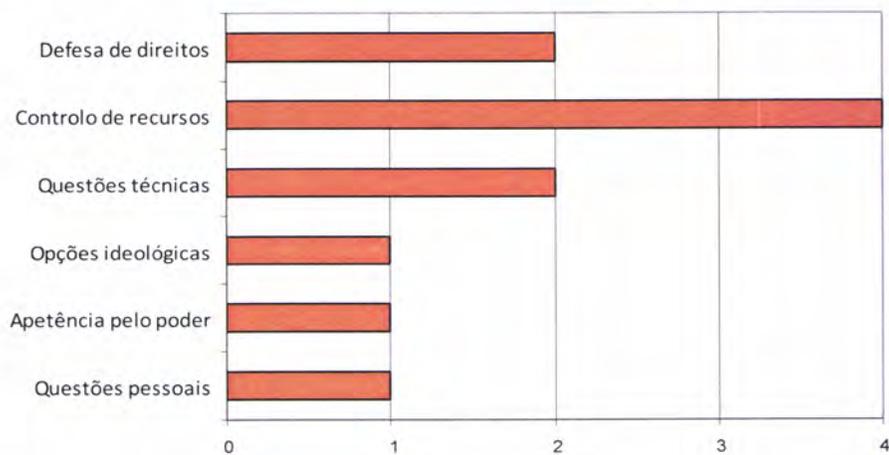


1.11.2. Origem de conflitos existentes no Clube

Na origem dos conflitos que se geram na direcção, apresenta-se com muita importância, o controlo de recursos, sendo também outros dos factores geradores do conflito, a defesa dos direitos e as questões técnicas. As opções ideológicas, a apetência pelo poder e as questões pessoais não interferem normalmente nas relações entre directores

Gráfico 33.

Factores que estão na origem dos conflitos

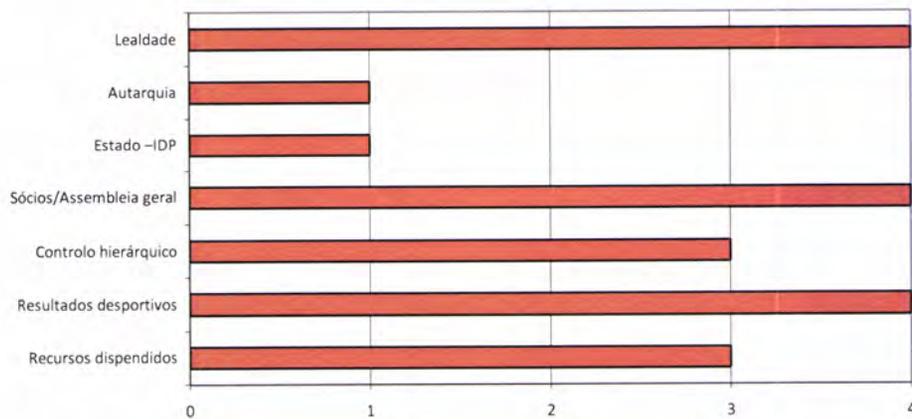


1.11.3.O controlo do Clube

No exercício do controlo do clube existem três factores que são extremamente importantes:

A lealdade entre dirigentes, o respeito pelo poder dos sócios e assembleia-geral. Estes são os agentes que importa reter no controlo do clube. Pelo contrário, a autarquia e o Estado, através do IDP não têm qualquer influência no controlo da instituição.

Quadro 34.
Factores importantes no controlo do clube



1.12.Resultados

1.12.1.Resultados obtidos pelo Clube na última época

No que concerne aos resultados obtidos na época transacta, a qualidade da administração/gestão, o equilíbrio financeiro e o aumento do número de praticantes federados foram os principais ganhos.

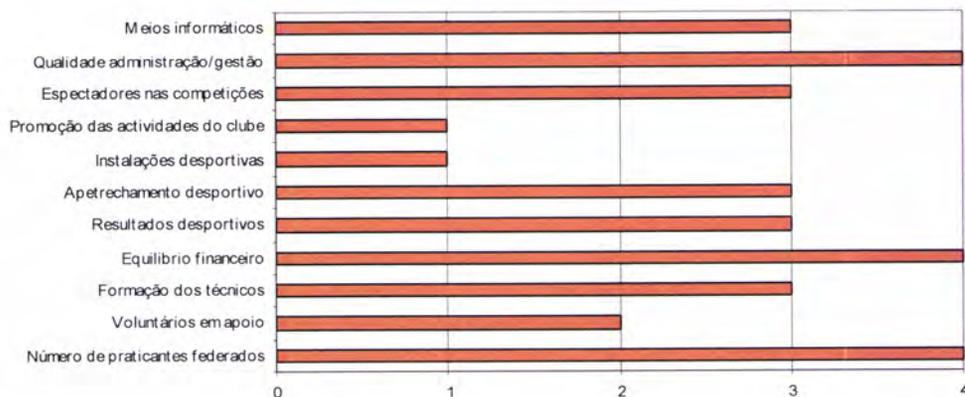


Gráfico 35.
Resultados obtidos

A promoção de actividades efectuada pelo clube e as instalações desportivas existente foram as maiores contrariedades com que o clube se deparou.

1.12.2. Resultados mais significativos no historial do Clube

Tabela 27.

Resultados desportivos mais significativos

Competição	Escalão	Temporada	Classificação
Campeão 2º Divisão	Seniores	1976/77	1º Classificado
1ª Liga	Seniores	1984/85	5º Classificado
Taça UEFA	Seniores	1985/85	1ª Eliminatória
Campeão 2º Divisão	Seniores	2001/02	1º Classificado
2ª Liga	Seniores	2002/03	5º Classificado
Campeão do Algarve	Juniores	2002/03	1º Classificado
Campeão do Algarve	Juvenis	2002/03	1º Classificado
Taça da Liga	Seniores	2007/08	¼ final
1ª Liga	Seniores	84/95	5º Classificado

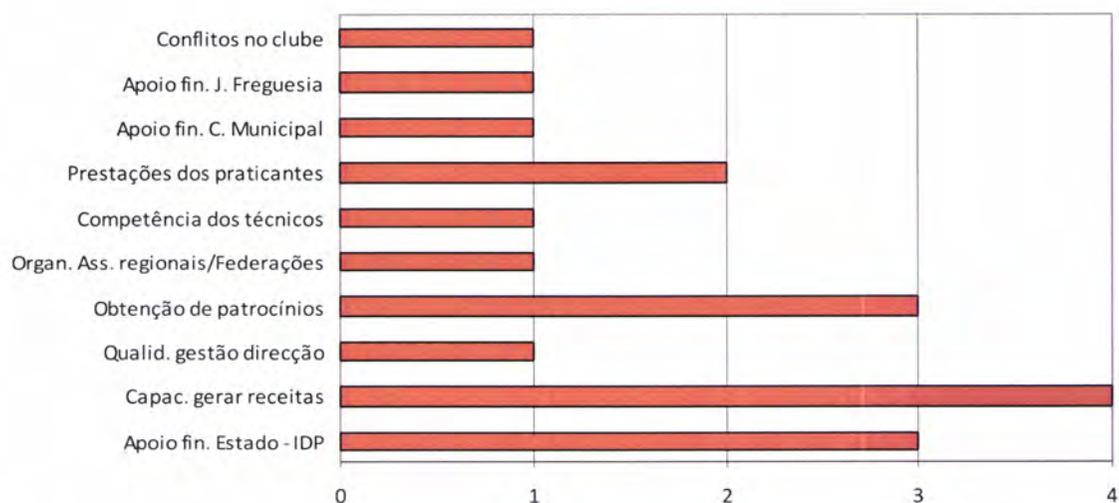
1.13. Obstáculos

1.13.1. Factos que impediram o Clube de alcançar melhores resultados

Como factos que impediram o clube de alcançar melhores resultados, a direcção apresentou, a incapacidade para gerar receitas próprias, no topo, a dificuldade em obter patrocínios, a falta de apoio financeiro por parte do IDP e a prestação dos praticantes, ainda que de uma forma menos intensa.

Gráfico 36.

Factores que impediram o alcance de melhores resultados



1.14. Espectadores

O número de espectadores presente nos jogos das modalidades do P.S.C. diverge, do futebol profissional para o futebol e basquetebol de formação.

De realçar que os jogos de futebol da equipa profissional têm uma média três mil espectadores, que não sendo um número muito elevado para a capacidade do Estádio (oito mil pessoas), é um dos melhores registos da 2ª Liga Profissional.

Tabela 28.

Número de Espectadores

Valor médio de espectadores por modalidade	
Modalidade	Valor médio de espectadores por jogo
Futebol - seniores	3000
Futebol – formação	100
Basquetebol	50

1.14. Considerações

O PSC, tem como principais modalidades o futebol e o basquetebol e possui ainda nos seus quadros o atletismo. O futebol assenta sobre a equipa profissional, principal imagem da organização mas que absorve a maior percentagem do seu orçamento.

É um clube que tem mais de quinhentos atletas, mas que tem alguns problemas, designadamente ao nível da quantidade e qualidade de transportes e de instalações desportivas que possam dar resposta à actividade existente.

Em termos de gestão, a direcção é constituída por vários elementos com habilitações ao nível do ensino superior cuja principal preocupação tem passado por reduzir o passivo. Apenas possui três funcionários que distribuem as suas funções pela equipa Sénior de futebol, futebol de formação e secretaria do clube. Os restantes dirigentes têm uma actividade voluntária, não acumulam várias funções e não recebem qualquer tipo de remuneração.

Ao nível dos técnicos, quase cem por cento destes tem formação específica na modalidade em que tem intervenção e a maioria é remunerada.

Por último o clube não possui um plano de marketing, pelo que a venda de serviços e da sua imagem não produzem resultados, factor negativo aliado ao facto de não ter capacidade para gerar receitas próprias, sustentando-se essencialmente nos patrocinadores e Câmara Municipal.

Associando a estrutura organizacional do Portimonense Sporting Clube à teoria de Minbtzberg, podemos considerar que o clube se enquadra na *estrutura divisionalizada*, pois as suas secções de modalidade funcionam como unidades quase autónomas, sob coordenação do vice-presidente e directores. As secções têm também autonomia para tomar decisões mas sempre sob controlo do presidente e vice-presidente da direcção.

CAPÍTULO IV – STAKEHOLDERS E ANÁLISE SWOT

1.Stakeholders

Da análise dos Stakeholders poderemos considerar que a relação com o Estado/IDP, Federações, Associações Regionais, Comunicação Social, Secções de modalidades, funcionários e treinadores do clube, e ainda com a população em geral deve de cordialidade e respeito, ou seja, com estes grupos, deve existir sobretudo uma relação institucional e de atenção para com eles; Quanto aos atletas e famílias, o clube deve operar de modo a mantê-los satisfeitos; Com a Câmara municipal, os patrocinadores e parceiros, os dirigentes, sócios, a Liga de Clubes de Futebol e os operadores de TV deve existir uma relação de proximidade, pois são os grandes financiadores do clube, que o gere e tem poder sobre o mesmo (dirigentes e sócios) e quem regula a competição de futebol profissional (Liga de Clubes de Futebol); por último a relação com os outros clubes do concelho deverá ser acima de tudo, institucional.

*Quadro 6.
Análise dos stakeholders segundo o nível
de interesse e poder que têm no clube*

	Nível de Interesse		Peso	
	Muito	Pouco	Muito	Pouco
Associações Regionais				
Autarquia				
Estado –IDP				
Liga de Clubes				
Federações				
Meios de comunicação social				
Outros clubes do concelho				
Patrocinadores e parceiros				
População em geral				
Atletas				
Dirigentes da Direcção				
Famílias dos praticantes				
Secções de modalidade				
Funcionários				
Sócios				
Treinadores				
Televisões				

No geral, os stakeholders esperam que o Portimonense Sporting Clube desenvolva com competência e seriedade as modalidades sob jurisdição da associação e

que forme atletas, que Utilização coerente e rigorosa dos subsídios concedidos e desenvolvimento da prática desportiva no concelho, que prova o desporto e a prática da actividade física e a sua imagem e da cidade de Portimão.

Quadro 7.

Modelo de matriz de análise dos stakeholders

		Nível de Interesse	
		Baixo	Alto
Poder	Pouco	<i>Outros clubes do concelho</i>	<i>Estado - IDP Federações Associações Regionais Comunicação Social Secções de modalidades Funcionários Treinadores População em geral</i>
	Muito	<i>Liga de Clubes de Futebol Profissional</i>	<i>Câmara Municipal Patrocinadores e parceiros Atletas Famílias de Atletas Dirigentes Sócios Televisões</i>

2. Análise S.W.O.T.

Da análise S.W.O.T. realizada, podemos retirar as seguintes força, fraquezas, ameaças e oportunidades:

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Equipa profissional de futebol - Corpo técnico das modalidades da formação - Número de praticantes e equipas - Site - Relação com a Câmara de Portimão - Basquetebol - Prestígio do Clube a nível nacional - Número de espectadores nos jogos de Seniores - Sede do clube - Futebol de Formação 	<ul style="list-style-type: none"> - Número reduzido de sócios - Divulgação da imagem do Portimonense SC - Falta de comunicação com associados - Capacidade de gerar receitas próprias - Estatutos - Passivo - Atletismo - Organização interna

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> - Parceiros e patrocinadores - Cidade com 45 mil habitantes - possibilidade de angariar sócios e praticantes - Requalificação da área desportiva do Campo Major David Neto e Construção da Pista de Atletismo - Aproveitamento do futuro complexo desportivo da Mexilhoeira Grande - Criação da linha “vai e vêm” Portimão-Mexilhoeira Grande - Número de clubes existente no concelho e nos concelhos limítrofes permite recrutar os melhores atletas - A cidade de Portimão como foco do País 	<ul style="list-style-type: none"> - Défice e qualidade de instalações desportivas no concelho - Crise económica - Falta de apoio aos clubes do Algarve por parte das entidades institucionais - Resistências às mudanças - Maiores critérios de selecção por parte dos potenciais clientes - Grau de financiamento do Estado - IDP - Interesse da população de Portimão pelo clube - Maior diversidade de oferta desportiva no concelho

Quadro 8.

Análise SWOT do Portimonense Sporting Clube

Quadro 9.

Matriz SWOT do Portimonense Sporting Clube

		Análise Interna																				
		Forças						Fraquezas														
		Equipa profissional de futebol	Corpo técnico das modalidades da formação	Número de praticantes e equipas	Site	Relação com a Câmara de Portimão	Basquetebol	Prestígio do Clube a nível nacional	Número de espectadores nos jogos de Seniores	Sede do clube	Futebol de Formação	Número reduzido de sócios	Divulgação da imagem do Portimonense SC	Falta de comunicação com associados	Capacidade de gerar receitas próprias	Estatutos, pois permitem que as direcções terminem o mandato e deixem elevados encargos por liquidar	Passivo	Atletismo	Organização interna			
Análise Externa	Oportunidades	Parceiros e patrocinadores																				
		Cidade com 45 mil habitantes - possibilidade de angariar sócios e praticantes																				
		Requalificação da área desportiva do Campo Major David Neto e Construção da Pista de Atletismo																				
		Aproveitamento do futuro complexo desportivo da Mexilhoeira Grande																				
		Criação da linha "vai e vêm" Portimão-Mexilheira Grande																				
		Número de clubes existente no concelho e nos concelhos limítrofes permite recrutar os melhores atletas																				
		A cidade de Portimão como foco do País																				
	Ameaças	Défice e qualidade de instalações desportivas no concelho																				
		Crise económica																				
		Falta de apoio aos clubes do Algarve por parte das entidades institucionais																				
		Resistências às mudanças																				
		Maiores critérios de selecção por parte dos potenciais clientes																				
		Grau de financiamento do Estado - IDP																				
		Interesse da população de Portimão pelo clube																				
Maior diversidade de oferta desportiva no concelho																						

TERCEIRA PARTE – PLANO ESTRATÉGICO DO PORTIMONENSE SPORTING CLUBE

1. Sumário do Plano Estratégico

O Plano Estratégico de Desenvolvimento Desportivo do Portimonense Sporting é um instrumento técnico que tem como finalidade definir caminhos orientadores para o desenvolvimento desportivo sustentado do Portimonense Sporting Clube.

1.1.A Necessidade de conhecer a Organização, os serviços e as suas actividades

O desenvolvimento desportivo do P.S.C. passa por conhecer os serviços que presta e as actividades que desenvolve, relacionando-os com o ambiente em que está inserido.

As modalidades que desenvolve, o carácter que as mesmas têm, a quem se dirigem, e o número de praticantes desportivos são factores fundamentais que devem ser revistos e ajustados se assim houver necessidade, tendo em vista os objectivos que deverão ser projectados.

É também essencial criar uma relação com a população, praticantes e famílias e uma informação dos serviços que o clube proporciona ao nível da secretária, site, entre outros pois uma grande percentagem dos familiares não responde às questões relacionadas com este tema, interpretando-se deste modo que desconhecem a sua existência.

1.2.A Necessidade de conhecer e caracterizar os recursos

A maioria das instalações desportivas utilizadas pelo clube carecem de intervenções de requalificação, sendo que a urgência nessa requalificação e na construção de novas instalações é evidente e apresenta-se como fulcral para o desenvolvimento do desporto de formação do P.S.C.

1.3. A Necessidade de medir a satisfação dos praticantes e suas famílias

Da aplicação dos questionários concluímos que:

A maioria dos praticantes se encontra satisfeita com as modalidades que praticam e os serviços que são oferecidos pelo clube. No entanto os seus familiares colocam algumas reservas em relação aos recursos proporcionados pelo P.S.C. ao nível essencialmente, das instalações desportivas e transportes proporcionados.

1.4.A Necessidade de perceber o impacto do clube no concelho e a importância da sua imagem

Independentemente dos modelos de gestão, a direcção responsável pela gestão do P.S.C. terá que criar estratégias de promoção da sua imagem, assim como promover uma política de abertura às famílias dos praticantes.

A intervenção junto da população e dos seus associados ao nível da qualidade da relação e comunicação deverá também ser alvo de iniciativas.

A operação de imagem deverá ser articulada com parceiros que o clube tem, concebendo estratégias de angariação de sócios com a criação de benefícios através contrapartidas estabelecidas com esses parceiros.

1.5.A Necessidade de se criar auto-sustentabilidade

O clube, com as modalidades que desenvolve, e com a estrutura de futebol profissional que possui, terá que criar medidas de actuação com vista à aquisição de receitas próprias que permitam sustentar essas actividades e investir em recursos.

O objectivo é tornar o P.S.C. um clube com saneamento financeiro e promotor de parcerias tendo em vista a procura de receitas, mas não dependente destas para desenvolver e consolidar a sua acção.

1.6. Objectivos gerais do Plano Estratégico

- Aumentar o número de praticantes desportivos e de equipas, tomando-se num clube de referência no Algarve e em Portugal ao nível da formação de atletas;
- Tornar o clube uma referência não nível do futebol Profissional;

- Modernizar os serviços de atendimento às famílias e atletas onde transpareça a imagem de qualidade do clube;
- Implementar estratégias de aproximação e fortalecimento da relação com as famílias;
- Modernizar e sua frota de transportes para dar resposta ao número de atletas existente;
- Melhorar e modernizar as instalações desportivas;
- Rentabilizar o potencial do Clube, enquanto marca, procurando deste modo através de uma conduta de gestão rigorosa obter uma estratégia sustentada vinculando-o à imagem da cidade de Portimão como símbolo de modernidade e desenvolvimento;
- Desenvolver um trabalho que vise a melhoria da qualidade da comunicação do clube com a população, apresentando-se como uma instituição credível e cuja premissa assenta na qualidade dos seus serviços

2. Implementação do Plano Estratégico

O associativismo em Portugal está em crise. Na região do Algarve, com a crise no sector do turismo e da construção os clubes apresentam cada vez mais dificuldades em conseguir financiamentos que permitam a sua sustentabilidade. Contribuindo para esse factor subsiste o facto dos clubes não conseguirem realizar receita própria.

Mas talvez não sejam apenas estes os principais problemas, pois a falta de planeamento, adaptação e visão de futuro contribui sobremaneira para o cenário com que os clubes se deparam.

Por outro lado, e no reverso da medalha, encontramos o desporto, a prática desportiva, e o incentivo que tem existido por parte dos mais diversos agentes desportivos para aumentar os índices de participação desportiva das populações, associando-a à melhoria da saúde.

Os clubes são neste prisma os grandes promotores da prática desportiva, sendo dessa forma que o Portimonense Sporting Clube deve tentar posicionar-se, criando actividades, aumentando o número de atletas, elevando a qualidade dos seus serviços e fortalecendo a sua imagem quer através do futebol profissional quer através da associação a parceiros e à cidade de Portimão, esta, uma referência a nível nacional.

O plano estratégico do P.S.C. pretende ser um instrumento técnico no qual o clube se poderá apoiar para planificar, fomentar e coordenar a sua actuação, no sentido de prosseguir um crescimento sustentado, já que actualmente é já reconhecido como um clube importante no desporto algarvio e português.

Este é um documento que deve também ser utilizado pelos parceiros, tendo em vista a criação de alianças e de envolvimento no clube de forma a potenciar-se uma política virada para a gestão de qualidade e de um futuro promissor.

Este plano, apesar de não ser inteiramente detalhado, permitirá que os diversos dirigentes, direcção e parceiros possam trabalhar em equipa tendo em vista o desenvolvimento do P.S.C. no período de 2010 a 2013. Assim, será possível definir uma política para o clube e as prioridades a seguir, com o compromisso de todos e com a conjugação de factores essenciais, como o empenho, o consenso, a competência e a ambição.

3. Plano estratégico

Da análise do ambiente podemos então definir o posicionamento do clube, e as estratégias a implementar.

3.1. Visão

Afirmar-se nos próximos quatro anos como um clube de referência na formação de atletas desportivos e na obtenção de resultados de mérito como pilares base da sua sustentabilidade económico-financeira.

3.2. Missão

- Assegurar a formação pessoal e desportiva dos seus atletas
- Criar serviços orientados para as necessidades dos associados, famílias, praticantes e parceiros;
- Desenvolver actividades desportivas numa perspectiva de qualidade, procurando envolver a população numa dinâmica forte e motivadora.

3.3. Valores

- Responsabilidade social;
- Competência na sua actuação;
- Excelência ao nível da formação
- Referência ao nível do futebol profissional

4. Eixos de Intervenção

Para se conseguir alcançar os objectivos pretendidos, devemos definir correctamente os eixos estratégicos, prioridade que nos levam até onde esperamos chegar, as linhas estratégicas que nos indicarão o caminho e os indicadores que nos permitirão proceder à avaliação e controle (monitorização) do plano.

Foram então definidas quatro prioridades como eixos estratégicos de intervenção:

4.1.EIXO I – Melhor gestão

A gestão do clube é com certeza a parte determinante na estratégia e que poderá influir no caminho a seguir e no alcance das metas delineadas em outras áreas.

A procura de meios que possam gerar receitas próprias deverá ser uma prioridade do clube, devendo rentabilizar alguns serviços e instalações que possui, e firmar parcerias tendo em vista a rentabilização desses recursos

A iniciativa e a inovação da direcção, no que concerne à promoção de parcerias com instituições de elevado peso e interesse no concelho poderá ser importante e geradoras de receitas. Certo é que as decisões que forem tomadas em termos da sua gestão, poderão ter preponderância no desenvolvimento dos eixos definidos.

4.1.1.Linhas Estratégicas

LE1.I – Contratar uma equipa profissional para desenvolver trabalho na área do Marketing

LE2.I – Elaborar plano de rentabilização das instalações desportivas

LE3.I – Dotar as instalações desportivas de áreas comerciais e de lazer

LE4.I – Criar e efectuar candidaturas a projectos e prestação de serviços tendo em vista o alcance de recursos financeiros

LE5.I – Criar comissão de acompanhamento do Plano estratégico

Quadro 10. Eixo I – 4.1.2.Plano Operacional

Linha Estratégica	Projectos	Prioridade	Orçamento	Financiamento	Parcerias	Responsável	Indicadores	Situação Actual	Meta 2013	Implementação			
										2010	2011	2012	2013
LE1.1	- Criação de equipa de marketing	Alta	12 000,00€	- Clube - Autarquia -Patrocinadores	- Autarquia -Patrocinadores	-Presidente - Vice-Presidente	- N° de técnicos Especializados contratados	- Não existe	- 4 Técnicos contratados	1	3	4	4
LE2.1	- Regulamento de utilização e cedência das instalações Desportivas	Média	-	-	-Autarquia	- Presidente - Vice-presidentes - Equipa de marketing	- Concepção e publicação do regulamento	Não existe	- Regulamento concluído e publicado			Concepção	Publicação
	- Plano de aluguer das instalações desportivas	Média	-	- Clube	- Autarquia	- Presidente - Vice-presidentes - Equipa de marketing	- Concepção e aplicação do plano	Não existe	- Plano concluído e aplicado			Concepção	Aplicação
	- Plano de aluguer de espaços publicitários	Alta	-	- Clube	- Autarquia	- Presidente - Equipa de marketing	- Concepção e aplicação do plano	Não existe	- Plano concluído e aplicado		Concepção	Aplicação	Aplicação
	- Protocolos com instituições e entidades	Média	-	- Clube	- Autarquia - Unidades Hoteleiras - Federações e Associações - Escolas	- Presidente - Equipa de marketing	- N° de protocolos celebrados	Não existe	- 4 Protocolos com unidades hoteleiras - 4 Protocolos com Federações e Associações - 3 Protocolos com escolas		Concepção dos protocolos	2 2 2	4 4 3
LE3.1	- Criação de áreas comerciais	Média	200 000,00€	- Clube - Autarquia - Patrocinadores	-Autarquia - Outros parceiros	-Equipa directiva - Equipa de marketing	- N° de áreas comerciais criadas	Não existe	- 2 Áreas comerciais			1	2
LE4.1	- Candidaturas a concursos e projectos de prestação de serviços	Média	-	- Clube - Autarquia -Patrocinadores	- Autarquia	Equipa directiva	- N° de candidaturas efectuadas	- Não existe	- Transportes escolares		1	1	1
									- Férias desportivas			1	1
LE5.1	- Criação da comissão de acompanhamento do P.E.	Alta	-	-	-	Equipa directiva	- Criação da comissão	- Não existe	- Comissão criada				

4.2.EIXO II – Mais e melhores recursos

A satisfação dos praticantes e suas famílias pelas condições proporcionadas pelos clubes na promoção da prática de uma modalidade poderão marcar a diferença e influenciar as suas escolhas. Reconhecendo a necessidade de suprir as carências de acordo com as necessidades identificadas pelos atletas e seus encarregados de educação, a requalificação das instalações existentes apresenta uma alta prioridade tendo em vista o aumento de praticantes e a procura da excelência da prática desportiva.

Também devido ao quotidiano diário das famílias, a rede de transportes disponibilizada pelo clube marcará uma diferença na decisão de vir a representá-lo, podendo ser um factor determinante na escolha. Terá então o clube que apetrechar o seu parque automóvel, podendo desse modo procurar também garantir receita na prestação serviços.

É necessário ainda recrutar voluntários para o clube, formando uma equipa “profissional” e coesa que partilhe os mesmos objectivos do clube e que seja incentivada de forma a colocar-se diariamente ao serviço da instituição.

4.2.1.Linhas Estratégicas

LE1.II – Requalificação dos espaços desportivos Complexo Desportivo Major David Neto

LE2.II - Dotar o complexo desportivo Major David Neto de instalações para a prática da modalidade de Basquetebol

LE3.II – Requalificação do Estádio 2 Irmãos

LE4.II – Dotar o campo Sintético de melhores condições

LE5.II – Aumentar a rede de viaturas próprias

LE6.II – Incentivar a aproximação de voluntários para servir o clube

Quadro 11.Eixo II – 4.2.2.Plano Operacional

Linha Estratégica	Projectos	Prioridade	Orçamento	Financiamento	Parcerias	Responsável	Indicadores	Situação Actual	Meta 2013	Implementação				
										2010	2011	2012	2013	
LE1.II	- Requalificação dos balneários	Alta	70 000,00€	- Clube - Autarquia	- Autarquia - Juntas de Freguesias	- Presidente - Vice-presidentes - Equipa de gestão	- Percentagem da Requalificação prevista efectuada	- Balneários Desactivados	- Requalificação efectuada	100%	100%	100%	100%	
	- Arrelvamento do Campo		30 000,00€	- Junta de Freguesia - IDP - Mecenias	- Unidades Hoteleiras	- Relvado desactivado		- Campo arrelvado		100%	100%	100%		
	- Construção de 1 campo de futebol de 7		10 000,00€			- Não existe		- Campo criado		100%	100%	100%		
LE2.II	- Construção de um pavilhão para a prática de basquetebol	Alta	350 000,00€	- Clube - Junta de Freguesia - IDP - FPB	Autarquia - Junta de Freguesia - FPB	- Presidente - Vice-presidentes - Equipa de gestão	- Percentagem de Construção	- Não existe	- Pavilhão construído	Projecto	25%	75%	100%	
LE3.II	- Criação de melhores condições das infra-estruturas de apoio	Alta	15 000,00€	- Autarquia - Mecenias	- Autarquia - Empresas da Especialidade	- Presidente - Vice-presidentes - Equipa de gestão	- Percentagem de melhoramento efectuado	- Em mau estado	- Infra-estruturas de qualidade			50%	100%	
	- Arrelvamento e criação de 1 campo de Futebol de 7	Alta	35 000,00€				- Arrelvamento - Criação do campo de futebol de 7	- Má qualidade - Não existe campo de 7	- Arrelvado - Existência de um campo de 7			50%	100%	
LE4.II	- Instalação de Iluminação	Alta	40 000,00€	- Clube - Empresas da Especialidade	- Clube - Autarquia - Empresas	- Vice-Presidente	Instalação da iluminação	- Não existe	- Iluminação instalada					
LE5.II	- Aquisição de viaturas	Alta	150 000,00€	- Clube - Autarquia - Transportes escolares - Mecenias - Patrocinadores	-Patrocinadores	-Presidente - Vice-Presidente - Equipa de gestão	- N° de viaturas adquiridas	- 3 viaturas	- 9 Viaturas		4	5	7	9
LE6.II	- Bolsa de voluntários	Média	--	- Clube	- Escolas - Autarquia -Patrocinadores	- Vice-Presidente - Equipa de gestão	- N° de voluntários	- Não existe	- 2 Voluntários por equipa		1	2	2	2

4.3.EIXO III – Mais e melhores equipas e praticantes

O Portimonense, como clube que pretende ser uma referência no Algarve e em Portugal deverá investir com qualidade na formação inicial dos praticantes, quer em relação às exigências das modalidades quer ao nível da sua função social. O reforço do número de técnicos com formação específica é factor elementar no progresso dos praticantes sendo que a observação de atletas e o seu recrutamento, através de protocolos a firmar com os clubes de concelhos limítrofes será essencial na política do clube. Porque uma organização de qualidade transmite confiança e valorização aos atletas, a excelência e a colocação de equipas na disputa de campeonatos nacionais será um dos vértices estratégicos dos objectivos do Portimonense Sporting Clube.

4.3.1.Linhas Estratégicas

LE1.III – Promover e desenvolver a iniciação desportiva de crianças e jovens numa perspectiva de longo prazo, nas modalidades prioritárias.

LE2.III – Reforçar o quadro de técnicos com formação específica

LE3.III – Criar um grupo de trabalho para a área de prospecção e scouting

LE4.III – Fazer parcerias com os clubes da região com vista ao estreitamento de relações e à criação de valor mútuo

LE5.III – Criar parcerias com as escolas do concelho tendo em vista o crescimento quantitativo e qualitativo do basquetebol

LE6.III – Colocar todas as equipas de futebol de 11 a disputar os campeonatos nacionais.

Quadro 12.Eixo III – 4.3.2.Plano Operacional

Linha Estratégica	Projectos	Prioridade	Orçamento	Financiamento	Parcerias	Responsável	Indicadores	Situação Actual	Meta 2013	Implementação			
										2010	2011	2012	2013
LE1.III	- Centros de formação e treino desportivo	Média/Alta	5 000,00€	- Autarquia	- Autarquia - Juntas de Freguesias	- Vice-presidente - Coordenador dos Centros	- N° de centros criados futebol	- 1 Centro	- 4 Centros Fut.	2	3	4	4
							- N° centros criados basquetebol	- 1 Centro	- 3 Centros Basq	2	3	3	3
							- N° de atletas futebol	- 150 Atletas	- 300 Atletas Fut	200	250	300	300
							N° de atletas Basquetebol	- 65 Atletas	- 125 Atletas Basq.	95	125	125	125
LE2.III	- Contratação de técnicos com Formação Específica para as modalidades	Alta	75 000,00€	- Clube	- Instituto Superior Matemática e Gestão	- Vice-Presidente - Coordenador Futebol e Basquetebol	- N° de técnicos com formação contratados	- Futebol - 19	- 27 Técnicos	23	25	27	27
								- Basquetebol - 4	- 10 Técnicos	6	10	10	10
								- Atletismo - 0	- 1 Técnico	1	1	1	1
LE3.III	- Criação de equipa multidisciplinar de prospecção e scouting	Média	6 500,00€	- Clube - Autarquia	- Autarquia	- Vice-Presidente - Coordenadores de modalidades	- N° de observadores	- Não existe	- 6 Observadores de futebol	1	3	5	6
									- 2 Observadores de basquetebol	1	2	2	2
LE4.III	- Protocolos com clubes	Alta	-	- Clube	- Autarquia	- Presidente - Vice-Presidente	- N° de protocolos Celebrados	- Não existe	- 6 Protocolos	1	2	2	2
LE5.III	- Protocolos com escolas 1º ciclo	Alta	-	- Clube - Autarquia	- Escolas - Autarquia - DREALG	- Presidente -Vice-Presidente	- Percentagem de escolas cobertas pelos protocolos	- Não existe	- Cobrir 75% da rede escolar do concelho	10%	30%	50%	75%

4.4.EIXO IV – Melhor comunicação

Porque em tempo de crise financeira e de quebras de receitas ao nível do tecido comercial do concelho de Portimão, designadamente, hotelaria e construção, a imagem do clube será determinante junto de alguns parceiros e agentes da comunidade tendo em vista o alcance dos objectivos.

Num concelho com cerca de quarenta e cinco mil habitantes, um clube com centenas de praticantes e com uma equipa profissional de futebol, de referencial histórico em termos nacionais, a comunicação que se faz quer para o interior quer para o exterior do clube deve ser forte, concisa, mobilizadora, apelativa e sedutora.

O número de sócios existente para a dimensão em causa terá que ser alargado através de estratégias mobilizadoras, com parcerias diversas. A imagem do clube deverá também ser transmitida através de produtos identificativos e associados à cidade de Portimão, cidade foco do país.

A comunicação para as famílias dos praticantes é essencial, a criação de actividades em que todos intervenham, e a transmissão de informação relacionada com a prática serão factores que deverão contribuir para a criação de uma imagem de clube interessado e de excelência nos serviços prestados.

4.4.1.Linhas Estratégicas

LE1.IV – Criar um grupo de trabalho para a área de marketing

LE2.IV - Desenvolver uma política de comunicação e angariação de sócios

LE4.IV - Elaborar um programa de comunicação e aproximação das famílias dos praticantes

LE5.IV – Criar um programa de projecção da imagem do clube

LE3.IV - Planear uma estratégia de venda de serviços do clube e merchandising

LE6.IV – Fundar a loja do clube

Quadro 13.Eixo IV – 4.4.2.Plano Operacional

Linha Estratégica	Projectos	Prioridade	Orçamento	Financiamento	Parcerias	Responsável	Indicadores	Situação Actual	Meta 2013	Implementação			
										2010	2011	2012	2013
LE1.III	- Newsletter do clube	Alta	10 000,00€	- Clube - Autarquia - Patrocinadores	- Autarquia -Patrocinadores - Outros parceiros	- Equipa de marketing	- Nº de newsletters publicadas	- Não existe	- 6 newsletters por ano	6	6	6	6
	- Cartão de Sócio Prata, Ouro e Diamante	Média/Alta	15 000,00€				- Nº de cartões de sócio emitidos	- Não existe - O clube tem 2200 sócios	- Obter 5000 sócios	2 700	3 500	4 500	5 000
	- Kit Portimonense	Média/Alta	30 000,00€				- Nº de kits vendidos	- Não existe	- 2800 Kits vendidos	500	1300	2300	2 800
LE3.I	- “Família Portimonense”	Alta	4 000,00€	- Clube - Patrocinadores	- Autarquia - Outros parceiros	- Equipa de marketing - Coordenadores de modalidades prioritárias	- Nº de actividades criadas para as famílias - Índice de participação das famílias	- Não existe	- 4 Actividades anuais com os praticantes, sócios e famílias	2 Actividades	3 Actividades	4 Actividades	4 Actividades
LE4.I	- “Portimonense em sua Casa”	Alta	20,000€	- Clube - Patrocinadores	- Clube - Autarquia	- Equipa de marketing	- Nº de medidas implementadas	- Não existe	- 4 Medidas anuais	2	3	4	4
LE5.I	- Plano de venda de serviços e merchandising	Alta	100 000,00€	- Clube - Autarquia - Patrocinadores	-Patrocinadores - Outros parceiros	-Equipa directiva - Equipa de marketing	- Criação e implementação do plano	- Não existe	- Plano implementado		Criação do plano	Fase experimental	Implementação
LE6.I	- Loja “Portimonense”	Média	300 000,00€	- Clube - Autarquia -Patrocinadores	- Autarquia -Patrocinadores	- Equipa directiva - Equipa de marketing	- Nº de lojas fundadas	- Não existe	- 2 Lojas		1	1	2

5. Controlo e avaliação dos projectos

O controlo e avaliação dos projectos será efectuada através de reuniões mensais com as equipas responsáveis por cada uma dos projectos e de um ficha de relatório mensal que os responsáveis deverão preencher (Vide Anexo).

6. Controlo e avaliação do Plano Estratégico

O controlo e avaliação do plano estratégico serão realizados por uma equipa criada para o efeito, utilizando reuniões trimestrais e relatórios trimestrais de avaliação e evolução do mesmo (Vide Anexo).

7. Conclusões

Após a elaboração do Plano Estratégico, percebemos claramente qual deverá ser o posicionamento do Portimonense Sporting Clube em relação ao ambiente em que está inserido.

Da análise ao ambiente foi possível recolher dados importantes que confirmaram algumas lacunas que o clube apresenta e que influencia negativamente a sua acção e a percepção que os seus “clientes” têm da organização.

É também importante referir que os responsáveis do clube estão conscientes quanto a algumas das adversidades com se depararam frequentemente, mas no entanto, pelas causas debatidas no capítulo destinado ao associativismo desportivo, olham com reserva para o planeamento e para a tentativa de inversão de um trajecto que talvez não seja o preferível para o futuro do clube.

O Portimonense Sporting Clube é uma organização com enorme potencial, que tem que se modernizar para acompanhar a evolução da sociedade. Urge a necessidade da instituição proceder a investimentos e promover serviços que possam gerar receitas próprias, um investimento conciso, concreto, com garantia que o clube se tornará num clube vanguarda, com serviços e recursos de qualidade, apoiado nos sócios, praticantes, famílias, parceiros e população em geral e com um grau de sustentação financeira que o leve a não estar dependente dos subsídios públicos.

A equipa de futebol profissional tem que gerar receitas próprias através dos projectos apresentados, pois sendo esta um aglutinador de grande parte do orçamento, o desporto de formação do clube poderá ficar comprometido a breve contenda devido à pouca criteriosa gestão dos recursos financeiros.

Posto isto, o que se pretende após a aplicação do Plano Estratégico é sobretudo tornar uma organização desportiva com:

- grande potencial;
- instalações desportivas próprias mas em mau estado;
- um grande número de praticantes desportivos;
- reconhecimento público mas sem efeitos práticos;
- uma imagem sobretudo associada ao futebol profissional mas que tem no desporto de formação uma latente margem de progressão e de procura de excelência;
- uma óptima relação com a autarquia local mas sem tirar proveitos realmente visíveis;

- uma grande incapacidade para gerar receitas próprias

Numa organização desportiva com:

- uma gestão criteriosa e de qualidade;
- capacidade para ter projectos e prestar serviços que visem obter receitas volumosas;
- qualidade ao nível dos recursos, quer no que respeita a instalações, através da sua requalificação construção, quer no que concerne ao seu parque automóvel, mas também ao nível do voluntariado, criando estratégias para efeito;
- quantidade e qualidade ao nível dos atletas e das equipas de futebol e basquetebol, procurando colocá-las a competir nos campeonatos nacionais;
- uma forte equipa de futebol profissional;
- um vértice estratégico nas relações que deverão ser criadas entre as várias instituições do concelho;
- um clube com uma imagem de uma região, de um concelho, uma instituição de referência.

Este não será um projecto utópico, pois a qualidade dos parceiros e patrocinadores assim o permite reconhecer, mas será um projecto motivante motivador, que deverá envolver todos os seus funcionários e as novas equipas de trabalho que intervirão nas diversas áreas.

Ao elaborar o Plano Estratégico do Portimonense Sporting Clube, e ao perceber quais as contrariedades existentes e os ajustamentos que deverão ser efectuados, consciencializei-me, inequivocamente, que esta organização reúne todos os requisitos e condimentos necessários para se tornar numa instituição modelo, mas comprovei com a operacionalização de algumas situações que sem a implementação do referido instrumento, o percurso será sinuoso e as metas propostas não serão atingidas com certeza.

ANEXOS

Anexo 1 – Questionário aplicado ao Portimonense Sporting Clube



PORTIMONENSE SPORTING CLUBE

Questionário Diagnóstico do Clube

Este questionário constitui-se como um instrumento de recolha de dados para elaboração do Plano Estratégico do Portimonense Sporting Clube.

Quando estiver a responder ao questionário, lembre-se que não há afirmações correctas ou incorrectas, o que se apresenta são questões que vão permitir conhecer a realidade do Clube. O seu contributo é indispensável para o sucesso do trabalho.

Este questionário é de natureza **confidencial**. O tratamento deste, por sua vez, é efectuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o seu **anonimato é respeitado**.

II – IDENTIFICAÇÃO DO INQUIRIDO

1. Idade?.....anos

2. Sexo? Masculino Feminino

3. Função na Colectividade.....

4. Ocupação principal?

Patrão	Trabalhador por conta própria	Trabalho por conta de outrem	Reformado	Outra

5. Há quantos anos está na função?

Menos de 1 ano	De 1 a 4 anos	De 4 a 8 anos	De 8 a 12 anos	Mais de 12 anos

7. Qual era a sua função anterior no Clube?.....

8. Foi praticante de alguma modalidade? Sim Não Se sim, qual?.....

9. Quantos anos?.....

III – CLUBE

1. Político

1.1. Para que serve o Clube?

Indique a importância atribuída pelo Clube a cada uma das seguintes vocações:

Pouco importante 1 2 3 4 Muito importante

1. Desenvolver a prática desportiva da alta competição	1	2	3	4
2. Formar indivíduos	1	2	3	4
3. Desenvolver a formação de praticantes	1	2	3	4
4. Desenvolver o ensino de modalidades desportivas	1	2	3	4
5. Generalizar a prática desportiva	1	2	3	4
6. Satisfazer os sócios	1	2	3	4

7. Outras vocações do Clube:

.....

.....

.....

.....

.....

1.2. O que faz o Clube para o seu desenvolvimento?

Indique a importância atribuída pelo Clube a cada uma das seguintes missões:

Pouco importante 1 2 3 4 5 Muito importante

1. Conquista de novas fontes de financiamento	1	2	3	4
2. Melhora as instalações desportivas	1	2	3	4
3. Reforça a qualidade da administração/gestão	1	2	3	4
4. Promove as actividades desportivas	1	2	3	4
5. Investe no apetrechamento desportivo	1	2	3	4
6. Exige técnicos com formação	1	2	3	4
7. Adquire meios informáticos	1	2	3	4
8. Participa em quadros competitivos	1	2	3	4

9. Outras missões do Clube:

.....

.....

.....

.....

.....

2. Recursos Financeiros

2.1 Orçamento anual

2006	2007	2008	2009

2.2. Indique as fontes de financiamento do Clube em 2008

(Quando não existir deixe em branco)

Fonte	Valor
1.IDP	
2.Câmara Municipal	
3.Governo Civil	
4.Quotas dos sócios	
5.Junta de Freguesia	
6.Patrocínio	
7.Mecenato	
8.Venda de serviços (ex: programas p/férias, bar, festas, etc)	
9.Outra(s):	
TOTAL	

2.3. Indique as despesas na participação em competições:

(Quando não existir deixe em branco)

Despesa	Valor
1.Pagamento a técnicos desportivos	
2.Pagamento a praticantes	
3.Ajudas de custo a dirigentes	
4.Inscrições e seguros	
5.Penalizações/castigos	
6.Arbitragem	
7.Policimento	
8.Equipamento/apetrechamento	
9.Transportes	
10.Refeições	
11. Outra(s):	
TOTAL	

2.3. Indique as despesas com o funcionamento do Clube:

(Quando não existir deixe em branco)

Despesa	Valor
1. Manutenção da sede	
2. Serviços administrativos	
3. Aluguer de instalações desportivas	
4. Água e electricidade	
5. Comunicações (telefones, fax, etc.)	
6. Limpeza e manutenção de instalações desportivas	
7. Outra(s):	
TOTAL	

4. Recursos Materiais

4.1. Apetrechamento

4.1.1. O Clube possui viatura própria de transporte de praticantes? Sim Não Se sim, quantas viaturas? _____

4.1.2. Se sim,

Viatura 1: Ano da matrícula:.....Ano de aquisição:.....Estado de conservação: Mau Razoável Bom

Viatura 2: Ano da matrícula:.....Ano de aquisição:.....Estado de conservação: Mau Razoável Bom

Viatura 3: Ano da matrícula:.....Ano de aquisição:.....Estado de conservação: Mau Razoável Bom

4.1.3. O Clube possui computador? Sim Não Se sim, quantos computadores? _____

4.1.4. O Clube tem o apetrechamento necessário à prática das modalidades desportivas? Sim Não

Se não, indique as possíveis insuficiências de apetrechamento:

1.....4.....

2.....5.....

3.....6.....

4.2. Instalações

5. Recursos Tecnológicos

O Clube possui os recursos humanos e materiais que lhe confere uma vantagem concorrencial? Sim Não

Em caso afirmativo, especifique:

.....
.....
.....
.....

6. Logística e Captação de Recursos Humanos

Caracterize o recrutamento dos recursos humanos feito pelo Clube:

.....
.....
.....

7. Operações de Produção

Actividades do Clube:

7.1. O Clube desenvolve actividades desportivas regularmente? Sim Não

7.2. O Clube organiza quadros competitivos? Sim Não

Se sim, indique os quadros competitivos organizados pelo Clube:

.....
.....

Indique outras actividades desportivas organizadas pelo Clube:

.....
.....

Plano Estratégico do Portimonense Sporting Clube

9.2. Até que ponto as seguintes situações estão na origem de conflitos existentes no Clube:

Pouco importante 1 2 3 4 5 Muito importante

1. Questões pessoais	1	2	3	4
2. Apetência pelo poder	1	2	3	4
3. Opções ideológicas	1	2	3	4
4. Questões técnicas	1	2	3	4
5. Controlo de recursos	1	2	3	4
6. Defesa de direitos	1	2	3	4
7. Outra:	1	2	3	4

9.3. O controlo do Clube é feito através de:

Pouco importante 1 2 3 4 5 Muito importante

1. Recursos dispendidos	1	2	3	4
2. Resultados desportivos	1	2	3	4
3. Controlo hierárquico	1	2	3	4
4. Sócios/Assembleia geral	1	2	3	4
5. Estado –IDP	1	2	3	4
6. Autarquia	1	2	3	4
7. Lealdade	1	2	3	4
8. Outro(s):	1	2	3	4

10. Resultados

10.1. Avalie os resultados obtidos pelo Clube na última época presente ano:

Mau 1 2 3 4 5 Excelente

1. Número de praticantes federados	1	2	3	4
2. Voluntários em apoio	1	2	3	4
3. Formação dos técnicos	1	2	3	4
4. Equilíbrio financeiro	1	2	3	4
5. Resultados desportivos	1	2	3	4
6. Apetrechamento desportivo	1	2	3	4
7. Instalações desportivas	1	2	3	4
8. Promoção das actividades do clube	1	2	3	4
9. Espectadores nas competições	1	2	3	4
10. Qualidade administração/gestão	1	2	3	4
11. Meios informáticos	1	2	3	4
12. Outro(s):	1	2	3	4

10.2. Indique os resultados mais significativos no historial do Clube:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

11. Obstáculos

Expresse a sua opinião sobre os factos que impediram o Clube de alcançar melhores resultados:

Discordo 1 2 3 4 5 Concordo

1.Apoio financeiro do Estado - IDP	1	2	3	4
2.Capacidade de gerar receitas	1	2	3	4
3.Qualidade da gestão da direcção	1	2	3	4
4.Obtenção de patrocínios	1	2	3	4
5.Organização da associação regional	1	2	3	4
6.Competência dos técnicos	1	2	3	4
7.Prestações dos praticantes	1	2	3	4
8.Apoio financeiro da Câmara Municipal	1	2	3	4
9.Apoio financeiro da Junta de Freguesia	1	2	3	4
10.Conflitos no clube	1	2	3	4
11.Outro(s):	1	2	3	4

IV- Espectadores

12.1.Espectadores	
Indique o valor médio de espectadores por modalidade	
Modalidade	Valor médio de espectadores

Obrigado pela colaboração!

Anexo 2 – Questionário aplicado aos atletas



PORTIMONENSE SPORTING CLUBE

Questionário de Satisfação – Atletas - Out.09

Este questionário pretende saber da importância que os Atletas atribuem ao Portimonense Sporting Clube e à modalidade que praticam de modo a aferir o grau de satisfação com a organização e de motivação sobre as actividades que esta desenvolve.

Este questionário é de natureza **confidencial**. O tratamento deste, por sua vez, é efectuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o seu **anonimato é respeitado**.

I – Caracterização			
Sexo	Masculino <input type="checkbox"/>	Feminino <input type="checkbox"/>	Modalidade Praticada _____
Idade	_____ anos		Escalão _____
Freguesia de Residência	_____		
			Número de anos que pratica a modalidade _____

II – Modalidades (assinala com um X)				
	Nada		Muito	
Gostas da modalidade que praticas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gostas da forma como o teu professor/técnico organiza os teus treinos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gostas de participar nas competições?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Além da prática da modalidade, gostas de estar no Clube com os teus amigos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os horários dos treinos estão adequados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os teus pais costumam envolver-se nas actividades?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

III – Prática Desportiva (assinala com um X)				
	Nada		Muito	
A modalidade que praticas é a que mais gostas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Queres continuar a praticar esta modalidade?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Praticas esta modalidade porque:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tu queres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os teus pais querem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Por causa dos teus amigos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gostavas de praticar outra modalidade? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Qual? _____				

IV – Condições do Clube (assinala com um X)				
	Mau		Muito Bom	
Os espaços de treino e jogo são bons?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os balneários são bons?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Todo o material necessário apresenta boas condições?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os transportes que o Clube oferece?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

VI – Avalia o Portimonense Sporting Clube				
	Mau	Insuficiente	Bom	Muito Bom
Desempenho global do Portimonense Sporting Clube	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anexo 3 – Questionário aplicado aos encarregados de Educação



PORTIMONENSE SPORTING CLUBE

Questionário de Satisfação – Encarregados de Educação dos Atletas do Portimonense Sporting Clube – Out.09

Este questionário versa um conjunto de temáticas relativas ao modo como os Encarregados de Educação dos atletas percebem o Portimonense Sporting Clube de modo a aferir o grau de satisfação com a organização e de motivação sobre as actividades que esta desenvolve.

É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade, pois só assim é possível ao Portimonense Sporting Clube apostar numa melhoria contínua dos serviços que presta.

Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Este questionário é de natureza **confidencial**. O tratamento deste, por sua vez, é efectuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o seu **anonimato é respeitado**.

I – Caracterização			
Educando	Masculino <input type="checkbox"/>	Feminino <input type="checkbox"/>	Modalidade Praticada _____
Freguesia de Residência	_____		Escalão _____
Idade	_____ anos		Número de anos que pratica a modalidade _____

II – Modalidades (assinale com um X)				
	Nada		Muito	
A modalidade que o seu educando pratica é ,um bom desporto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O professor/técnico tem as habilitações necessárias?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O professor/técnico organiza os treinos adequadamente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O professor/técnico domina tecnicamente a modalidade?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os horários dos treinos estão adequados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conhece os objectivos e conteúdos da modalidade no Clube?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os pais são motivados a se envolverem nas actividades?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tem conhecimento regular da evolução do seu educando?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Plano Estratégico do Portimonense Sporting Clube

III - CONDIÇÕES DO CLUBE (assinale com um X)				
	Nada		Muito	
O Portimonense Sporting Clube tem instalações adequadas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os equipamentos e materiais são suficientes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As condições de segurança são boas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os transportes proporcionados pelo Clube são suficientes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As condições de prática proporcionadas são boas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IV - SERVIÇOS E APOIO (assinale com um X)				
	Nada		Muito	
A secretaria presta um bom apoio aos pais e desportistas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A informação acerca de treinos e provas é clara?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As mensalidades têm um preço adequado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A página WEB do clube disponibiliza informação pertinente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

V – Analise a forma como valoriza o Portimonense Sporting Clube bem como qual é para si a imagem que o Clube transmite para o exterior (assinale com um X)		
	Sim	Não
É sócio do Portimonense Sporting Clube?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Assiste regularmente às organizações do Portimonense Sporting Clube	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Considera que o Portimonense Sporting Clube é importante para Portimão?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O Portimonense Sporting Clube está aberto a toda a população?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O Portimonense Sporting Clube é devidamente reconhecido pela população?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

V - Apreciação Global do Portimonense Sporting Clube				
	Mau	Insuficiente	Bom	Muito Bom
Desempenho global do Portimonense Sporting Clubes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Coloque aqui sucintamente comentários/sugestões relativos à DDJAS	
Aspectos mais positivos: - - - - -	Aspectos a melhorar: - - - -
Iniciativas/medidas a implementar:	

☺brigado pela colaboração

Bibliografia

ANDREFF, Wlanidir; LENELOS, E. J., “*A gestão dos clubes desportivos. Desporto e Sociedade*”, Antologia de textos, Ministério da Educação – Direcção Geral dos Desportos, Lisboa, 1988.

ARAÚJO, Jorge, “*Guia do Animador e Dirigente Desportivo*”, Editorial Caminho, Lisboa, 1986.

ARAÚJO, Jorge, “*Reflexão sobre o Desporto Português*”, Horizonte Vol. XXX, nº 120, Livros Horizonte, Lisboa Outubro e Novembro de 2005, p.35.

BATISTA, F. “*Desenvolvimento Estratégico. Estratégias na Gestão de organizações Desportivas*”, in IV Seminário Planeamento e Gestão do Desporto, Silves, 2003.

CALDEIRA, Jorge, “*Implementação do Balanced Scorecard no Estado*”, Edições Almedina, Lisboa, Janeiro de 2009.

Câmara Municipal de Silves, “*Programa de apoio ao Movimento Associativo Desportivo do concelho de Silves*”, Silves, 2009.

CARAMEZ, Rui Pedro, “*Importância e análise de programas de patrocínio desportivo. Estudo em organizações desportivas portuguesas profissionais e não profissionais*”, Ministérios da Juventude e Desporto, Centro de Estudos e Formação Desportiva, Lisboa, 2001.

CARVALHO, A. Melo, “*O Dirigente Desportivo Voluntário*”, Livros Horizonte, Lisboa, 1997.

CARVALHO, A. Melo, “*O Clube Desportivo Popular*”, Campo das Letras – Editora S.A., Porto, 2001.

CONSTANTINO, José Manuel, “*A sinergia público-associativa e privado como resposta à problemática do desenvolvimento desportivo local*”. In II Congresso de Gestão do Desporto. O Desporto em Portugal. Opções estratégicas de desenvolvimento. APOGESD (Associação Portuguesa de Gestão do Desporto), Lisboa, 1997.

CONSTANTINO, José Manuel, “*Concepção e Operacionalização de um Plano Estratégico de Desenvolvimento Desportivo*”, in IV Seminário de Gestão do Desporto de Tavira, Janeiro de 2009

CORREIA, Abel; PEREIRA, José Manuel, “*Estratégia dos Clubes de Desporto. Estudo das Organizações do Concelho de Oeiras*”, Câmara Municipal de Oeiras, Editora Estrelas de Papel, 2002.

CORREIA, Abel; PIRES, Gustavo; COLAÇO, Carlos, “*Estratégias das principais federações portuguesas no ciclo olímpico de Atlanta*”, Horizonte Vol. XVI nº 93, Livros Horizonte, Lisboa, Maio e Junho de 2000.

CRESPO, Jorge, “O associativismo desportivo em Portugal”, Ludens Vol. 2 nº 4, 1978.

CRESPO, Jorge, “*Para uma Sociologia da Cultura – O Associativismo Desportivo em Portugal*”, Ludens Vol. II, nº 4, Julho, 1978, pp.3-13.

CUNHA, Miguel Pina, “*Teoria Organizacional – Perspectiva e Prospectivas*”, Publicações Dom Quixote, Lisboa, Lisboa, 1999.

CUNHA, L. Miguel, “*O clube desportivo numa dinâmica autosustentada de desenvolvimento*”, Ludens Vol, 15 nº 4, Outubro e Dezembro de 1995, pp. 22-26.

DRUCKER, Peter F., “*As fronteiras da Gestão*”, Editorial Presença, Lisboa, 1986.

DRUCKER, Peter, “*As organizações sem fins lucrativos*”, Editora Dimensão, Lisboa, 1997.

F.Teixeira Homem, “*Contributo para o Estudo do Movimento Desportivo Associativo*”, Horizonte Vol. XVI, nº 84, Livros Horizonte, Lisboa, Julho e Agosto de 2009, p.35.

GADET, M. *“Manual de Prospectiva Estratégica. da Antecipação à Gestão”*, Publicações D. Quixote, Lisboa, 1993.

GUILLEMENT, Yves Bertrand, *“Organizações: Uma Abordagem Sistémica”*, Sociedade e Organizações, Lisboa, 1988

HEINNEMANN, K., *“Problemas Sócio-económicos dos Clubes Desportivos”*, Edição do Ministérios de Educação, Direcção geral dos Desportos, 1988.

Instituto do Desporto de Portugal, *“Dossier de Consultor de Gestão do Desporto, Programa Preparar e Planear Clubes de Futuro”*, Lisboa, 2002.

Instituto do Desporto de Portugal, *“Estatísticas do Associativismo Desportivo 1996-2003”*, Lisboa.

Instituto Nacional de Estatística, *“Censos 2001 – XIV Recenseamento Geral da População; IV Recenseamento Geral da Habitação; Resultados definitivos”*. Outubro de 2002.

Instituto Nacional de Estatística: *Sócio-demografia das áreas de baixa densidade do Algarve. População e condições sociais*, 2004.

KEATING, J; GOMES, R, & MIGUEZ, *“Dilemas da Organização e na Gestão da Formação num Clube Desportivo”*, I International Meetinh On Psychology Applied to Sport and Physical Activity, Universidade do Minho, Braga, 1997.

MARIOVET, Salomé, *“Hábitos Desportivos da População Portuguesa”*, Instituto Nacional de Formação e Estudos do Desporto, Lisboa, 2001.

MARIA, Albino, *“Concepção e Operacionalização de um Plano Estratégico de Desenvolvimento Desportivo*, in IV Seminário Gestão do Desporto de Tavira, Janeiro de 2009.

MARTINET, A,ch., *“Estratégia”*, Edições Sílabo Lda, Lisboa, 1989.

MINTZBERG, Henry, “*Estrutura e Dinâmica das Organizações*”, Publicações D. Quixote, Lisboa, 1995.

MINTZBERG, Henry, “*The Rise and Fall of Strategic Planning*”, New York: Free Press, 1994.

PEREIRA, Eduardo Borges., “*Marketing Desportivo nas perspectivas sobre estratégias a adoptar por serviços municipais de desporto*”, Horizonte Vol. XI nº 16, Livros Horizonte, Lisboa, Julho e Agosto 1995,

PIMENTEL, João, “*Associativismo – Modelos estruturais de organização*”, horizonte Vol. XVI nº 95, Livros Horizonte, Lisboa, Setembro e Outubro de 2000, pp.6-14.

PIRES, Paulo, “*A crise do movimento associativo em Portugal*”, Horizonte Vol. XVI nº 96, Livros Horizonte, Lisboa, Novembro e Dezembro de 2000, pp.3-7.

PIRES, Gustavo, “*A génese da organização e do desenvolvimentos do Desporto em Portugal*”, INUAF, Lisboa, 1986.

PIRES, Gustavo, “*Do associativismo à orgânica desportiva*”, Ministério da Educação e Cultura, 1987, Lisboa.

PIRES, Gustavo, “*Estado do Desporto. Desenvolvimento Organizacional*” (versão condensada), APOGESD, Porto, 2003, pp.12-121.

RANDOLPH, W. Alan; POSNER, Bary Z., “*Planeamento e Gestão de Projectos*”, Editorial Presença, Lisboa, 1992.

RICHARDSON, Bill; RICHARDSON, Roy, “*A Gestão Estratégica*”, Editorial Presença, Lisboa, 1992.

ROCHE, Fernando Paris, “*Gestão Desportiva. Planeamento Estratégico nas Organizações Desportivas*”, editorial Paidotribo, São Paulo, 1998.

ROCHE, Fernando Paris, “*Direcion y Planificacion Estratégica en Entidades, Instalaciones y Organizaciones Deportivas*”, Manul del alumno, Master en gestion i Direccion Deportiva, Universidade de Extremadura, Febrero 2008.

RODRIGUES, Francisco, “*Gestão de Associações*”, Livrodidacta Editores, Torres Vedras, 2007.

ROCHET, Claude, “*Management das Associações*”, Editora Sociedade e Organizações, Lisboa, 1992.

SANTOS, Francisco Lopes, “*Estratégia passo-a-passo*”, Centro Atlético, Lisboa, 2004.

SANTOS, Abel, “*Estratégia dos clubes desportivos. Estudo comportamental dos clubes portugueses de média e grande dimensão*”. Centro de Estudos e Formação Desportiva, Lisboa.

SERPA, Homero, “*A história do desporto em Portugal. Do século XIX à Primeira Guerra Mundial*”, Instituto Piaget, Lisboa, 2007.

SLACK,T, “*Underestanding Sport Organizations*”. Usa:Human Kinetics, 1997.

SOUSA, Gastão, “*Inovação e criatividade no desenvolvimento de novos serviços desportivos*”, Horizonte Vol. XX nº70, Livros Horizonte, Lisboa, Novembro e Dezembro de 1995, pp.132-135.

SOUSA, Gastão, “*Contributo para repensar o clube desportivo à luz do Marketing Estratégico*”, Horizonte Vol. XII nº 74, Livros Horizonte, Lisboa, Outubro e Novembro de 1996, pp.3-10.

TAVARES, Maria Manuel, “*Estratégia e Gestão por Objectivos*”, Universidade Lusíada Editora, Lisboa, 2002.

VASCONCELOS, A. “*O que Peter Drucker nos diria para sairmos mais fortes da crise*”, Executive Digest nº 43, II Série, Outubro de 2009, pp.26-35.

WOOLDRIDGE, Adrian; MICKLETWAIT, John, “*Os Gurus da Gestão*”, Editorial Presença, Lisboa, 1999.

Legislação:

Constituição da República

Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto, Janeiro de 2007

Internet:

ANDRADE, Arnaldo Rosa, “*Planejamento Estratégico: Formulação, Implementação e Controle*” [Em linha] 2002 [Citado em: 17 de Novembro de 2009.]

<http://www.skywalker.com.br/artigos/gestao/missao.html>

Câmara Municipal de Portimão, “*Carta Educativa do concelho de Portimão*” [Em linha] [Citado em: 10-15 de Setembro de 2009.]

www.cm-portimao.pt

Câmara Municipal de Portimão, “*Carta Educativa do concelho de Portimão*” [Em linha] [Citado em: 1-4 de Setembro de 2009.]

www.cm-portimao.pt

GASPAR, Fernando, “*A importância do Desporto para a Economia*” [Em linha] [Citado em: 11 de Outubro de 2009.]

<http://docentes.esgs.pt/fernandogaspar/publ/Artigos/Economia/ImportanciadoDesportoparaaEconomia.pdf>

JESUS, Sergio Luiz, “*A importância da missão, visão e valores de uma empresa*” [Em linha].2008 [Citado em: 17 de Novembro de 2009.]

<http://www.skywalker.com.br/artigos/gestao/missao.html>>..

PORTO, Marcelo Antoniazzi, “*Missão e Visão organizacional: orientação para a sua concepção*” [Em linha] 2008 [Citado em: 17 de Novembro de 2009]

http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T4105.PDF

ZACHARIAS, Vera Lúcia Cama, “Caracterização da Instituição”.

[Em linha] 2008 [Citado em: 17 de Novembro de 2009.]

<<http://www.centrorefeducacional.pro.br/carcinst.htm>