

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

A EVOLUÇÃO DA ESTRUTURA
ORGANIZACIONAL NO ÂMBITO DAS
FEDERAÇÕES DESPORTIVAS PORTUGUESAS:
UM ESTUDO DE CASOS, NO PERÍODO DE
2010 A 2020

Décio David Silva Faustino

Lisboa, Outubro de 2021

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

A EVOLUÇÃO DA ESTRUTURA
ORGANIZACIONAL NO ÂMBITO DAS
FEDERAÇÕES DESPORTIVAS
PORTUGUESAS: UM ESTUDO DE CASOS,
NO PERÍODO DE 2010 A 2020

Décio David Silva Faustino

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo realizada sob a orientação científica de José Duarte Moleiro Martins, Diretor do Mestrado de Gestão e Empreendedorismo

Constituição do Júri:

| | |
|------------------|-----------------------------------|
| Presidente _____ | Prof. Doutor Carlos Nunos |
| Arguente _____ | Prof. Doutor Arménio Breia |
| Vogal _____ | Prof. Doutor José Moleiro Martins |

Lisboa, Outubro de 2021

Agradecimentos

Para a elaboração deste trabalho gostava de agradecer em primeiro lugar a minha família, mãe e irmão pelo apoio dado durante estes meses de realização da tese e pela motivação nos momentos mais difíceis.

Em segundo lugar gostaria de agradecer ao meu orientador Académico Professor Doutor. José Moleiro Martins, pelo seu trabalho e pelo seu tempo, assim como todas as suas sugestões e ideias.

Em terceiro lugar às pessoas que colaboraram comigo na realização das entrevistas, nomeadamente Dr. Pedro Moura (Presidente da Federação Portuguesa de Ténis de Mesa), Sr. Albino Costa (Presidente da Federação Portuguesa de Taekwondo), Dr. Pedro Sequeiro (Vice-presidente da Federação Portuguesa de Andebol) e por fim Dr. Sandro Araújo (Secretário-Geral da Federação Portuguesa de Ciclismo), pois sem o seu tempo não seria possível a apresentação desta tese.

Em quarto lugar aos meus bons amigos que me ajudaram nos momentos finais do trabalho a ajustar algumas das minhas ideias e a me fazer pensar melhor sobre os assuntos aqui apresentados.

Resumo

O presente estudo tem como objetivo comparar a evolução da estrutura organizacional de quatro Federações desportivas portuguesas durante o período de 2010 – 2020. As Federações escolhidas foram a Federação Portuguesa de Taekwondo (FPT), Federação de Andebol de Portugal (FAP), Federação Portuguesa de Ténis de Mesa (FPTM), Federação Portuguesa de Ciclismo (FPC).

A análise da evolução da estrutura organizacional destas Federações foi realizada tendo como base entrevistas realizadas aos principais responsáveis destas organizações desportivas de acordo com uma metodologia qualitativa de estudo de caso. Em suma, pretendeu-se contribuir para uma melhor compreensão do processo que conduz ao desenvolvimento das organizações desportivas nacionais, nomeadamente das Federações e como a sua evolução contribui para o desenvolvimento das modalidades em causa.

Os resultados do estudo indicam uma evolução positiva no que toca a três das Federações durante o período em estudo, nomeadamente, na FAP, FPTM e FPC, devido a uma reestruturação organizativa, que lhes permitiu a organização de eventos desportivos de relevo nacional e internacional, bem como a captação de novos praticantes e, conseqüentemente, de novos patrocinadores.

A FPT sofreu um rude golpe com a retirada do apoio estatal por altura da crise sendo que este ainda não lhe foi novamente atribuído, sendo que esta Federação, de forma bastante resiliente, encontra-se no processo de reestruturação organizacional de forma a melhorar a sua performance.

Palavras-chave: Organizações Desportivas; Estrutura Organizacional; Gestão Organizacional; Gestão Desportiva.

Abstract

This study aims to compare the evolution of the organizational structure of four Portuguese sports federations during the period 2010-2020. The Federations chosen were the Portuguese Taekwondo Federation (FPT), Portuguese Handball Federation (FAP), Portuguese Federation of Table Tennis (FPTM), Portuguese Cycling Federation (FPC).

The analysis of the evolution of the organizational structure of these Federations was carried out based on interviews carried out with the main people in charge of these sports organizations according to a qualitative case study methodology. In short, it was intended to contribute to a better understanding of the process that leads to the development of national sports organizations, namely the Federations and how their performance contributes to the development of the sports in question.

The results of the study indicate a positive evolution with regard to three of the Federations during the period under study, namely, in the FAP, FPTM and FPC, due to an organizational restructuring, which allowed them to organize sporting events of national and international importance, as well as attracting new practitioners and, consequently, new sponsors.

The FPT suffered a severe blow with the withdrawal of state support at the time of the crisis, which has not yet been attributed to it, and this Federation, in a very resilient way, is in the process of organizational restructuring in order to improve its performance.

Keywords: Sports Organizations; Organizational Structure; Organizational Management; Sport Managements.

Índice

| | |
|--|------|
| Agradecimentos | i |
| Resumo | ii |
| Abstract..... | iii |
| Índice | iv |
| Índice de Tabelas | vi |
| Índice de Figuras | vii |
| Siglas e Abreviaturas | viii |
| 1. Introdução..... | 1 |
| 1.1. Importância do tema | 1 |
| 1.2. Objetivos do estudo | 1 |
| 1.3. Metodologia..... | 2 |
| 1.4. Resultados do Estudo..... | 3 |
| 1.5. Estrutura de realização da dissertação | 3 |
| 2. Revisão da Literatura..... | 4 |
| 2.1. O Empreendedorismo | 4 |
| 2.1.1. O Empreendedor..... | 8 |
| 2.1.2. Tipos de empreendedorismo..... | 12 |
| 2.1.3. O desporto como um fenómeno empreendedor..... | 13 |
| 2.2. A Gestão Desportiva..... | 16 |
| 2.2.1. As Organizações Desportivas | 17 |
| 2.2.2. O Gestor Desportivo..... | 20 |
| 2.3. Performance organizacional | 23 |
| 2.3.1. Fatores decisivos da performance nas organizações desportivas | 25 |

| | |
|--|----|
| 2.4. Questões de Investigação..... | 28 |
| 3. Metodologia..... | 29 |
| 3.1. Método..... | 29 |
| 3.2. Recolha de Dados | 30 |
| 3.3. Tratamento de Dados..... | 31 |
| 4. Parte Empírica | 33 |
| 4.1. Caracterização das Organizações Desportivas Estudadas | 33 |
| 4.1.1. Federação Portuguesa de Taekwondo | 33 |
| 4.1.2. Federação de Andebol de Portugal (FAP)..... | 34 |
| 4.1.3. Federação Portuguesa de Ténis de Mesa (FPTM)..... | 36 |
| 4.1.4. Federação Portuguesa de Ciclismo (FPC)..... | 38 |
| 4.2. Resposta às Questões de Investigação..... | 39 |
| 4.3. Discussão dos Resultados Obtidos | 43 |
| 5. Conclusão | 47 |
| Referências Bibliográficas..... | 49 |
| ANEXO | 56 |
| Anexo I – Grelha de análise de conteúdo (análise das entrevistas)..... | 56 |
| Anexo II - Guião da Entrevista..... | 62 |
| Anexo III – Entrevistas..... | 63 |

Índice de Tabelas

| | |
|---|----|
| Tabela 1. 1: Algumas definições de empreendedorismo..... | 6 |
| Tabela 1.2: Algumas definições de empreendedor..... | 9 |
| Tabela 1. 3: Competências características de um empreendedor | 10 |
| Tabela 1. 4: Características específicas do desporto e a sua influência no espírito empreendedor desportivo | 14 |
| Tabela 1. 5: Diferenças entre Administradores e Gestores Desportivos. | 21 |
| <u>Tabela 2. 1: Tabela de codificação de entrevistas (fonte: Bardin, 2009)</u> | 32 |

Índice de Figuras

| | |
|---------------------------------|----|
| Figura 1: Imagem da FPT..... | 33 |
| Figura 2: Logotipo da FAP..... | 35 |
| Figura 3: Logotipo da FPTM..... | 37 |
| Figura 4: Logotipo da FPC..... | 38 |

Siglas e Abreviaturas

COP – Comité Olímpico de Portugal

CPP – Comité Paralímpico de Portugal

FAP – Federação de Andebol de Portugal

FPC – Federação Portuguesa de Ciclismo

FPT - Federação Portuguesa de Taekwondo

FPTM - Federação Portuguesa de Ténis de Mesa

IPDJ – Instituto Português de Desporto e Juventude

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

1. Introdução

1.1. Importância do tema

Hoje em dia o desporto é uma atividade cada vez mais competitiva, sendo que, as modalidades encontram-se cada vez mais organizadas de acordo com as suas metas e com os seus objetivos. Verifica-se, no âmbito das Federações Desportivas, que a pressões exercidas pelos stakeholders¹ são cada vez maiores devido às novas exigências relacionadas com o desporto, sendo que, atualmente a administração das Federações vão desde a autogestão realizada por voluntários, até a uma gestão mais parecida com as das sociedades pós-industriais (Gasparini, 2000).

A compreensão do desempenho organizacional tem sido feita através da identificação das suas dimensões, o subseqüente estabelecimento de indicadores de desempenho de acordo com a dimensão, e o estabelecimento de comparações com os resultados das organizações (Federações ou Clubes) de outro país ou países (Athanasίου, Tsamourtzis, & Kokolios, 2009)

No presente trabalho vai ser comparado como evoluíram as estruturas organizacionais de quatro Federações no período de 2010 a 2020: a Federação Portuguesa de Taekwondo (FPT), a Federação de Andebol de Portugal (FAP), a Federação Portuguesa de Ténis de Mesa (FPTM) e a Federação Portuguesa de Ciclismo (FPC). A análise da estrutura organizacional destas Federações será realizada tendo como base entrevistas realizadas aos principais responsáveis das organizações desportivas implicadas neste estudo.

Assim, vai-se fazer um estudo com o intuito de conhecer e explicar o desempenho destas Federações Desportivas, identificando, interpretando e discutindo os resultados que apresentam, assim como, o seu grau de desenvolvimento, a partir das declarações dos seus principais resultados.

1.2. Objetivos do estudo

Para este estudo traçaram-se os seguintes objetivos:

¹ Stakeholders – termo inglês utilizado para “grupos de interesse”

1. Explorar e descrever, globalmente, o desempenho das Federações em estudo;
2. Identificar quais os fatores com maior influência no desempenho das Federações em estudo;
3. Identificar as principais estratégias organizacionais das Federações em estudo;
4. Comparar a evolução da estrutura organizacional das quatro Federações, de forma a encontrar os principais pontos em comum;
5. Identificar novos vetores de desenvolvimento, com o intuito de se obter melhores resultados.

Em suma, pretende-se contribuir para uma melhor compreensão dos processos que conduzem ao desenvolvimento das organizações desportivas nacionais, nomeadamente das Federações e como a sua evolução da estrutura organizacional contribui para o desenvolvimento das modalidades em causa.

1.3. Metodologia

Tendo em conta os objetivos traçados para o presente trabalho, este vai-se enquadrar na metodologia de estudo de caso. De acordo com Yin (2005), o estudo de caso é a metodologia mais apropriada quando se pretende compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos vários fatores. Assim “estudo de caso” é definido como sendo o conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos, tendo como base as características do fenómeno em estudo (Yin, 2005).

No que concerne ao modelo de investigação foi escolhido o qualitativo. Ao usar uma metodologia qualitativa num estudo espera-se que seja feita uma análise em profundidade relativamente a significados, conhecimentos e atributos de qualidade dos fenómenos em estudo. Como refere Fortin (2009, p.178) os dados são *“enquadrados e interpretados em contextos holísticos de situações, acontecimentos de vida ou experiências vividas, particularmente significativos para pessoas implicadas.”*

Foram então realizadas quatro entrevistas, aos principais responsáveis das quatro Federações no presente estudo, procedendo-se à posterior análise dos dados, recorrendo à análise de conteúdo de acordo com Bardin (2009).

1.4. Resultados do Estudo

Quanto aos resultados deste estudo, tenho como objetivo, compreender qual a evolução da estrutura organizativa destas quatro Federações, entre 2010 e 2020.

Pretendo saber, quais foram as formas, que estas Federações se organizaram e enquadraram na legislação em vigor, compreendendo quais os seus principais pontos em comum, as suas principais formas inovadoras de trabalho e que impactos promovem, as relações entre estas Federações têm com as suas partes interessadas (stakeholders, fornecedores e patrocinadores).

Por fim pretendo descobrir como é que nos últimos 10 anos foi caracterizada a evolução organizativa das Federações.

1.5. Estrutura de realização da dissertação

Por se tratar de uma dissertação de mestrado será utilizado o método científico na estruturação do estudo, tendo em consideração as seguintes etapas básicas, de acordo com Frada, (2001):

1. Introdução: Trata-se da primeira etapa do trabalho, onde se vai identificar o problema de forma clara e concisa que deverá servir de orientação para a investigação;
2. Enquadramento Teórico: Será realizada uma revisão da literatura para enquadrar os principais aspetos teóricos e o estado da arte sobre o presente tema, recorrendo a monografias, artigos científicos e outros documentos relevantes para o estudo;
3. Metodologia: Neste capítulo são apresentados os métodos e as técnicas de recolha e análise dos dados;
4. Parte Empírica: onde se encontram incluídos a Análise e Discussão dos Resultados face aos resultados obtidos em estudos anteriores;
5. Conclusão: Finalmente, neste ponto serão apresentadas as conclusões sobre o estudo realizado. Neste capítulo, serão igualmente apresentadas as limitações da

investigação realizada, assim como as recomendações e sugestões para futuras investigações a realizar e explorar sobre a presente temática.

2. Revisão da Literatura

2.1. O Empreendedorismo

Hoje em dia muito se fala em empreendedorismo, especialmente com as grandes mutações verificadas no contexto económico e tecnológico. No entanto, este não é um fenómeno atual, sendo que, já há muito que tem vindo a ser estudado por investigadores de diversos ramos científicos. O termo “empreender” tem a sua origem na palavra francesa “*entrepreneur*” que significa, literalmente, “aquele que está entre” ou “intermediário”.

Foi no século XVIII que o conceito de empreendedorismo começou a ser estudado e desenvolvido, pela mão do economista irlandês Richard Cantillon², sendo que, ao longo deste tempo, muitos foram os autores que têm vindo a desenvolver a sua definição. No entanto, tem sido nos últimos anos, que este conceito tem sido discutido com mais intensidade, dada a sua importância para o desenvolvimento económico atual. Como refere Sarkar (2010, p.42) “...a sua popularidade renasceu nos últimos tempos, como se tivesse sido uma “descoberta súbita.” (...) como se encontrasse a chave para abrir uma porta como a lâmpada do Aladino, de forma a alterar definitivamente o rumo de uma economia!”

Mas afinal o que é empreendedorismo? O crescente interesse pelo tema tem levado a que investigadores de diversas áreas se dediquem ao assunto, e ao seu ensino por algumas instituições do ensino superior. De facto, devido à conjuntura atual em que vivemos, na era da globalização, cada vez é mais importante fomentar uma cultura empreendedora, contribuindo, assim, para o crescimento e desenvolvimento económico (Fernandes, Tavares, & Malvestiti, 2013).

² Richard Cantillon (1690 – 1734) Economista Irlandês

Segundo o relatório “Global Entrepreneurship Monitor” (GEM) 2007³, o empreendedorismo pode ser induzido pela oportunidade, o que significa aproveitar uma oportunidade de negócio existente no mercado através da criação de uma empresa por iniciativa própria. Mas também pode ser induzido pela necessidade, quando não existem outras oportunidades de emprego, orientando os indivíduos para a criação de uma nova empresa, dado estes considerarem não possuírem melhores alternativas.

Além da criação de empresas, também se pode verificar nas organizações sociais, culturais, religiosas, entre outras, assumindo a forma de empreendedorismo social, podendo também assumir diversas formas, nomeadamente empreendedorismo local, que é o objeto de estudo deste trabalho.

Abordamos de seguida algumas definições recentes de modo a explorar este conceito tão abrangente. A Comissão Europeia no Livro Verde sobre o Espírito Empresarial, (2003, p.6) propõe a seguinte definição: *“O empreendedorismo é acima de tudo uma atitude mental que engloba a motivação e a capacidade de um indivíduo, isolado ou integrado numa organização, para identificar uma oportunidade e para concretizar com o objetivo de produzir um determinado valor ou resultado económico.”*

O relatório GEM Portugal (2007, p.3) define Empreendedorismo como: *“Qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou nova iniciativa, tal como emprego próprio, uma nova organização empresarial ou a expansão de um negócio existente, por parte de um indivíduo, de uma equipa de indivíduos, ou de negócios estabelecidos.”*

Sarkar (2010, p.47) considera uma definição mais restrita, mas sem deixar de ser abrangente *“Empreendedorismo é o processo de criação e/ou expansão de negócios que são inovadores ou que nascem a partir de oportunidades identificadas.”*

Vesper (1980) citado por Hisrich, Peters & Shepherd (2008) considera que um empreendedor assume diferentes definições consoante o ponto de vista, ou seja, para um economista é alguém que combina recursos, trabalho, materiais e outros ativos e faz o seu valor crescer mais que antes introduzindo também mudanças e inovações. Para um psicólogo um empreendedor é alguém que é guiado por certas forças, precisa de obter algo, de experimentar algo ou talvez de escapar à autoridade dos outros. Por outro lado, considera que para um homem de negócios um empreendedor é um competidor agressivo,

³ O Global Entrepreneurship Monitor (GEM), um estudo que pretende avaliar a atividade empreendedora de diversos países

que encontra melhores meios para utilizar os recursos, reduzir gastos e criar outros negócios.

Como podemos observar na tabela 1.1, existem inúmeras definições de empreendedorismo, não existe uma definição restrita, mas todas elas abordam temas comuns, principalmente a inovação, a criatividade, a mudança, a persistência a iniciativa, o não ter medo do fracasso. Podemos tirar conclusões próprias acerca deste conceito tendo em conta os pontos de vista destes autores. Sugerimos que é necessário captar oportunidades, (pois elas existem e podem estar nas coisas mais simples) e um modo inovador de as explorar, criando valor começando ou fazendo crescer uma nova forma de fazer negócios, que por sua vez trará recompensa monetária e satisfação pessoal.

Tabela 1. 1: Algumas definições de empreendedorismo

| ANO | AUTORES | DEFINIÇÃO |
|------------|---------------------------------|---|
| 1974 | Drucker | O trabalho específico do empreendedorismo numa empresa de negócios é fazer os negócios de hoje serem capazes de fazer o futuro, transformando-se em um negócio diferente. [...] Empreendedorismo não é nem ciência, nem arte. É uma prática. |
| 2005 | Dutta e Crossan | O empreendedorismo deve ser visto a partir das visões de Schumpeter e de Kirzner; o primeiro enfatiza as características comportamentais e o segundo, associa o conhecimento como fator importante para os empreendedores. |
| 2005 | Trigo | Empreendedorismo é a atividade democrática, que pode ser exercida por pessoas de qualquer idade, com ou sem experiência de emprego anterior. |
| 2007 | Costa, Cericato e Melo | Empreendedorismo é a geração de valor por pessoas e/ou organizações que trabalham para implementar uma ideia derivada da criatividade, da capacidade para a mudança e do desejo de assumir o risco. |
| 2007 | Fialho, Montibeller e Mitidieri | Empreendedorismo é o ato de criação de valor, que parte da intenção de uma organização que se materializa na utilização de competências, cuja finalidade é a descoberta e o controle de recursos que serão aplicados de forma a darem resultados positivos. |
| 2009 | Hisrich, Peters e Shepherd | Empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessário, assumindo riscos (...) correspondentes e consequentes recompensas da satisfação e da independência. |
| 2013 | GEM | Empreendedorismo é qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou novo empreendimento, como, por exemplo, uma atividade autônoma, uma nova empresa ou a expansão de um |

| | | |
|------|---|--|
| | | empreendimento existente. Em qualquer das situações, a iniciativa pode ser de um indivíduo, grupos de indivíduos ou de empresas já estabelecidas |
| 2013 | UC Innovation Entrepreneurship Strategy | Empreendedorismo é a capacidade e vontade de assumir a criação, organização e administração de uma iniciativa ou aventura com todos os riscos correspondentes, para obter ganhos sociais, econômicos e políticos |
| 2015 | Burton, Sorensen e Dobrev | Empreendedorismo é um evento marcante não apenas na carreira daqueles que o assumem, mas também para aqueles que identificam uma ocupação em novas possibilidades |

Adaptado de: Coelho, 2017.

Também podemos apontar para que o empreendedorismo seja um estado de espírito, ao ter capacidade de iniciativa, de crítica e vontade de vencer. É esta força interior que nos faz resistir perante as dificuldades. Os sonhos podem-se transformar em realidade, se ousarmos arriscar. Freire (2002, p.359) considera que *“para os empreendedores e empresários, nunca existem derrotas pessoais, apenas vitórias profissionais.”* A instauração de uma sociedade mais empreendedora diz respeito a todos nós.

As vantagens associadas ao empreendedorismo são muitas, ao criar novas empresas implica um investimento na economia local, pois criam-se novos empregos, então o empreendedorismo impulsiona o emprego e o crescimento económico. Isto significa que o medo de arriscar tem de ser combatido, as atitudes relativamente à iniciativa empresarial e ao insucesso devem ser mais positivas e que qualquer um de nós, empresas ou comunidades, através da atividade empreendedora, podemos ter a iniciativa de contribuir para uma sociedade mais empreendedora.

É consensual entre os académicos e *“policymakers”*⁴ que o empreendedorismo é uma ferramenta essencial para um bom desenvolvimento da sociedade e para o bem-estar das populações visto que as iniciativas empreendedoras são, quase sempre, sinónimo de geração de empregos. O empreendedorismo é, também, responsável por um aumento da produtividade, sendo, portanto, um importante catalisador do crescimento económico e da competitividade de um país (GEM, 2010).

⁴ Policymakers – membro de um departamento governamental

Por último há que referir que ao empreendedorismo encontra-se associado uma cultura muito própria, a cultura empreendedora, sendo estes os seus principais elementos (Dolabela, 2008).

- a) **Autorrealização** - o empreendedorismo possibilita ao empreendedor elevado grau de satisfação, pois é a manifestação do que se passa no seu interior, de tal forma que o processo se auto alimenta, na medida em que a realização do empreendimento atua como fator motivacional;
- b) **Estímulo ao desenvolvimento** – A cultura empreendedora tem grande impacto pela possibilidade de viabilizar nascimento de microempresas e pequenas empresas, as quais são as maiores responsáveis pelo crescimento econômico do país;
- c) **Possibilidade de obtenção de apoio à empresa** – com o desemprego, a cultura empreendedora, ganha importância pela possibilidade de oportunizar empreendimentos. Nesse contexto, as instituições de ensino tornam-se agentes de viabilização de crescimento econômico pela disseminação de uma formação não corporativa, voltada para o desenvolvimento de competências empreendedoras para profissionais empreendedores;
- d) **Resposta ao desemprego** – na medida em que microempresas e pequenas empresas se tornam mais numerosas que médias e grandes empresas, do que decorre impacto econômico relevante pela grande movimentação financeira, também esse grupo se torna e é apresentado à sociedade como as principais responsáveis pela geração de novos postos de trabalho, especialmente no mundo “online”.

2.1.1. O Empreendedor

Os empreendedores são normalmente pessoas peculiares dentro de um universo de pessoas comuns. São génios, muitas vezes, incompreendidos, considerando que têm uma capacidade para perceber os eventos ocorridos no mundo dos negócios de forma diferente dos demais, colocando em causa o *status quo* e fazendo-nos perguntar se a visão destes não será apenas uma loucura, tal como quando foi referido que o futuro passaria por toda a gente ter um computador pessoal em casa numa secretária, quando o normal era os computadores ocuparem o espaço de uma sala e necessitarem de ventilação constante. Como descreve Dolabela, o empreendedor é:

Um insatisfeito que transforma seu inconformismo em descobertas e propostas positivas para si mesmo e para os outros. É alguém que prefere seguir caminhos não percorridos, que define a partir do indefinido, acredita que seus atos podem gerar consequências. Em suma, alguém que acredita que pode alterar o mundo. É protagonista e autor de si mesmo e, principalmente, da comunidade em que vive. (Dolabela, 2008, p.4).

Vejamos então na tabela 1.2 a origem da noção de empreendedor, assim como definições de vários autores.

Tabela 1.2: Algumas definições de empreendedor

| ANO | AUTOR | DEFINIÇÃO |
|------------|-------------------|---|
| 1755 | Richard Cantillon | É alguém que paga um certo preço por um produto para o vender a preço incerto, tomando decisões sobre obter e usar recursos assumindo o risco empresarial. |
| 1803 | Jean Baptiste Say | É o agente que transfere recursos económicos de um sector de produtividade mais baixa para um sector de produtividade mais elevada e de maior rendimento, ou seja, os empreendedores são criadores de valor. |
| 1848 | John Stuart Mill | É uma pessoa que toma riscos e decisões, gerindo recursos limitados para o lançamento de novos negócios. |
| 1871 | Carl Menger | É quem transforma recursos em produtos e serviços úteis, criando oportunidades para levar ao crescimento industrial. |
| 1934 | Schumpeter | É um inovador, que faz “destruição criativa”, é quem aplica uma inovação no contexto dos negócios, que pode ser um novo produto, um novo processo de produzir, um novo mercado, uma nova fonte de matérias-primas, ou uma nova empresa. |
| 1961 | David McClelland | É alguém dinâmico que corre riscos moderados. |
| 1964 | Peter Druker | É alguém que maximiza oportunidades. |
| 1975 | Shapero | É alguém que toma iniciativa, organiza alguns mecanismos sociais e económicos, e aceita riscos de fracasso. |
| 1980 | Karl Vesper | O empreendedor é visto de modo diferente por economistas, psicólogos, negociantes e políticos. |

| | | |
|------|------------------------|---|
| 1973 | Kizner | Alguém que está alerta para as oportunidades de negócio lucrativas e utiliza a informação de que dispõe para formar juízos sobre a utilização eficiente dos recursos. |
| 1991 | Filion | É uma pessoa criativa, que imagina, desenvolve e realiza visões. |
| 2002 | Freire | É uma pessoa que tem uma percepção diferente dos riscos que está disposto a correr para alcançar o seu sonho. |
| 2007 | Zimmerer e Scarborough | Alguém que identifica oportunidades, cria um novo negócio, assumindo os riscos com o propósito de alcançar lucros e crescimento, obtendo os recursos necessários. |

Fonte: Adaptado de Sarkar (2010);Coulter (2003); Hisrich et al (2008); Freire (2002)

Leite (2017) defende que o empreendedor, é um individuo que está por sua conta e risco, que organiza, administra e assume o risco da gestão do empreendimento.

O empreendedor é, definitivamente, a figura central do empreendedorismo, sendo identificado pelas suas características comportamentais, ou seja, pelas suas atitudes orientadas para a realização de novos negócios (McClelland, 1961). Ao mesmo tempo, estes apresentam competências ao nível técnico, administrativo assim como pessoais, que os diferenciam de gestores ou de inventores. Na tabela 1.3, Hisrich e Peter (2004), p.39), resumizam as principais competências que um empreendedor deve apresentar:

Tabela 1. 3: Competências características de um empreendedor

| Competências técnicas | Competências Administrativas | Competências Empreendedoras Pessoais |
|---------------------------------|---|---|
| Redação | Planejamento e estabelecimento de metas | Controle interno e de disciplina |
| Expressão oral | Capacidade de tomar decisões | Capacidade de correr riscos |
| Monitoramento do ambiente | Relações humanas | Inovação |
| Administração comercial técnica | Marketing | Orientação para mudanças |
| Tecnologia | Finanças | Persistência |
| Interpessoal | Contabilidade | Liderança visionária |
| Capacidade de ouvir | Administração | Habilidade para administrar mudanças |
| Capacidade de organizar | Controle | |

| Competências técnicas | Competências Administrativas | Competências Empreendedoras Pessoais |
|---|---|---|
| Construção de rede de relacionamento Estilo administrativo Capacidade de ouvir Treinamento | Negociação Lançamento de empreendimentos Administração do crescimento | |
| Capacidade de trabalho em equipe | | |

Fonte: Hisrich e Peter (2004, p. 39).

Em termos de classificação dos empreendedores, Dornelas (2007) avança oito tipos de empreendedores, considerando que não existe um só tipo de empreendedor que englobe as características de todos:

- Tipo 1 – **Empreendedor nato (ou mitológico)**: Costumam estar em evidência nos meios de comunicação social, apresentando uma história de superação e de sucesso, começando, geralmente, do zero, construindo grandes empresas de destaque.
- Tipo 2 – **Empreendedor inesperado**: este tipo tem-se tornado cada vez mais comum e diz respeito aquele empreendedor que muda de carreira radicalmente, possibilitando o desenvolvimento do próprio negócio.
- Tipo 3 – **Empreendedor serial**: este empreendedor procura sempre iniciar novos negócios, sendo bastante comunicativo e um ótimo líder de equipas, estando sempre em constante movimento, consoante a evolução do seu negócio.
- Tipo 4 – **Empreendedor corporativo**: geralmente são executivos competentes, que conhecem bem as ferramentas de gestão e de administração. Estes empreendedores têm como principal objetivo o crescimento da sua carreira.
- Tipo 5 – **Empreendedor social**: estes empreendedores acreditam que o seu papel é a criação de um mundo melhor para a sociedade, comprometendo-se com causas humanitárias.
- Tipo 6 – **Empreendedor por necessidade**: neste caso, o negócio é criado pelo empreendedor por falta de outras opções. Com poucos recursos em termos

educacionais, por falta de acesso, se torna um problema por não gerar impacto económico.

- Tipo 7 – **Empreendedor herdeiro:** como o nome indica, são aqueles que se encontram inseridos desde cedo nos negócios de família, apreendendo ampliar os recursos disponíveis.
- Tipo 8 – **Empreendedor planeado:** é o empreendedor que tem um plano definido, traçando com clareza os objetivos e metas a atingir e os possíveis obstáculos a ultrapassar.

2.1.2. Tipos de empreendedorismo

Numa fase de conceitualização inicial, o empreendedorismo estava sempre ligado a algum tipo de atividade económica, à exploração de uma oportunidade, processo em que se assume algum risco, com o objetivo de obter algum retorno, normalmente financeiro.

Não obstante, os tempos mudaram. Atualmente, o conceito de empreendedorismo sofreu algumas mutações e os seus propósitos têm sido muito diversificados. Com efeito, há hoje mais aplicações de empreendedorismo do que aquelas que são possíveis enumerar. É possível, no entanto, separar o empreendedorismo em duas grandes tipologias – o empreendedorismo corporativo e o empreendedorismo social.

O empreendedorismo corporativo não abrange necessariamente ou apenas a criação de novas empresas, pode ser apenas um processo de desenvolvimento de uma nova visão, um novo processo ou uma nova forma de fazer as coisas dentro de uma empresa já existente. Através do estímulo da liberdade criativa, os funcionários das organizações são instigados a desenvolver novas estratégias de trabalho, identificando oportunidades e promovendo a existência de resultados positivos na organização na qual trabalham, sendo observados como elementos responsáveis na captação de preferência dos clientes das organizações (Bertherat, 1989). Por outro lado, Chung e Gibbons (1997) referem que o empreendedorismo corporativo é um processo de organização que visa a transformação de ideias individuais em ações coletivas através da gestão de incertezas.

Por último, Seiffert et al (2005) considera que o empreendedorismo tem 3 pilares fundamentais:

- Aplicação de novas estratégias de trabalho;

- Aplicação de inovações;
- Existência de *Corporate Venturing*⁵

No polo oposto, aparece o empreendedorismo social. Este refere-se à atividade empreendedora com fins estritamente sociais. Este conceito surge nos anos 80, do passado século, em que a economia mundial se encontrava num estado bastante volátil e em que a estabilidade não era um dado adquirido.

Assim, de acordo com Schwab (2008)⁶, os empreendedores ligados às causas sociais começaram a desenvolver soluções apoiadas em inovações de modo a que existisse uma maior coesão e equidade em termos sociais, com o objetivo de minimizar o risco de pobreza.

Contudo, dado que se trata de um fenómeno muito recente, não existe muita literatura acerca do conceito, sendo que este tem sido mais aplicado em estudos de caso.

Em suma, de acordo com o que se sabe, o empreendedorismo social está relacionado com a adoção de prática empreendedoras que procuram obter algum tipo de retorno social, como seja, reduzir o risco de pobreza e não obter retorno financeiro.

2.1.3. O desporto como um fenómeno empreendedor

Devido à sua natureza, o desporto é uma forma de atividade física e mental que estimula as respostas emocionais nos consumidores. Estas reações emocionais encontram-se frequentemente associadas com as mudanças que ocorrem no contexto desportivo, tornando, deste modo, o empreendedorismo como um elemento fundamental para impulsionar o sucesso comercial dos atletas (Ratten, 2015).

Tal como Smith e Stewart (2010) referem, o espírito empreendedor tendo como base o desporto é amplamente influenciado pelas características específicas do desporto. A mesma ideia é defendida por Chadwick (2011) afirma que as características que distinguem o desporto das outras atividades têm implicações determinantes no negócio e

⁵ Corporate Venturing – é o crescente movimento de grandes empresas em busca de inovação disruptiva de maneira mais rápida e mais barata.

⁶ Schwab Foudation For Entrepreneurship - é uma organização suíça sem fins lucrativos fundada em 1998 que fornece plataformas em nível nacional, regional e global para promover o empreendedorismo social.

na sua gestão. Na tabela 1.4 é possível observar o modo como as características específicas do desporto apresentam um impacto profundo na forma como o empreendedorismo desportivo é compreendido e desenvolvido, assim como a influência que as competências do desportista tem (Nová, 2014):

Tabela 1. 4: Características específicas do desporto e a sua influência no espírito empreendedor desportivo

| Características Específicas do Desporto | Influência no Empreendedorismo Desportivo |
|---|---|
| Paixão irracional por equipas desportivas, atletas ou pela própria competição; elevado grau de otimismo e lealdade à marca. | O risco assumido pode ser maior do que nos negócios normais. |
| Perceções diferentes relativamente ao desempenho desportivo; incerteza nos resultados | Elevada criatividade no desenvolvimento da variedade dos setores económico, social e indicadores ambientais para a avaliação do desempenho institucional. |
| O equilíbrio competitivo, o princípio de “colaborar para competir” | A necessidade de aceitar e equilibrar os princípios de “aceitar o concorrente” |
| Controlo organizacional limitado sobre o produto, ou seja, limita a margem para alcançar vantagens competitiva | Necessidade de se criar uma vantagem competitiva única de um produto não desportivo. |
| Qualidade variável do produto desportivo. Os adeptos (clientes) são, ao mesmo tempo, produtores e consumidores | Inclusão dos adeptos e consumidores de atividades desportivas na criação de produtos desportivos de qualidade. |
| Relação simbiótica com a comunicação social | A inovação orientada para o desporto está ligada ao sector da comunicação social. |

Fonte: Nová, 2014, p. 3917.

Segundo Ratten (2012) define empreendedorismo desportivo como “*sendo a interseção entre empreendedorismo e a gestão desportiva. Como tal, o empreendedorismo desportivo tem um grande impacto numa série de áreas de gestão em que o objetivo final é o desenvolvimento desportivo.*”

As principais características do empreendedorismo são a inovação, a proatividade e o risco (Holt et al. 2007). No contexto desportivo, estas características mantêm-se tanto no que diz

respeito ao desporto com fins lucrativos como relativamente ao desporto sem fins lucrativos (Ratten, 2010):

1. Inovação Desportiva: A inovação no desporto ocorre de inúmeras formas, nas equipas desportivas, organizações desportivas e nos próprios atletas. As equipas desportivas desenvolvem frequentemente novas estratégias para aumentar o seu desempenho. Uma das inovações mais relevantes é a utilização de TIC, nomeadamente dados estatísticos, para ajudar a melhorar o desempenho do atleta ou da equipa e para ajudar na internacionalização das ligas desportivas (Ratten, 2010).
2. Proatividade desportiva: as organizações desportivas são conhecidas por ser proativas no que toca à gestão das suas equipas e ao desenvolvimento de estratégias para melhorar a performance desportiva dos seus atletas. Nos últimos anos tem se verificado a ênfase no ambiente pelas organizações desportivas devido ao aumento da consciência ambiental e sustentável dos consumidores, fazendo que as organizações sejam mais proativas no desenvolvimento de estratégias nesse sentido (Ratten, 2010).
3. Risco: Uma das principais características dos empresários e a ênfase na assunção de riscos. É geralmente aceite que as pessoas que participem em atividades desportivas são pessoas que corram algum tipo de risco, como é o caso dos atletas, organizadores de eventos desportivos, funcionários, treinadores e administradores desportivos. O nível de comportamento de risco no desporto depende dos traços de personalidade que incluem o risco emocional e físico (Ratten, 2010).

O empreendedorismo desportivo é caracterizado pelo seu dinamismo e tem impacto numa série de áreas de gestão, nomeadamente estratégia empresarial, gestão de crises, desenvolvimento de novos desportos, gestão de desempenho, inovação de produtos, estratégias promocionais, questões sociais, preocupações de sustentabilidade e desenvolvimentos tecnológicos (Ratten, 2010)

O empreendedorismo desportivo pode prosperar numa variedade de cenários, uma vez que não é limitado por restrições culturais e cenários sociais. O desporto transcende tanto o cultural como o social e é jogado em numerosos contextos em todo o mundo. Hardy (1996) afirma que, num contexto desportivo, os empresários fornecem a base para o desenvolvimento da atividade desportiva de forma inovadora. Através do desporto, novas

ideias podem prosperar e fornecer a base para que o empreendedorismo ocorra (Hardy, 1996).

2.2. A Gestão Desportiva

De acordo com Lopes (2017), a gestão encontra-se intimamente ligada com a cidadania, visto que todos os elementos da sociedade atual são desenvolvidos tendo em conta comportamentos baseados nas premissas gestacionais, sendo que a gestão desportiva não é exceção.

A gestão desportiva tem a sua génese na América do Norte, ligada à gestão do desporto profissional, numa perspetiva bastante orientada para o negócio, tendo sido a percursora do aparecimento das ligas profissionais desportivas, como no caso do basebol. Deste modo, e segundo o modelo de gestão desportiva, o que se assistiu foi o surgimento dos clubes profissionais, funcionando como empresas, sendo que os funcionários eram os atletas, o produto a partida desportiva e os clientes os adeptos, principais responsáveis pelo retorno financeiro do negócio (Lopes, 2017).

Na Europa, a gestão desportiva teve a sua origem dentro das entidades autárquicas, especialmente devido ao aparecimento dos programas “Desporto para todos”. No entanto, e impulsionada pela indústria do entretenimento desportivo, a gestão desportiva desenvolveu-se de forma semelhante à norte-americana, com inúmeras ligas profissionais e clubes-empresas, onde o futebol é o melhor exemplo disso (Lopes, 2017).

Cada vez mais a gestão desportiva tem vindo a ser uma área de intervenção profissional ao nível do desporto, uma vez que, devido à sua visão empresarial do que é o desporto e o espetáculo desportivo, têm-se verificado modificações profundas, exercendo uma influência significativa nas práticas que são realizadas atualmente (Pires & Sarmiento, 2001).

Segundo Pires (2007), a gestão do desporto, trata de estabelecer a interface entre a gestão e o desporto de maneira a conceber um quadro teórico que fundamente a ação do gestor desportivo. Deste modo, a credibilidade da gestão desportiva moderna passa necessariamente por um forte envolvimento antropológico, cultural e técnico relativamente

às especificidades da modalidade, setor ou etapa de desenvolvimento que estiverem a ser consideradas.

De facto, e como refere Parkhouse (2005) a gestão de desporto inclui diversas funções, onde se destacam o planeamento, organização, liderança e avaliação no contexto de uma organização desportiva, onde se desenvolvem práticas desportivas de excelência, o exercício físico, a prestação de serviços e também a produção de produtos.

Pires e Lopes (2001) consideram que a gestão desportiva não necessita de se subordinar epistemologicamente a outras áreas de conhecimento, possuindo um paradigma próprio no que toca a sua intervenção profissional, sendo legitimada no que toca a intervenção e funções de um gestor desportivo, ao domínio tecnológico, nível de intervenção, diversidade de funções e âmbito de intervenção.

2.2.1. As Organizações Desportivas

De modo a explicar e descrever o que são e como funcionam as organizações desportivas, em primeiro lugar torna-se necessário explicar, de forma geral, o que são organizações, sendo que estas representam a pedra angular para todas as organizações desportivas, assim como para as suas características específicas, estratégias e estruturas.

Pode-se afirmar que toda a vida social é realizada em organizações, sendo que, quando estas funcionam adequadamente, as tarefas realizam-se de modo mais eficiente e, conseqüentemente, mais satisfatório do que fossem realizadas de forma individual. Sem a existência de organizações os indivíduos não conseguiriam encontrar apoio material, independentemente da área (pode ser desde o setor bancário, ao cultural, passando, claro está, pelo desportivo), não teria oportunidades de participação ao nível político, cultural, recreativo, social e desportivo.

Nas organizações existe um ambiente de cooperação entre os seus elementos de forma, a que, as suas necessidades sejam satisfeitas, adotando uma cultura própria comum, e funcionando como uma unidade social distinta dentro de uma sociedade maior. Como refere Mintzberg (1989), o seu humano nasce dentro das organizações, é educado em organização para, mais tarde, trabalharem noutras organizações, Ao mesmo tempo, outras organizações são responsáveis por alimentar, entreter governar e punir (sempre que for necessário) a sociedade.

São várias, então, as definições encontradas para organização, destacando-se algumas, como por exemplo a avançada por Bilhim (2009), que considera as organizações como sendo unidades sociais, conscientemente coordenadas e com limites relativamente bem delineados, funcionando numa base continua tendo em vista a concretização de objetivos previamente definidos.

Para Chiavenato (2009) se por um lado, as organizações são constituídas por pessoas, por outro, constituem uma forma para alcançarem objetivos e necessidades pessoais (emocionais, espirituais, intelectuais, económicas, etc.) que se fossem tentados alcançar unicamente com o esforço individual nunca seriam concretizados ou sê-lo-iam com muito mais esforço.

De acordo com Daft, Murphy e Willmot (2010) as organizações são entidades sociais orientadas por objetivos, projetadas com sistemas de atividades estruturados e coordenados, que se encontram interligadas com o ambiente externo.

São vários os tipos e categorias de organizações existentes, como por exemplo, organizações governamentais, e não governamentais, organizações culturais, humanitárias, sociais, desportivas, entre outras. No entanto, uma das maiores classificações, e talvez das mais pertinentes, de organização é aquela que distingue organizações com fins lucrativos e organizações sem fins lucrativos. A grande distinção reside no facto de que nas organizações com fins lucrativos os atos e pensamentos dos seus gestores e outros elementos encontram-se orientados para a produção de bens e serviços de modo a obter benefícios financeiros para a organização e para os seus integrantes. Por outro lado, nas organizações sem fins lucrativos, os seus gestores encontram-se ocupados a recolher recursos e fundos de diferentes fontes, de modo a financiar as suas atividades, como por exemplo via patrocínios, como acontece em grande parte das organizações desportivas (Daft, Murphy, & Willmott, 2010).

Apesar destas distinções, Quarterman (2003) considera que todas as organizações, independentemente da sua natureza, apresentam cinco características em comum: i) todas as organizações são constituídas por, pelo menos, duas pessoas ou mais; ii) o funcionamento de todas as organizações é orientado de acordo com objetivos previamente definidos; iii) as organizações apresentam todas uma estrutura clara e bem definida; iv) o seu funcionamento é caracterizado por coordenação entre os diferentes setores e

departamentos e, por fim, v) os limites de uma organização encontram-se claramente marcados.

Pensando de forma lógica pode-se afirmar que não existem grandes diferenças entre uma organização desportiva e uma organização dita “regular”. Tendo em conta as definições de organização, Slack (1998) apresenta uma definição paradigmática de organização desportiva, definindo-a como uma “entidade social envolvida na indústria do desporto, orientada por objetivos, com um sistema de atividade conscienciosamente estruturado e uma fronteira relativamente identificável”. Tendo em conta a definição apresentada, deve-se realçar cinco ideias principais sobre a definição de uma organização desportiva, a saber:

- Organização desportiva como uma entidade social: De acordo com Slack (1997) todas as organizações desportivas são constituídas por grupos de pessoas que interagem para o desenvolvimento de atividades fundamentais ao bom funcionamento da organização.
- Ligação e envolvimento na indústria desportiva: as organizações desportivas diferenciam-se de outras organizações, envolvendo-se de forma direta com o desporto. Enquanto que, umas organizações, como por exemplo os bancos, se envolvem na atividade desportiva de forma indireta, como patrocinadores, as organizações desportivas intervêm diretamente na atividade desportiva.
- Definição de uma direção e funcionamento orientado por objetivos: todas as organizações desportivas existem com uma finalidade muito bem definida, seja a participação, encorajamento e divulgação de um determinado desporto, seja a participação em provas, seja ganhar medalhas olímpicas, sendo necessário um esforço conjunto de todos os seus elementos neste sentido e não apenas participações individuais.
- Estrutura bem definida e um sistema de atividades: A interação das pessoas que constituem uma organização desportiva, não se desenvolve aleatoriamente mas de forma consciente e bem estruturada, que se apoia num sistema de atividades, como por exemplo, treinos, provas, departamento de marketing, entre outros, sendo que estas são coordenadas entre si, de forma, a que todos trabalhem para atingirem os objetivos propostos.
- Fronteira bem definida e identificável: a distinção entre os elementos de uma determinada organização desportiva de outras organizações, mesmo de outras organizações desportivas é facilmente realizável.

As organizações desportivas podem ser classificadas relativamente ao seu tamanho, podendo ser organizações micro, pequenas, médias e grandes. Por exemplo, um exemplo de uma grande organização desportiva pode ser a UEFA, enquanto que, uma micro associação desportiva pode ser um clube de futebol de bairro. Valente (2011), classifica, ainda, as organizações desportivas do seguinte modo:

- I. Organizações desportivas públicas: dizem respeito, tal como o próprio nome indica, a organizações de carácter público, como unidades administrativas, entidades, órgãos ou sociedades criadas pelas administrações públicas para o desenvolvimento de políticas públicas de desenvolvimento do desporto e de construção e gestão de complexos desportivos. A Secretaria de Estado da Juventude e do Desporto é um bom exemplo de uma organização desta natureza.
- II. Organizações desportivas privadas sem fins lucrativos: estas organizações podem ter duas origens. A primeira diz respeito à associação de um grupo de pessoas físicas para criar uma entidade com uma personalidade jurídica própria, tendo como finalidade principal a prática ou a promoção de uma determinada atividade desportiva, ou de várias, como é o caso dos clubes desportivos. A segunda origem deste tipo de associações prende-se com a união de associações, criando uma nova entidade, permitindo, por vezes, que pessoas físicas sejam incorporadas, tendo como finalidade o desenvolvimento de programas desportivos, como é o exemplo das Federações Desportivas.
- III. Empresas de serviços desportivos: estas organizações surgem devido à crescente comercialização e mercantilização da prática desportiva e recreativa, assim como dos elementos de consumo associados ao espetáculo desportivo. O principal objetivo destas organizações é a obtenção de benefícios financeiros, sendo, por isso, orientadas pelos princípios de gestão e mercado, característicos das empresas privadas, procurado oferecer atividades desportivas organizadas, como é o caso de eventos, atividades ou complexos desportivos.

2.2.2. O Gestor Desportivo

Com a crescente importância da gestão desportiva emergiu uma nova figura: o gestor desportivo. Este profissional tem como principal objetivo adaptar a organização desportiva aos desafios que vão aparecendo, tendo em conta a evolução da prática desportiva, mas

também as flutuações comerciais e de mercado. Muitas vezes o papel do gestor desportivo é confundido com o papel de um administrador, no entanto Gall (1996), considera que estes são bastante diferentes, como se pode observar na tabela 1.5:

Tabela 1. 5: Diferenças entre Administradores e Gestores Desportivos.

| | ADMINISTRADOR | GESTOR |
|---------------------------------|---|---|
| Localização | Mais no setor público | Mais no setor privado |
| Funções | Cumprir ordens, leis, regulamentos. É, normalmente, conservador. | Criação de iniciativas, sistemas e impulsos. Normalmente é um profissional inovador. |
| Base | Sistema burocrático | Sistema socioeconómico |
| Objetivos | Manutenção: Evitar controvérsias e reduzir conflitos | Crescimento: discutir mudanças e solucionar conflitos |
| Perspetivas | Interna à organização | Interna e externa às necessidades dos consumidores e tendências da sociedade atual. |
| Marketing | Função mínima | Fundamental para o êxito |
| Relação com o consumidor | Indireta, não é considerada prioridade | Direta e prioritária visto que este é o principal gerador dos benefícios financeiros |
| Alocação de recursos | Gastos em função do pressuposto | Gera e investe ativos, benefícios e capital. |

Fonte: Gall, 1996, p.119

Conforme afirma Pedroso et al. (2010) A maioria dos gestores desenvolve suas atividades nas Federações de forma parcial, bem como todos eles afirmam, que exercem esta atividade, sem serem remunerados. A maioria dos gestores afirma ter capacidade para exercer a função de gestor, mas apenas vinte por cento dos gestores afirma ter capacidade de desenvolvimento na área da Gestão Desportiva.

Segundo Freitas (2015) a área da Gestão Desportiva vem reunir conhecimentos específicos de gestão com as diferentes conceitos de desporto, considerando os aspetos científicos das duas áreas, para assim o gestor desportivo poder ocupar um cargo na área da gestão desportiva.

Zouain & Pimenta (2003) consideram que as responsabilidades de um gestor desportivo podem ser divididas em quatro grandes grupos, estando estes interligados e sendo

dependentes entre eles: i) atividades gerais de gestão; ii) gestão organizacional; iii) gestão da comunicação e informação e, por fim iv) ciências do desporto e exercícios.

De facto, os profissionais que trabalhem no âmbito da gestão desportiva têm de se preocupar com a organização e coordenação de um grande número de atividades, de diferentes âmbitos de intervenção onde se encontram incluídos a organização de eventos, a gestão de recursos humanos, as relações públicas, a legislação e a execução de tarefas financeiras (Joaquim, Batista e Carvalho, 2011). Deste modo, os gestores desportivos, e tendo em conta o âmbito da atividade, mas também a dimensão da organização, assumem diferentes funções, posições e níveis hierárquicos dentro de uma determinada organização.

Há ainda que referir que a caracterização das funções de um gestor desportivo vai ainda depender do país e da sua cultura. Bastos (2003), tendo em conta a análise de vários autores classificou as áreas de atuação do gestor desportivo, tendo em conta a sua localização geográfica do seguinte modo:

- Estados Unidos: o âmbito de atuação do gestor desportivo encontra-se intimamente relacionado com o desporto profissional, mas, também, com o desporto universitário e escolar, a gestão de equipamentos desportivos, associações de desporto comunitário, ações relacionadas com o marketing desportivo, jornalismo desportivo, treino e fitness, atividades de consultadoria e empreendedorismo entre outras;
- Espanha: no país vizinho as organizações desportivas encontram-se divididas em quatro grupos – as organizações desportivas públicas, as organizações desportivas privadas sem fins lucrativos, as empresas de serviços desportivos e as sociedades anónimas desportivas, sendo que, as suas áreas de atuação incluem o desenvolvimento de políticas públicas de desporto, a construção e gestão de instalações desportivas, os clubes desportivos, associações de clubes, ligas, Federações Desportivas, organização de espetáculos, eventos e competições desportivas.
- Brasil: neste país olham para uma organização desportiva como sendo uma unidade social, dividindo, deste modo, as organizações em dois grandes grupos – as organizações que existem em função da atividade física, desportiva e de lazer (como é o caso de centros de treino, ginásios, clubes, associações, Federações, fundações, entre outros), e as organizações que possuem setores ligados à atividade

física, desportiva e de lazer (como é o caso das entidades municipais, entidades estaduais, federais, clubes sociais, entidades representativas, hotéis, entre outros).

- Portugal: o sistema desportivo português é composto pelos órgãos ligados ao estado, pelo associativismo desportivo, que engloba as Federações, associações e clubes, pelo desporto escolar e militar e pelo setor privado.

No entanto, e apesar destas diferenças ao nível geográfico e cultural, Venliones (2005), um profissional nesta posição deve apresentar um conjunto de competências que lhe permita desempenhar as funções esperadas para um gestor desportivo como por exemplo a capacidade de agir com mediador e integrador, ser um orientador para as pessoas, apresentar uma grande experiência ao nível organizacional, e talento para o desenvolvimento de relações pessoais. Este profissional deve ser capaz orientar, aconselhar, orientar, estimular e motivar as pessoas a melhorar o seu desempenho no trabalho (Pires, 2007).

2.3. Performance organizacional

A performance organizacional tem tido um grande interesse por parte dos investigadores devido ao seu importante papel para as organizações para que possam sobreviver e ter sucesso no mundo atual, especialmente com a grande concorrência existente e também com as pressões derivadas de vários quadrantes (Richard, Devinney, Yip, & Johnson, 2009).

Uma organização é definida como sendo um grupo de empregados com tarefas específicas em níveis diferentes que forma uma organização, tendo como objetivo alcançar metas comuns, ajuntando-se continuamente para lidar tanto com o ambiente interno como com o ambiente externo, em constante mutação (Tseng & Lee, 2014). Por outro lado, a performance é conhecido como um resultado avaliável do grau de realização dos objetivos das organizações (Daft & Marcic, 2016).

No entanto, o conceito de performance organizacional não reúne conceito sendo que Andersen e Fagerhaug (2002) referem que não existe uma definição clara e exata para performance que seja aceite neste contexto. Numa perspetiva organizacional, a performance pode ser avaliada de acordo com vários critérios, sejam eles os objetivos, valores ou até mesmo os interesses daqueles que procedem à análise (Yukl, 2008).

Segundo Szilagy (1988), o termo performance é utilizado como um conceito global que representa os resultados das atividades organizacionais, tendo duas subcomponentes, a eficiência e a eficácia. Para Kaplan e Norton (1996) a importância de medir deriva da necessidade de gerir, ou seja, se não se consegue medir não se consegue gerir.

Walter e Dunn (2006) sustentam que o propósito da avaliação da performance é ajudar os gestores a estabelecer se estão a fazer as coisas certas (se os objetivos dos serviços estão a cumprir as metas estabelecidas) e se estão a fazer as coisas bem (alcançar os objetivos de forma eficiente).

A performance pode ser definida como sendo a soma de todos os processos que irão fazer com que os gestores tomem decisões, de forma, a que criar valor da empresa no futuro. A performance organizacional pode ser considerada uma estratégia para aumentar a eficiência e eficácia organizacional sendo uma característica fundamental na gestão de uma organização (Lebas & Euske, 2002).

Segundo Niven (2006), a performance organizacional pode, e deve, ser avaliada de forma holística, onde se devem incluir perspectivas de várias naturezas, financeiras e não financeiras:

1. Perspetiva Financeira: o objetivo desta perspetiva é dar uma indicação sobre os resultados finais das organizações e mostra o significado do cliente satisfação, melhoria dos produtos, e outras atividades sobre os resultados financeiros. Os indicadores típicos nas perspetivas financeiras incluem rentabilidade, receitas.
2. Perspetiva dos Processos Empresariais Internos: O objetivo desta perspetiva é detetar os principais processos que a organização deve melhorar para continuar a acrescentar valor a clientes e acionistas. O desenvolvimento de produtos, produção, fabrico, entrega, e o serviço pós-venda pode ser representado nesta perspetiva.
3. Perspetiva do cliente: esta perspetiva pode incluir indicadores como a satisfação do cliente, fidelidade do cliente, quota de mercado e aquisição de clientes, para exemplo.
4. Aprendizagem e perspetiva de crescimento: o objetivo desta dimensão é facilitar as outras três dimensões do Balanced Scorecard, detetando as lacunas entre competências dos empregados, sistemas de informação, e requisitos do local de trabalho. Nesta perspetiva, os indicadores podem incluir competências dos

empregados, satisfação dos empregados, disponibilidade de informação e alinhamento.

2.3.1. Fatores decisivos da performance nas organizações desportivas

A performance organizacional é influenciada por diversos fatores, sendo que tal é transversal a todo o tipo de organizações, onde se incluem as organizações desportivas.

As organizações desportivas, como é o caso das Federações, não funcionam de forma isolada das outras organizações, sendo necessário que possuam recursos e legitimidade para que possam desenvolver o seu trabalho. Assim, o ambiente onde estas se encontram inseridas é um importante fator influenciador da performance nas organizações desportivas (Slack 1988).

O ambiente, de acordo com Pfeffer e Salancik (1978) apresentam características muito particulares que têm grande peso na performance das organizações, a saber: 1) a concentração (ou dispersão) da autoridade e poder; 2) a generosidade, disponibilidade ou escassez de produtos críticos; 3) as interligações, o número e padrão de ligações e conexões que são estabelecidas entre as diferentes organizações. Estas características vão ser determinantes para o estabelecimento e a qualidade das relações entre os diferentes intervenientes e atores sociais, nomeadamente, no que toca ao grau de conflito e a interdependência sentida dentro de um determinado sistema social, sendo estes dois fatores do ambiente que vão determinar a o grau de incerteza que a organização poderá ter que enfrentar (Pfeffer & Salancik, 1978).

Outro fator-chave da performance das organizações desportivas, nomeadamente das Federações é a governação e as suas práticas, sendo um elemento crítico para a gestão de qualquer gestão (Bayle, 2010). A governação vai ser responsável pela política da organização e pela tomada de decisão no âmbito da melhoria do desempenho organizacional, assegurando, deste modo, conformidade legal e estatutária (Hoye & Cuskelly, 2006).

Falar de governação nas organizações desportivas é falar de poder e de autoridade, determinantes para o desenvolvimento de políticas que vão estabelecer a missão da organização, a afiliação dos seus membros, a sua elegibilidade e também vai ser responsável por regular determinadas áreas dentro da organização, que pode ser de âmbito

internacional, como a FIFA, ou de âmbito nacional, como o caso das Federações nacionais de diferentes nacionalidades (Hums & MacLean, 2005). Na verdade, a responsabilidade de regulação, especialmente dos seus membros, é um aspeto bastante significativo da governação das organizações desportivas, uma vez que é necessário fazer cumprir regras e, sempre que se verificar tal necessidade, impor sanções, sendo esta aplicada em diferentes níveis da organização (Hoye & Cuskelly, 2006).

A governação das organizações desportivas vai ter, então, um impacto considerável no que toca à performance das organizações desportivas. Forster (2006) refere que a má governação pode ser determinante para a confiança na indústria do desporto, sendo apontados vários motivos para esta, nomeadamente a inexperiência dos diretores, as dificuldades na gestão do risco, conflito de interesses, controlo financeiro inadequado ou inapropriado, planos de negócios pobres e além de sistemas de negócios internos e relatórios ineficazes. A inabilidade relativa a uma governação adequada para monitorizar e controlar as organizações desportivas pode resultar em graves consequências, como a perda de patrocínios, diminuição de adesões de novos membros e intervenção de agências externas (SportEngland, 2003).

Uma boa governação implica a existência de uma boa direção, sendo a principal responsabilidade deste assegurar e monitorizar todas as atividades da organização, de modo a que estas cumpram os objetivos propostos e o melhor interesse da organização e dos seus membros. Yeh, Taylor e Hoye (2009, p.9). identificam as seguintes tarefas como sendo as principais atribuídas à direção de uma organização desportiva:

- “Desenvolver, formular e monitorar estratégias;
- Formular políticas;
- Melhorar a "imagem pública" das organizações desportivas;
- Analisar e monitorar as atividades de gestão e desempenho;
- Reportar aos membros e às partes interessadas;
- Integrar, avaliar, dar conselhos e recompensar os executivos;
- Assegurar a conformidade organizacional com as legislações relacionadas;
- Gerir os recursos financeiros;
- Desenvolver um plano de gerenciamento de riscos;
- Efetuar autoavaliação;
- Iniciar atividades de desenvolvimento da direção.”

A direção tem, na governação, a principal área de responsabilidade de execução da estratégia, sendo que uma boa direção vai, naturalmente, contribuir para uma boa performance organizacional.

O terceiro fator que influencia amplamente a performance das organizações desportivas são os *stakeholders*. Para o termo de *stakeholder* ou ‘parte interessada’ existem diferentes conceitos e definições para esta teoria torna-a complexa e abrangente. Dentro de muitos conceitos uma tem sido aceite na comunidade gestora, a definição escrita por Freeman em 1984 que descreve *stakeholder* “como qualquer indivíduo, ou grupo de indivíduos, que é afetado pela empresa ou que afeta o alcance dos objetivos da empresa “. De uma forma mais clara, para Freeman, o termo *stakeholders* refere-se a grupos que têm direito legitimado sobre a organização. Para além disso numa das suas últimas publicações Freeman (2004) acrescenta ainda um novo princípio e uma nova tendência á sua descrição, ele acredita que é também importante para a gestão da empresa considerar a opinião e perspectivas dos próprios interessados.

Para Hill e Jones (1998) identificar os *stakeholders* é o mais importante para a sobrevivência organizacional. Estes autores consideram também que satisfazer os desejos dos stakeholders é um dos fatores mais importantes para o desenvolvimento da organização. Pode-se afirmar que para uma boa performance há que se verificar uma boa colaboração e interação entre a organização e os stakeholders. Neste sentido Atkinson, Waterhouse e Wells (1997) defendem precisamente que a performance organizacional pode ser avaliada através da colaboração com os seus stakeholders, defendendo-se as seguintes premissas (Atinkson et al., 1997):

- 1) Necessidades de os gestores compreenderem os interesses dos principais grupos constituintes da organização;
- 2) O suporte dos stakeholders é necessário para o sucesso a médio e longo prazo;
- 3) Os gestores precisam de promover as relações com os seus constituintes para desenvolvimento da estratégia da organização. Importa ainda referir a ideia de que as organizações possuem objetivos primários e secundários.

Deste modo, os elementos da direção e outros elementos responsáveis pela gestão, devem ser capazes identificar claramente quais os stakeholders que podem afetar negativamente a rentabilidade da organização, onde se incluem os atletas, fornecedores, patrocinadores, investidores, funcionários e comunidade onde a organização se encontra inserida.

2.4. Questões de Investigação

De acordo com Nicola (2008) as questões de investigação são o princípio e também o fim de todo o processo de investigação.

As questões de investigação são vistas como os fios orientadores de todo o estudo e também a sua razão de se, motivando assim o esforço e o tempo de quem faz os estudos. Apesar de existirem muitas razões para a realização de um determinado estudo, são as questões de investigação que operam como sendo o motor da investigação levando a que o estudo seja reconhecido pela comunidade científica como sendo um bom e verossímil estudo (Nicola, 2008).

Tendo em conta o enquadramento teórico realizado anteriormente e também a metodologia que será delineada para a recolha dos dados, traçaram-se quatro questões de partida para serem respondidas, a saber:

Q1. Como se organizaram as Federações desportivas no período entre 2010 e 2020, e quais são os seus pontos comuns?

Q2: Quais as principais formas inovadoras de trabalho no que concerne ao desempenho das Federações?

Q3: Que impactos é que promovem, as relações entre as Federações e as partes Interessadas (stakeholders, fornecedores e patrocinadores)?

Q4: Nos últimos 10 anos, como se caracteriza a evolução organizativa das Federações Desportivas?

3. Metodologia

3.1. Método

Este trabalho é um estudo de caso, com o objetivo principal de comparar os resultados e a evolução estrutura organizacional entre diferentes Federações Desportivas, nomeadamente, a Federação Portuguesa de Taekwondo (FPT), Federação Portuguesa de Andebol (FAP), Federação Portuguesa de Ténis de Mesa (FPTM), Federação Portuguesa de Ciclismo (FPC).

Yin (2005) refere que o estudo de caso é a metodologia mais apropriada quando se pretende compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos vários fatores. Yin (2005) defende ainda que se trata de um método adequado quando se pretende definir os tópicos de investigação de uma forma abrangente, quando se quer considerar a influência do contexto em que ocorre o fenómeno em estudo e quando se quer auxiliar de variadas fontes de evidência.

Assim “estudo de caso” é definido como sendo o conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos, tendo como base as características do fenómeno em estudo (Yin, 2005). Este autor refere ainda que um estudo de caso é um processo de investigação empírica com o qual se pretende estudar um fenómeno contemporâneo no contexto real em que este ocorre. Devido a muitas das vezes ser difícil ou até mesmo impossível isolar o fenómeno que se pretende estudar, existe a necessidade de muitas vezes usar várias fontes de dados e fazer o cruzamento dos mesmos (ou seja, triangular) (Yin, 2005).

A investigação pode ser definida em função de vários critérios, sendo a sua metodologia um deles, e onde se destacam duas perspetivas centrais: a investigação que se pauta por uma metodologia quantitativa e a investigação que adota uma metodologia qualitativa, ou então metodologia mista, ou seja são adotadas as duas metodologias. Neste trabalho o modelo de investigação escolhido é o qualitativo. A metodologia qualitativa já é reconhecida como sendo um campo de investigação com direito próprio, que é transversal a várias disciplinas. O termo qualitativo implica um destaque nas qualidades das entidades e nos processos e significados: um estudo qualitativo valoriza a qualidade socialmente construída da realidade, tendo em conta um quadro construtivista, a relação mais íntima

entre o investigador e o objeto de estudo e os constrangimentos situacionais que dão forma à investigação (Denzin & Lincoln, 2000).

De acordo com Creswell (2010) a metodologia qualitativa é visto como sendo um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social e humano.

Serapioni (2000) refere como principais características dos métodos qualitativos a análise do comportamento humano do ponto de vista do ator, a observação naturalista, a subjetividade, a orientação para a descoberta e para o processo, o seu carácter exploratório, descritivo e indutivo, e a não generalização de resultados.

Ao usar uma metodologia qualitativa num estudo espera-se que seja feita uma análise em profundidade relativamente a significados, conhecimentos e atributos de qualidade dos fenómenos em estudo. Como refere Fidalgo (2003, p.178) os dados são “enquadrados e interpretados em contextos holísticos de situações, acontecimentos de vida ou experiências vividas, particularmente significativos para pessoas implicadas.”

Assim o investigador qualitativo vai estudar os fenómenos no seu contexto natural com o intuito de interpretá-los, tendo em conta os diferentes significados atribuídos pelas pessoas. Para tal é necessário que sejam recolhidos materiais que descrevam certos momentos da vida dos indivíduos que irão ser interpretados na tentativa de aumentar a compreensão sobre alvo de estudo (Denzin & Lincoln, 2000).

3.2. Recolha de Dados

A recolha de dados é um procedimento lógico da investigação empírica ao qual compete selecionar técnicas de recolha e tratamento da informação adequadas, bem como controlar a sua utilização para os fins especificados.

Tendo em conta o paradigma qualitativo e o método do estudo de caso em que este trabalho se enquadra, o instrumento escolhido para a recolha dos dados é a entrevista.

O que se pretende é, tal como refere Terrasêca (1996), dar forma a uma entrevista em tom de conversa informal, mas com a preocupação de que o seu rumo não menosprezasse nem deixasse esquecidos aspetos considerados, no guião, fundamentais. Além disso, tal como a autora refere que, a compreensão destes aspetos foi possível devido às características do

tipo de entrevista, que possui um grau de abertura suficiente para não se tornar num instrumento redutor da informação e recolher toda a riqueza que os sujeitos possam pôr nas suas palavras (Terrasêca, 1996).

Optou-se neste estudo por uma entrevista semiestruturada, também designada de semidiretiva (Quivy & Campenhoudt, 1992), para que os entrevistados tivessem uma grande liberdade na abordagem da temática em questão. De facto, o recurso às perguntas abertas possibilita que o discurso do entrevistado decorra com liberdade, que seja criativo, que reformule as suas respostas e ao mesmo tempo, permite orientar o entrevistado no sentido de dar resposta aos objetivos e à questão de investigação. Ou seja, permite que o entrevistado tenha alguma liberdade para desenvolver as respostas segundo a direção que considere adequada e possa explorar, permite-lhe abordar os aspetos que considera mais relevantes, de uma forma flexível e aprofundada.

Outra razão que suporta a escolha por este tipo de entrevista, reside no facto de esta permitir que, indiretamente, o entrevistador ajude o entrevistado a facultar informação de forma mais clara e objetiva, tendo em conta que “quando se utiliza um guião, as entrevistas qualitativas oferecem ao entrevistador uma amplitude de temas considerável, que lhe permite levantar uma série de tópicos e oferecem ao sujeito a oportunidade de moldar o seu conteúdo” (Bogdan & Biklen, 1994, p.135).

A entrevista vai ser, então, aplicada junto dos gestores desportivos de cada uma das Federações desportivas selecionadas para a realização do presente trabalho.

3.3. Tratamento de Dados

Tendo em conta o paradigma qualitativo em que se situa esta investigação e tendo em conta as técnicas de recolha de informação utilizada, a técnica de análise da informação utilizada foi a análise de conteúdo, uma vez que possibilitou a análise do discurso dos entrevistados.

Os autores Bogdan e Biklen (1994, p.205), explicam que a análise de conteúdo consiste no “processo de busca e de organização sistemático de transcrições de entrevistas, de notas de campos e de outros materiais que foram acumulados, com o objetivo de aumentar a sua

própria compreensão desses mesmos materiais e de lhe permitir apresentar aos outros aquilo que encontrou”, o que demonstra que a opção por esta técnica é a mais indicada.

De acordo com Bardin (2009, p.45), o objeto da análise de conteúdo “*é a fala, isto é, o aspecto individual e atual (em ato) da linguagem*”. Ou seja, a análise de conteúdo tem como objeto de estudo a informação revestida de sentido, pelo que foi através desta técnica que conseguimos compreender os significados que, subjetivamente, se encontram no discurso dos participantes.

A técnica da análise de conteúdo caracteriza-se pela procura de explicação e compreensão, permitindo fazer inferências, que de forma sistemática e objetiva, identifica características singulares e implícitas do discurso, já que “procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça (...) é a busca de outras realidades através das mensagens” (Bardin, 2009, p.45).

De facto, esta é uma técnica que vai permitir a análise do discurso dos participantes sendo a sua análise um “*processo de busca e de organização sistemático de transcrições de entrevistas, de notas de campos e de outros materiais que foram acumulados, com o objetivo de aumentar a sua própria compreensão desses mesmos materiais e de lhe permitir apresentar aos outros aquilo que encontrou*” (Bogdan & Biklen, 1994, p.205).

A análise de conteúdo propriamente dito, é feito via uma tabela de codificação das entrevistas, como se pode verificar na tabela 2.1:

Tabela 2. 1: Tabela de codificação de entrevistas (fonte: Bardin, 2009)

| Categoria | Subcategoria | Unidade de Registo | Unidade de Contexto |
|--|---|---|---|
| Aqui são agregados os grandes temas da entrevista. | Subtemas mais importantes dentro de um determinado grande tema da entrevista. | Fragmentos de texto que se tomam por indicativo de uma característica (categoria e subcategoria). | Encontram-se fragmentos do texto que englobam a unidade de registo, contextualizando a unidade de registo no curso da entrevista. |

Fonte: Bardin, 2009, p.45.

4. Parte Empírica

4.1. Caracterização das Organizações Desportivas Estudadas

Como foi dito anteriormente, o presente estudo de caso, tem com o objetivo de estudar a evolução da estrutura organizacional no âmbito das Federações Desportivas, durante o período de 2010 a 2020. Deste modo, e após contactos com várias Federações Desportivas Portuguesas, foi possível selecionar quatro Federações Desportivas, que aceitaram participar neste estudo, tendo os seus principais responsáveis disponibilizado para responder a uma entrevista sobre a evolução da estrutura organizacional, de forma a constituir a base de análise desta dissertação. Essas Federações foram: a Federação Portuguesa de Taekwondo (FPT), Federação de Andebol de Portugal (FAP), Federação Portuguesa de Ténis de Mesa (FPTM), Federação Portuguesa de Ciclismo (FPC). Vai-se proceder, então, à caracterização de cada uma das Federações.

4.1.1. Federação Portuguesa de Taekwondo

A primeira Federação em análise é a FPT, fundada a 27 de novembro de 1992, em Braga, tendo, mais tarde a sua sede mudada para Lisboa, já com o atual presidente António José de Almeida. EM 1995, a FPT recebeu o estatuto de Instituição de Utilidade Pública (figura 1).



Figura 1: Imagem da FPT (fonte: www.fptaekwondo.pt)

A FPT é, atualmente, a entidade máxima da prática desta arte marcial em Portugal e persegue os seguintes objetivos, de acordo com os estatutos da Federação:

- a) Promover e dirigir a prática do Taekwondo, em articulação com os órgãos do estado responsáveis pelo desporto, com o Comité Olímpico de Portugal e com a Confederação do Desporto de Portugal;

- b) Estimular a constituição e apoiar o funcionamento de Associações de clubes de Taekwondo;
- c) Estabelecer e manter boas relações de cooperação com todas as outras Federações filiadas na World Taekwondo Federation (WTF), tendo em vista o fomento do Intercâmbio Internacional;
- d) Representar perante a Administração Pública os interesses dos seus associados.

A nível nacional a FPT é reconhecida pelo Comité Olímpico Português (COP) e pela Confederação do Desporto de Portugal (CDP). Ao nível internacional a FPT é reconhecida pela WTF, pela European Taekwondo Union (ETU) e pela Confederação Iberoamericana de Taekwondo (CIT).

Atualmente a FPT encontra-se a funcionar de acordo com voluntariado, sendo que os seus dirigentes não recebem qualquer tipo de modalidade e são movidos pela paixão pela modalidade e pela vontade de a implementar em Portugal, dando apoio logístico aos clubes da modalidade.

Esta Federação, comparativamente com outras, é de pequena dimensão, sendo que, neste momento, esta é uma Federação que não têm apoio financeiro oficial, estando a mesma dependente de pequenos patrocinadores e algumas receitas próprias provenientes da realização de alguns eventos de carácter desportivo e formativo.

4.1.2. Federação de Andebol de Portugal (FAP)

A Federação Portuguesa de Andebol, atual FAP, foi fundada no dia 1 de maio de 1939, por iniciativa das associações desta modalidade das cidades de Lisboa, Porto e Coimbra, tendo sido o passo lógico, tendo em conta o grande desenvolvimento e adesão ao andebol na altura. A importância desta Federação pode ser comprovada com a sua entrada para a Federação Internacional de Andebol como uma das Federações fundadoras, em 1946. Atualmente, é indiscutível que o andebol se constitui como uma das modalidades de topo a nível nacional, como mais de 50 mil atletas e agentes desportivos, divididos por práticas regular de norte a sul, no continente e também nas regiões autónomas sendo ainda a modalidade mais praticada pelas mulheres portuguesas. A presença regular do andebol

português nas mais importantes atividades internacionais atrai mais público e provoca um crescendo, não só na audiência, mas também nos praticantes.

Na figura 2 é possível observar o atual logotipo da FAP (figura 2).



Figura 2: Logotipo da FAP (fonte: <https://portal.fpa.pt/>)

A FAP é a entidade máxima desta modalidade em Portugal, apresentando os seguintes objetivos, de acordo com os estatutos publicados pela Federação, no seu nº 2 do artigo 6º:

- a) Representar o Andebol português a nível nacional e internacional junto de organizações desportivas internacionais onde se encontre filiada;
- b) Proteger os interesses dos seus Membros;
- c) Organizar competições a nível nacional, regional ou inter-regional, de Andebol em todas as suas modalidades e variantes, definindo as áreas de competências delegadas às Associações Regionais, ou a outro Membro Ordinário;
- d) Elaborar e aprovar normas e regulamentos, garantido a sua aplicação;
- e) Aplicar e fazer cumprir as Leis do Jogo, normas e regulamentos da modalidade emitidas pela IHF, EHF ou demais Organismos internacionais em que se encontre filiada;
- f) Assegurar e organizar, junto das organizações desportivas referidas na alínea anterior, a participação competitiva das Selecções Nacionais de Andebol;
- g) Representar, perante a Administração Pública, e demais entidades públicas e privadas os interesses da modalidade e dos seus filiados;
- h) Desenvolver o Andebol em todo o território nacional e defender o prestígio, a ética desportiva e o Fair Play em todas as competições e nas relações entre os praticantes, árbitros, dirigentes e demais agentes da modalidade.
- i) Adotar medidas tendentes a prevenir e a punir quaisquer manifestações antidesportivas que ocorram numa competição de Andebol, designadamente, a

violência, a dopagem, a corrupção, o racismo, a xenofobia e qualquer forma de discriminação.

- j) Gerir e supervisionar as relações desportivas internacionais relacionadas com a Federação de Andebol de Portugal em todas as suas categorias e variantes;
- k) Acolher competições a nível nacional e internacional.

A nível nacional, a FAP é reconhecida pelo COP e pelo Comité Paralímpico de Portugal (CPP). Ao nível internacional a FAP é reconhecida pela EHU (European Handball Union) e pela IHF (International Handball Federation).

De acordo com declarações feitas pelo seu Vice-Presidente, em resposta à entrevista aplicada nesta dissertação, atualmente a FAP apresenta um modo de funcionamento muito bom, encontrando-se dividida em três estruturas organizacionais: Direção (Presidente, Vice-presidentes, Secretário Geral e Vogal) sendo esta estrutura de carácter voluntário, Diretor Executivo de carácter profissional e os funcionários da FAP (sede + treinadores nacionais e diretores técnicos do andebol masculino e do andebol feminino). Para além desta estrutura e cumprindo com o regime jurídico das Federações desportivas têm ainda, além da Direção e dos Órgãos sociais, a Mesa Assembleia geral, Conselho Fiscal, Conselho de Disciplina, Conselho de Justiça, Conselho Técnico, Conselho de Arbitragem, Secção das Competições não Profissionais, Secção de Avaliação dos Árbitros.

4.1.3. Federação Portuguesa de Ténis de Mesa (FPTM)

A FPTM teve a sua fundação a 27 de outubro de 1944, fruto de uma grande adesão por parte da população à modalidade, que inicialmente se chamava Ping Pong, sendo que desde essa altura, a modalidade adquiriu um carácter cada vez mais profissional, com vários campeonatos e de vários escalões a decorrer em solo nacional. A 15 de junho de 1978, a FPTM recebeu a atribuição de Instituição de Utilidade Pública. Já a 29 de novembro de 1993 recebeu a Instituição de Utilidade Pública Desportiva (figura 3).



Figura 3: Logotipo da FPTM (fonte: <https://www.fptm.pt>)

Em termos de objetivos da FPTM, estes encontram-se publicados nos estatutos da Federação e são os seguintes:

- a) Promover, regulamentar e dirigir, a nível nacional, a formação e a prática do ténis de mesa;
- b) Difundir e fazer respeitar as regras do ténis de mesa, estabelecidas pelos órgãos e entidades competentes;
- c) Representar o ténis de mesa português junto das organizações desportivas internacionais em que se encontra filiada;
- d) Representar os interesses dos seus filiados perante a Administração Pública;
- e) Estimular e apoiar o funcionamento das Associações Distritais ou Regionais;
- f) Prestar apoio técnico aos seus Associados;
- g) Estabelecer relações com Federações estrangeiras e internacionais;
- h) Organizar os campeonatos nacionais e outras provas consideradas convenientes à expansão e desenvolvimento do ténis de mesa, bem como atribuir os respetivos títulos;
- i) Organizar as seleções nacionais, tendo em consideração o interesse público da participação dos praticantes desportivos nas seleções e os legítimos interesses da Federação, dos clubes e dos praticantes desportivos;
- j) Organizar e patrocinar a realização de provas internacionais, prestando assistência aos clubes e praticantes que nelas participem;
- k) Defender os princípios fundamentais da ética desportiva, em particular, nos domínios da lealdade na competição, verdade do resultado desportivo e prevenção e sancionamento da violência associada ao desporto, da dopagem e corrupção do fenómeno desportivo.

A nível nacional, a FPTM é reconhecida pelo COP e pelo CPP. Ao nível internacional a FPTM é reconhecida ETTU (European Table Tennis Union) e o ITTF (International Table Tennis Federation). Na FPTM estão filiadas as associações distritais e nestas estão filiados os agentes desportivos por intermédio dos clubes.

A FPTM têm um presidente profissional que acumula o cargo de presidente executivo, sendo dele a responsabilidade de tomar as decisões políticas e operacionais mais adequadas para um bom funcionamento do FPTM. Para além do cargo de presidente, na sede da Federação trabalham: 1 Secretário Geral, 1 funcionário de secretaria/logística, 1 funcionário da área financeira, 1 funcionário no departamento de desenvolvimento e 2 funcionários na área de competições.

É importante, também, referir o papel dos vice-presidentes, que apresentam funções de fiscalização do trabalho do presidente, nomeadamente nas decisões tomadas. Cada vice-presidente encontra-se ligado a uma das áreas específicas da Federação, nomeadamente, financeira, alto rendimento, competições e eventos.

4.1.4. Federação Portuguesa de Ciclismo (FPC)

A União Velocipédica Portuguesa, habitualmente conhecida como FPC é uma das mais antigas do desporto federado português, tendo a sua legalização a 14 de dezembro de 1899 e atribuição da utilidade pública a 20 de dezembro de 1927. Já mais recentemente, a 5 de abril de 2013, foi-lhe atribuída o título de instituição de Utilidade Pública Desportiva.



Figura 4: Logotipo da FPC (fonte: <https://www.fpciclismo.pt/>)

A FCP, de acordo com os seus últimos estatutos aprovados, a 25 de outubro de 2015, tem como objetivos:

- a) Promover, regulamentar e dirigir, a nível nacional, a prática do ciclismo em todas as suas especialidades, vertentes e variantes;

- b) Representar perante a administração pública os interesses dos seus filiados e do ciclismo e ciclistas em geral, como titular do estatuto de utilidade pública desportiva da modalidade;
- c) Representar a modalidade junto das organizações desportivas internacionais;
- d) Assegurar a participação competitiva das seleções nacionais;
- e) Promover a ética e a lealdade na prática do ciclismo e nas relações entre os seus agentes.

A nível nacional, a FPTM é reconhecida pelo COP, CPP e CDP. Ao nível internacional a FPTM é reconhecida pela UCI (Union Cycliste Internationale) e pela UEC (Union Européenne de Cyclisme). Pertence ainda a outras importantes associações no âmbito do ciclismo, como a União Europeia de Cicloturismo, a International Mountain Bicycling Association e é ainda Membro da Estrada Viva – Liga de Associações pela Cidadania Rodoviária, Mobilidade Segura e Sustentável.

No que concerne aos órgãos sociais, a FPC divide-se em: Presidência, Direção, Assembleia-Fiscal, Conselho Fiscal, Conselho Disciplinar, Conselho de Justiça e Conselho de Arbitragem, todos estes com presidente e vogais.

Todo o funcionamento da Federação têm em conta os objetivos estratégicos definidos pela direção da Federação e dando resposta aos problemas do dia a dia da mesma. Os técnicos têm liberdade de decisão nas decisões mais operacionais de pequenos problemas do dia a dia. Todas as situações de maior impacto são decididas em reunião de direção.

4.2. Resposta às Questões de Investigação

Como já foi dito anteriormente, para a realização da análise das entrevistas recorreu-se a uma análise de conteúdo de Bardin, para que seja possível compreender e inferir, de forma objetiva e sistemática, a forma como as Federações em estudo se encontram organizadas, quais os principais pontos fortes e pontos fracos das Federações, quais os pontos em comum entre as Federações em estudo, em termos de organização, como estas se relacionam com os seus stakeholders, também para perceber de que forma é a sua estrutura organizacional evoluiu no período entre 2010 e 2020, Para tal responderam à entrevista representantes das 4 Federações em estudo, que serão identificados pelas iniciais das Federações em causa. Podemos observar as suas respostas no anexo I.

Q1. Como se organizaram as Federações desportivas no período entre 2010 e 2020, e quais são os seus pontos comuns?

Todas as organizações aqui em análises, encontram-se organizadas de acordo com o Regime Jurídico das Federações Desportivas (Decreto-Lei n.º 248-B/2008 de 31712/2008), sendo que, de acordo com o artigo 32º deste documento, as Federações desportivas devem contemplar na sua estrutura orgânica, pelo menos os seguintes órgãos: a) Assembleia Geral; b) Presidente; c) Direção; d) Conselho Fiscal; e) Conselho de Disciplina; f) Conselho de Justiça; g) Conselho de Arbitragem.

No que concerne aos pontos fortes, as Federações em análise, consideram de forma praticamente unânime, que a informatização e o desenvolvimento de plataformas logísticas relativamente à modalidade e aos seus praticantes, é uma mais-valia para o desenvolvimento da prática da modalidade. Essa melhoria comunicacional facilita o contacto com as associações e clubes, bem como, a ajuda dada por parte da Federação aos seus praticantes e associados. A dinamização nas redes sociais, acompanharam as tendências dos tempos atuais, foi também referido pelas Federações como um importante ponto forte.

Outro ponto forte comum, referidos com mais veemência pela FPTM e pela FPC, prende-se com a organização de eventos desportivos rentáveis, permitindo uma relativa independência financeira das Federações relativamente aos patrocinadores. Esta organização de provas de relevo a nível nacional bem como a nível internacional, deriva de um outro ponto forte referido, nomeadamente, a capacidade de organizar boas provas.

No que concerne aos pontos fracos, as Federações indicam a falta de funcionários a tempo inteiro, em regime profissional e não no sistema de voluntariado, sendo que apenas a FPC é-referido que tem um funcionário a tempo inteiro.

Outro ponto fraco referido, são as dívidas e faltas de apoios institucionais e patrocinadores, sendo que algumas destas Federações, especialmente a FPT, ainda sofre as consequências da grande crise financeira que se abateu sobre Portugal há cerca de 10 anos. Esta Federação refere ainda que, perdeu o Estatuto de Utilidade Pública e Utilidade Pública Desportiva.

Outro ponto fraco referido por quase todas as Federações, prende-se com o seu departamento de comunicação e marketing, sendo que uma melhoria substancial nestas

áreas terão o potencial de atrair mais praticantes para a modalidade e assim aumentar o seu valor junto da comunidade, aumentando deste modo o número de patrocinadores.

Q2: Quais as principais formas inovadoras de trabalho no que concerne ao desempenho das Federações?

1 – A melhoria das suas bases de dados no que concerne à filiação dos seus agentes desportivos, fez com que o trabalho administrativo nas Federações fosse mais facilitado.

2 – As Federações tentam que os seus fornecedores sejam os seus parceiros do dia a dia para que se sintam ligados a Federação e também terem algumas vantagens recíprocas.

3- Maior proximidade e melhor relação com as Associações Distritais promovendo a imagem da modalidade e da Federação nos diversos distritos do País.

4- Os elementos das Federações passaram a ser mais multidisciplinares, ou seja, apesar de se centrarem em determinadas áreas de atuação, encontram-se aptos para desenvolver qualquer tipo de trabalho, por exemplo, no âmbito das competições desportivas.

5- A nível de marketing e publicidade todas passaram a trabalhar para que possam ter cada vez menos dependência dos apoios estatais (IPDJ) e ter mais patrocinadores.

6- Adesão ao Programa Nacional de Desporto para Todos. O que leva ao fomento da prática desportiva da modalidade.

Q3: Que impactos é que promovem, as relações entre as Federações e as partes interessadas (*stakeholders, fornecedores e patrocinadores*)?

Relativamente aos *stakeholders*, os responsáveis das Federações referem que a organização das mesmas, promove o diálogo e a relação de proximidade com as associações das respetivas das modalidades, bem como, com os clubes associados. A organização das Federações em estudo permite também um maior apoio aos clubes e associações, ao nível logístico, assim como, a formação de treinadores e árbitros.

No que concerne aos fornecedores, é também fomentada uma relação de proximidade e de envolvimento com estes, de modo a se poderem obter vantagens mútuas, tornando-os parte da própria organização. O pagamento de todas as dívidas é visto como um importante fator para o bom desenvolvimento relacional com os fornecedores.

Existe ainda uma terceira parte interessada, os patrocinadores. Um boa performance organizacional reflete-se numa boa performance desportiva, atraindo patrocinadores e,

deste modo, aumentando o financiamento das Federações, reduzindo a sua dependência ao nível estatal.

Q4: Nos últimos 10 anos, como se caracteriza a evolução organizativa das Federações Desportivas?

Comum a todas as Federações, uma das principais mudanças nos últimos 10 anos prende-se com a informatização de toda a informação sobre a prática das respetivas modalidades em Portugal, nomeadamente informações sobre os seus agentes desportivos (atletas, treinadores, árbitros e dirigentes), clubes, associações, competições entre outras informações relevantes para a prática e desenvolvimento da prática desportiva. Também foi referido pelas quatro Federações o desenvolvimento de plataformas logísticas de modo a prestar apoio aos vários níveis de associações e clubes existentes a praticar as respetivas modalidades.

Também é de referir que todas as Federações aqui estudadas encontram-se incluídas no Programa Nacional Desporto para Todos, contribuindo, assim para uma maior divulgação da modalidade, sendo uma excelente ferramenta para a atração de novos praticantes.

No entanto verificaram-se algumas diferenças importantes. Por exemplo, a FPT, devido à crise financeira sofreu um duro golpe com a retirada de apoios estatais e do estatuto de utilidade pública desportiva e de utilidade pública. Este facto fez com que contraísse dívidas junto dos seus fornecedores, colocando a Federação numa difícil situação económica, cegado a pôr em causa a respetiva viabilidade. A situação foi resolvida pela direção ao negociar a dívida com os seus fornecedores, mantendo sempre o diálogo com estes e também fazendo-os sentir que são parte da Federação e não meros atores externos a esta.

Já a FPTM e FPC sofreram uma evolução bastante positiva devido à realização de provas internacionais de renome o que fez com que conseguissem um importante conforto ao nível financeiro, sendo que a FPC é responsável por metade das suas receitas. Tal situação fez também com que os patrocínios aumentassem, contribuindo também para o sucesso desportivo destas modalidades. A FPC refere ainda que houve também uma abertura da Federação a novas disciplinas dentro da modalidade, nomeadamente o BMX e o Downhill, o que fez com que aumentasse o número de associados.

De referir que a FPTM sofreu também com a crise financeira, no entanto levou a cabo uma reorganização da sua estrutura, tendo conseguido liquidar as suas dívidas e das associações

e clubes a si ligadas, tendo para isso contribuído em grande parte a profissionalização do presidente da FPTM.

A FAP também observou um crescimento no número de praticantes da modalidade, que conseqüentemente aumentou também os patrocínios, tendo desenvolvido bastantes ações de proximidade com os praticantes da modalidade, nomeadamente, o Portal da FAP e também a Andebol TV.

4.3. Discussão dos Resultados Obtidos

Relativamente à primeira questão, ficou patente que todas as Federações em análise se encontram organizadas de acordo com o Regime Jurídico das Federações Desportivas, sendo que, de acordo com o artigo 32º deste documento, as Federações desportivas devem contemplar na sua estrutura orgânica, pelo menos os seguintes órgãos: a) Assembleia Geral; b) Presidente; c) Direção; d) Conselho Fiscal; e) Conselho de Disciplina; f) Conselho de Justiça; g) Conselho de Arbitragem.

De facto, as Federações desportivas são consideradas como pessoas coletivas que são constituídas sob a forma de associação sem fins lucrativos que incluem clubes, associações e sociedades desportivas associações de âmbito territorial, ligas profissionais, se as houver, praticantes, técnicos, juízes e árbitros, e demais entidades que promovam, pratiquem ou contribuam para o desenvolvimento da respetiva modalidade, devendo seguir, por isso, orientações legais para a sua organização (Decreto-Lei n.º 248-B/2008).

Um dos pontos fortes referidos de forma transversal nas quatro Federações analisadas para este trabalho prende-se com a informatização dos seus dados e a criação de plataformas logísticas de apoio à prática da modalidade, tendo, portanto, se verificado um importante investimento no âmbito das TIC. Este resultado acompanha a realidade atual, sendo que as tecnologias no desporto são um fenómeno real que continua em franco crescimento e que cada vez mais é a realidade dos mais variados tipos de modalidades e suas organizações, nomeadamente das Federações. Como afirma Claudino (2005), a penetração das TIC nas organizações desportivas é facilmente constatável, suportando várias atividades realizadas nos mais diversos níveis hierárquicos, sendo consideradas ferramentas essenciais e indispensáveis para o bom funcionamento de uma organização desportiva nos dias de hoje.

As redes sociais são também apontadas como um ponto forte na divulgação das respetivas modalidades acompanhando as tendências atuais, onde as redes são uma presença constante na vida das pessoas. São cada vez mais os adeptos e praticantes que seguem os seus clubes, atletas favoritos ou novidades sobre uma modalidade específica recorrendo às redes sociais, podendo partilhar com outros adeptos e praticantes as suas opiniões (Dellarocas, 2003). Deste modo, as redes sociais são utilizadas pelas organizações desportivas como um modo fácil de aumentarem o número de adeptos e de pessoas interessadas em praticar uma determinada modalidade (Alalwan, Rana, Dwivedi, & Algharabat, 2017).

A organização de eventos rentáveis por parte das Federações é apontada como uma importante fonte de rendimento e também de independência, uma vez que faz com que estas se autofinanciem e que sejam menos dependentes relativamente a apoios estatais assim como a patrocinadores, que muitas vezes são bastante voláteis. A rentabilidade, de acordo com Otley (2001) é definida como sendo a performance de uma determinada organização. Portugal, à semelhança do que se verifica em alguns países do sul da Europa, possui uma forte intervenção estatal no desporto, sendo que muitas Federações dependem dos apoios do Estado, sendo que o corte destes apoios podem significar um duro golpe no seu funcionamento, tal como aconteceu com a FPT, devido à crise financeira. As Federações desportivas são organizações sem fins lucrativos, sendo que adquirem apoios financeiros através de apoios governamentais, doações de privados e privados (Winand et al., 2014), sendo que uma das características destas organizações é a dependência dos subsídios estatais devido à incapacidade de gerar recursos internos suficientes (Lucas, 2014). Com a realização de provas rentáveis as Federações conseguem mitigar esta grande dependência, estando mais resguardadas a possíveis flutuações a nível político e financeiro, como foi o caso da grande crise de 2010.

De facto, esta vulnerabilidade ficou bem patente na situação relatada pela FPT que ficou sem apoios institucionais devido à crise financeira, não tendo ainda conseguido resolver essa situação, sendo uma das pretensões num futuro próximo, obter novamente esse apoio. Neste seguimento, o Comité Olímpico de Portugal (2015) afirmou que a dependência de recursos do Estado “obstaculizou a iniciativa autónoma do tecido desportivo e (...) condicionou a sua missão de desenvolvimento da prática desportiva, e aumento e qualificação dos agentes desportivos, transformando-as em entidades eminentemente administrativas” (p.24).

O voluntariado de alguns dos funcionários e dos elementos da direção das Federações é também apontado como um ponto fraco do funcionamento organizacional destas organizações desportivas. Na Europa Ocidental, a gestão desportiva está intimamente ligada ao associativismo onde indivíduos voluntários têm a responsabilidade de desenvolver as modalidades desportivas tendo com base quadros competitivos (Parkhouse, 2005). O prólogo do Decreto-Lei n.º 267/95, de 18 de outubro, que define o regime jurídico do dirigente desportivo em regime de voluntariado, encontra-se perfeitamente distinguido os dois regimes fundamentais de dirigente desportivo: o regime de voluntariado e o regime de profissionalização. De acordo com este diploma um dirigente desportivo em regime de voluntariado é qualquer pessoa que se encontre, de modo efetivo e sem remuneração, no exercício de funções em órgãos estatutários do Comité Olímpico de Portugal, da Confederação do Desporto em Portugal, de Federações desportivas dotadas de estatuto de utilidade pública desportiva ou de associações inscritas nestas últimas. O voluntariado faz com que estes dirigentes não estejam a tempo inteiro a trabalhar nas Federações, sendo que esta é uma necessidade que é identificada no presente estudo.

A melhoria do marketing e da comunicação é vista como tendo potencial de atrair mais praticantes para a modalidade e assim aumentar o seu valor junto da comunidade, aumentando deste modo o número de patrocinadores. Como refere Madeira, Santos, Rasquilha & Caetano (2007) o marketing, com as suas estratégias e ferramentas, apresenta a capacidade de juntar o propósito da organização desportiva junto com os amantes da modalidade e praticantes, assim como com o público em geral, num ambiente interativo. Esta combinação processa-se originando um acontecimento que vai atrair o interesse das pessoas, potenciando a sua participação direta ou indireta no evento, e deste modo atraindo mais pessoas para a modalidade.

A relação com os stakeholders, de acordo com os representantes das Federações, é baseado no respeito, diálogo e inclusão na própria Federação, sejam eles os clubes e associações das modalidades, como ao nível dos fornecedores. O bom desempenho das Federações, assim como, uma boa performance desportiva, é visto como um elemento atrativo para os patrocinadores. A pressão externa provocada pelos patrocinadores e fornecedores, obriga a que seja garantida uma boa gestão e uma forte estrutura organizacional, com uma boa utilização dos recursos, uma elevada transparência de processos e demonstração de resultados obtidos (Bayle & Robinson, 2007).

Estas descrições permitem compreender como foi a evolução das quatro Federações nos últimos 10 anos ao nível da evolução da estrutura organizacional. Todas as Federações em análise sofreram com a crise financeira, no entanto, apenas a FPT, talvez por ser bastante pequena comparativamente com as outras, é que teve dificuldades ao nível da sua restauração, muito por causa da perda dos patrocínios e de apoios ao nível estatal, sendo que ainda hoje encontra-se num processo de reestruturação. Já as Federações do FAP, FPC e FPTM conseguiram, resilientemente, se readaptar à nova realidade, tendo beneficiado da organização de diversos eventos de renome a nível internacional que lhes permitiu ter uma relativa independência financeira, assim como do aumento dos praticantes da modalidade.

5. Conclusão

Estes últimos 10 anos foram caracterizados por esforços conjuntos ao nível geral para a recuperação de uma crise financeira bastante impactante. Estes esforços estenderam-se também às Federações Desportivas, sendo que foram muitas que sofreram bastante com esta crise e que ainda hoje sentem o seu impacto, continuando no caminho da recuperação.

Com este trabalho foi possível comparar as estruturas organizacionais das quatro Federações Desportivas portuguesas através das palavras dos seus mais altos representantes. Está-se em condições de concluir que apenas uma, a FPT, é que apresentou uma evolução negativa e dificuldades na sua reestruturação organizacional, muito por causa devido à sua dependência relativamente aos apoios estatais, retirado por altura da crise e ainda não atribuídos novamente. As outras Federações, com esforço, souberam reestruturarem-se, através do aumento de praticantes, de disciplinas das modalidades e com o desenvolvimento de eventos de renome ao nível nacional e internacional que permitiu a captação de rentabilidade e uma maior independência financeira e salvaguarda de possíveis vulnerabilidades sentidas por parte da atribuição dos apoios estatais.

Duas questões se destacaram, uma relativamente ao voluntariado de alguns funcionários e da maioria dos elementos da direção e outra relativamente à comunicação de marketing e publicidade das modalidades. Somos da opinião que a profissionalização dos elementos das direções das Federações assim como de alguns funcionários seria uma mais-valia para dinamização das estruturas federativas assim como das associativas, contribuindo assim para um desenvolvimento cada vez mais positivo das Federações e das suas respetivas modalidades.

Também a comunicação externa das modalidades pode ser melhorada, no sentido de uma maior mediatização, tentando combater o grande monopólio do futebol, aumentando assim a sua notoriedade e exposição pública das modalidades. Quanto mais as modalidades se derem a conhecer, mais adeptos e praticantes estas terão, aumentando assim o interesse de patrocinadores.

Como limitações do estudo, posso avançar o momento que se está a passar, da pandemia do Covid-19, o que limitou em muito o levantamento dos dados, sendo que as entrevistas não puderam ser presenciais o que fez com que não as pudesse desenvolver in loco, durante a conversa com os intervenientes.

Em futuros estudos, podia-se aplicar o método misto da investigação, fazendo-se também uma investigação de carácter qualitativo, de forma a comparar objetivos das quatro Federações, os chamados kpi's, de forma a perceber numericamente como foi a evolução destas associações.

Conclui-se este trabalho referindo que os objetivos que as perguntas de partida que foram desenvolvidas inicialmente foram respondidas, tendo-se concretizado o objetivo do estudo, pretendendo este servir como ferramenta para ajudar no desenvolvimento do bom funcionamento das Federações Desportivas Portuguesas.

Referências Bibliográficas

- Alalwan, A., Rana, N., Dwivedi, Y. & Algharabat, R. (2017). Social media in marketing: A review and analysis of the existing literature. *Telematics and Informatics*, 34 (7), 1177–1190.
- Andersen, B., & Fagerhaug, T. (2002) Performance measurement explained: Designing and implementing you state-of-the-art system. Milwaukee, Wis. ASQ Quality Press
- Athanasίου, N., Tsamourtzis, E., & Kokolios, F. (2009). *Organizational effectiveness of the developmental program of the Hellenic basketball federation*. Paper presented at the V International conference on multimedia and information and communication technologies in education, Lisbon.
- Atkinson, A., Waterhouse, J., & Wells, R. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan management review*, 38(3), 25-37.
- Bayle, E. (2010). La gouvernance des fédérations d'associations chargées d'une mission de service public: le cas des fédérations sportives françaises. *Revue politiques et management public*, 27(1), 11-22.
- Bayle, E., & Robinson, L. (2007). A framework for understanding the performance of national governing bodies of sport. *European sport management quarterly*, 7(3), 249-268
- Bardin, L. (2009) Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, p.45
- BASTOS, C. (2003). Administração esportiva: área de estudo, pesquisa e perspectivas no Brasil. *Motrivivência*, ano 15, n. 20-21, p. 295-306.
- Bilhim, J. (2009). *Teoria Organizacional. Estruturas e Pessoas*. Lisboa: ISCSP.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994) Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto Editora
- Chadwick, S. (2011). Editorial: The distinctiveness of sport: Opportunities for research in the field. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 1 (2): 120-123
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos*. São Paulo: Publicação Atlas.

- Chung, L. H., & Gibbons, P. T. (1997) Corporate entrepreneurship: The roles of ideology and social capital. *Group & Organization Management*. Thousand Oaks, v.22, n.1, p.10-30, Mar. 1997.
- Claudino, R. (2005). Desporto, Gestão e Sistemas de Informação. *Faculdade de Motricidade Humana*, 431-443
- Comissão Das Comunidades Europeias (2013). *Livro Verde – Espirito Empresarial na Europa*. Disponível em: <https://gesventure.pt/newsletter/pdf/n97-livro-verde.pdf>. Acedido a 8 de dezembro de 2020.
- Comité Olímpico de Portugal. (2015). *Valorizar e afirmar socialmente o desporto: Um desígnio nacional*. [em linha]. Disponível em: <https://comiteolimpicoportugal.pt/wp-content/uploads/2015/04/Documento-Orientador-do-COP-sobre-a-situa%C3%A7%C3%A3o-desportiva-Nacional-VF.pdf>. Acedido a 5 de dezembro de 2020.
- Creswell, J. W. (2010) Projeto de pesquisa: métodos - qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Daft, R. & Marcic, D. (2016). *Understanding management*. Ottawa: Nelson Education.
- DAFT, R., MURPHY, J., & WILLMOTT, H., (2010). *Organization Theory and Design*. Cengage Learning EMA. ISBN 978-1-84480-990-5
- Dellarocas, C. (2003). The digitization of word of mouth: Promise and challenges of online feedback mechanisms. *Management science*, 49(10), 1407-1424.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2000) The Discipline and Practice of Qualitative Research. In: Denzin, N. K., & Lincoln, Y.S., Eds., *Handbook of Qualitative Research*, Sage, Thousand Oaks, 1-32.
- Diário da República n.º 252/2008, 3º Suplemento, Série I de 2008-12-31.
- Dolabela, F. (2008). *Oficina do empreendedor*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Dornelas, J. (2007). *Empreendedorismo na prática: Mitos e verdades do empreendedor de sucesso*. Rio de Janeiro: Elsevier
- Fernandes, F. A., Tavares, M. S., & Malvestiti, M. (2013). Educação, trabalho, empreendedorismo: nasce o Pronatec Empreendedor In: Santos, C. A. (Coord.). *Pequenos negócios: desafios e perspectivas: educação empreendedora*. (pp. 219-226). Brasília: SEBRAE.

- Fidalgo, A. (2003). Sintaxe e semântica das notícias on-line. Para um jornalismo assente em base de dados. In: Informação e Comunicação Online. Jornalismo Online. Volume 1. Covilhã: Universidade da Beira Interior
- Fidalgo, L. (2003). (Re)Construir a Maternidade Numa Perspectiva Discursiva . Lisboa: Instituto Piaget.
- Forster, J. (2006). Global sports organizations an their governance. *Corporate governance*, 6(1), 72-83.
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. (2004). A Stakeholder Theory of Modern Corporations - *Ethical Theory and Business*.
- Freire, P. (2002). Educação como Prática da Liberdade. Paz e Terra. São Paulo
- Freitas, D. et al. (2015) Liderança dos presidentes das federações olímpicas brasileiras: Análise da autopercepção das competências em função da formação académica. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, v. 15, n. 1, p. 79-98.
- Gall, H (1996). Gerencia deportiva: bases y aspectos interculturales. *Educación física y deporte*, 18 (2), 117-123.
- Gasparini, W. (2000). *Sociologie de l'organisation sportive*. Paris: Éditions La Découvert
- Global Entrepreneurship Monitor – GEM (2010). *Entrepreneurship's Role in the Global Economy*. Acesso em 01 de outubro de 2020. Disponível em: <https://issuu.com/udeldesarrollo/docs/gem-global-2010>.
- Hardy, C. (1996). Understanding Power: Bringing about Strategic Change. *British Journal of Management*, Volume 7, Issue s1, 3-16.
- Hill, C., & Jones, T. (1998). Stakeholder-agency Theory. *Journal of Management Studies*, 9, 131-154.
- Hisrich, R., Peters, M., & Shepherd, D. (2008) *Entrepreneurship*. 01-2016. Mcgraw-Hill Education – Europe. ISBN 9780078112843
- Hoye, R., & Cuskelly, G. (2006). *Sport governance*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Hums. M., & MacLean, J. C. (2004). *Governance and policy in sport organizations*. Scottsdale - Arizona: Holcomb hathaway publishers

- Joaquim, B., Batista, P. & Carvalho, M. (2011). Revisão Sistemática sobre o perfil de competências do gestor desportivo. *Movimento*, 17 (1), 255-279.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, 39 (1), 53-79.
- Lebas, M., & Euske, K. (2002). *Business performance measurement: theory and practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Leite, E. (2017). O Fenomeno do Empreendedorismo, Editora Saraiva Educação S.A., ISBN 8502144480.
- Lopes, J. (2017). *Gestão do Desporto*. Lisboa: IPDJ.
- Lucas, F. A. (2014). *Formas de Financiamento de Organizações sem fins lucrativos: o caso da Fundação de Serralves*. Trabalho Final na modalidade de Relatório de Estágio apresentado à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau mestre em Gestão.
- Madeira, B., Santos, R., Rasquilha, L., & Caetano, J. (2007). *Gestão de Marketing de Eventos Desportivos*. Lisboa: Plátano Editora.
- Martins, M. J. (2017) *À Descoberta do Novo Empreendedorismo & Intra-empendedorismo*. 1ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo, LDA.
- McClelland, D. (1961). *The achieving society*. Princeton: Van Nostrand
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management: Inside our Strange World of Organizations*. New York: Free Press.
- Nicola, P. J. (2008) *Investigação Passo a Passo*. 1ª Edição. Lisboa
- Niven, P. (2006). *Balanced Scorecard step by step*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Nová, J. (2014). Developing the entrepreneurial competencies of sport management students. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 174, 3916 – 3924.
- Otley, D. (2001). Extending the boundaries of management accounting research: developing systems for performance management. *British accounting review*, 33, 243–261.
- Parkhouse, B. L. (2005). *The management of sport: its foundation and application* (4 ed.). Northwestern: McGraw-Hill.
- Pedroso, C. et al. (2010) Perfil do gestor desportivo das federações olímpicas do Estado de Pernambuco. *Revista Digital – Lecturas Educación Física y Deportes*, v. 1, n. 145

- Pires, G. & Sarmiento J.P. (1999) Desporto e Desenvolvimento Humano. Gestão do Desporto: novos desafios, diferentes soluções. *1º Congresso Internacional de Ciências do Desporto*, FCDEF, Porto. Portugal, 1-13.
- Pfeffer, J., & Salancik, B. G. (1978). *The External control of organizations*. New York: Harper and Row
- Pires, G., & Lopes, P. S. (2001). Conceito de gestão do desporto. Novos desafios, diferentes soluções. *Revista portuguesa de ciências do desporto*, 1(1), 88-103.
- Pires, G. (2007). *Agôn Gestão do Desporto O jogo de Zeus*. Porto: Editora Porto.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1992) Manual de Investigação em Ciências Sociais, Lisboa, Gradiva
- Ratten, V. (2010). Sport-based entrepreneurship: towards a new theory of entrepreneurship and sport management. *International Entrepreneurship Management Journal*, 7(1), 57-69.
- Ratten, V. (2012). Sport entrepreneurship: challenges and directions for future research. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 4(1), pp. 65-76
- Ratten, V. (2015). Athletes as entrepreneurs: the role of social capital and leadership ability. *Int. J. Entrepreneurship and Small Business*, 25 (4), 442-455.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of management*, 35(3), 718-804.
- Sarkar, S. (2010). *Empreendedorismo e inovação*. Lisboa: Escolar Editora.
- Schwab Foundation for Social Entrepreneurship (2008), Disponível em: <https://www.schwabfound.org/awardees>
- Seiffert, P. (2005). Empreendendo novos negócios em corporações: estratégias, processo e melhores práticas. São Paulo: Atlas
- Serapioni, M. (2000). Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração. *Ciência saúde coletiva* [online]. vol.5, n.1, pp.187-192. ISSN 1678-4561.
- Slack, T. (1998). Understanding sport organizations - The application of organizational theory. Champaign: Human Kinetics.

- Smith, A. C., & Stewart, B. (2010). The special features of sport: A critical revisit. *Sport Management Review*, 10(1), 1-11.
- SportEngland. (2003). *Performance measurement for development of sport*. [em linha]. Disponível em: <https://silo.tips/download/performance-measurement-for-the-development-of-sport>. Acedido a 5 de dezembro de 2020.
- Szilagyi, D. (1988). *Management & Performance*. Houston: University of Houston.
- Terrasêca, M. (1996). Referências Subjacentes à estruturação das práticas docentes, Análise dos discursos dos/as professores/as, Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade do Porto, Porto;
- Tseng, S., & Lee, P. (2014). The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 27(2), 158-179.
- Valente, L. (2011). *O Perfil do Gestor Desportivo: Um estudo nos Centros de Esporte e Lazer da Prefeitura Municipal de Manaus*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Motricidade Humana da Universidade Técnica de Lisboa, Portugal.
- Venlloles, F. M. (2005). Manual do Gestor de Academia. Edição (05-2005). Sprint. isbn: 9788573322262
- Walter, K.B. & Dunn, L.M. (2006). Improving hospital performance and productivity with the balanced scorecard. *Academy of Health Care Management Journal*, 2, 85-110.
- Winand, M., Vos, S., Claessens, M., Thibaut, E., & Scheerder, J. (2014). A unified model of non-profit sport organizations performance: perspectives from the literature. *Managing Leisure*, 19(2), 121-150.
- Yeh, C., Taylor, T. & Hoye, R. (2009). Board roles in organisations with a dual board system: Empirical evidence from Taiwanese nonprofit sport organisations. *Sport Management Review*, 12 (2009), 91-100.
- Yin, K. (2005). Estudo de caso – planeamento e métodos. Porto Alegre: Bookman
- Yukl, G. (2008). How Leaders Influence Organizational Effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19, 708-722.

Zouain, D., & Pimenta, R. (2003). Perfil do gestor das organizações esportivas brasileiras. Anais do Congresso Mundial de Gestión Económica del Deporte. Barcelona, Espanha, t. 3, p. 172-200.

ANEXO

Anexo I – Grelha de análise de conteúdo (análise das entrevistas)

| Categoria | Subcategoria | Unidade de Registo | Unidade de Contexto |
|--------------------------|-------------------------------------|---|---|
| Organização da Federação | Organização da Federação | <ul style="list-style-type: none"> - Regime Jurídico das Federações Desportivas - Filiação das associações, clubes e agentes desportivos das modalidades - Sem profissionais - Apoio por parte da direção | <p>“A FPT, encontra-se organizada segundo o regime jurídico das Federações Desportivas”. FPT</p> <p>“A estrutura de FAP está de acordo com o regime jurídico das Federações desportivas.”</p> <p>“A Federação não dispõe de qualquer profissional, sendo a direção que dá todo o apoio necessário a nível logístico aos clubes/associações.” FPT</p> <p>“A Federação Encontra-se organizada conforme o Regime Jurídico das Federações Desportivas.” FPC</p> <p>“Na FP Ciclismo estão filiadas as associações distritais e nestas estão filiados os clubes. (com exceção da região do algarve em que existe uma sucursal de Federação.) “FPC</p> |
| | Medidas Estratégicas de Organização | <ul style="list-style-type: none"> - Aumento da prática da modalidade - Melhoria nos resultados desportivos - Qualificação de treinadores e árbitros - Aumento do capital financeiro - Apoio logístico/ Formação | <p>“Aumento da prática desportiva. Melhores Resultados desportivos. Melhor qualificação dos treinadores e árbitros. Aumento do capital financeiro da Federação” FPT</p> <p>“Aumento do número de praticantes, através da introdução de novas disciplinas do ciclismo na Federação. FPC</p> <p>“Aumento da prática desportiva. Melhores Resultados desportivos. Melhor qualificação dos treinadores e árbitros. Aumento do capital financeiro da Federação.” FAP</p> <p>“Para isso a Federação dá o apoio logístico aos clubes, para que estes tenham maiores facilidades de registo de atletas.” FAP</p> |

| | | | |
|--|---|--|---|
| | Medidas de Governação | <ul style="list-style-type: none"> - Multidisciplinaridade dos funcionários | <p>“Os funcionários desta Federação são multidisciplinares estando afetos a várias áreas. (todos fazem um pouco de tudo).” FPT</p> <p>“Os funcionários desta Federação são multidisciplinares estando afetos a várias áreas. (todos fazem um pouco de tudo).” FAP</p> <p>“Todos fazem um pouco de tudo. Têm as suas áreas específicas, mas quando existem tarefas extra devido a realização de competições todos tem de trabalhar em várias áreas.” FPTM</p> <p>“Os funcionários desta Federação são multidisciplinares estando afetos a várias áreas. (todos fazem um pouco de tudo).” FPC</p> |
| | Impacto da organização nos resultados desportivos | <ul style="list-style-type: none"> - Resultados desportivos relevantes a nível olímpico - Capacidade de realização de provas internacionais em Portugal - Disponibilidade reduzida da equipa | <p>“No ponto de vista do presidente o esforço que é feito pela sua equipa e também pelo apoio direto do comité Olímpico de Portugal, os atletas Olímpicos vão conseguindo ter vários resultados desportivos de relevo” FPT</p> <p>“Sendo assim a partir de 2014 a FPTM teve sempre até aos dias de hoje sempre uma grande prova internacional todos os anos. Onde também pode apostar em levar os seus atletas nacionais a estas provas com muito poucos custos.” FPTM</p> |
| | Pontos Fortes | <ul style="list-style-type: none"> - Empenho - Base de dados sobre as associações e clubes - Boa organização ao nível de provas - Contacto próximo com clubes e associações - Dinamização das redes sociais - Portal da modalidade | <p>“Empenho de todos os elementos da direção para a resolução dos problemas da modalidade.” FPT</p> <p>“Base de dados implementada em Portugal para gerir a FPT, associações e clubes com parceria com a Federação Internacional.” FPT</p> <p>“Com o contacto mais próximo com os clubes e associações a Federação todos os anos dá aos clubes a possibilidade de se candidatarem a organizar (a parte logística) os diversos campeonatos nacionais.” FPT</p> |

| | | |
|-------------------------|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Digitalização de toda a documentação - Canal TV da modalidade - Eventos rentáveis - Boa reorganização financeira - Profissionalismo dos membros da direção - Receitas próprias | <p><i>“Acabar com o papel e passar tudo a digital”</i> FAP</p> <p><i>“Informações sobre os atletas, clubes e Associações mais clara e facilmente localizável através do portal eletrónico da FAP.”</i> FAP</p> <p><i>“Implementação da Andebol TV para transmissão dos jogos de andebol”</i> FAP</p> <p><i>“Organização de eventos desportivos rentáveis. Capacidade de reorganizar-se financeira”</i> FPTM</p> <p><i>“3 – membros da Direção são profissionais. No Orçamento anual 50% do capital vem de receitas próprias.”</i> FPC</p> |
| Pontos fracos | <ul style="list-style-type: none"> - Falta de profissionais - Poucos apoios institucionais - Dívidas - Perda do Estatuto de Utilidade Pública e Utilidade Pública Desportiva - Comunicação de marketing - Aumento de patrocinadores - Dificuldades de interação com a comunidade da modalidade | <p><i>“Falta de profissionais no ceio da equipa desportiva. Falta de apoios institucionais Perda dos Estatutos de Utilidade Pública e Utilidade Pública Desportiva. Dívida de FPT aos seus fornecedores.”</i> FPT</p> <p><i>“Comunicação e marketing. Saber passar a informação aos clubes. Diminuição do financiamento dos apoios institucionais,”</i> FAP</p> <p><i>“Marketing e comunicação. Angariação de novos patrocinios. Interação com a comunidade de ténis de mesa (treinadores, atletas, árbitros, dirigentes).”</i> FAP</p> <p><i>“Maioria da equipa da direção é voluntária – Levando a que a sua disponibilidade seja reduzida.”</i> FPC</p> <p><i>“Melhorar o departamento que comunicação e marketing. Aumentar o número de patrocinadores.”</i> FPC</p> |
| Estratégias de melhoria | <ul style="list-style-type: none"> - Reorganização da parte financeira/ contabilidade - Pedido de apoio à Secretaria de Estado do Desporto e | <p><i>“Relativamente aos aspetos económicos a Federação começou a reorganizar o seu caderno de encargos”</i> FPT</p> <p><i>“a Federação, está em contacto direto com a Secretaria de Estado do Desporto e Juventude para resolver esta situação e conseguir também os</i></p> |

| | | | |
|--|------------------------------------|---|--|
| | | <p>Juventude</p> <ul style="list-style-type: none"> - Renegociação da Dívida - Novos patrocinadores - Desenvolver estratégia de marketing - Desenvolvimento do diálogo entre a Federação e os agentes desportivos | <p><i>estatutos de utilidade pública e utilidade pública desportiva.” FPT</i></p> <p><i>“um maior diálogo com os mesmos e uma maior proximidade a direção da FPT renegociou a dívida com muitos deles” FPT</i></p> <p><i>“Contratação de uma pessoa para a área de marketing e comunicação” FAP</i></p> <p><i>“Procura de novos patrocinadores para a FAP” FAP</i></p> <p><i>“Nos últimos anos foi contratado um profissional a tempo inteiro para o gabinete de comunicação e marketing da Federação.” FPTM</i></p> <p><i>“Promoção de uma maior diálogo entre a Federação e os seus agentes desportivos nas pessoas dos corpos diretivos da Federação.” FPTM</i></p> <p><i>“Estamos a melhorar e aumentar o gabinete de comunicação e marketing através de parcerias com diversas empresas.” FCP</i></p> |
| | <p>Relação com os stakeholders</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Diálogo/proximidade entre Federação e os clubes/associações - Formação e apoio logístico a clubes /associações - Procura de patrocinadores - Aumento do financiamento - Pagamento de todas as dívidas - Relação de proximidade com os fornecedores | <p><i>“Maior diálogo com as associações e clubes (...)” FPT</i></p> <p><i>“Promoção de uma maior comunicação com as associações distritais, assim como um maior financiamento das mesmas.” FPC</i></p> <p><i>“Maior proximidade com as associações distritais e maior ajuda na resolução de problemas que as mesmas têm.” FAP</i></p> <p><i>“Implementação e formação dada às associações e clubes relativamente a base de dados implementada para maior apoio logístico e organizativo.” FPT</i></p> <p><i>“Busca de patrocinadores nos atuais prestadores de serviços da Federação. Aumento do financiamento às associações distritais.” FAP</i></p> <p><i>“1º realizado o pagamento das dívidas a todas as associações distritais. 2º melhor diálogo entre a</i></p> |

| | | | |
|---------------------|--------------------------|--|--|
| | | | <p><i>FPTM e as Associações, que interagem no processo de tomada de decisão da FPTM.</i>” FPTM</p> <p><i>“Relação de proximidade com os principais fornecedores tornando-os parceiros da Federação”</i> FPTM</p> <p><i>“Todos os fornecedores da Federação são também parceiros da mesma para que haja uma maior ligação entre ambos.”</i> FPC</p> |
| Período 2010 - 2020 | Mudanças organizacionais | <ul style="list-style-type: none"> - Crise financeira/ perda de apoios estatais - Desenvolvimento de uma plataforma logística de registo de clubes/ associações - Organização por parte dos clubes dos campeonatos - Programa Nacional desporto para todos - Perda do estatuto de utilidade pública desportiva e de utilidade pública. - Maior sucesso desportivo - Aumento do número de praticantes - Aumento dos patrocínios - Portal da Federação - Canal da Federação - Programa Andebol for All - Nova reorganização pós crise financeira - Empréstimo para liquidar dívida a associações e clubes | <p><i>“a Federação começou a sofrer as consequências da crise financeira, sendo que perdeu parte dos apoios estatais que tinha na altura”</i> FPT</p> <p><i>“desenvolvimento de uma plataforma de logística para registo de clubes, atletas, associações, Federações nacionais”</i> FPT</p> <p><i>“Esta plataforma fez com que diminuíssem os custos dos profissionais que a Federação tinha na altura. Tornando o trabalho mais automatizado, e por sua vez tornando-se mais amiga do ambiente.”</i> FPT</p> <p><i>“Introdução da possibilidade de os clubes se de se candidatarem a organizar (a parte logística) dos diversos campeonatos nacionais.”</i> FPT</p> <p><i>“Adesão ao programa nacional de desporto para todos, Implementação do taekwondo para todos.”</i> FPT</p> <p><i>“Maior sucesso desportivo, limar arestas organizacionais, mais clubes filiados, mais patrocinadores e mais atletas. Implementação do portal da FP Andebol. Implementação da Andebol TV. Adesão ao programa nacional de desporto para todos, Implementação do Andebol for ALL.”</i> FAP</p> <p><i>“Pedir um empréstimo para liquidar a dívida a associações e clubes para que as mesmas possam dar continuidade ao seu trabalho a nível local/associativo. Novo fornecedor de</i></p> |

| | | | |
|---------------------|-----------------------|--|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> - Menor dependência do estado (realização e provas internacionais) - Profissionalização do presidente da FPTM - Novos patrocinadores - Desenvolvimento e atualização serviços informáticos e bases de dados - Responsáveis por distritos - Provas de topo a nível internacional - Aumento do orçamento - Melhoramento do marketing e publicidade - Aumento das disciplinas da modalidade | <p><i>viagens, que são patrocinadores da seleção nacional. Menos dependência dos apoios do estado. Devido a rentabilização das competições desportivas internacionais realizadas em Portugal que anteriormente não eram realizada. Foi introduzida a profissionalização do presidente na FPTM” FPTM</i></p> <p><i>“Atualização dos sistemas informáticos na Sede da Federação. Melhoramento da Base de dados da Federação.” FPC</i></p> <p><i>“Implementação de uma equipa nacional com várias pessoas responsáveis por regiões distritais. Implementação de duas provas internacionais de topo realizadas em Portugal, Volta a Portugal e Volta ao Algarve. “ FPC</i></p> <p><i>“Aumento do Orçamento da Federação, (por receitas próprias), neste momento 50% do orçamento da Federação e por receitas próprias” FPC</i></p> |
| Futuro da Federação | Sugestões de melhoria | <ul style="list-style-type: none"> - Apoios do IPDJ - Funcionários a tempo inteiro - Qualificação dos técnicos e funcionários - Aumento de atletas profissionais | <p><i>“Conseguir os apoios institucionais do IPDJ, ter pelo menos uma pessoa /funcionário a tempo inteiro a tratar de assuntos da Federação.” FPT</i></p> <p><i>“Conseguir os apoios institucionais do IPDJ, ter pelo menos uma pessoa /funcionário a tempo inteiro a tratar de assuntos da Federação.” FAP</i></p> <p><i>“Ter mais técnicos/ funcionários na Federação, que sejam qualificados na área de gestão do desporto.” FPTM</i></p> <p><i>“Aumentar o número de profissionais da FP ciclismo com gosto pela modalidade, a fim de dar maior respostas aos processo inerentes do dia a dia da Federação.” FPC</i></p> |

Anexo II - Guião da Entrevista

O meu nome é Décio Faustino, aluno do Mestrado de Gestão e Empreendedorismo do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa. Neste âmbito encontro-me a desenvolver uma dissertação sobre o tema “**A evolução da estrutura organizacional no âmbito das Federações Desportivas: Um estudo de casos, no período de 2010 a 2020**”, que tem como objetivo principal perceber o modo como as Federações desportivas são geridas e organizadas. Esta entrevista tem como propósito a recolha de dados sobre a temática em estudo, para posterior análise e discussão.

Desde já agradeço a sua participação e disponibilidade em colaborar neste estudo.

1. Como caracteriza o modo geral de funcionamento da sua Federação?
2. De que forma a Federação se encontra organizada?
3. Quais considera ser os principais pontos fortes e os principais pontos fracos no funcionamento da sua Federação? Justifique por favor.
4. No âmbito dos pontos fracos anteriormente referidos, quais as principais respostas da Federação para a sua mitigação?
5. Quais são as principais medidas de organização estratégica adotadas por esta Federação? Porquê estas medidas e não outras?
6. Quais as principais medidas de governação da sua Federação?
7. Considera que a forma como a Federação se encontra organizada tem impacto nos resultados desportivos? Porquê?
8. Nos últimos 10 anos, quais forma as principais mudanças ao nível organizacional efetuadas nesta Federação?
9. Quais as principais medidas tomadas para lidar com as principais partes interessadas (stakeholders) em relação à presente Federação?
10. Que sugestões apresenta para a melhoria do desempenho deste Federação?

Obrigado pela sua Colaboração!

Anexo III – Entrevistas

Federação Portuguesa de Taekwondo (FPT)

Presidente Sr. Albino Costa 10-09-2020

1. Como caracteriza o modo geral de funcionamento da sua Federação?

Apresentação da FPT

IDENTIFICAÇÃO Designação: Federação Portuguesa de Taekwondo

1. Fundação: 27 Novembro de 1992
2. Publicação dos últimos Estatutos: 09 de junho de 2015
3. Filiações Nacionais: • C.O.P. (Comité Olímpico de Portugal) • C.P.P. (Comité Paralímpico de Portugal)
4. Filiações Internacionais: • E.TKD.U. (European Taekwondo Union) • I.TKD.F. (International Taekwondo Federation)

Neste momento da FPT funciona de modo voluntário de todas as pessoas. Sendo uma Federação de pequena dimensão, que têm como principal objetivo a implementação do Taekwondo em Portugal, a mesma dá apoio logístico aos clubes da modalidade.

Sendo uma Federação que neste momento não têm apoio financeiro dos estado a mesma consegue sobreviver ao dia a dia com os pequenos patrocinadores e algumas receitas próprias provenientes da realização de alguns eventos de carácter desportivo e formativo.

2. De que forma a Federação se encontra organizada?

A FPT, encontra-se organizada segundo o regime jurídico das Federações Desportivas.

Presidente, vices-presidentes, secretário geral, e 2 vogais. (direção)

Mesa da Assembleia Geral, Conselho Fiscal, conselho de disciplina, conselho de arbitragem, conselho Júrido.

A Federação não dispõe de qualquer profissional, sendo a direção que dá todo o apoio necessário a nível logístico aos clubes/associações.

E estão filiadas na FPT as Associações distritais/locais e nestas estão filiados os clubes e nestes os agentes desportivos (atletas e treinadores)

3. Quais considera ser os principais pontos fortes e os principais pontos fracos no funcionamento da sua Federação? Justifique por favor.

Pontos Fortes

Empenho de todos os elementos da direção para a resolução dos problemas da modalidade.

Base de dados implementada em Portugal para gerir a FPT, associações e clubes com parceria com a Federação Internacional.

Sendo que esta base de dados permite também uma melhor organização de provas desportivas da modalidade, realiza toda a parte financeira relativa ao registo de atletas na época desportiva e em provas nacionais e internacionais. Levando também a uma redução do trabalho de um profissional para tratar destes assuntos.

Diminuição da Pegada ecológica com a redução do papel nos processos de registo de atletas.

Com o contacto mais próximo com os clubes e associações a Federação todos os anos dá aos clubes a possibilidade de se candidatarem a organizar (a parte logística) os diversos campeonatos nacionais. Sendo isto visto por parte dos clubes como um prémio ao seu trabalho.

Maior dinamização das redes sociais da Federação. Que resultou num maior número de subscritores nas redes sociais.

Pontos Fracos

Falta de profissionais no ceio da equipa desportiva.

Falta de apoios institucionais

Perda dos Estatutos de Utilidade Publica e Utilidade Publica Desportiva

Divida de FPT aos seus fornecedores.

4. No âmbito dos pontos francos anteriormente referidos, quais as principais respostas da Federação para a sua mitigação?

Relativamente aos aspetos económicos a Federação começou a reorganizar o seu caderno de encargos a fim de poder receber algum dinheiro pelos serviços que presta a comunidade do taekwondo. Quanto aos apoios institucionais a Federação, está em contacto direto com a Secretaria de Estado do Desporto e Juventude para resolver esta situação e conseguir também os estatutos de utilidade pública e utilidade publica desportiva.

Quanto aos fornecedores, com um maior dialogo com os mesmos e uma maior proximidade a direção da FPT renegociou a dívida com muitos deles. Sendo que alguns até se tornaram patrocinadores da Federação ou até perdoaram a dívida que existia.

5. Quais são as principais medidas de organização estratégica adotadas por esta Federação? Porquê estas medidas e não outras?

As principais medidas de organização estratégica vão de encontro aos seguintes pontos

Aumento da prática desportiva

Melhores Resultados desportivos

Melhor qualificação dos treinadores e árbitros

Aumento do capital financeiro da Federação.

Para isso a Federação dá o apoio logístico aos clubes, para que estes tenham maiores facilidades de registo de atletas. A Federação Disponibiliza formações e formadores para os cursos de treinadores e de árbitros e suas reciclagens de formação continua.

6. Quais as principais medidas de governação da sua Federação?

Os funcionários desta Federação são multidisciplinares estando afetos a várias áreas. (todos fazem um pouco de tudo). Têm as suas áreas específicas mas quando existem tarefas extra devido a realização de competições todos tem de trabalhar em várias áreas.

7. Considera que a forma como a Federação se encontra organizada tem impacto nos resultados desportivos? Porquê?

No ponto de vista do presidente o esforço que é feito pela sua equipa e também pelo apoio direto do comité Olímpico de Portugal, os atletas Olímpicos vão conseguindo ter vários resultados desportivos de releve, sendo que todos os membros da direção da FPT dão o seu melhor no dia a dia da gestão da Federação para que a modalidade não pare e para que possam continuar filiadas nas Federações internacionais (Internacional Taekwondo Federation e European Taekwondo Union).

8. Nos últimos 10 anos, quais forma as principais mudanças ao nível organizacional efetuadas nesta Federação?

Nos últimos 10 anos a Federação começou a sofrer as consequências da crise financeira, sendo que perdeu parte dos apoios estatais que tinha na altura. Com esta falta de dinheiro a

Federação começou a ter de reorganizar-se de outra forma, tendo de reduzir todos os custos inerentes as suas funções no ceio da modalidade.

A Federação nesse sentido, colaborou com a Federação Internacional no desenvolvimento de uma plataforma de logística para registo de clubes, atletas, associações, Federações nacionais, que permitia fazer toda a parte logística que era necessário fazer por uma pessoa.

Com o passar do tempo esta plataforma foi-se desenvolvendo e chegou a todos os clubes de Portugal, onde os mesmos podem fazer o controle direto dos seus atletas seja no registo na FPTKW seja para as competições desportivas.

Esta plataforma fez com que diminuíssem os custos dos profissionais que a Federação tinha na altura. Tornando o trabalho mais automatizado, e por sua vez tornando-se mais amiga do ambiente.

Introdução da possibilidade de os clubes se de se candidatarem a organizar (a parte logística) dos diversos campeonatos nacionais.

Adesão ao programa nacional de desporto para todos, Implementação do taekwondo para todos.

Perda do estatuto de Utilidade publica desportiva e de utilidade pública.

A nível internacional a Federação continua a tratar e dar apoio a todos os atletas, mas os atletas que não têm patrocinadores, têm de pagar todos os custos inerentes as suas deslocações e alojamento, devido a perda de financiamento da Federação.

9. Quais as principais medidas tomadas para lidar com as principais partes interessadas (stakeholders) em relação à presente Federação?

Maior diálogo com as associações e clubes para que a Federação possa ter uma maior conhecimento da realidade local de cada associação / clube.

Implementação e formação dada às associações e clubes relativamente a base de dados implementada para maior apoio logístico e organizativo.

10. Que sugestões apresenta para a melhoria do desempenho deste Federação?

Conseguir os apoios institucionais do IPDJ, ter pelo menos uma pessoa /funcionário a tempo inteiro a tratar de assuntos da Federação.

Entrevista 2

Federação de Andebol de Portugal (FAP)

Vice-Presidente Dr. Pedro Sequeira 10-09-2020

1. Como caracteriza o modo geral de funcionamento da sua Federação? 2 De que forma a Federação se encontra organizada?

IDENTIFICAÇÃO Designação: Federação Portuguesa de Andebol

1. Fundação: 01 de Maio de 1939
2. Publicação dos últimos Estatutos: 28 de janeiro de 2015
3. Filiações Nacionais: • C.O.P. (Comité Olímpico de Portugal) • C.P.P. (Comité Paralímpico de Portugal)
4. Filiações Internacionais: • E.H.U. (European Handball Union) • I.H.F. (International Handball Federation)

A Federação de Andebol de Portugal, têm neste momento o modo de funcionamento muito bom. Dividido em 3 estruturas organizacionais – Direção (Presidente, Vice-presidentes, Secretário Geral e Vogal) sendo esta estrutura de carácter voluntário, Diretor Executivo de carácter profissional e os funcionários da FAP (Sede + treinadores nacionais e diretores técnicos Masculino e feminino)

para além desta estrutura e cumprindo com o regime jurídico das Federações desportivas têm ainda; a direção os órgãos sociais, possui, mesa assembleia geral, conselho fiscal, conselho de disciplina, conselho de justiça, conselho técnico, conselho de arbitragem, secção das competições não profissionais, secção de avaliação dos árbitros.

Link: <https://portal.fpa.pt/a-federacao/orgaos-sociais/>

A estrutura de FAP está de acordo com o regime jurídico das Federações desportivas.

A FAP está filiada de Federação Europeia de Andebol e na Federação Internacional de Andebol.

Por sua vez estão filiadas na FAP as Associações Distritais e nestas estão filiados os clubes e nestes os agentes desportivos (atletas, treinadores, dirigentes e árbitros)

3. Pontos fortes:

Acabar com o papel e passar tudo a digital. Ex. Folhas de encontro dos jogos, registos das equipas.

Informações sobre os atletas, clubes e Associações mais clara e facilmente localizável através do portal eletrónico da FAP.

Maior Fluidez de Informação

Relação mais próxima com as Associações distritais a fim de melhor conhecimento da realidade distrital em cada uma das mesmas.

Relação de fornecedores a patrocinadores da FAP.

Implementação da Andebol TV para transmissão dos jogos de andebol

Pontos Fracos

Comunicação e marketing

Saber passar a informação aos clubes

Diminuição do financiamento dos apoios institucionais,

4. No âmbito dos pontos francos anteriormente referidos, quais as principais respostas da Federação para a sua mitigação?

Contratação de uma pessoa para a área de marketing e comunicação

Melhorar a qualidade de imagem da Andebol TV para que as cadeias de televisão tenham maior interesse em transmitir andebol na tv

Procura de novos patrocinadores para a FAP

5. Quais são as principais medidas de organização estratégica adotadas por esta Federação? Porquê estas medidas e não outras?

As principais medidas de organização estratégica vão de encontro aos seguintes pontos

Aumento da prática desportiva

Melhores Resultados desportivos

Melhor qualificação dos treinadores e árbitros

Aumento do capital financeiro da Federação.

Para isso a Federação dá o apoio logístico aos clubes, para que estes tenham maiores facilidades de registo de atletas. A Federação disponibiliza formações e formadores para os cursos de treinadores e de árbitros e suas reciclagens de formação continua.

6. Quais as principais medidas de governação da sua Federação?

Os funcionários desta Federação são multidisciplinares estando afetos a várias áreas. (todos fazem um pouco de tudo). Têm as suas áreas específicas mas quando existem tarefas extra devido a realização de competições todos tem de trabalhar em várias áreas.

7. Nos últimos 10 anos, quais forma as principais mudanças ao nível organizacional efetuadas nesta Federação?

– Maior sucesso desportivo, limar arestas organizacionais, mais clubes filiados, mais patrocinadores e mais atletas.

Implementação do portal da FP Andebol para registo e gestão das equipas, clubes e da FAP.

Maior ligação com as associações para ajudar as mesmas no seu dia a dia.

Implementação da Andebol TV

Adesão ao programa nacional de desporto para todos, Implementação do Andebol for ALL.

8. Quais as principais medidas tomadas para lidar com as principais partes interessadas (stakeholders) em relação à presente Federação?

Busca de patrocinadores nos atuais prestadores de serviços da Federação.

Maior proximidade com as associações distritais e maior ajuda na resolução de problemas que as mesmas têm.

Aumento do financiamento às associações distritais.

9. Que sugestões apresenta para a melhoria do desempenho deste Federação?

Conseguir os apoios institucionais do IPDJ, ter pelo menos uma pessoa /funcionário a tempo inteiro a tratar de assuntos da Federação.

Entrevista 3

Federação Portuguesa de Ténis de Mesa (FPTM)

Presidente Dr. Pedro Moura 09-09-2020

1. Como caracteriza o modo geral de funcionamento da sua Federação? / 2. De que forma a Federação se encontra organizada?

Apresentação da FPTM

IDENTIFICAÇÃO Designação: Federação Portuguesa de Ténis de Mesa

Fundação: 27 de outubro de 1944

Atribuição da Utilidade Pública: 15 de junho de 1978

Atribuição da Utilidade Pública Desportiva: 29 de novembro de 1993

Publicação dos últimos Estatutos: 13 de dezembro de 2015

Filiações Nacionais: • C.O.P. (Comité Olímpico de Portugal) • C.P.P. (Comité Paralímpico de Portugal)

Filiações Internacionais: • E.T.T.U. (European Table Tennis Union) • I.T.T.F. (International Table Tennis Federation)

A Federação Portuguesa de Ténis de Mesa têm um presidente Profissional sendo também um presidente executivo. O presidente têm decisões políticas e operacionais que no seu ponto de vista vão mais em conta ao dia a dia de FPTM. Para além do presidente na sede da FPTM trabalham: 1 Secretário Geral, 1 funcionário de secretaria / logística 1 funcionário da área financeira, 1 funcionário no departamento de desenvolvimento e 2 funcionários na área de competições.

Possui ainda Polo do centro de alto rendimento em Gaia

Diretor do Centro de alto Rendimento e coordenador das Seleções Nacionais

+ 3 Treinadores nacionais

+ 1 Pessoa de apoio aos atletas/estudantes

Os Vice presidentes desta Federação têm funções de fiscalização do trabalho do presidente, tomas as decisões afetas a Federação, (sendo muitas delas propostas pelo presidente). e Cada vise presidente está ligado a uma área específica da Federação (financeira, alto rendimento, competições, eventos)

Na FPTM estão filiadas as associações distritais e nestas estão filiados os agentes desportivos por intermédio dos clubes.

3. Quais considera ser os principais pontos fortes e os principais pontos fracos no funcionamento da sua Federação? Justifique por favor.

Pontos Fracos

- Marketing e Comunicação
- Angariação de novos patrocínios
- Interação com a comunidade do ténis de mesa (treinadores, atletas, árbitros, dirigentes)

Pontos Fortes

Organização de eventos desportivos rentáveis

Capacidade de reorganizar-se financeira.

4. No âmbito dos pontos fracos anteriormente referidos, quais as principais respostas da Federação para a sua mitigação?

Nos últimos anos foi contratado um profissional a tempo inteiro para o gabinete de comunicação e marketing da Federação.

Promoção de uma maior diálogo entre a Federação e os seus agentes desportivos nas pessoas dos corpos diretivos da Federação.

Procura de novas parcerias no território português através das ligações locais (associações) para um melhor ténis de mesa

5. Quais são as principais medidas de organização estratégica adotadas por esta Federação? Porquê estas medidas e não outras?

6. Quais as principais medidas de governação da sua Federação?

Os funcionários desta Federação são multidisciplinares estando afetos a várias áreas. (todos fazem um pouco de tudo). Têm as suas áreas específicas mas quando existem tarefas extra devido a realização de competições todos tem de trabalhar em várias áreas.

7. Considera que a forma como a Federação se encontra organizada tem impacto nos resultados desportivos? Porquê?

Sim, Com a reorganização da FPTM e com a organização do Campeonato da Europa de equipas seniores de 2014 a FPTM consegui-o dar apoio aos atletas da Seleção nacional de

seniores em que neste ano foram campeões da europa em Portugal, na competição que realizada em Portugal.

Após esta competição a instituição Europeia European Table Tennis Unio ETTU e a Internacional Table Tennis Federacion (ITTF) reconheceram a capacidade de trabalho da FPTM para realizar bons eventos internacionais.

Para além disto foi introduzido o projeto CAR – Centro de Alto Rendimento para que os melhores atletas tenham um sitio especializado para treinar.

Sendo assim a partir de 2014 a FPTM teve sempre até aos dias de hoje sempre uma grande prova internacional todos os anos. Onde também pode apostar em levar os seus atletas nacionais a estas provas com muito poucos custos.

Todas as provas trazem grande rentabilidade a FPTM.

Segundo a opinião do Presidente da FPTM as competições desportivas que são trazidas a Portugal, têm um duplo objetivo Económico (trazer rentabilidade a FPTM) e desportivo (melhores resultados dos atletas).

8. Relativamente aos parceiros, neste caso concreto as Associações distritais a Federação melhorou o seu contacto direto com todas as associações.

1º realizado o pagamento das dividas a todas as associações distritais

2º melhor diálogo entre a FPTM e as Associações, que interagem no processo de tomada de decisão da FPTM.

9. Nos últimos 10 anos, quais forma as principais mudanças ao nível organizacional efetuadas nesta Federação?

Últimos 10 anos

Crise financeira na Federação entre 2010 e 2014. A partir de 2014 foi reorganizada a divida da Federação tornando alguns dos fornecedores/creadores em patrocinadores da FPTM.(Banca, Associações e Clubes e agencia de viagens)

- Transformação da Divida da banca (passar de curto prazo a longo prazo)
- Pedir um empréstimo para liquidar a divida a associações e clubes para que as mesmas possam dar continuidade ao seu trabalho a nível local/associativo.
- Novo fornecedor de viagens, que são patrocinadores da seleção nacional

Alterações nos últimos 10 anos.

Comunidade estava desordenada e sem saber qual era o papel da FPTM fazia na modalidade, com isto nos últimos anos começaram a perceberas mudanças adotadas na FPTM .

Menos dependência dos apoios do estado. Devido a rentabilização das competições desportivas internacionais realizadas em Portugal que anteriormente não eram realizadas.

Foi introduzida a profissionalização do presidente na FPTM e com isto, os regulamentos ficaram mais próximos da realidade da modalidade, não sendo só decisões mais políticas.

Adesão ao programa nacional de desporto para todos, Implementação do “Challenge” no ténis de mesa que abre a possibilidade de prática para todos os interessados.

10. Quais as principais medidas tomadas para lidar com as principais partes interessadas stakeholders) em relação à presente Federação?

Maior comunicação bidirecional com as associações distritais.

Fazer com que as Associações distritais se sintam parte da comunidade, sendo que em assembleia geral tomem decisões a nível nacional.

Relação de proximidade com os principais fornecedores tornando-os parceiros da Federação

11. Que sugestões apresenta para a melhoria do desempenho deste Federação?

Ter mais técnicos/ funcionários na Federação, que sejam qualificados na área de gestão do desporto.

Federação Portuguesa de Ciclismo (FPC)

Vice Presidente Dr. Sandro Araújo 14-10-2020

1. Como caracteriza o modo geral de funcionamento da sua Federação?

Designação: União Velocipédica Portuguesa - Federação Portuguesa Ciclismo (FPC)

Legalização: 14 de Dezembro de 1899

Atribuição da Utilidade Pública: 20 de Dezembro de 1927

Atribuição da Utilidade Pública Desportiva: 5 de Abril de 2013

Aprovação dos últimos Estatutos: 25 de Outubro 2014

Filiações Nacionais • C.O.P. (Comité Olímpico de Portugal) • C.P.P. (Comité Paralímpico de Portugal) • C.D.P. (ConFederação do Desporto de Portugal)

Filiações Internacionais • U.C.I. (Union Cycliste Internationale): de Fevereiro de • U.E.C. (Union Européene de Cyclisme): 7 de Abril de 1990 – Sócio Fundador

Condecorações • Medalha Cruz Vermelha de Dedicção – • Medalha de Mérito Desportivo – • Colar de Honra ao Mérito Desportivo –13 de Dezembro de 1999• Medalha de Honra, da Câmara Municipal das Caldas da Rainha –15 de Maio de 2003

Outras • U.E.C.T. -União Europeia de Cicloturismo • I.M.B.A. -International Mountain Bicycling Association • Membro da Estrada Viva – Liga de Associações pela Cidadania Rodoviária, Mobilidade Segura e Sustentável

A Federação Portuguesa de Ciclismo funciona de forma nacional, com a sua sede situada em Lisboa, uma sucursal no Algarve e o seu centro de alto Rendimento em Sangalhos (Anadia). A equipa da Federação está distribuída a nível nacional tendo os seus representantes espalhados por todo o país através das Associações Distritais.

Todo o funcionamento da Federação têm em conta os objetivos estratégicos definidos pela direção da Federação e dando resposta aos problemas do dia a dia da mesma.

Os técnicos têm liberdade de decisão nas decisões mais operacionais de pequenos problemas do dia a dia. Todas as situações de maior impacto são decididas em reunião de direção.

2. De que forma a Federação se encontra organizada?

A Federação encontra-se organizada conforme o Regime Jurídico das Federações Desportivas.

Para além de todos os elementos que fazem parte da Direção e seus corpos sociais, esta possui 3 diretores técnicos, 3 funcionários no centro de alto rendimento de Sangalhos (Anadia), 3 elementos na área financeira, equipa médica e mecânica.

Na FP Ciclismo estão filiadas as associações distritais e nestas estão filiados os clubes. (com exceção da região do Algarve em que existe uma sucursal de Federação).

3. Quais considera ser os principais pontos fortes e os principais pontos fracos no funcionamento da sua Federação? Justifique por favor.

Pontos fracos

Maioria da equipa da direção é voluntária – Levando a que a sua disponibilidade seja reduzida.

Melhorar o departamento de comunicação e marketing.

Aumentar o número de patrocinadores.

Pontos fortes.

3 – membros da Direção são profissionais

No Orçamento anual 50% do capital vem de receitas próprias.

4. No âmbito dos pontos fracos anteriormente referidos, quais as principais respostas da Federação para a sua mitigação?

No âmbito dos pontos fracos apresentados estamos a melhorar e aumentar o gabinete de comunicação e marketing através de parcerias com diversas empresas.

5. Quais são as principais medidas de organização estratégica adotadas por esta Federação? Porquê estas medidas e não outras?

Aumento do número de praticantes, através da introdução de novas disciplinas do ciclismo na Federação.

6. Quais as principais medidas de governação da sua Federação?

Os funcionários desta Federação são multidisciplinares estando afetos a várias áreas. (todos fazem um pouco de tudo). Têm as suas áreas específicas, mas quando existem tarefas extra devido a realização de competições todos têm de trabalhar em várias áreas.

7. Considera que a forma como a Federação se encontra organizada tem impacto nos resultados desportivos? Porquê?

8. Nos últimos 10 anos, quais forma as principais mudanças ao nível organizacional efetuadas nesta Federação?

Atualização dos sistemas informáticos na Sede da Federação.

Melhoramento da Base de dados da Federação.

Implementação de uma equipa nacional com várias pessoas responsáveis por regiões distritais.

Implementação de duas provas internacionais de topo realizadas em Portugal, Volta a Portugal e volta ao algarve com as suas subidas de escalão na Federação internacional, o que permite trazer os melhores atletas do mundo a Portugal.

Aumento do Orçamento da Federação, (por receitas próprias), neste momento 50% do orçamento da Federação e por receitas próprias. O que antigamente rondava os 20%.

Melhoramento do gabinete de marketing e publicidade.

Aumento do número de disciplinas inseridas na Federação (BTT, Downwill ect)

Adesão ao programa nacional de desporto para todos, Implementação do ciclismo para todos.

9. Quais as principais medidas tomadas para lidar com as principais partes interessadas (stakeholders) em relação à presente Federação?

As principais medidas são: Todos os fornecedores da Federação são também parceiros da mesma para que haja uma maior ligação entre ambos.

Promoção de uma maior comunicação com as associações distritais, assim como um maior financiamento das mesmas.

Atualização dos critérios de financiamento às associações para que seja mais justo.

10. Que sugestões apresenta para a melhoria do desempenho deste Federação?

Aumentar o número de profissionais da FP ciclismo com gosto pela modalidade, a fim de dar maior respostas aos processo inerentes do dia a dia da Federação.