

Universidade da Maia

Departamento de Ciências da Educação Física e Desporto




**Plano estratégico do Clube Desportivo Cultural
Juventude Pacense - Voleibol**

João Paulo Oliveira Ferreira

Mestrado em Gestão do Desporto

Orientador: Professor Doutor Pedro Araújo Rodrigues

outubro, 2022 

João Ferreira

38628

**Plano estratégico do Clube Desportivo Cultural Juventude Pacense
- Voleibol**

Trabalho de projeto de Mestrado em Gestão do Desporto

Trabalho realizado sob a orientação do
Professor Doutor Pedro Araújo Rodrigues

outubro, 2022

Agradecimentos

Durante a elaboração deste projeto de mestrado várias pessoas tiveram importância de diferentes formas e sem qualquer dúvida sem as mesmas seria impossível ter conseguido, ou pelo menos, da forma como foi conseguido.

Em primeiro lugar, aos meus pais por me disponibilizarem a oportunidade de poder estudar e aprofundar os meus conhecimentos na área pelo qual sou apaixonado, apoiando-me sempre, quer motivacionalmente quer financeiramente.

Em segundo lugar, à minha companheira, Cátia Barbosa, que me ajudou durante este período, principalmente, a ultrapassar as dificuldades que foram surgindo. Sem dúvida foi um apoio crucial e agradeço tudo o que fez por mim.

É importante também agradecer à minha irmã, Ana Oliveira, e aos meus familiares pelo apoio e mensagens positivas de incentivo que me passaram, muito obrigado.

De seguida agradecer ao professor Dr. Pedro Rodrigues por se mostrar aberto e disponível a auxiliar-me e a partilhar o seu conhecimento, tendo agregado para o desenvolvimento do projeto e para o seu resultado.

Um agradecimento muito especial ao José Bessa, desde logo pela confiança depositada em mim e pela abertura que demonstrou ao partilhar comigo todas as informações necessárias e apoiando na elaboração do projeto do primeiro ao último momento.

Quero agradecer também aos meus amigos e colegas que sempre acreditaram em mim e me incentivaram a dar o meu melhor para eu cumprir o meu propósito.

Por fim, quero agradecer aos responsáveis das diversas entidades com as quais contactei para elaborar o projeto como o Dr. Luís Bastos e ao Dr. Casimiro Queirós, da Câmara Municipal de Paços de Ferreira, os professores responsáveis pelo Desporto Escolar nas diferentes escolas do concelho, entre outros, que contribuíram com a partilha de informações e dados sem os quais não teria sido possível a realização deste projeto. Um grande e sincero obrigado.

Resumo

Este projeto teve como objetivo a elaboração de um plano estratégico para o CDC Juventude Pacense Voleibol para a época desportiva 2022/2023 com vista ao seu desenvolvimento. Inicialmente, foi realizada uma revisão da literatura, de seguida, uma análise interna e externa do clube e, posteriormente, elaborado o plano estratégico.

Para realizar uma análise interna e externa do clube recorreu-se a questionários, entrevistas, e a uma análise das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades da organização.

Após esta análise, foi realizada uma análise de cenários e foram definidos objetivos do plano estratégico. Seguiu-se, a elaboração do plano estratégico, onde foram definidos eixos de intervenção, linhas estratégicas, indicadores de desempenho e metas, formando um programa operacional e, seguidamente, foi elaborado um cronograma.

Por fim, foi realizada uma reflexão sobre o impacto que este plano estratégico pode ter na organização, podendo futuramente ser analisado e implementado pelo clube, bem como o modelo do mesmo ser utilizado para outros projetos semelhantes.

Palavras-chave: gestão do desporto; organizações desportivas; planeamento estratégico

Abstract

This project aims to prepare a strategic plan for CDC Juventude Pacense Voleibol for the 2022/20223 sports season with the objective of its development. Initially, a literature review was carried out, then an internal and external analysis of the club and later the strategic plan was elaborated.

To carry out an internal and external analysis of the club, questionnaires, interviews were used, an analysis was carried out on the ground and research was carried out, determining the strengths, weaknesses, threats and opportunities of the organization.

After this analysis, a scenario analysis was carried out and objectives of the strategic plan were defined. Next, the strategic plan was drawn up, where intervention axes, strategic lines, performance indicators and goals were defined, forming an operational program and, then, a schedule was drawn up.

Finally, a reflection was carried out on the impact that this strategic plan can have on the organization, which can be analyzed and implemented by the club in the future, as well as the model used for other similar projects.

Keywords: Sport management; Sports organizations; Strategic planning

Índice geral

Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract.....	v
Índice geral	vi
Índice de figuras.....	xi
Índice de gráficos.....	xii
Índice de tabelas.....	xiii
Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos.....	xv
Parte I – Enquadramento do estudo	1
Capítulo 1 - Introdução	1
Capítulo 2 - Revisão de literatura	2
2.1. Gestão das organizações	2
2.2. Gestão estratégica – Conceito e evolução.....	4
2.3. Planeamento estratégico	7
2.4. Etapas do planeamento estratégico	8
2.4.1. Etapas.....	8
2.4.2. Análise do ambiente.....	9
2.4.3. Análise de cenários, análise SWOT e definição de objetivos.....	11
2.4.4. Formulação e seleção de estratégias	13
2.4.5. Projetos e plano operacional	14
2.4.6. Indicadores de desempenho	15
2.4.7. Implementação, monitorização e controlo.....	15
2.5. Introdução ao planeamento estratégico nas organizações desportivas	15
2.6. Planeamento estratégico numa organização desportiva.....	16
Capítulo 3 - Metodologia.....	18
3.1. Metodologia e procedimentos.....	18

3.2. Amostra.....	18
3.3. Tratamento de dados	18
Parte II – Análise do ambiente.....	18
Capítulo I - Análise interna.....	19
1.1. História do CDC Juventude Pacense	19
1.2. Orgânica do clube	19
1.3. História do CDC Juventude Pacense – Voleibol	20
1.4. Atualidade CDC Juventude Pacense – Voleibol.....	20
1.5. Visão	20
1.6. Missão do clube	20
1.7. Valores	20
1.7. Recursos financeiros	21
1.7.1. Fontes de financiamento do clube em 2021.....	21
1.7.2. Despesas na participação em competições	21
1.7.3. Despesas com o funcionamento do clube	22
1.8. Recursos humanos	22
1.9. Recursos materiais	22
1.9.1. Viaturas.....	22
1.9.2. Equipamento informático	22
1.9.3. Equipamento para a prática desportiva.....	23
1.9.4. Instalações.....	23
1.10. Recursos tecnológicos.....	23
1.11. Recursos produtivos.....	23
1.11.1. Treinos e jogos.....	23
1.11.2. Torneios	23
1.11.3. Exploração de estabelecimentos	24
1.11.4. Marketing.....	24

1.11.5. Logística e captação de recursos humanos	24
1.12. <i>Stakeholders</i>	24
1.13. Resultados obtidos	25
1.14. Obstáculos.....	25
Capítulo II- Análise externa.....	25
2.1 Enquadramento territorial	25
2.2. Clima.....	25
2.3 Acessibilidade	26
2.4. Análise demográfica	26
2.5. Envoltente Política.....	27
2.6. Envoltente fiscal.....	28
2.7. Desporto no concelho de Paços de Ferreira.....	29
2.7.1. Distribuição de atletas por género	29
2.7.2. Distribuição de atletas por modalidade.....	29
2.7.3. Distribuição de atletas por escalão.....	30
2.7.4. Residência dos atletas	30
2.7.5. Instalações desportivas	30
2.7.6. Desporto escolar	31
2.8. Voleibol em Portugal	32
2.9. Colaboradores	33
2.10. Fornecedores	33
2.11. Envoltente da moda.....	33
2.12. Produtos substitutos	33
2.13. Canais de distribuição.....	34
2.14. Clientes	34
2.15. Caracterização da análise feita pelos praticantes.....	34
2.15.1. Sexo e Idade.....	34

2.15.2. Residência.....	34
2.15.3. Número de anos que pratica a modalidade	34
2.15.4. Modalidade	35
2.15.5. Prática desportiva.....	35
2.15.6. Condições oferecidas pelo clube.....	35
2.15.7. Apreciação Global	35
2.15.8. Balanço final à análise realizada pelos praticantes	35
2.16. Caracterização da análise feita pelos encarregados de educação	36
2.16.1. Modalidade	36
2.16.2. Condições do clube.....	36
2.16.3. Serviços de apoio	36
2.16.4. Reputação e imagem do clube	36
2.16.4. Apreciação global dos encarregados de educação	37
2.16.5. Questões abertas	37
2.16.5.1. Aspetos mais positivos.....	37
2.16.5.2. Aspetos a melhorar	37
2.16.5.3. Iniciativas/medidas a implementar	37
2.17. Balanço final da análise realizada pelos encarregados de educação	37
Capítulo III – Análise SWOT	38
Capítulo IV - Análise de Cenários	39
Capítulo V – Objetivos do plano estratégico	40
Parte 3 – Plano estratégico CDC Juventude Pacense - Voleibol	41
Capítulo 1 - Visão, Missão e Valores	41
Capítulo 2 – Eixos de intervenção	41
2.1. Eixo I – profissionalizar/especializar a gestão e a comunicação, como meio para a melhoria da eficiência (na utilização de recursos) e eficácia da gestão do clube.....	41
2.2. Eixo II – profissionalizar/especializar as equipas técnicas e o treino, como meio	

para a melhoria da eficiência (na utilização de recursos) e eficácia nos resultados desportivos	47
Capítulo 3 - Implementação.....	52
Capítulo 4 – Cronograma operacional	53
Capítulo 5 – Plano operacional	54
Capítulo 6 - Controlo e avaliação	59
Capítulo 7 - Conclusão	59
Bibliografia	62
Bibliografia complementar	65
Anexos	66
1. Anexo de figuras	66
2. Anexo de tabelas	67
3. Anexo de gráficos	77
4. Guião de entrevista ao diretor do CDC Juventude Pacense – Voleibol.....	84
5. Questionário de satisfação – Atletas do CDC Juventude Pacense - Voleibol	93
6. Questionário de satisfação – Encarregados de educação dos atletas do CDC Juventude Pacense – Voleibol.....	95

Índice de figuras

Figura 1 – Elementos fundamentais do plano estratégico	9
Figura 2 – Emblema do CDC Juventude Pacense	19
Figura 3 – Cronograma operacional	53
Figura 4 – Organigrama do Gabinete de desporto da C.M de Paços de Ferreira	66
Figura 5 – Organigrama do CDC Juventude Pacense.....	66

Índice de gráficos

Gráfico 1 – Orçamento anual do clube nas últimas 4 épocas.	77
Gráfico 2 - fontes de financiamento do clube	77
Gráfico 3 – Fontes de despesa do clube em participação de competições	78
)	78
Gráfico 4 – Número de habitantes por freguesia no concelho de Paços de Ferreira (2022)	78
Gráfico 5 – Distribuição de atletas por género	79
Gráfico 6 - Distribuição de atletas por modalidade e género	79
Gráfico 7 – Distribuição das tipologias de instalações desportivas no concelho de Paços de Ferreira	80
Gráfico 8 – Evolução do número de clubes 2011-2021; (Relatório de Gestão de contas FPV 2021)	80
Gráfico 9 – Evolução do número de atletas 2011-2021 (Relatório de Gestão de contas FPV 2021)	81
Gráfico 10 – Crescimento de praticantes por sexo 2011-2021 (Relatório de Gestão de Contas FPV 2021)	81
Gráfico 11 – Evolução do número de equipas 2011-2021 (Relatório de Gestão de contas FPV 2021)	82
Gráfico 12 – Residência dos praticantes do CDC Juventude Pacense - Voleibol	82
Gráfico 13 – Anos de prática dos praticantes do CDC Juventude Pacense - Voleibol...	83

Índice de tabelas

Tabela 1 – Forças e fraquezas da organização.....	38
Tabela 2 – Oportunidades e ameaças da organização.....	38
Tabela 3 – Eixo estratégico I.....	47
Tabela 4 – Eixo estratégico II.....	52
Tabela 5 – Plano operacional.....	58
Tabela 6 – Análise dos <i>stakeholders</i>	67
Tabela 7 – Densidade populacional do concelho de Paços de Ferreira (2021)	67
Tabela 8 – Distribuição da população por freguesias do concelho de Paços de Ferreira (2021)	68
Tabela 9 – Distribuição de clubes por freguesia.....	68
Tabela 10 – Distribuição dos atletas por escalão e sexo.....	69
Tabela 11 – Residência dos atletas	69
Tabela 12 – Residência dos atletas por freguesia	70
Tabela 13 - Horas de ocupação dos pavilhões municipais	70
Tabela 14 – Atividades do desporto escolar no concelho de Paços de Ferreira	71
Tabela 16 – Crescimento de equipas de voleibol de 2011 a 2021 (FPV – Relatório de Gestão e contas 2021)	72
Tabela 17 – Distribuição de atletas do clube por idade	72
Tabela 18 – Apreciação dos atletas em relação à modalidade.....	73
Tabela 19 – Apreciação dos atletas relativamente à prática desportiva	73
Tabela 20 – Apreciação dos atletas acerca da motivação da prática	73
Tabela 21 – Apreciação dos atletas face às condições oferecidas pelo club	74
Tabela 22 – Apreciação dos E.E. relativamente à modalidade.....	74
Tabela 23 – Apreciação dos E.E. relativamente às condições do clube	74
Tabela 24 – Apreciação dos E.E. relativamente aos serviços de apoio	75
Tabela 25 – Apreciação dos E.E. relativamente à reputação e imagem do clube	75

Tabela 26 – Apreciação do desempenho global do clube pelos E.E.	75
Tabela 27 – Aspectos mais positivos considerados pelos E.E.	75
Tabela 28 – Aspectos a melhorar considerados pelos E.E.	76
Tabela 29 – Iniciativas/medidas a implementar consideradas pelos E.E.	76

Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

CM – Câmara Municipal

CDC – Clube desportivo cultural

E.M. – Empresa municipal

FPV – Federação Portuguesa de Voleibol

P.E. – Plano estratégico

E.E.. – Encarregado de educação

IPDJ – Instituto Português do Desporto e Juventude

Parte I – Enquadramento do estudo

Capítulo 1 - Introdução

Atualmente, o desporto assume um papel de relevância na sociedade promovendo um estilo de vida saudável e atuando na formação e desenvolvimento dos cidadãos. Posto isto, as organizações desportivas desempenham um papel crucial na promoção da prática das diversas atividades desportivas, atuando desde a iniciação, à formação e obtenção de rendimento desportivo.

O crescimento da relevância do desporto na sociedade fez com que existisse um aumento de organizações desportivas, de atividades disponíveis, um maior investimento financeiro nas organizações e, conseqüentemente, uma maior competitividade.

Para se manterem competitivas, as organizações desportivas necessitam de enfrentar vários desafios sendo o planeamento e gestão fulcral para garantir o sucesso das mesmas. As organizações necessitam de definir objetivos e criar um plano de ação para definirem um rumo a seguir, ou seja, necessitam de planear.

Um plano estratégico é um instrumento que permite solucionar os clubes, pois, através do mesmo, é possível realizar uma análise rigorosa, quer internamente, quer externamente, da organização, permitindo, posteriormente, a definição de objetivos e a criação de estratégias que permitam alcançar os mesmos. A análise externa permite conhecer as oportunidades e ameaças e a análise interna permite conhecer as forças e fraquezas da organização.

O plano estratégico deve ser implementado o mais prontamente possível, de outra forma as organizações desportivas correm o risco de perderem competitividade e, inclusive, de encerrarem as suas atividades.

Após o levantamento desta problemática, pretende-se com este trabalho, demonstrar o que é, como é realizado e qual a importância do planeamento estratégico para as organizações, nomeadamente, organizações desportivas, descrevendo e implementando um plano estratégico no clube CDC Juventude Pacense Voleibol.

Desde sempre estive relacionado ao associativismo, mais concretamente, aos clubes desportivos, tendo praticado várias modalidades ao longo da minha infância até ingressar no voleibol aos doze anos de idade no CDC Juventude Pacense.

Neste clube fui atleta durante doze anos, desde o escalão de infantil até ao encerramento da equipa sénior masculina devido à insuficiência de atletas. Atualmente, sou treinador do clube

pela quinta época consecutiva.

Ao viver dentro do clube durante tanto tempo, fui percebendo o seu funcionamento, o potencial e quais os seus desafios e necessidades. Através dos conhecimentos adquiridos na área de gestão do desporto, tenciono dar um contributo no desenvolvimento do clube ao qual pertença, divulgar e ensinar o desporto pelo qual sou apaixonado e contribuir para o desenvolvimento da localidade onde resido.

O presente projeto apresenta uma estrutura segmentada em três partes: a primeira parte referente à revisão da literatura e às metodologias utilizadas, a segunda parte dedicada à análise interna e externa do clube e, a terceira parte, composta pelo plano estratégico do CDC Juventude Pacense.

Na primeira parte, é introduzida a temática da gestão das organizações, é definido o conceito de gestão estratégica e demonstrado a sua evolução ao longo do tempo. De seguida, é explicado o que é o planeamento estratégico, quais os seus princípios e de que forma é elaborado um plano estratégico. Seguidamente, é abordado como o planeamento estratégico está presente nas organizações e como deve ser inserido neste contexto. Por fim, é feita uma explicação da metodologia, procedimentos e tratamentos utilizados para a obtenção dos dados.

A segunda parte é composta por dois capítulos, sendo que o primeiro capítulo é relativo à análise interna e o segundo capítulo composto pela análise externa. No terceiro capítulo, está presente a análise SWOT, no quarto capítulo, a análise de cenários e, por fim, no quinto capítulo, a definição dos objetivos do plano estratégico.

Por último, a terceira parte do trabalho é composta pelo plano estratégico do clube.

Através da elaboração deste projeto pretende-se demonstrar qual constituição de um plano estratégico, como ele deve ser construído e aplicado numa organização desportiva e, após esta demonstração, pretende-se criar um plano estratégico para o clube CDC Juventude Pacense Voleibol com o fim de este poder ser avaliado e posteriormente utilizado pela direção do clube. Este estudo é importante, desde logo, pelo contributo para a literatura existente na área de planeamento estratégico. O estudo poderá contribuir para revelar a importância que um plano estratégico pode ter para o desenvolvimento do clube, bem como influenciar outras organizações desportivas a criar um plano estratégico com vista ao seu desenvolvimento.

Capítulo 2 - Revisão de literatura

2.1. Gestão das organizações

Atualmente, a sociedade é dominada por organizações onde as pessoas trabalham em conjunto

para alcançar resultados que seriam impossíveis ou mais difíceis de alcançar se apenas trabalhassem individualmente, sendo a gestão um fator decisivo no desempenho das mesmas. As organizações surgem uma vez que o ser humano tem necessidade de viver em grupo e, como tal, se organiza em clubes (desportivos, sociais, culturais e recreativos), partidos políticos e outras organizações para satisfazer essa necessidade. Teixeira S. (2010) aponta três razões que explicam a existência das organizações: razões sociais, redes materiais e o efeito de sinergia. A existência de atividades nas organizações exige trabalho coletivo e esse trabalho coletivo a sua coordenação.

Segundo Teixeira (2010, p.5), a tarefa da gestão é “interpretar objetivos e transformá-los em ações, através de planeamento, organização, direção e controlo”, estando estas funções intimamente ligadas e estabelecendo uma relação de interdependência. Gerir implica definir objetivos a alcançar e os caminhos/estratégias a seguir para os atingir. O ato de gerir não é apenas realizado pelos membros de administração/direção da organização, sendo gestor aquele que consegue alcançar objetivos através do planeamento, organização, direção e controlo das atividades de outros (Teixeira, 2010).

É possível definir três níveis de gestão: institucional, intermédio e operacional. No nível institucional, a gestão corresponde os membros da administração, direção e gestão geral. No nível intermédio, a gestão é feita pelos diretores de departamentos/áreas, onde predomina uma componente tática e ocorre a elaboração de planos e programas relacionados com a área/função de cada gestor. Por último, no nível operacional, a gestão é desempenhada pelos supervisores e chefe de secção, tendo predominância a componente técnica, ou seja, a execução de procedimentos e tarefas.

Para que a gestão seja eficaz e eficiente, o gestor deve possuir as seguintes aptidões consideradas essenciais: aptidão concetual, aptidão técnica e aptidão de relações humanas. A aptidão concetual é a capacidade de ver a organização como um todo, utilizando ideias gerais e abstratas aplicando-as em situações concretas. A segunda aptidão, aptidão técnica, é a capacidade para utilizar técnicas, métodos ou conhecimentos nas suas tarefas, e por fim, a aptidão de relações humanas, é a capacidade de se relacionar com os membros da organização de modo que a conseguir compreendê-los e motivá-los, culminando no alcance de objetivos.

Teixeira (2010) refere que, segundo Pires e Lopes (2001), o gestor tem de ser capaz de perceber o contexto e gerir os recursos para conseguir alcançar os objetivos, sendo que, para isso, é fundamental ter a capacidade de responder a mudanças do ambiente organizacional e dar uma resposta estratégica. O gestor é quem determina se as organizações prestam um bom serviço ou

se desperdiçam os recursos.

2.2. Gestão estratégica – Conceito e evolução

A palavra estratégia tem a sua origem na Grécia antiga (“stratàgós”), que é composta pela junção de duas palavras, strotos (exército) e agein (liderar), estando intimamente associada à ciência das operações militares.

Segundo o dicionário da língua portuguesa (Priberam, 2022), a estratégia é “uma combinação engenhosa para conseguir um fim”.

Inicialmente, “estratégia” tinha um significado militar e representava a ação de comandar os exércitos, tendo sido adaptado e integrado em outros contextos da sociedade como o político, o econômico e o empresarial. (Teixeira, 2011).

A gestão estratégica de uma organização está dependente da relação que existe entre a estrutura organizacional e a estratégia que a organização estabelece, influenciando-se mutuamente como indica Mintzberg (1991), estabelecendo uma relação de interdependência.

Considera-se uma estrutura organizacional todos os padrões que regram o funcionamento da organização e as relações de responsabilidade que existem de forma a coordenar as atividades. Mintzberg (1991) identificou vários tipos de organizações, dependendo do tipo de atividade organizacional que praticam, sendo possível destacar: a organização empreendedora, a organização máquina, a organização profissional e organização diversificada. O autor define o mecanismo de coordenação principal, ou seja, todos os padrões das tarefas correspondentes, e os setores chave dentro dessa organização, variando entre as várias partes hierárquicas dependendo do tipo de organização. Os fatores mais determinantes para a definição desses padrões são: o tamanho e idade da organização, o produto e sistema de produção, a complexidade e, o seu sistema hierárquico.

Verifica-se que a estrutura organizacional segue a estratégia da empresa, sendo que esta eficácia depende da relação de vários fatores. Estes fatores foram definidos por Peter e Waterman em 1982 e foram denominados de "McKinsey 7S Framework". Estes fatores são a estratégia, a estrutura, os sistemas, o estilo de liderança, a cultura, a gestão das habilidades e a gestão de apoio/suporte.

Segundo Mintzberg (1991), não existe um esquema/sequência perfeita para uma estratégia organizacional pois, segundo o mesmo, existem várias outras forças que têm impacto na organização.

Todo o debate e processo evolutivo fizeram com a gestão estratégica tivesse uma grande

evolução ao longo de várias décadas.

Na década de 1960, as grandes corporações passaram a realizar o planejamento estratégico de maneira formal, influenciadas pelas mudanças externas, incorporaram à sua gestão essa função administrativa. Esta década foi marcada pelo auge das empresas no campo da estratégia, visto que, não existiam padrões para este pensamento organizacional, de modo que começou a existir a preocupação e a consequente implementação destes planos, para aumentar o crescimento das empresas. Sabendo que o ambiente das organizações era cada vez mais dinâmico, surgiu a necessidade de substituir esta estrutura por algo mais flexível, um tipo de organização focado nas competências dos indivíduos, contribuindo todos, não só para o resultado das suas tarefas individuais, mas para o cumprimento de objetivos globais. Esta foi uma década onde cresceu o foco em projetar o futuro surgindo a projeção de tendências, a análise de “gaps” e o estudo de cenários.

A década de 1970 representou o auge do planejamento estratégico empresarial. Visto que, no início da década, os focos dos modelos estratégicos estavam voltados para o custo e era necessária uma mudança, surgindo um novo pensamento estratégico de forma a evoluir as organizações, nomeadamente as empresas, introduzindo conceitos como sinergia e análise de disparidade. Nesta década a preocupação das organizações era a definição de estratégias, sendo o maior problema a distância entre o planejamento e a execução, existindo pouco foco na implementação. A análise das mudanças no ambiente e dos recursos e das forças e fraquezas na organização surgiram nesta época.

Nos anos 80, uma década marcada por uma elevada competitividade do mercado, Porter surge como uma das figuras principais, sugerindo que a competitividade da indústria era a questão central para a definição de uma estratégia e, por isso, era importante analisar alguns fatores como a ameaça dos novos concorrentes, a intensidade da concorrência, a capacidade dos fornecedores em relação à empresa, a capacidade dos clientes influenciarem a empresa e a facilidade de substituição do produto. Neste período surge o conceito de administração estratégica, marcado pela procura de informação e conhecimento da indústria e nos recursos críticos para determinar a atratividade da indústria. Este período é marcado pelo foco na análise e implementação, havendo um aumento da preocupação de integração de pessoas, processos e recursos.

Nos anos 90, foi preciso encontrar uma forma de planejar e gerir mais flexível, dando ênfase à integração de estratégias e à organização. Esta década foi marcada pela ampliação no debate deste tema, tendo como principais protagonistas Mintzberg, Ahlstrand e Lamepl. Em 1994,

Mintzberg afirma que todas as estratégias devem seguir um caminho único, sendo a estratégia o resultado dos comportamentos observados pela organização ao longo do tempo. Foi nesta década que surgiu a gestão estratégica constituída pelas características referidas anteriormente, tendo em contrapartida um problema no que toca à sua maior complexidade. Em 1994, Mintzberg critica o planeamento estratégico devido à sua falta de sofisticação, à formalização em excesso, à diferença de ideias entre os planeadores e os diretores das empresas, e à falta de ligação entre o que era planeado e aquilo que era executado. Segundo o mesmo autor, a condução deste processo através das organizações não se estavam a relacionar com o seu propósito. A época foi marcada pela organização e direção estratégica e pela procura da coordenação dos recursos para alcançar o objetivo pretendido. O principal foco eram os objetivos financeiros e o principal entrave a cultura organizacional.

Na década seguinte, nos anos 2000, surgem novas formas de estratégia organizacional, pois, devido à globalização, o mercado competitivo tornou-se totalmente diferente e criou a necessidade de as organizações estabelecerem relações entre elas, como por exemplo, a relação entre fornecedores e compradores. A tecnologia e inovação trouxeram novos desafios, sendo necessário aumentar o olhar fora da organização procurando colaboração com outras empresas, ou seja, a estratégia deixa de ter apenas análise interna e passa também a ter análise externa. Como o mercado é incerto e altamente mutável, quase nenhuma organização consegue trabalhar apenas com o foco em si, marcando a era atual como a era das relações interorganizacionais.

Desde 2010 até à atualidade, tem vindo a existir uma procura enorme pela inovação e isso fez com que surgissem novos modelos e estratégias como a elaboração do quadro dos modelos de negócios (Canvas) que segundo os autores Osterwalder e Pigneur, através de um quadro dividido em 9 blocos de criação é possível criar modelos de negócios inovadores, sendo estas divisões: o segmento de consumidores, proposta de valor, canais de distribuição, fluxo de receitas, recursos fundamentais, atividades fundamentais, parcerias fundamentais, relacionamento com consumidores e, por fim, a estrutura de custos. Outra abordagem que tem vindo a ganhar destaque nos últimos anos é a técnica de Design Thinking, criada por Tim Brown em 2010, onde, segundo o autor, a existência de problemas ou mesmo de oportunidades motivam a procura de soluções, tendo como principais características a empatia, as experiências e a criação de protótipos.

Em suma, gestão estratégica remete para a otimização e automatização dos processos de forma a poupar tempo e recursos, não só recursos materiais como também humanos, tentando integrar todos os setores da empresa nas atividades, criando uma união e fortalecendo assim a

capacidade e qualidade do trabalho, simplificando a forma de trabalhar através do trabalho em equipa.

Atualmente a gestão estratégica passa pela gestão do marketing da empresa, pelo sistema de vendas, pela gestão de pessoas, por uma comunicação otimizada e por inovação. A elevada concorrência em todos os setores do mercado aumenta e preocupação necessidade desta gestão para a continuidade das organizações.

2.3. Planeamento estratégico

Planeamento, segundo o dicionário da língua portuguesa (Priberam, 2022), é a ação ou efeito de planear, ou seja, a definição e preparação do trabalho ou tarefas a realizar. O planeamento é o conjunto ordenado de atividades, com o objetivo de alcançar os objetivos estabelecidos, salvaguardando a eficiente gestão dos recursos.

O autor Roche (1998), apresenta uma definição de planeamento que tem como base as seguintes alíneas:

- O planeamento é o processo que pode ser formal ou informal;
- O planeamento exige reflexão sobre o ambiente, sobre os acontecimentos atuais e passados, e sobre a situação atual;
- O planeamento tem em conta o impacto futuro;
- O planeamento é uma tomada de decisões sobre o que se quer fazer e exige optar e escolher uma ação/conjunto de ações, projetos e caminhos;
- O planeamento relaciona-se estreitamente com o tempo. Pode-se planear o imediato, o próximo e o distante, ou seja, a curto, médio e longo prazo.

Através das definições apresentadas, conclui-se que o planeamento exige uma análise do ambiente, uma previsão do futuro e a tomada de decisões, sendo orientado para alcançar os objetivos pretendidos.

O autor Chiavenato em 1993 definiu que é possível classificar os níveis de planeamento como: planeamento tático, planeamento estratégico e planeamento operacional. É possível caracterizar os diferentes níveis de planeamento como:

- Planeamento estratégico – é caracterizado por um conjunto de ações integradas, que dão a capacidade de assimilar um conjunto de manobras estratégicas, fornecendo à organização de melhores possibilidades de cumprir os seus objetivos e de realizar a sua missão. Este planeamento é elaborado no topo da organização e tem uma visão de longo prazo, sendo focado no macro ambiente, possuindo

menor detalhe e maior imprevisibilidade;

- Planeamento tático – tem como objetivo afetar recursos e introduzir sistemas de controlo necessários para implementar as decisões estratégicas. Este planeamento tem a visão de curto-médio prazo;
- Planeamento operacional – caracterizado pelo desenvolvimento de atividades e ações que permitam a realização do trabalho diário da organização, sendo traduzido em programas e projetos. Este planeamento é rigoroso e, de grande precisão e volume de informação, tendo uma visão de curto prazo.

O planeamento estratégico surge na década de 60, após a segunda guerra mundial, devido à necessidade das empresas se adaptarem às mudanças do ambiente externo.

Segundo Roche (1998), o planeamento estratégico é o processo pelo qual uma organização, após a análise do ambiente no qual se encontra e definidos os seus objetivos, seleciona as estratégias mais adequadas para atingi-los através da criação de projetos a serem executados. O planeamento estratégico resulta na elaboração de um plano estratégico que, segundo Porto (1998, p.2) “representa o caminho que a instituição escolhe para evoluir desde a situação presente, até uma situação desejada” sendo “um modelo que orienta e preside as principais decisões e ações da organização”. O autor conclui afirmando que “é um instrumento que define explicitamente a razão de ser e os objetivos de longo prazo da organização, estabelece os programas de ação necessários para alcançá-los e aloca os recursos necessários”.

Existem 6 características elementares no processo de planeamento estratégico, para Roche (1998): formalidade, globalidade, realismo, flexibilidade, continuidade e, aceitação do plano pelo conjunto da organização.

O planeamento estratégico não deve ser feito quando não existe tempo, recursos comprometidos da liderança, num clima de crise, mudança ou transição. Um mau planeamento estratégico traduz-se na desilusão dos *stakeholders*, deficiente utilização de recursos e revisões de acreditação falhadas.

2.4. Etapas do planeamento estratégico

2.4.1. Etapas

O processo de planeamento estratégico implica três fases. A primeira fase é a fase analítica, onde, tal como indica o próprio nome, é realizada uma análise interna e externa, em que a organização define a sua missão e decide quais os caminhos a seguir. A segunda fase, é a fase de programação das ações, que ocorre através da elaboração do plano operacional anual ou

planos de ação. Por fim, a terceira fase, é a fase de acompanhamento e de avaliação.

Os elementos fundamentais de um plano estratégico podem ser observados no seguinte esquema elaborado por Roche (1998):



Figura 1 – Elementos fundamentais do plano estratégico (retirado de Roche, 1998)

2.4.2. Análise do ambiente

Na análise do ambiente é realizada uma análise interna e externa da organização. A análise interna procura conhecer a forma como a organização se posiciona no mercado e, quais os seus recursos e atividades. Na análise interna, de modo a definir as forças e fraquezas da organização, deve-se ter em conta os seguintes aspetos: avaliação da missão, visão e valores, avaliação dos recursos financeiros, humanos, produtivos e tecnológicos.

Visão – a visão é a ideia de projeção da organização no futuro, donde decorre a formulação da sua missão, objetivos e estratégia. Deve expressar as aspirações que a organização tem com a sua estratégia e atuação. A visão não é imutável e deverá ser validada e ajustada em função dos ambientes interno e externo, panorama económico, setores de atividade, entre outros fatores.

Missão – a missão define o propósito existencial da organização, aponta os seus objetivos, estratégias e alvos. Deve ser uma proposição breve, simples e distintiva.

Valores – os valores são os princípios, atitudes e comportamentos que os fundadores da organização consideram mais importantes na caracterização e atuação da organização no mercado de forma a cumprir a sua missão.

Recursos financeiros - a caracterização dos recursos financeiros de uma organização desportiva é feita através da análise do orçamento disponível, das fontes de financiamento e das despesas.

Recursos humanos – a caracterização dos recursos humanos é feita a partir da análise da quantidade, do tipo de relação contratual e do grau de formação dos mesmos. Numa organização desportiva estes recursos podem ser: dirigentes, praticantes, técnicos e, corpo clínico ou auxiliares especializados.

Recursos produtivos – a caracterização dos recursos produtivos inclui todas as atividades produzidas pela organização, no caso concreto dos clubes desportivos, é formada pelos treinos, jogos, realização de quadros competitivos, trabalho de marketing, exploração de estabelecimento entre outras atividades.

Recursos materiais e tecnológicos – relativamente aos recursos materiais de um clube desportivo é importante caracterizar os equipamentos para a prática desportiva, as instalações, os meios de transporte e o equipamento informático. É importante avaliar quais e qual a quantidade destes recursos existem no clube.

Stakeholders - Os *stakeholders* são indivíduos/grupos de interesse que tem um papel de influência na gestão de uma organização e nos seus resultados. Na análise dos *stakeholders*, o clube deverá identificá-los e perceber o grau de poder e de interesse que os mesmos têm para que, posteriormente, defina as medidas para satisfazer cada segmento, garantindo que todos estão satisfeitos e motivados relativamente às ações definidas no plano estratégico.

É relevante também a caracterização dos resultados obtidos pela organização, quer historicamente, quer num passado recente (época anterior), e da interpretação feita dos mesmos, de forma a retirar conclusões sobre o sucesso ou insucesso dos mesmos perante os objetivos aos quais o clube se propõe. Tal como os resultados, é importante conhecer os obstáculos sentidos pela direção do clube, quer seja na geração de receitas, relações com entidades entre outros fatores, para que estes sejam tidos em conta na formulação de estratégias e ultrapassados futuramente.

A análise externa de uma organização divide-se em duas fases: análise macro ambiental e análise da envolvente do mercado.

Na análise das variáveis macro ambientais, de acordo com (Sacristán, Jerez, & Ajenjo, 1996), podem ser evidenciados as seguintes tipologias de fatores: fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais. Relativamente à análise da envolvente do mercado, divide-se nos seguintes tópicos: análise de mercado, análise de concorrência, análise dos canais de distribuição e análise do cliente/consumidor.

Análise do mercado - esta análise pode ser feita de forma quantitativa ou qualitativa. Quantitativa através da dimensão do mercado, dimensão dos segmentos, taxas de crescimento, quotas do mercado e previsão de vendas, qualitativa através do comportamento do consumidor, caracterização da decisão de compra, identificação de necessidades e posicionamento.

Análise da concorrência – esta análise tem como foco perceber quem são os concorrentes, qual a sua dimensão, quais os seus clientes e fornecedores e como atuam no mercado.

Análise dos canais de distribuição – esta análise procura compreender como a organização faz chegar o(s) produto(s) aos clientes/consumidores, podendo ser através de venda direta, lojas próprias, *internet* entre outros meios.

Análise do cliente/consumidor – esta análise tem como objetivo caracterizar o cliente/consumidor, perceber qual o seu processo de decisão de compra, qual o local geográfico de residência, as suas condições socioeconómicas, habilitações e outras particularidades que possam existir, sendo importante também a realização de uma avaliação por parte dos mesmos sobre a organização.

2.4.3. Análise de cenários, análise SWOT e definição de objetivos

Após a análise do ambiente, é realizada uma análise de cenários, uma análise SWOT e, posteriormente, a definição de objetivos do plano estratégico.

A análise SWOT é uma ferramenta para a análise do ambiente interno e do ambiente externo que envolve a organização, sendo usada como base para a definição de objetivos, gestão e planeamento estratégico de uma organização. Nesta análise, tal como o nome indica, irão ser definidos os pontos fortes e fracos da organização e as suas oportunidades e ameaças. As forças são vantagens internas da empresa em relação à concorrência, as fraquezas desvantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes, as oportunidades são aspetos positivos da envolvente com o potencial de fazer crescer a vantagem competitiva da empresa e, as ameaças aspetos negativos da envolvente com o potencial comprometer vantagem competitiva da empresa.

Teixeira (2011) define como pontos fortes e fracos das empresas como as seguintes:

Pontos Fortes:

- Competência distintiva;
- Adequados recursos financeiros;
- Elevada aptidão para concorrer nesse mercado;
- Boa imagem junto dos clientes;

- Líder de mercado;
- Áreas estratégicas funcionais bem concebidas;
- Isolamento das pressões da concorrência;
- Titular de tecnologia;
- Vantagens de custos;
- Vantagens diferenciais/competitivas;
- Capacidade de inovação.

Pontos Fracos:

- Falta de uma clara direção estratégica;
- Posição competitiva em declínio;
- Equipamento e instalações obsoletos;
- Proveitos reduzidos;
- Gestão superficial e sem talento;
- Falta de competência em áreas-chave;
- Problemas internos e operacionais;
- Vulnerabilidade às pressões da concorrência;
- Investigação e desenvolvimento sem sucesso;
- Linha de produtos demasiado estreita;
- Fraca imagem de mercado;
- Desvantagem diferencial/competitiva;
- Competência de marketing abaixo da média;
- Incapacidade para financiar alterações de estratégia que se verificam necessárias.

O autor identifica também as seguintes oportunidades e ameaças de uma organização:

Oportunidades:

- Aceleração do crescimento do mercado;
- Diminuição da rivalidade entre firmas existentes;
- Diversificar em produtos relacionados;
- Adicionar produtos complementares;
- Integração vertical;
- Aproximação a grupos estratégicos;
- Alargar a atual linha de produtos.

Ameaças:

- Facilidade de entrada de novos concorrentes;
- Incremento das vendas de produtos substitutos;
- Abrandamento do crescimento do mercado;
- Políticas governamentais adversas;
- Crescimento da agressividade da concorrência;
- Vulnerabilidade às recessões e ciclos económicos;
- Aumento do poder negocial dos clientes e/ou fornecedores;
- Alteração das necessidades/gostos dos consumidores;
- Alterações demográficas adversas.

De seguida, é realizada uma análise de cenários. A análise de cenários é uma análise interpretativa da análise SWOT e tem como intuito facilitar a definição de objetivos.

Seguidamente é necessário definir quais os objetivos. Os objetivos expressam os resultados que a organização procura atingir, materializando a sua visão. Para tornar os objetivos estratégicos validos, é necessário que se enquadrem na abreviatura SMART, introduzida por Drucker em 1954. As iniciais de SMART querem dizer respetivamente:

- Specific – específicos;
- Measurable – mensuráveis;
- Achievable – atingíveis;
- Realistic – realistas;
- Time-related – definidos no tempo.

2.4.4. Formulação e seleção de estratégias

O objetivo das estratégias é utilizar de forma otimizada os pontos fortes para alcançar as oportunidades e neutralizar as ameaças, procurando reverter os pontos fracos com vista ao cumprimento da missão.

Após a análise da organização são elaboradas e selecionadas opções estratégicas. Teixeira (2010) afirma que a formulação de uma estratégia consiste na avaliação das diversas hipóteses e posteriormente da seleção da que for considerada mais apropriada. A formulação, definição e seleção de estratégias é o processo mais complexo e de maior importância no planeamento estratégico e, segundo Roche (1998), deverão ser considerados três aspetos importantes na seleção das mesmas:

1. Calcular os possíveis resultados;

2. Calcular os riscos;
3. Dispor de recursos para concluir a estratégia.

É possível definir quatro diferentes tipos de estratégias:

- Estratégia ofensiva: utiliza os pontos fortes, aproveitando as oportunidades, ou seja, pretende explorar e localizar novas oportunidades de produtos e mercados;
- Estratégia defensiva: utiliza os pontos fortes, para evitar as ameaças, ou seja, visa garantir e conservar o domínio atual de produtos/mercados;
- Estratégia de reorientação/analítica: tem em vista o aproveitamento das oportunidades, para minimizar os pontos fracos, ou seja, garantir o domínio atual e ao mesmo tempo localizar e explorar novos produtos /mercados;
- Estratégia de sobrevivência: tem em vista minimizar os pontos fracos e evitar as ameaças, ou seja, é uma resposta empresarial despreparada, improvisada e pouco eficaz.

Os diferentes tipos de orientação das estratégias são:

- Orientação de produção – preocupação com fornecimento com custos inferiores, foco na organização e no método para processos mais eficientes, oferta alinhada com recursos humanos e produtivos e menos focada nos clientes;
- Orientação de produto – foco na qualidade e menos no preço, foco na inovação e desempenho do produto, foco na sofisticação de produto;
- Orientação de vendas - presente em organizações com grande capacidade produtiva, com foco na atração e persuasão de potenciais clientes, foco no aumento das vendas e otimização dos lucros sem atender às necessidades e desejos dos clientes;
- Orientação normativo-legal - foco sobre instâncias reguladoras, para controlo de políticas, procura de alianças estratégicas para a regulação, foco no bem-estar público e, promoção comportamentos benéficos para todos os *stakeholders*;
- Orientação de mercado – foco na criação de oferta de valor superior e vantagem competitiva, focado na oferta e na procura.

2.4.5. Projetos e plano operacional

Os projetos são os instrumentos que permitem alcançar os objetivos estabelecidos através do desenvolvimento de estratégias selecionadas, de forma tangível e concreta.

Para Roche (1998), os projetos devem ter as seguintes características:

- Ser claros e bem definidos;
- Ter claramente estabelecida a sua temporalidade;
- Ser perfeitamente avaliáveis;
- Estar associados a um orçamento;
- Ter um ou vários responsáveis.

O plano operacional tem como base o conjunto de projetos da organização, estabelecidos no plano estratégico e define alguns elementos que configuram o projeto, mais concretamente: o título do projeto, o responsável e colaboradores, a temporalidade, os custos financeiros e as metas.

2.4.6. Indicadores de desempenho

Os indicadores de desempenho, ou KPIs, são um conjunto de métricas que as organizações usam para avaliar as suas performances ao longo do tempo pois, permitem realizar um controlo e avaliação do plano estratégico, uma vez que quantificam as metas permitindo a comparação entre os resultados alcançados e as mesmas. Estes indicadores podem estar associados ao objetivo geral do plano ou às estratégias e projetos. Os indicadores dividem-se em dois grupos principais: qualitativos e quantitativos. Alguns dos indicadores mais utilizados são: indicadores de eficácia, indicadores de capacidade, indicadores de produtividade, indicadores de qualidade, indicadores de lucratividade, indicadores de rentabilidade, indicadores de competitividade, indicadores de efetividade e indicadores de valor.

2.4.7. Implementação, monitorização e controlo

A implementação do plano estratégico deverá se realizada pelos membros superiores da hierarquia da organização e a sua monitorização e controlo realizado através dos mesmo em conjunto com os responsáveis/colaboradores dos vários projetos, verificando o cumprimento ou incumprimento das ações predefinidas e dos resultados alcançados comparativamente aos resultados pretendidos/estabelecidos.

2.5. Introdução ao planeamento estratégico nas organizações desportivas

No desporto, surgem as organizações desportivas, que na sua essência são a resposta a uma necessidade de comunicar, partilhar e contribuir para o desenvolvimento do desporto. Inicialmente, estas organizações tinham como base o associativismo e atualmente estão unidas a sociedades comerciais e corporações de carácter público.

É possível agrupar as entidades desportivas em quatro grupos diferentes:

- Organizações públicas desportivas;
- Organizações Desportivas de Carácter Privado sem fins lucrativos;
- Empresas privadas de serviços desportivos;
- Sociedades anónimas desportivas.

Existem diferenças significativas entre os quatro tipos de entidades desportivas. A organização pública tem o objetivo de espalhar o desporto por toda a população, a organização privada sem fins lucrativos tem como objetivo desenvolver as modalidades desportivas e a participação em competições, a empresa privada de serviços desportivos tem como objetivo o rendimento económico para a empresa pelo que o seu funcionamento é baseado na gestão e no mercado e por fim, as SAD têm como objetivo o rendimento desportivo e económico de uma organização. Relativamente aos clubes desportivos, estes são um dos grandes motores do desenvolvimento, que estruturam e organizam a prática desportiva, quer seja federada, quer de recreação e lazer. Os clubes desportivos necessitam de encontrar estratégias que deem resposta aos seus clientes e, por outro lado, garantir um grau de sustentabilidade que vise o alcance de objetivos, para tal, o planeamento é crucial.

Devido à diversidade de características entre os tipos de organizações desportivas, o planeamento estratégico é diferente em cada contexto.

2.6. Planeamento estratégico numa organização desportiva

Tal como nos outros setores, o planeamento estratégico revela-se fundamental para garantir uma vantagem competitiva e uma adaptação as mudanças do ambiente e tal acontece também no Desporto.

Ilić (2013, p.2) afirma que “o planeamento pode ser útil de várias maneiras para a organização desportiva, cujo objetivo geral é estabelecer e sustentar relações positivas entre a organização e seu ambiente” sendo importante a definição da sua visão. Para realizar esta visão é necessário que cada parte organizacional dela e todos os subsistemas tenham atividades claramente definidas. O autor refere ainda que “a gestão pela visão pode ajudar o desporto e a organização desportiva de cinco maneiras”:

- aumentando o número de performances desportivas e organização esportiva;
- promovendo as mudanças no desporto e na organização desportiva;
- garantindo o terreno para estratégias desenvolvimento dos desportos;
- mobilizando os atletas como indivíduos;

- para garantir a continuidade na tomada de decisões.

Segundo Roche, (1998) os objetivos gerais de uma organização desportiva deverem reunir as seguintes características:

- Definir a política da organização e abordar as áreas chave da mesma;
- Ser em número reduzido;
- Ser mensuráveis;
- Representar um propósito a alcançar a médio prazo;
- Ser fáceis e realistas;
- Ser claros e compreensíveis;
- Ser motivadores;
- Ser assumidos e aceites por todos os níveis da organização.

O mesmo autor refere que planeamento estratégico de uma organização implica:

- Refletir sobre os objetivos a médio e longo prazo da organização e sobre as estratégias mais adequadas para alcançá-los;
- Estabelecer e definir esses objetivos e estratégias para toda a organização;
- Envolver e motivar os trabalhadores e colaboradores;
- Estar preparado para o futuro.

Almeida (2018) cita vários autores que identificaram os fatores que consideram críticos para o sucesso de um clube desportivo. Estes fatores são:

- Capacidade financeira;
- Infraestruturas existentes;
- Identificação de talentos e sistemas de desenvolvimento;
- Fornecimento de formação e desenvolvimento de treinadores;
- Experiência e qualidade dos treinadores;
- Comunicação eficaz;
- Monitorização e avaliação do desempenho;
- Capacidade para delegar autoridade;
- Perceção do papel e responsabilidades;
- Competência;
- Estrutura organizacional do projeto;
- Concorrência;
- Meios de comunicação e patrocinadores.

Todos estes fatores citados anteriormente devem ser tidos em conta aquando da elaboração de um plano estratégico para que este posteriormente se revele eficaz e garanta o sucesso da organização desportiva.

Concluindo, o planeamento estratégico traz inúmeras vantagens à organização desportiva, sendo uma ferramenta para a instituição de planeamento para o seu desenvolvimento.

Capítulo 3 - Metodologia

3.1. Metodologia e procedimentos

Para a recolha de dados acerca do clube foi realizado uma entrevista ao secretário do clube (diretor do voleibol).

Relativamente aos dados acerca da apreciação do clube por parte dos praticantes e dos respetivos encarregados de educação, foram aplicados dois questionários, com afirmações que foram avaliadas através de uma escala de 1 a 4 e de 1 a 5, sendo 1 corresponde à pior avaliação e 4/5 à melhor, e questões abertas. Os questionários utilizados têm como base outros questionários utilizados em outros estudos tendo sido adaptado para o corrente estudo. Foram entregues a todos os praticantes os dois questionários e posteriormente entregues aos respetivos técnicos. Por último, foi também realizada uma observação própria no terreno das condições existentes.

Em relação à análise externa, os dados foram obtidos junto dos responsáveis das diversas entidades (Câmara Municipal, escolas do concelho) através de reuniões e, por fim, os restantes dados foram obtidos através da pesquisa *online*.

3.2. Amostra

Participaram deste estudo um total de 91 praticantes do clube e encarregados de educação. No total foram inquiridos 182 indivíduos.

3.3. Tratamento de dados

Os dados obtidos foram transcritos e aglomerados numa base de dados, no programa Microsoft Office Excel, onde posteriormente foram tratados dando assim origem a gráficos, tabelas e quadros.

Parte II – Análise do ambiente

Capítulo I - Análise interna

A análise realizada é referente à época desportiva 2021/2022 tendo como base dados obtidos nesse mesmo ano.

1.1. História do CDC Juventude Pacense

O Clube Desportivo e Cultural Juventude Pacense é “uma associação privada sem fins lucrativos, de natureza cultural, recreativa e desportiva, de utilidade pública legalmente reconhecida”. O clube foi fundado no dia 1 de abril do ano de 1972 através do trabalho e empenho de vários cidadãos do concelho. A sua sede origem situou-se na freguesia de Paços de Ferreira.

O objetivo do clube é promover a prática desportiva como forma de aperfeiçoamento e valorização humana, formando jovens capazes de enfrentar os desafios futuros da vida. O clube é por natureza um clube de formação, eclético e que oferece uma diversidade de modalidades desportivas a população do concelho de Paços de Ferreira e concelhos próximos, sobretudo nos escalões etários mais jovens.

Atualmente disponibiliza à população a possibilidade de praticar as seguintes modalidades: Hóquei em Patins, Voleibol, Basquetebol, Patinagem artística e Ténis. O atual presidente do clube é o Dr. Mário Almeida estando a exercer o cargo desde o ano de 2014.

As cores do clube são o verde e o amarelo e o símbolo está representado pelo logótipo que se segue:



Figura 2 – Emblema do CDC Juventude Pacense

Para as suas atividades o clube dispõe dos pavilhões municipais e dos agrupamentos escolares, onde são realizados os treinos semanais e respetivas competições.

1.2. Orgânica do clube

A constituição do clube é feita por 3 corpos gerentes, cada um com competências próprias e

autónomas, sendo eles: a mesa da assembleia geral, o conselho fiscal e a direção.

Em relação à direção, esta é composta pelo Presidente, pelo vice-presidente, pelo tesoureiro, por dois secretários e por um número mínimo de dois vogais, sendo todos os elementos conhecidos como diretores.

As secções são dotadas de autonomia analítica de gestão, mas não são totalmente independentes e autónomas nas decisões. Exceto as decisões da gestão corrente das secções, todas as decisões são tomadas em reunião da direção (Figura 5).

1.3. História do CDC Juventude Pacense – Voleibol

O clube de voleibol do CDC Juventude Pacense foi criado no ano de 1992 pelo ainda atual diretor da modalidade, José Bessa. Ao longo dos anos o clube ganhou uma excelente reputação no “mundo” do voleibol tendo conquistado vários títulos regionais e nacionais, dos quais se destacam: 6 campeonatos nacionais de minivoleibol, 1 campeonato nacional de infantis feminino, 1 campeonato nacional de juvenis feminino, 1 taça nacional de juniores e 1 campeonato nacional de séniores da 3ª divisão.

1.4. Atualidade CDC Juventude Pacense – Voleibol

Atualmente, o clube conta com 91 atletas federados sendo na sua totalidade atletas do sexo feminino. Apesar da tradição do clube ser o voleibol feminino, já existiram equipas de formação masculina tendo as mesmas culminado numa equipa sénior que teve o seu término no ano de 2020. O mesmo se verifica no escalão de séniores feminino que, apesar do grande número de atletas ao longo do tempo, acabou também no ano de 2020.

1.5. Visão

Ser reconhecido como um dos melhores clubes de voleibol de formação em Portugal e ser responsável por dinamizar a modalidade no concelho.

1.6. Missão do clube

Transformar pequenos jovens em grandes atletas.

1.7. Valores

Os princípios, atitudes e comportamentos que os fundadores da organização consideram mais importantes, na caracterização e na atuação da organização, são os seguintes:

- Respeito

- Honestidade
- Solidariedade
- Dedicção
- Paixão
- Profissionalismo

1.7. Recursos financeiros

O orçamento do clube nos últimos anos tem representado um valor em torno dos 40 mil euros, tendo existido uma queda no ano de 2020 devido à pandemia Covid-19, uma vez que foi um ano com grandes dificuldades para os patrocinadores, que não conseguiram financiar tanto como nos anos anteriores, para alguns atletas, nomeadamente atletas de equipas séniores que tiveram de abandonar o clube nessa época por motivos pessoais, e para alguns encarregados de educação que optaram por retirar os seus filhos do clube por motivos de segurança ou financeiros. No ano seguinte, após a reabertura do desporto o valor do orçamento subiu o que revelou, segundo a direção, uma grande vontade por parte de todos os envolventes de regressar à atividade desportiva (Gráfico 1).

1.7.1. Fontes de financiamento do clube em 2021

Em relação às fontes de financiamento, o clube apresenta um valor total de 56000 euros, o que supera o orçamento definido, proporcionando ao clube um conforto para garantir a sua estabilidade e/ou investir na época seguinte. Destacam-se como principais fontes de financiamento o mecenato, com o valor de 25000 euros, de seguida, os patrocinadores com 20000 euros, a Câmara Municipal com o valor de 8000 euros e, por fim, a Junta de Freguesia com o valor de 3000 euros (Gráfico 2).

1.7.2. Despesas na participação em competições

Relativamente às despesas na participação em competições, uma vez que não existem atletas remunerados e que existe um apoio da Câmara Municipal na inscrição anual dos atletas do clube, a maior parte desta despesa deve-se ao pagamento a técnicos desportivos, mais detalhadamente, no valor de 25000 euros anuais. As restantes despesas devem-se ao pagamento de arbitragens durante a época, à obtenção de equipamento e apetrechamento e gastos em refeições e transportes (Gráfico 3).

1.7.3. Despesas com o funcionamento do clube

Neste grupo de despesas estão incluídas as despesas com a manutenção da sede, os serviços administrativos, o aluguer de instalações desportivas, a água e eletricidade, as comunicações e manutenção das instalações desportivas. No caso concreto do clube, não existem quaisquer gastos com este tipo de despesas.

1.8. Recursos humanos

Relativamente aos recursos humanos do clube CDC Juventude Pacense – Voleibol, podemos definir quatro grupos: dirigentes, praticantes, técnicos e corpo clínico.

Primeiramente, relativamente ao grupo “dirigentes”, o clube apenas conta com José Bessa.

Em relação aos praticantes federados, existem um total de 91 atletas, todos indivíduos do sexo feminino, distribuídos pelos escalões de mini-voleibol, infantis, iniciadas, cadetes, juvenis e juniores. O clube possui ainda os escalões de veteranos feminino e veteranos misto onde os números de atletas é variável uma vez que a equipa é recreativa e a maioria dos praticantes são familiares de atletas e membros do staff do clube.

Relativamente aos técnicos, o clube possui 7 treinadores, sendo 5 deles do sexo masculino e 2 do sexo feminino. Relativamente à formação de treinador, um não tem qualquer formação na modalidade, três têm o nível I de treinador, dois o nível II, e um o nível III. Os treinadores do clube recebem todos remuneração.

Por fim, o clube conta ainda com a parceria de um fisioterapeuta, remunerado pelo clube, sendo este um indivíduo do sexo masculino com formação na área, atuando aquando das necessidades do clube. O clube não possui quaisquer sócios, administrativos ou operários auxiliares.

1.9. Recursos materiais

1.9.1. Viaturas

O clube possui duas carrinhas de transporte de nove lugares para o transporte de atletas, tendo sido adquiridas autonomamente pela secção. Os dois veículos encontram-se em bom estado e revelam serem suficientes para o funcionamento do clube.

1.9.2. Equipamento informático

O clube possui apenas um computador, o que revela não existir uma grande utilização de equipamento informático no trabalho e funcionamento diário do clube.

1.9.3. Equipamento para a prática desportiva

Relativamente ao equipamento necessário para a prática da modalidade, o clube revela ter material suficiente e em bom estado, contudo, o clube não possui uma grande quantidade de material desportivo de musculação nem possui todos os recursos existentes para o treino específico da modalidade.

1.9.4. Instalações

O clube não possui uma sede social, existe apenas a sede da direção, localizada dentro do pavilhão municipal nº1, onde estão guardados os troféus do clube, algum material desportivo e material de trabalho dos recursos humanos, sendo que só estes podem utilizar este espaço. Nenhum património pertence diretamente ao clube, porém são utilizados o campo de voleibol construído no pavilhão municipal nº1 e o pavilhão da escola básica 2/3 de Paços de Ferreira para a realização de treinos e jogos.

Estes espaços têm-se revelado insuficientes na garantia de qualidade de treino, sendo necessário a disponibilização de um campo com maiores dimensões e em melhor estado, nomeadamente para os escalões mais velhos do clube.

O clube utiliza ainda a sala de manutenção do pavilhão municipal nº1 para a realização de treino físico (ginásio). Relativamente aos balneários, estes apresentam-se num estado razoável sendo possível a sua utilização sem que seja necessário um investimento financeiro para a sua melhoria.

1.10. Recursos tecnológicos

O clube não possui recursos tecnológicos que lhe confirmam uma vantagem concorrencial, no entanto, as ausências dos mesmos não são vistas como algo relevante para a direção do clube.

1.11. Recursos produtivos

1.11.1. Treinos e jogos

O clube desenvolve diariamente as atividades relacionadas com a modalidade, ou seja, treinos diários das diferentes equipas e jogos ao fim-de-semana. Estas atividades realizam-se no pavilhão municipal nº1 de Paços de Ferreira e na Escola Básica 2/3 de Paços de Ferreira.

1.11.2. Torneios

Anualmente, o clube é responsável por cerca de 5 torneios de mini-voleibol (escalão de

iniciação) ao longo da época. Além disso, realiza um torneio de Natal que consiste em pequenos torneios de quatro equipas de clubes diferentes, com duração de um dia, nos vários escalões de formação do clube. Realiza ainda, todos os anos, um torneio de voleibol de praia com a duração de uma semana, no parque urbano de Paços de Ferreira, tendo ocorrido até agora sete edições, sendo estas muito importantes para a divulgação da modalidade.

1.11.3. Exploração de estabelecimentos

Relativamente, ainda, à prestação de serviços, não existe qualquer exploração de estabelecimentos, como por exemplo loja do clube ou bar/restaurante.

1.11.4. Marketing

O clube não publica documentação (revistas, livros etc.), nem possui um site na *internet*. Apenas possui página na rede social Facebook e também no Instagram, onde são publicadas notícias, no entanto, com pouca frequência.

Atualmente não existe qualquer responsável pelas atividades de marketing do clube o que demonstra ser um entrave à sua divulgação e crescimento.

1.11.5. Logística e captação de recursos humanos

O clube não demonstra ter um mecanismo de captação de recursos humanos, sendo que as tarefas de captação de recursos materiais e financeiros são realizadas apenas pelo diretor do clube.

1.12. Stakeholders

Ao analisar os *stakeholders* verifica-se que deve existir uma relação institucional e de respeito com as associações regionais, com o estado – IPDJ, com a FPV, com os outros clubes da modalidade, com os treinadores e com a população em geral uma vez que estes, apesar de não terem poder de influência do clube, continuam a ser grupos de interesse. Relativamente à autarquia, patrocinadores e parceiros, atletas do clube e respetivas famílias e, com os dirigentes, deverá existir uma relação próxima com a finalidade de os manter satisfeitos uma vez que estes são os *stakeholders* com maior relevância (nível de interesse e poder) para o funcionamento do clube e o seu desenvolvimento. Por último, deverá existir apenas uma relação institucional com os outros clubes do concelho e com os restantes funcionários do clube (Tabela 6).

Em suma, o clube tem como função desenvolver o desporto e a modalidade voleibol no

concelho com competência e seriedade, formando atletas e pessoas, através de uma boa gestão dos recursos fornecidos pelos *stakeholders*.

1.13. Resultados obtidos

Relativamente à época transata, a direção do clube demonstra-se contente com os resultados obtidos, nomeadamente os resultados desportivos, o equilíbrio financeiro, apoio voluntário e formação dos técnicos, apontando como resultados menos positivos o número de praticantes federados, a promoção das atividades do clube e os meios informáticos existentes.

1.14. Obstáculos

O clube define como principais obstáculos um baixo apoio financeiro por parte do estado, do IPDJ, da FPV, a importância que o futebol representa para a população local e a falta de uma instituição de ensino superior próxima que permita aos atletas mais velhos continuarem no clube após terminarem o ensino secundário bem como a possível vinda de novos atletas.

Capítulo II- Análise externa

2.1 Enquadramento territorial

O concelho de Paços de Ferreira fica localizado na zona central do distrito do Porto mais concretamente na parte norte. Este município pertence ao Agrupamento de Municípios da Comunidade Urbana do Vale do Sousa juntamente com os municípios de Lousada, Penafiel, Paredes, Felgueiras e Castelo de Paiva.

Este concelho tem 71,6km² de área e é formado por um conjunto de 12 freguesias sendo elas: Carvalhosa, Eiriz, Ferreira, Figueiró, Frazão/Arreigada, Freamunde, Meixomil, Paços de Ferreira, Penamaior, Raimonda, Sanfins/Lamoso/Codessos e Seroa. Os habitantes ou indivíduos com naturalidade em Paços de Ferreira são apelidados de “pacenses”.

2.2. Clima

O clima do concelho de Paços de Ferreira é temperado, sendo o verão seco e pouco quente e o inverno chuvoso com pouca probabilidade de temperaturas abaixo de 0.

A temperatura média anual é de 13°C, com temperaturas entre os 0 e os 15°C no Inverno e temperaturas entre os 20°C e os 30°C no Verão. A pluviosidade tem valores que rondam 1700 mm/ano, sendo que as precipitações são frequentes no Inverno. Devido à sua localização

geográfica, num planalto e a 30km do oceano atlântico, tem condições meteorológicas que diferem das registadas mais próximas à costa.

Conclui-se que o clima é ideal para a realização de atividades ao ar livre.

2.3 Acessibilidade

Relativamente à acessibilidade ao concelho, um ponto fulcral é a passagem da autoestrada A42 que permite acesso rápido à área metropolitana do Porto (um dos principais eixos comunicacionais do país) e ligação a autoestradas importantes como a A1 (ligação a Lisboa, ao centro e sul do país) A3 (ligação ao Minho e Galiza), A4 (ligação a Trás-os-Montes). Consequentemente, o concelho encontra-se também com fácil acesso a locais de comunicação entre o país e entre o país e o estrangeiro tais como o Aeroporto do Porto (cerca de 15min), porto de Leixões (20min) e estação ferroviária da Campanhã (15min).

Relativamente às estradas do Plano Rodoviário Nacional 2000, atravessam o concelho de Paços de Ferreira as Estradas Regionais 209, 209-2, 319 e 207 sendo estas importantes pois são locais de passagem entre Valongo e Guimarães (E. 209), Penafiel, Paredes e Santo Tirso (E. 319) e entre o Porto, Lousada e Felgueiras (E. 207).

2.4. Análise demográfica

O concelho de Paços de Ferreira tem um total de 55598 habitantes, sendo 27386 indivíduos do sexo masculino e 28212 do sexo feminino. No total existem 19123 agregados, 22399 alojamentos e 15618 edifícios. Quanto à divisão da população por grupos etários, existem 7372 indivíduos com idades compreendidas entre os 0 e os 14 anos, 7070 indivíduos com idades compreendidas entre 15 e 24 anos, 32008 indivíduos com idades compreendidas entre 25 e 64 anos e 9048 indivíduos com mais de 65 anos.

A densidade populacional total do concelho é de 777 hab./km² e, naturalmente, é possível verificar número de habitantes e níveis de densidade populacional diferentes entre as diversas freguesias sendo a freguesia de Paços de Ferreira e Freamunde as que apresentam valores mais elevados nos dois parâmetros (Tabela 7).

Verifica-se que os centros urbanos mais importantes, Freamunde e Paços de Ferreira, correspondem aos valores mais elevados de número de habitantes e de densidade populacional, e que a freguesia de Eiriz apresenta o valor mais baixo de número de habitantes (2181) e de densidade populacional (436,2 hab./km²). A freguesia com maior área é a freguesia de Sanfins/Lamoso/Codessos com 11,2 km², por outro lado a freguesia de Figueiró apresenta a

menor área com o valor de 2,4km².

Relativamente à variação da distribuição da população nos últimos 10 anos verifica-se uma redução populacional em quase todas as freguesias, existindo apenas 3 exceções: freguesia de Paços de Ferreira, freguesia de Freamunde e freguesia de Seroa. (Tabela 8 e Gráfico 4).

A redução da população em quase todas as freguesias poderá ser uma consequência da migração dessas populações para os centros urbanos mais importantes uma vez que estes inversamente aumentaram o seu número de habitantes, tendo a freguesia de Paços de Ferreira registado um crescimento elevado (6,4%).

2.5. Envolvente Política

O desporto, nos dias atuais, tem assumido um papel de grande relevância para a sociedade, pois este está intimamente relacionado com a educação, saúde e qualidade de vida a população, representando e fomentando valores de cidadania como a solidariedade, trabalho de equipa, integração, superação, lidar com a vitória e com a derrota. Atualmente as autarquias locais são responsáveis por garantir o acesso e estimular as populações à prática desportiva, tendo em vista o desporto para todos, desde os jovens às populações idosas.

A Câmara Municipal de Paços de Ferreira valoriza e tem em consideração todo o impacto que o desporto tem na população e, portanto, tem como objetivo promover e desenvolver a prática desportiva dos habitantes do concelho, utilizando o desporto como ferramenta de educação, integração social e de contribuição para a saúde pública. Em 2012 foi elaborado um Plano Estratégico Municipal de Desenvolvimento do Desporto de modo a impulsionar políticas públicas de promoção do Desporto de modo que este estimule um desenvolvimento sustentado do concelho, baseando-se numa interação constante entre os vários agentes do Desporto (Figura 4).

Os apoios ao associativismo desportivo são obtidos através do financiamento de patrocinadores, no entanto, a maior parte dos apoios são feitos pela Câmara Municipal de Paços de Ferreira, que contém um regulamento de apoio ao associativismo, realizados mediante a celebração de Contrato Programa de Desenvolvimento no termo do Decreto-Lei 432/91, de 6 de novembro.

Os diferentes de apoios previstos no regulamento são:

- Apoio à atividade regular;
- Apoio a atividades de carácter pontual;
- Apoio para obras de construção, melhoramento ou conservação das instalações;
- Apoio à realização de projetos;

- Apoio à formação de dirigentes e técnicos;
- Cedência de instalações desportivas para treinos e competições;
- Apoio médico e vigilância de saúde dos atletas;
- Apoio nas inscrições de clubes nas respetivas Associações e Federações;
- Apoio nas inscrições de atletas nas competições não profissionais;
- Apoios de natureza financeira, logística, material e técnica.

A Gespaços - Gestão de Equipamentos Desportivos, E.M. é uma empresa municipal, criada em 2001 pela Câmara Municipal de Paços de Ferreira, que tem como objetivo a construção, gestão, manutenção, exploração e concessão dos equipamentos desportivos e prestação de serviços na área de educação, ação social, cultura, saúde e desporto.

Sob a sua responsabilidade, a Gespaços, tem a gestão de 21 infraestruturas sendo elas as Piscinas Municipais (2), Pavilhões Municipais (3), a rede Municipal de Pavilhões escolares (12), o patinódromo, o Parque Urbano de Paços de Ferreira, o Museu do Móvel e o Museu Arqueológico da Citânia de Sanfins.

A atividade da Gespaços é mantida por um conjunto de técnicos superiores de desporto e outros prestadores de serviços devidamente habilitado, regendo-se pelos princípios legais que lhe são aplicáveis e orienta-se por valores de serviço público,

2.6. Envolvente fiscal

Devido ao facto de o CDC Juventude Pacense possuir o estatuto de instituição de utilidade pública, possui regalias e benefícios fiscais. Segundo o Artigo 11º da Lei-Quadro do Estatuto de Utilidade Pública, alguns desses benefícios são: isenções tributárias, reconhecidas e atribuídas nos termos e condições da legislação respetiva, designadamente relativas a imposto do selo, imposto municipal sobre as transmissões onerosas de imóveis e imposto municipal sobre imóveis, no que respeita a bens imóveis destinados direta e imediatamente à realização dos fins estatutários da pessoa coletiva com estatuto de utilidade pública, tarifas e tarifários especiais nomeadamente tarifas transitórias aplicáveis aos fornecimentos de eletricidade, tarifa especial nos transportes públicos de passageiros entre outros direitos e benefícios previstos na lei ou em regulamento.

Contudo, o estatuto não apresenta apenas direitos, mas também deveres. Estes deveres estão apresentados no artigo 12º da Lei-Quadro do Estatuto de Utilidade Pública e alguns são: manter o preenchimento dos requisitos necessários para a atribuição do estatuto de utilidade pública,

comunicar anualmente à SGPCM as contas do exercício, bem como os demais documentos de prestação de contas previstos na lei relativos a cada exercício anual, prestar todas as informações e disponibilizar todos os documentos solicitados por quaisquer entidades públicas com competências para o efeito e colaborar com as entidades competentes para o acompanhamento da atividade e fiscalização do cumprimento dos deveres entre outros.

2.7. Desporto no concelho de Paços de Ferreira

O movimento associativo é determinante para o desenvolvimento desportivo local. No concelho de Paços de Ferreira é possível verificar que todas as freguesias possuem pelo menos uma associação e/ou clube, existindo ao total 20 associações/clubes com prática desportiva federada constituindo um total de 118 equipas federadas, na maioria de futebol (71).

Maioritariamente os clubes oferecem exclusivamente uma modalidade desportiva (futebol/futsal), exceto ao CDC Juventude Pacense que oferece um conjunto diverso de opções de atividades desportivas (Hóquei, Voleibol, Patinagem, Basquetebol e Ténis) (Tabela 9).

2.7.1. Distribuição de atletas por género

No total, no concelho de Paços de Ferreira, são praticadas 13 atividades desportivas federadas diferentes e o número total de atletas federados é de 2970, sendo que destes, 2463 (82,9%) são indivíduos do sexo masculino e apenas 507 (17,1%) indivíduos do sexo feminino (Gráfico 5).

2.7.2. Distribuição de atletas por modalidade

Segundo os dados apurados, o maior número de atletas federados pertence à modalidade de futebol (1643 atletas), representando mais de metade do total de atletas federados do concelho (2970 atletas), sendo, na sua maioria, formadas por indivíduos do sexo masculino.

Observa-se que, do total de atletas federados do concelho, apenas 17,07% são indivíduos do sexo feminino, estando distribuídos maioritariamente pelas modalidades alternativas ao futebol e futsal como o voleibol, basquetebol, patinagem artística e natação.

Por último, destaca-se o facto de não existir qualquer atleta federado do sexo masculino na modalidade de voleibol, sendo esta modalidade representada na sua totalidade por indivíduos do sexo feminino, o oposto acontece nas modalidades de hóquei patins e ténis de mesa (Gráfico 6).

2.7.3. Distribuição de atletas por escalão

Em relação à distribuição dos atletas pelos diversos escalões desportivos observa-se uma distribuição equilibrada pelos diferentes escalões sendo que o maior número de atletas pertence ao escalão sénior com um total de 584 atletas. O escalão de sub-23 é o escalão com menos número de praticantes, contando apenas com o número de 36 atletas (Tabela 10).

2.7.4. Residência dos atletas

Relativamente à residência dos atletas do concelho, observa-se que, do total de 2970 atletas, 649 atletas são residentes fora do concelho. Internamente, a freguesia de Paços de Ferreira é a que possui o número mais elevado de atletas residentes (788), seguida da freguesia de Freamunde (312) e Frazão/Arreigada (267). As freguesias com o menor número de atletas residentes são a freguesia de Seroa (46), Carvalhosa (62) e Meixomil (62) (Tabela 11 e Tabela 12).

2.7.5. Instalações desportivas

As instalações desportivas são fundamentais para a garantia de uma oferta diversificada da prática desportiva à população local e conseqüentemente aumento do número de praticantes desportivos.

A gestão destas instalações desportivas é realizada pelos técnicos de gestão desportiva municipal que procuram assegurar a segurança, a acessibilidade, a atratividade das condições de prática e o seu enquadramento técnico. No concelho de Paços de Ferreira existe um total de 88 instalações desportivas, 38 cobertas e 50 descobertas, em todo o concelho sendo elas: 17 grandes campos, 19 pequenos campos, 26 pavilhões, 9 salas de desporto, 2 pistas de atletismo, 4 piscinas, 9 instalações e 4 equipamento desportivo tipo E.N.S.A (Gráfico 7).

Relativamente a campos para a prática da modalidade de voleibol, em todo o concelho, existem dois campos de areia e um campo de relva com carências de manutenção.

Observa-se que a maior parte das instalações desportivas presentes no concelho são da tipologia “pavilhão”. Os grandes campos e os pequenos campos encontram-se também em número elevados, 17 e 19, respetivamente, e, por fim, o menor número de equipamentos desportivos são da tipologia “pistas de atletismo” existindo apenas duas em todo o concelho.

A ocupação dos pavilhões municipais e dos pavilhões pertencentes aos agrupamentos escolares do concelho de Paços de Ferreira é feita por 51 entidades, sendo utilizados para treinos e também para a realização das competições, representando um total anual de 7410 horas. Deste

total de horas, 2098,5 são utilizadas por equipas sêniores e 5281,5 utilizadas por equipas de formação (Tabela 13).

Verifica-se que a maior taxa de ocupação está presente nos dois pavilhões municipais, uma vez que estes apresentam melhores condições para as práticas desportivas do que nos pavilhões existentes nos agrupamentos escolares. Neste ano o pavilhão desportivo do agrupamento escolar de Eiriz não foi utilizado pois encontra-se em obras. A ocupação destes espaços desportivos é realizada desde as 7 horas até as 24 horas do mesmo dia.

2.7.6. Desporto escolar

O Desporto Escolar é uma iniciativa do estado português que visa envolver os alunos de todas as escolas do país com a prática desportiva com o objetivo de regularizar a prática de atividade física nas crianças e jovens promovendo o sucesso dos mesmos, um estilo de vida saudável e valores e princípios associados ao Desporto. O desporto escolar consiste em atividades extracurriculares, projetos desportivos com as diversas modalidades, competições a nível regional e nacional e ações de formação para os docentes. A coordenação do Desporto Escolar é realizada por uma equipa de coordenação Nacional e por equipas de coordenação regionais (Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo e Algarve).

O número das modalidades oferecidas por esta iniciativa são de 42, sendo elas desportos coletivos como o andebol, basquetebol e voleibol, desportos individuais como o golfe, ténis e natação, desportos radicais como o BTT, escalada e canoagem, e desportos para populações especiais como o Boccia e desporto sobre rodas. As escolas ao longo do país não têm obrigatoriamente de ter disponível todas as modalidades referidas pelo projeto Desporto Escolar, optando, autonomamente, quais as atividades que podem e irão ser disponibilizadas.

No concelho de Paços de Ferreira existem um total de 5 agrupamentos escolares, um total de 22 escolas, todas com a existência do projeto Desporto Escolar.

No total podemos contabilizar 14 atividades desportivas diferentes realizadas ao longo dos agrupamentos escolares do concelho, com destaque para a atividade Boccia, presente em todas as escolas, Badminton presente em quase todas e ténis de mesa, natação e xadrez presentes em três agrupamentos escolares (Tabela 14).

O número e sexo dos participantes nestas atividades não é definido, uma vez que oscila bastante ao longo da época escolar.

As atividades escolhidas a serem lecionadas em cada agrupamento escolar são definidas pelos coordenadores de educação física de cada escola e, os horários das atividades variam em função

do estabelecimento de ensino em que esta é realizada.

2.8. Voleibol em Portugal

Atualmente, segundo as estatísticas do Relatório e Contas da Gerência referente ao ano de 2021 da Federação Portuguesa de Voleibol, existem 17 associações filiadas, nomeadamente: Associação de Voleibol do Alentejo e Algarve (AVAL); Associação de Voleibol de Braga (AVB); Associação de Voleibol de Coimbra (AVC); Associação de Voleibol da Guarda (AVG); Associação de Voleibol da Madeira (AVM); Associação de Voleibol da ilha das Flores ; Associação de Voleibol da Ilha do Pico (AVPICO); Associação de Voleibol da Ilha de Santa Maria (AVSMAR); Associação de Voleibol da Ilha Terceira (AVIT); Associação de Voleibol de Leiria Associação de Voleibol de Lisboa (AVL); Associação de Voleibol de São Miguel (AVSM); Associação de Voleibol do Porto (AVP); Associação de Voleibol de Trás-os-Montes (AVTM); Associação de Voleibol de Viana do Castelo (AVVC); Associação de Voleibol de Viseu (AVV); e Associação de Desportos da Ilha do Faial (ADIF).

Relativamente ao número de clubes, no ano 2021, existiam um total de 577, encontrando-se distribuídos pelas diferentes associações da seguinte forma: 3 ADIF, 17 ADL, 85 AVAL, 35 AVB, 24 AVC, 25 AVG, 3 AVIFLO, 18 AVIT, 57 AVL, 39 AVM, 168 AVP, 2 AVPICO, 30 AVSM, 8 AVSMAR, 9 AVTM, 51 AVV e, 4 AVVC. Dos dados anteriores destaca-se o facto de a AVP ser a associação com mais clubes (168), representando 29,11% dos clubes existentes em Portugal, com quase o dobro de diferença para a segunda associação (85) AVAL. Comparativamente com o ano de 2011, verifica-se uma redução de 44,57% número de clubes uma vez que esse ano o número de clubes era de 1041 (Gráfico 8).

Na mesma época, estavam inscritos 40771 atletas, subdivididos por: 172 atletas na ADIF, 857 atletas na ADL, 11070 atletas na AVAL, 1850 atletas na AVB, 526 atletas na AVC, 1902 atletas na AVG, 253 atletas na AVIFLO, 867 atletas na AVIT, 6011 atletas na AVL, 1363 atletas na AVM, 11785 atletas na AVP, 174 atletas na AVPICO, 984 atletas AVSM, 337 atletas na AVSMAR, 446 atletas na AVTM, 2003 atletas na AVV e, 161 atletas na AVVC. Deste total de 40771 atletas, 18741 (46%) são indivíduos do sexo masculino e 22030 (54%) indivíduos do sexo feminino.

Nos últimos 10 anos o número de atletas não sofreu grandes alterações tendo o seu valor variado entre os 40000 e os 54000. Relativamente ao sexo dos praticantes, não existiram alterações significativas neste período, tendo sido registada a maior queda no número de praticantes no ano de 2020 (Gráfico 9 e Gráfico 10).

Relativamente ao número de equipas, existiam em 2021 um total 1943 e é possível verificar que a maior queda no número de equipas ocorreu no ano de 2020 tendo sofrido uma redução de 23,87% nesse período. Comparativamente ao ano de 2010 verifica-se um aumento de 232 equipas. Relativamente à evolução do número de equipas para cada associação regional, verifica-se um aumento em quase todas as associações exceto a AVP (menos 274), AVSM (menos 19), AVF (menos 1) e AVVC (menos 27) (Tabela 16 e Gráfico 11).

2.9. Colaboradores

Na sua maioria, os treinadores disponíveis para trabalhar no clube são ex-atletas ou ex-colaboradores que se formaram na área e que desempenham a atividade de treinador como um part-time ou complemento de outra atividade laboral.

Os familiares dos praticantes desempenham tarefas em eventos realizados pelo clube auxiliando na organização e funcionamento dos mesmos.

2.10. Fornecedores

A CM de Paços de Ferreira disponibiliza os espaços para a realização das atividades do clube e fornece apoios financeiros.

Desde o ano de 2010, a Laca Toni é o fornecedor dos equipamentos desportivos utilizados pelas equipas do clube. Para o fornecimento de outros recursos o clube recorre pontualmente a empresas locais tais como a Paços Print para a realização de material publicitário.

O clube conta ainda com o apoio financeiro de vários patrocinadores, na sua maioria empresas locais tais como: Móveis Cardoso-Leal, Britoli e a Óptica boa imagem pacense. Destaca-se o facto de grande parte dos patrocinadores pertencerem a familiares de atletas ou ex-atletas do clube.

2.11. Envolvente da moda

Na atualidade cada vez mais pessoas se interessam pela prática de atividade física por motivos de saúde, bem-estar ou razões pessoais, o que leva a que haja um aumento no investimento por parte da Câmara Municipal neste setor. Relativamente à moda podemos ainda afirmar que o Futebol assume um papel de maior relevância perante as outras modalidades, o que leva a que este tenha mais procura, nomeadamente para indivíduos do sexo masculino.

2.12. Produtos substitutos

Como produtos alternativos à prática do voleibol no concelho de Paços de Ferreira, existem:

- Oferta de outras modalidades desportivas para a prática;
- Atividades desportivas autónomas sem fidelização a nenhum clube;
- Ocupação dos tempos livres em atividades que não sejam desportivas (ex: jogar computador).

No concelho não existe mais nenhum clube onde é possível praticar a modalidade de Voleibol, existindo apenas outros clubes de menor reputação nos concelhos fronteiriços.

2.13. Canais de distribuição

Atualmente o clube apenas se divulga através da *internet*, através das suas páginas nas redes sociais, no entanto, com pouca regularidade. Maioria das “vendas”, neste caso, dos atletas que ingressam o clube, são feitas diretamente através da procura do próprio consumidor.

2.14. Clientes

Os clientes/consumidores são crianças desde os 8 anos até jovens de 18 anos e as suas respetivas famílias, os mesmos foram inquiridos de forma a conhecer a satisfação em relação ao clube e suas atividades.

2.15. Caracterização da análise feita pelos praticantes

2.15.1. Sexo e Idade

Todos os praticantes são indivíduos do sexo feminino.

Da amostra retirada observa-se que foram inquiridos 42 (46,15%) praticantes com menos de 12 anos de idade, 13 (14,29%) com 13 anos, 12 (13,19%) com 14 anos, 9 (9,82%) com 15 anos, 8 (8,79%) com 16 anos e por fim, 7 (7,69%) com 17 anos (Tabela 17).

2.15.2. Residência

Do total de 91 praticantes, 80 (87,91%) residem no concelho de Paços de Ferreira e 11 (12,09%) são residentes de outros concelhos, mais concretamente 4 (4,40%) do concelho de Paredes, 5 (5,5%) do concelho de Lousada e 2 (2,2%) do concelho de Penafiel (Gráfico 12).

2.15.3. Número de anos que pratica a modalidade

Relativamente aos anos de prática de modalidade, doze atletas praticam a modalidade à um ano, vinte e uma há dois anos, quinze há três anos, doze há quatro anos, dez há cinco anos, cinco há seis anos, sete há sete anos, quatro há oito anos e

por último, cinco à nove anos (Gráfico 13).

2.15.4. Modalidade

Relativamente às questões acerca da modalidade, observa-se que todos os praticantes gostam da modalidade que praticam e de estar no clube com os amigos. Maioria dos atletas consideram muito boa a forma como o treinador organiza os treinos e os horários de treino. Por fim, mais de metade dos praticantes tem os pais muito envolvidos nas suas atividades. (Tabela 18).

2.15.5. Prática desportiva

Através dos dados obtidos, verifica-se que todos os inquiridos praticam a modalidade que mais gostas, porque querem, pretendem continuar a praticar e não querem praticar outra modalidade. Por fim, observa-se que 13,18% dos inquiridos pratica a modalidade por causa dos seus pais e que cerca de 50,55% considera os amigos como motivação para a prática (Tabela 19 e Tabela 20).

2.15.6. Condições oferecidas pelo clube

Em relação à qualidade dos espaços de treinos, 14,29% dos atletas consideram suficientes e 85,71% consideram bons. Relativamente aos balneários, 86,8% dos praticantes consideram as condições suficientes e 13,2% consideram as condições boas. Dos 91 atletas, 18,68% consideram os transportes oferecidos pelo clube como suficientes e 92,32% como bons. Por fim, todos os atletas consideram o material desportivo disponível pelo clube bom (Tabela 21).

2.15.7. Apreciação Global

Na apreciação global do clube CDC Juventude Pacense – Voleibol, numa escala que varia de Mau, Insuficiente, Suficiente, Bom e Muito bom, 16,48% dos praticantes consideram o desempenho do clube bom e os restantes 83,52% considera muito bom.

2.15.8. Balanço final à análise realizada pelos praticantes

Através dos dados obtidos conclui-se que os praticantes do clube são todos indivíduos do sexo feminino, com residência no concelho (maioria) e com residência nos concelhos fronteiriços. Os praticantes encontram-se satisfeitos com a modalidade que praticam e da forma como o clube proporciona a prática da atividade (recursos humanos e materiais). Por último, os

praticantes consideram o clube bom e praticam a modalidade por vontade própria, por influência das amizades e por influência dos pais.

2.16. Caracterização da análise feita pelos encarregados de educação

2.16.1. Modalidade

Através dos dados obtidos, verifica-se satisfação por parte dos encarregados de educação acerca da modalidade praticada pelos seus educandos, porém verifica-se que cerca de 30,77% considera insuficiente o seu conhecimento acerca dos objetivos e conteúdos da modalidade. Relativamente aos técnicos do clube, o seu desempenho e as suas atividades, maioria avalia como suficiente ou bom sendo que apenas 6,59% avaliou como insuficiente as habilitações, o domínio sobre a modalidade e a organização dos treinos por parte dos técnicos e 8,79% considera insuficiente a informação acerca da evolução do seu educando (Tabela 22).

2.16.2. Condições do clube

Relativamente às condições do clube verifica-se um contentamento global, uma vez que nenhuma das questões foram avaliadas negativamente, tendo a resposta “Bom” um valor sempre acima dos 50% em todas as questões (Tabela 23).

2.16.3. Serviços de apoio

Os inquiridos consideram como suficiente ou bom o apoio prestado ao apoio aos mesmos e seus educandos e as informações acerca de treinos e provas. Em relação ao preço das mensalidades 5,49% consideram como um fator menos positivo, 49,45% revela-se satisfeita e 45,06% considera bom. Por último, o aspeto considerado mais negativo é a informação disponibilizada pelo clube nas suas páginas WEB tendo 21,98% considerado mau, 32,97% insuficiente e 45,06% como suficiente, não existindo nenhuma avaliação como “Bom”(Tabela 24).

2.16.4. Reputação e imagem do clube

A maioria dos inquiridos considera o clube importante para o concelho, sente que o clube é reconhecido devidamente pela população e que está aberto à mesma. Destaca-se o facto de 47,25% dos inquiridos não assistirem regularmente às atividades do clube (Tabela 25).

2.16.4. Apreciação global dos encarregados de educação

Por fim, relativamente à apreciação global dos inquiridos sobre o desempenho do clube, 14,29% um avalia o desempenho como suficiente, cerca de metade (50,55%) considera o clube bom e 35,15% avaliou como muito bom, não existindo nenhuma avaliação menos positiva (mau e insuficiente) (Tabela 26).

2.16.5. Questões abertas

2.16.5.1. Aspetos mais positivos

Relativamente aos aspetos positivos, 35,16% (32) dos inquiridos emitiram a sua opinião, tendo os aspetos considerados mais positivos sido a relação entre os técnicos, atletas e suas famílias, a reputação do clube, valores transmitidos através da prática e a qualidade dos técnicos (Tabela 27).

2.16.5.2. Aspetos a melhorar

Do total de 91 inquiridos, apenas 28,57% apontaram aspetos a melhorar, sendo eles a melhoria das instalações, o número de recursos humanos, investimento na imagem e publicidade e apoio médico (Tabela 28).

2.16.5.3. Iniciativas/medidas a implementar

Em relação a esta questão, 21 (23,08%) inquiridos participaram na resposta, tendo apontado como iniciativas/medidas a implementar o investimento do voleibol nas escolas, a realização de mais eventos competitivos, sediar eventos da modalidade e mais atividades entre os familiares e o clube (Tabela 29).

2.17. Balanço final da análise realizada pelos encarregados de educação

Através da análise efetuada aos resultados do questionário aplicado aos encarregados de educação, verifica-se uma satisfação geral relativamente às condições oferecidas, quer de recursos humanos e de recursos materiais, e consideram o clube com importância e um bom desempenho. A avaliação que se destacou negativamente foi relativamente às informações publicadas pelo clube nas suas páginas *Web* tendo 21,98% considerado mau e 32,97% considerado insuficiente.

Capítulo III – Análise SWOT

Através da análise SWOT pode-se retirar as seguintes forças, fraquezas, oportunidades e ameaças:

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none">• Reputação de excelência do clube• Único clube de voleibol no concelho• Estabilidade financeira• Competência distintiva• Relação forte com a autarquia	<ul style="list-style-type: none">• Poucos recursos humanos• Ausência de um departamento de marketing e gestão• Proveitos reduzidos• Poucos recursos tecnológicos• Localização

Tabela 1 – Forças e fraquezas da organização

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none">• Aumento da exposição da modalidade e do clube• Investimento no desporto escolar• Novos parceiros e patrocinadores• Atração por parte de atletas de outros clubes• Aumento dos espaços para a prática da modalidade	<ul style="list-style-type: none">• Desenvolvimento dos clubes dos concelhos vizinhos• Políticas adversas por parte de algumas entidades institucionais• Diversidade de oferta desportiva existente no concelho• Ausência de estabelecimentos de Ensino Superior no/ou próximos ao concelho• Crise económica resultante da guerra atual

Tabela 2 – Oportunidades e ameaças da organização

Capítulo IV - Análise de Cenários

Através da análise SWOT verifica-se que o clube tem uma grande reputação de imagem junto da comunidade e destaca-se pela qualidade que tem demonstrado na formação de equipas competitivas e no desenvolvimento de atletas ao longo da sua história, o que confere uma vantagem perante os concorrentes (clubes de concelhos fronteiriços em desenvolvimento) pelo que é necessário manter e aumentar esta vantagem competitiva.

Verifica-se que o clube carece de recursos humanos, nomeadamente na área da gestão e marketing, o que faz com que o mesmo não atinga todo o seu potencial de desenvolvimento tendo assim proveitos reduzidos. É necessário um investimento neste setor para que o clube seja capaz de realizar um melhor planeamento e, posteriormente, uma melhoria na sua tomada de decisões sobre as suas ações, permitindo utilizar de uma forma mais eficiente os recursos financeiros, materiais e humanos disponíveis.

Como consequência deste investimento, o clube poderá aumentar a sua exposição na localidade, através de ações estratégicas de marketing, da introdução do voleibol nas escolas e da influência na produção de mais espaços públicos para a prática, aumentando assim o número de atletas pertencentes ao clube e aumentando o conhecimento acerca da modalidade pois, no concelho, existe uma grande diversidade de oferta desportiva e sem estas ações o clube perde vantagem perante as alternativas existentes. Este aumento de exposição faz com que aumente a possibilidade de o clube criar novos parceiros e patrocinadores o que estimularia financeiramente o seu desenvolvimento.

O aumento de atletas levará também ao aumento da competitividade interna, permitindo que o clube alcance melhores resultados desportivos e financeiros, sendo necessário garantir a qualificação dos técnicos e a sua motivação através de políticas de evolução e incentivo.

A ausência de estabelecimentos de Ensino Superior próximos/no concelho revela-se como o maior obstáculo à continuidade dos atletas no clube a partir dos 18 anos de idade, pelo que se torna muito difícil a conceção de equipas séniores. Outro obstáculo em relação à criação de equipas séniores são as políticas e regulamentos da FPV que implicam grandes custos económicos ao invés de promoverem políticas de incentivo.

Por fim, a forte relação do clube com a autarquia e a estabilidade financeira existente, são fatores que contribuem para o progresso do clube, conferindo um ótimo cenário para o investimento nas suas atividades.

Capítulo V – Objetivos do plano estratégico

- Aumentar as ações estratégicas de desenvolvimento clube a partir da época atual através da contratação de um profissional de gestão do desporto para a criação e implementação destas ações estratégicas, pois um profissional especializado nesta área permite a melhoria da análise da situação atual do clube e do meio envolvente e a posterior garantia de uma definição de ações estratégicas de qualidade. Anualmente o clube deve realizar um plano operacional com um conjunto de ações estratégicas a serem cumpridas.
- Aumentar o número de praticantes a partir da próxima época desportiva através de exibições de demonstração da modalidade com as equipas do clube e a introdução do voleibol no desporto escolar das escolas do concelho, através de campanhas de divulgação e clube, criação de atividades públicas (competições) da modalidade para a população local e através da dinamização de eventos profissionais da modalidade no concelho (como realização de jogos da seleção nacional) . Estas ações aumentarão a visibilidade da modalidade e posteriormente o número de interessados na sua prática. O clube deve conseguir anualmente, durante os próximos três anos, uma inscrição de 15 novos praticantes.
- Aumentar os recursos financeiros e materiais existentes a partir da época corrente. O aumento dos recursos financeiros através da criação de novas parcerias e patrocinadores junto das empresas do concelho, e dos recursos materiais através da aquisição de material específico da modalidade e de equipamento de musculação e através da disponibilização por parte da autarquia de mais espaços disponíveis para a prática de atividades do clube. Estas ações são importantes para que o clube se possa desenvolver cada vez mais, garantido a qualidade das suas atividades e garantindo a satisfação dos clientes. O clube deve aumentar o seu espaço de treino na época corrente de 2 para 3 espaços disponíveis, e realizar um investimento de 500 euros anuais em material desportivo durante os próximos três anos.
- Aumentar os resultados desportivos alcançados nas próximas épocas através de ações que visam aumentar a competitividade entre os praticantes tais como a premiação mensal e anual aos atletas com melhor rendimento e, através do incentivo à formação premiação dos técnicos por sucesso desportivo, sendo que o

aumento dos recursos existentes é também crucial como garantia de condições de trabalho. Nos próximos três anos os técnicos do clube deverão realizar pelo menos uma ação de formação por ano, além disso, deverá a partir da próxima época criar os prémios a serem entregues aos atletas e treinadores e, conseguir alcançar um título de campeão nacional num escalão de formação nas próximas três épocas.

Parte 3 – Plano estratégico CDC Juventude Pacense - Voleibol

Capítulo 1 - Visão, Missão e Valores

A visão, missão e os valores presentes no clube não serão alterados, o plano estratégico elaborado irá basear-se nos mesmos através da criação de estratégias que vão ao encontro e que reforcem estes aspetos definidos anteriormente.

Capítulo 2 – Eixos de intervenção

Os eixos de intervenção estratégicos são fundamentais para que os objetivos definidos possam ser alcançados pois indicam quais as prioridades que permitem esse alcance. Em cada eixo de intervenção serão definidas linhas estratégicas, sendo estas as ações a serem tomadas, seguidas de indicadores que permitam realizar a avaliação e controle do plano.

Os eixos de intervenção estratégicos definidos para este plano foram os seguintes:

- profissionalizar/especializar a gestão e a comunicação, como meio para a melhoria da eficiência (na utilização de recursos) e eficácia da gestão do clube;
- profissionalizar/especializar as equipas técnicas e o treino, como meio para a melhoria da eficiência (na utilização de recursos) e eficácia nos resultados desportivos.

2.1. Eixo I – profissionalizar/especializar a gestão e a comunicação, como meio para a melhoria da eficiência (na utilização de recursos) e eficácia da gestão do clube

A gestão de um clube é um fator determinante para que o clube consiga alcançar os objetivos a que se propôs e como tal é de extrema relevância um investimento neste setor. Para que exista uma melhoria da gestão atual do clube foram definidas as seguintes linhas estratégicas: A imagem e comunicação do clube são um fator determinante para que este se expanda, aumentando o envolvimento e interesse dos parceiros e agentes da comunidade. A comunicação

de um clube com a reputação do CDC Juventude Pacense – Voleibol, quer internamente quer externamente, deverá ser regular, sedutora e concisa e, deverá ser feita *online* através das páginas do clube e, fisicamente através de campanhas de divulgação e de informação acerca do mesmo. Para aumentar a exposição da imagem do clube é importante criar produtos que possam ser adquiridos pela comunidade, bem como um espaço para a exposição dos mesmos. Um aumento da quantidade e qualidade da comunicação contribuem para a criação de uma imagem de excelência do clube.

As linhas estratégicas definidas para este eixo são:

- LE1.I – Criar um departamento de gestão e de marketing;
- LE2.I – Contratar um profissional para desenvolver o trabalho na área de Gestão e de Marketing;
- LE3.I – Elaborar um plano de gestão estratégico e o seu respetivo acompanhamento;
- LE4.I – Criar uma base de dados para o clube;
- LE5.I – Criar um questionário de satisfação anual para os praticantes e encarregados de educação;
- LE6.I – Desenvolver um programa de projeção da imagem;
- LE7.I – Desenvolver uma política de comunicação;
- LE8.I – Criar o estatuto “sócio” do clube;
- LE9.I – Criar um site para o clube;
- LE10.I – Criar uma loja *online*;
- LE11.I – Aumentar a atividade nas páginas do clube existentes;
- LE12.I – Criar campanhas de divulgação do clube;
- LE13.I – Transmitir jogos do clube *online*;
- LE14.I – Criar de uma gala anual do clube;
- LE15.I – Criar protocolos com as escolas do concelho;
- LE16.I – Realizar sessões de demonstração da modalidade nas escolas;
- LE17.I – Sedar um evento da modalidade;
- LE18.I - Introduzir a modalidade voleibol nos jogos inter freguesias.

Eixo I – profissionalizar/especializar a gestão e a comunicação, como meio para a melhoria da eficiência (na utilização de recursos) e eficácia da gestão do clube

L.E	Ações	Meta	Resultado
1	<ul style="list-style-type: none"> O diretor da modalidade cria um departamento de Gestão e Marketing. 	Criar um departamento de gestão e marketing.	Criação de um departamento de gestão e marketing.
2	<ul style="list-style-type: none"> O diretor da modalidade em concordância com o presidente do clube contrata um profissional de gestão do desporto. 	Contratar um profissional de Gestão do Desporto.	Um gestor do desporto em atividade no clube em novembro de 2022.
3	<ul style="list-style-type: none"> O gestor do desporto realizará um plano estratégico garantido a sua implementação, controlo e avaliação. 	Criação e utilização de um plano estratégico.	Implementação de um plano estratégico em novembro de 2022.
4	<ul style="list-style-type: none"> O gestor do desporto contratado realiza e estrutura uma base de dados; Juntamente com o diretor, é recolhida toda informação existente. 	Criar uma base de dados do clube.	Um base de dados do clube em dezembro de 2022.
5	<ul style="list-style-type: none"> O gestor do desporto cria o questionário e entrega os mesmos aos técnicos do clube; Os técnicos serão encarregues de entregar e recolher os mesmos; O gestor do desporto analisará posteriormente os resultados obtidos. 	Elaborar e entregar um questionário de satisfação anual.	Entrega de um questionário de satisfação anual aos praticantes e respetivos encarregados de educação em julho de 2023.

6	<ul style="list-style-type: none"> O gestor do clube irá criar um programa em que esteja definido qual a imagem que o clube pretende transmitir e, estratégias de transmissão das mesmas bem como a implementação dessas estratégias. 	Existir um programa de projeção de imagem do clube.	Criação de um programa de projeção de imagem do clube em novembro de 2022.
7	<ul style="list-style-type: none"> A direção juntamente com o gestor do clube irão desenvolver uma política de comunicação do clube, definindo linhas que guiem a forma como o clube se comunica. 	Existir um programa de política de comunicação do clube.	Existência de um programa de política de comunicação do clube em novembro de 2022.
8	<ul style="list-style-type: none"> O diretor do clube juntamente com o gestor do desporto discute e define quais os direitos e deveres deste estatuto; Implementação e divulgação do estatuto. 	Existir estatuto “sócio” do clube.	Criação do estatuto “sócio” do clube em novembro de 2022.
9	<ul style="list-style-type: none"> O diretor do clube contrata uma empresa/individuo profissional na área informática para a elaboração de um site para o clube; Juntamente com o gestor, é elaborado o conteúdo que irá estar disponível no site. 	Existir um site do clube.	Criação de um site do clube em dezembro de 2022.
10	<ul style="list-style-type: none"> A direção contrata um serviço de um profissional de informática para a criação e inclusão de uma loja <i>online</i> no site do clube; 	Existir uma loja <i>online</i> do clube.	Criação de uma loja <i>online</i> do clube no site do clube aquando da criação do mesmo

	<ul style="list-style-type: none"> • A direção deverá definir o conjunto de artigos que irá estar disponível no site; • O gestor do clube é responsável por gerir as encomendas e entregas dos produtos. 		(dezembro de 2022.
11	<ul style="list-style-type: none"> • O profissional responsável pela área de marketing do clube irá criar e publicar conteúdo de forma regular nas páginas do clube nas redes sociais. 	Publicar com regularidade nas páginas web do clube.	Média de 1 publicação diária em cada página durante a época desportiva 2022/2023.
12	<ul style="list-style-type: none"> • O profissional responsável pela área de marketing do clube irá criar e publicar conteúdo de forma regular nas páginas do clube nas redes sociais. 	Uma campanha mensal de distribuição de publicidade mensal e outra anual.	Um folheto mensal distribuído na primeira semana de cada mês com informação competitiva do clube. Um folheto anual afixado e distribuído no final da época desportiva (julho de 2023) com informação acerca da modalidade e do clube.
13	<ul style="list-style-type: none"> • O diretor juntamente com o gestor do clube vão realizar a compra de duas câmaras para a gravação de jogos, colocando as 	Transmitir <i>online</i> os jogos em casa das	Transmissão de todos os jogos em casa, através das páginas web do

	<p>duas em lados opostos, ligadas em transmissão <i>online</i> nas páginas <i>online</i> do clube.</p> <ul style="list-style-type: none"> • O diretor irá informar-se junto da FPV sobre a legislação envolvente. 	equipas do clube.	clube, de todas as equipas, desde novembro de 2022 (início da época) até junho 2023 (fim das competições nacionais).
14	<ul style="list-style-type: none"> • Anualmente a direção irá organizar galas desportivas para todos os colaboradores, atletas e suas famílias. 	Realizar convívios/galas desportivas anualmente.	Realização de um convívio da modalidade na paragem de Natal (dezembro 2022) e realização de uma gala anual de fim de época em julho de 2023.
15	<ul style="list-style-type: none"> • O gestor do clube deverá contactar os responsáveis por desenvolver o desporto nas escolas do concelho, criando protocolos com os mesmos de forma que seja introduzida a modalidade no desporto escolar. 	Introduzir o Voleibol como atividade opcional de desporto escolar das escolhas do concelho.	A modalidade Voleibol ser atividade opcional dentro das atividades de desporto escolar nas escolas do concelho de Paços de Ferreira a partir de novembro de 2022.
16	<ul style="list-style-type: none"> • O gestor do clube realiza um calendário com sessões de demonstração da modalidade em todas as escolas do concelho. A demonstração irá ser feita por um 	Realizar jogos de voleibol em todas as escolas do concelho.	Realização de jogos de demonstração da modalidade em todas as escolas

	jogo de voleibol masculino e outro feminino, sendo utilizados ex-atletas do clube, no caso masculino, e a equipa feminina mais velha do clube.		do concelho em novembro de 2022, utilizando atletas e ex-atletas do clube.
17	<ul style="list-style-type: none"> Anualmente, em conjunto com a autarquia, o clube deverá acolher um evento de voleibol de alto nível na cidade de Paços de Ferreira. Este evento pode ser a realização de jogos das equipas da seleção nacional ou até mesmo sediar finais de competições de séniores. 	Sediar anualmente um evento de voleibol profissional.	Realização de jogos/eventos de alta competição como fase finais de competições de séniores ou de seleções de voleibol, uma vez por ano.
18	<ul style="list-style-type: none"> O gestor do clube irá reunir com o responsável da CM pela organização do evento e irá apresentar a proposta. 	Introduzir a modalidade voleibol nos jogos inter-freguesias.	Existência da opção da prática da modalidade voleibol nos jogos inter freguesias do concelho a partir de novembro de 2022.

Tabela 3 – Eixo estratégico I

2.2. Eixo II – profissionalizar/especializar as equipas técnicas e o treino, como meio para a melhoria da eficiência (na utilização de recursos) e eficácia nos resultados desportivos

O CDC Juventude Pacense – Voleibol, querendo se afirmar na formação de excelência de atletas e de equipas competitivas necessita de garantir a qualidade de ensino através do incentivo à formação dos seus profissionais e, para que não haja sobrecarga de tarefas, é importante o aumento do número de treinadores, garantido assim um acompanhamento adequado dos atletas. Relativamente aos recursos materiais, a procura de um novo espaço para a realização de treinos e de jogos revela-se como prioridade, sendo também necessário um aumento de equipamento para treino de musculação e, uma avaliação e, quando necessário,

uma renovação do material disponível para o treino.

Os recursos disponíveis num clube desportivo são determinantes para satisfazer os atletas e as suas respetivas famílias e, também, para o desenvolvimento de um trabalho desportivo de qualidade, sendo então crucial uma avaliação e manutenção regular dos recursos existentes e a busca e aquisição de novos.

As linhas estratégicas definidas para este eixo são:

LE1.II – Criar projetos de envolvimento dos atletas mais velhos nos trabalhos técnicos de equipas mais jovens;

LE2.II – Incentivar e apoiar a formação dos treinadores;

LE3.II – Premiar os treinadores por bons resultados desportivos;

LE4.II – Criar o “escalão de formação” para atletas recém-chegados ao clube;

LE5.II – Premiar mensalmente e anualmente aos atletas por bom desempenho;

LE6.II – Participação em quadros competitivos durante as paragens dos campeonatos;

LE7.II – Conseguir um novo espaço para treinos e jogos;

LE8.II – Adquirir mais equipamento de ginásio;

LE9.II – Adquirir equipamentos de treino específicos da modalidade que são, atualmente, inexistentes;

LE10.II – Criar mais espaços públicos no concelho para a prática da modalidade.

Eixo II – profissionalizar/especializar as equipas técnicas e o treino, como meio para a melhoria da eficiência (na utilização de recursos) e eficácia nos resultados desportivos

L.E	Ações	Meta	Resultado
1	<ul style="list-style-type: none"> Os treinadores das equipas mais velhas do clube serão responsáveis por nomear semanalmente uma atleta para participar nos treinos de formação das atletas mais jovens. 	Os atletas dos escalões mais velhos participarem nos treinos das equipas mais jovens.	Participação de dois atletas das equipas mais velhas, semanalmente e de forma rotativa, nos trabalhos técnicos das equipas mais jovens, desde novembro de 2022 até julho de 2023.
2	<ul style="list-style-type: none"> O clube deverá realizar uma ajuda de 50% dos custos nas despesas com a formação dos seus treinadores. O gestor do clube deverá informar os treinadores do clube sempre que existirem ações de formação disponíveis e, preferencialmente, todos os treinadores participarem dessas formações em conjunto; A remuneração mensal dos treinadores deverá estar relacionada com o nível de formação do mesmo. 	Os técnicos do clube realizarem formações todos os anos.	Todos os treinadores realizarem no mínimo de duas ações de formação durante a época desportiva (de novembro 2022 até junho de 2023).
3	<ul style="list-style-type: none"> Os treinadores em conjunto com a direção deverão definir um 	. Premiar os técnicos pelo	Premiação na gala de fim de época

	<p>objetivo para a época desportiva e, caso o treinador alcance ou supere esses objetivos deverá receber um bónus anual por sucesso desportivo.</p>	<p>desempenho da temporada.</p>	<p>desportiva para os treinadores com melhores resultados (julho de 2023).</p>
4	<ul style="list-style-type: none"> • Criar um escalão denominado de “escalão de formação”. Os atletas, independentemente da idade, ao invés de entrarem diretamente nas equipas competitivas, irão estar neste escalão para uma introdução e aprendizagem de bases sobre o voleibol até estarem prontos para integrar as respetivas equipas. 	<p>Criar o “escalão de formação”.</p>	<p>Existência do “escalão de formação” a partir de novembro de 2022.</p>
5	<ul style="list-style-type: none"> • Criar o prémio “atleta do mês” para todas as equipas do clube. A escolha do atleta premiado é feita pelos treinadores dessa mesma equipa. No final do ano, na gala do clube, realizar uma entrega de prémios aos atletas com melhor desempenho em cada escalão. 	<p>Premiar mensalmente e anualmente os atletas por bom desempenho.</p>	<p>Atribuir mensalmente (na primeira semana de cada mês) o prémio “atleta do mês” referente ao mês anterior, e do prémio “atleta do ano” na gala desportiva de fim de época em julho de 2023.</p>
6	<ul style="list-style-type: none"> • Sempre que existirem paragens na competição e exista a possibilidade de realizar um quadro competitivo, a direção e os treinadores deverão incentivar as equipas a participar. 	<p>Participar em quadros competitivos sempre que não existe</p>	<p>Participação, por parte de todas as equipas do clube, em torneios/quadros competitivos nas</p>

		competição oficial.	paragens de Natal, Páscoa e fim de época (dezembro/janeiro 2022, abril de 2023 e julho de 2023, respetivamente.)
7	<ul style="list-style-type: none"> • O gestor e diretor do clube apresentam a proposta da possível ocupação de outros pavilhões públicos do concelho; • A autarquia cede espaços com melhores condições para a prática. 	Aumentar os espaços disponíveis para as atividades do clube.	Realização de treinos e jogos no pavilhão municipal 2 de paços de ferreira e/ou no pavilhão da escola secundária de Freamunde a partir de novembro de 2022.
8	<ul style="list-style-type: none"> • É realizada uma avaliação em conjunto do gestor com os treinadores do clube e é definido qual o material que será adquirido. O gestor encarrega-se de encontrar o fornecedor do material necessário. 	Investir anualmente em materiais de musculação.	Aquisição de material de musculação em dezembro de 2022.
9	<ul style="list-style-type: none"> • Em conjunto com os treinadores, o gestor do clube define quais os equipamentos em falta e procura a aquisição dos mesmos; 	Aumentar os equipamentos que satisfaçam as equipas técnicas do clube.	Aquisição de equipamentos específicos da modalidade em dezembro de 2023.

10	<ul style="list-style-type: none"> Gestor do clube apresenta a proposta à autarquia e esta investe na criação de mais campos de voleibol distribuídos pelas freguesias do concelho. 	Criar campos de voleibol nos parques verdes do concelho.	Criação de dois campos de voleibol públicos até junho de 2023.
----	--	--	--

Tabela 4 – Eixo estratégico II

Capítulo 3 - Implementação

Atualmente, o clube atravessa uma fase positiva, sendo uma fase de equilíbrio financeiro e de resultados desportivos, o que permite que se possa introduzir um plano estratégico sem correr riscos. Este plano estratégico deve ser implementando logo após o início da época de forma a aproveitar todo o seu potencial de ações e projetos.

O plano pretende ser um documento de apoio para a tomada de decisões e ações desenvolvidas pelo clube, podendo ser utilizado por vários membros para trabalhar em equipa tendo como foco um único objetivo em comum: o crescimento e sucesso do clube.

Capítulo 5 – Plano operacional

Orçame nto	Financiamento	Responsá vel	Indicador (KPI)	Sit. atual	Meta
-	Clube	President e Diretor	Existência de um departamento de gestão e marketing	Inexis tente	Um departamento de gestão e marketing em novembro de 2022
10000€	Clube	President e Diretor	Nº de profissionais de gestão do desporto contratados	Inexis tente	Um profissional de gestão do desporto em novembro de 2022
-	Clube	Gestor do desporto	Existência de um plano estratégico	Inexis tente	Um plano estratégico em novembro de 2022
-	Clube	Gestor do desporto	Existência de uma base de dados	Inexis tente	Uma base de dados do clube em dezembro de 2022
-	Clube	Gestor do desporto	Nº de questionários realizados	Inexis tente	Um questionário de satisfação entregue em julho de 2023
-	Clube	Gestor do desporto	Existência de um programa de projeção de imagem	Inexis tente	Um programa de projeção de imagem do clube em novembro de 2022

-	Clube	Gestor do desporto Diretor	Existência de um programa de política de comunicação	Inexistente	Um programa de política de comunicação do clube em novembro de 2022
-	Clube	Gestor do desporto Diretor	Existência do estatuto de sócio	Inexistente	Existência do estatuto “sócio” do clube a partir de novembro de 2022
700€	Clube	Gestor do desporto Parceiros	Existência de site do clube	Inexistente	Um site do clube em dezembro de 2022
250€	Clube	Gestor do desporto Parceiros	Existência de loja <i>online</i>	Inexistente	Uma loja <i>online</i> do clube em dezembro de 2022
-	Clube	Gestor do desporto	Nº de publicações diárias	Inferior a 1 por dia	Uma publicação por dia a partir de novembro de 2022
100€	Clube Patrocinadores	Gestor do desporto	Nº de campanhas realizadas anualmente	0	Onze campanhas anuais realizadas (novembro 2022 a agosto de 2023)
200€	Clube	Gestor do desporto	Nº jogos transmitidos <i>online</i> semanalmente	0	Dois jogos transmitidos <i>online</i> por semana
-	Clube	Gestor do desporto	Nº de galas realizadas	0	Duas galas realizadas

		Diretor			anualmente (uma no mês de dezembro e uma julho)
2000€	Clube Autarquia	Gestor do desporto Diretor Responsáveis pelo desporto escolar nas escolas do concelho	Existência de um protocolo entre o clube e o desporto escolar	Inexistente	Um protocolo entre o clube e o desporto escolar do concelho em novembro de 2022
-	Clube	Gestor do desporto	Nº de exposições realizadas por escola	Inexistente	Uma exposição anual por escola do concelho em novembro de 2022
2000€	Autarquia	Diretor Gestor do desporto Autarquia	Nº de eventos sediados	Inexistente	Um evento anual sediado entre novembro de 2022 a junho de 2023
-	Autarquia	Autarquia Gestor do desporto	Existência da modalidade voleibol nos jogos inter-freguesias	Inexistente	Modalidade de voleibol introduzida nos jogos inter-freguesias em novembro de 2022

-	Clube	Ges tor do desporto Treinado res	Nº de atletas que auxiliaram em treinos de equipas de escalões inferiores	Inexis tente	Vinte e quatro atletas por ano de novembro de 2022 a junho de 2023
200€	Clube	Diretor	Nº formações realizadas por treinador	<1 forma ção anual por treina dor	Duas formações anuais por treinador de novembro de 2022 a julho de 2023
500€	Clube	Diretor	Nº de premiações anuais a treinadores	Inexis tente	Duas premiações anuais a treinadores por bom desempenho em julho de 2023
-	Clube	Diretor Gestor do desporto	Existência do “escalão de formação”	Inexis tente	Existência do “escalão de formação” a partir de novembro de 2022
50€	Clube Parceiros	Gestor do desporto Treinado res	Nº de prémios entregues por mês	Inexis tente	Um prémio por equipa entregue por mês de novembro de 2022 a julho de 2023

-	Encarregados de educação Patrocinadores	Gestor do desporto Treinadores Encarregados de educação	Nº de equipas a participarem em quadros competitivos fora do calendário desportivo	3 equipas	Seis equipas em dezembro de 2022, em abril de 2023 e em julho de 2023
-	Autarquia	Gestor do desporto Autarquia	Nº de espaços disponíveis para treinos e jogos	2 espaços	Três espaços disponíveis a partir de novembro de 2022
300€	Clube	Gestor do desporto Treinadores Diretor	Valor monetário investido	0€ investidos	Aquisição de material de ginásio no valor de 300 euros em dezembro de 2022
200€	Clube	Gestor do desporto Diretor Treinadores	Valor monetário investido	0€ investidos	Aquisição de material desportivo específico da modalidade no valor de 200 euros em dezembro de 2022
5000€	Autarquia	Gestor do desporto Autarquia	Nº de espaços públicos disponíveis para a prática	3 espaços	Cinco espaços públicos disponíveis em julho de 2023

Tabela 5 – Plano operacional

Em suma, o plano operacional estratégico terá um custo total de 21.500€, sendo que desse valor 12.500€ serão financiados pelo clube. Maioria deste valor representa a contratação de um gestor do desporto responsável por desenvolver todas as outras ações. Com este investimento espera-se o aumento de praticantes e agentes da comunidade envolvidos com o clube, o que se traduzirá em retorno financeiro e desportivo.

Capítulo 6 - Controlo e avaliação

Os projetos/ações serão avaliados e controlados através de uma reunião mensal com os intervenientes nas mesmas, de forma que haja uma análise em conjunto das ações realizadas e dos seus efeitos.

Relativamente à avaliação e controlo do plano estratégico, deverão existir reuniões trimestrais entre o gestor responsável pela elaboração do plano e entre a direção do clube, sendo apresentado resultados e debatidas ideias acerca do mesmo.

Capítulo 7 - Conclusão

Com a realização do plano estratégico para o clube CDC Juventude Pacense Voleibol, foi possível, em primeira instância, após a análise do meio envolvente, perceber que o clube está inserido num meio vantajoso para o seu desenvolvimento. O concelho de Paços de Ferreira tem na sua constituição uma grande população jovem (cerca de 14 mil pessoas) e tem realizado um grande investimento e apoio ao desenvolvimento do desporto local.

Tratando-se de uma área geográfica com um grande sector empresarial, existe oportunidade de encontrar uma grande quantidade de parceiros para contribuírem no desenvolvimento do desporto no concelho em geral e dos clubes do concelho. É também possível verificar que é necessário um investimento público, nomeadamente com a construção de mais espaços para a prática de voleibol, a introdução da modalidade no desporto escolar e realização de eventos da modalidade no concelho.

Apesar da acessibilidade do concelho, com acessos rápidos à área metropolitana do Porto, a sua localização representa um obstáculo à criação de equipas séniores, uma vez que muitos atletas desistem no ano de transição para este escalão devido às colocações na faculdade, podendo-se concluir que só a criação de um polo universitário no concelho ou num concelho vizinho poderá alterar esta situação. Com esta análise percebe-se que o clube ainda não atingiu o seu potencial

e que o seu posicionamento deve-se focar na formação de atletas e de equipas dos escalões de formação competitivas e a divulgação da modalidade no concelho.

Em relação à análise interna do clube, verifica-se que é um clube com excelente reputação devido à sua longevidade e às suas conquistas. Conclui-se que existe uma sobrecarga de tarefas sobre o diretor o que não beneficia o planeamento e desenvolvimento do clube, revelando-se crucial contratar um profissional de gestão do desporto. O clube demonstra uma necessidade de investimento na melhoria da sua gestão, da sua comunicação e dos seus recursos que lhe permitam aumentar o número de atletas e a qualidade de formação dos mesmos, resultando num maior investimento financeiro uma vez que as fontes de maior financiamento provem do mecenato e dos patrocinadores (maioria familiares de atletas do clube).

Relativamente à gestão, conclui-se que será vantajoso, além da contratação de um profissional em gestão do desporto, a criação e implementação de um plano estratégico que guie as ações do clube durante o ano.

Relativamente à comunicação, conclui-se que não existe quase nenhum investimento atualmente nesta área e que é urgente atuar no sentido de a aumentar e melhorar, desenvolvendo um programa de política de comunicação e um programa de projeção de imagem, criando um *site* do clube e aumentando a atividade nas páginas existentes, exibindo conteúdo desportivo através das transmissões dos jogos *online*, e criando campanhas de publicidade e divulgação recorrentes.

De seguida, para conseguir captar atletas e desenvolver um trabalho de excelência na sua formação, além das ações relativamente à melhoria da comunicação, conclui-se que é necessário introduzir a modalidade no desporto escolar e realizar demonstrações da modalidade nas escolas do concelho para dar a conhecer e cativar as crianças e os jovens, criando protocolos com as escolas de desenvolvimento da modalidade e posterior transferência do desporto escolar para o clube. Para que estes atletas recém-chegados ao clube não entrem de “paraquedas” nas equipas de formação, deverá existir a criação do “escalão de formação” para que haja o ensino das bases da modalidade e posteriormente uma melhor integração dos atletas no clube. Relativamente à parte competitiva, é possível concluir que premiando atletas e treinadores pelo seu desempenho ao longo da época estes irão trabalhar com maior motivação e consequentemente resultará em sucessos desportivos. É importante incentivar e apoiar a formação dos técnicos do clube como garantia de excelência e envolver os atletas nestes trabalhos para a possível captação de futuros técnicos. Por fim, sediar grandes eventos da modalidade de forma rotineira no concelho ajudará à divulgação da modalidade e posterior

aumento de interesse sobre a mesma por parte da população.

É fundamental para a garantia de excelência de trabalho do clube melhorar alguns dos seus recursos materiais disponíveis uma vez que se verificam insuficiências, nomeadamente a ausência de equipamentos de treino específicos da modalidade e com um número reduzido de equipamentos e condições para o desenvolvimento de trabalho de musculação. Por fim, a disponibilização de um novo espaço para a realização de treinos e jogos auxiliará na garantia de qualidade das condições de trabalho, tendo influência competitivamente e na satisfação dos atletas.

Conclui-se que este projeto não é utópico já que as metas existentes são possíveis de alcançar através da implementação das estratégias definidas, não existindo grandes riscos financeiros pois o custo não é elevado comparativamente aos ganhos possíveis. O CDC Juventude Pacense Voleibol tem potencial para continuar e melhorar a sua imagem de marca com a formação de atletas de excelência e aumentar a conquista de títulos de formação no voleibol nacional para isso é importante a implementação deste plano estratégico para que o clube se profissionalize cada vez mais, divulgue e dinamize a modalidade no concelho e aumente e melhore os seus recursos.

Bibliografia

Almeida, C. (2018). *Fatores de Sucesso em Organizações Desportivas – Estudo de Caso: Academia José Moreira* (dissertação de Mestrado não editada). Universidade da Beira Interior. Faculdade Ciências Sociais e Humanas;

Câmara Municipal de Paços de Ferreira. Desporto. Consultado a 23 de novembro de 2021
Disponível em: <https://.cm-pacosdeferreira.pt/index.php/2014-04-23-13-27-52/desporto;>

Câmara Municipal de Paços de Ferreira. (2013). Plano estratégico de desenvolvimento desportivo. Consultado a 23 de novembro de 2021.

Disponível em: <https://www.cm-pacosdeferreira.pt/index.php/2014-04-23-13-27-52/desporto/plano-estrategico-de-desporto>

Desporto Escolar. Modalidades. Consultado a 26 de novembro de 2021

Disponível em: <https://desportoescolar.dge.mec.pt/modalidades;>

Dicionário Priberam. Definição de planeamento. Consultado em 03 de fevereiro de 2022

Disponível em: <https://dicionario.priberam.org/planeamento;>

Dicionário Priberam. Definição de estratégia. Consultado em 03 de fevereiro de 2022

Disponível em: <https://dicionario.priberam.org/estratégia>

Facebook. CDC Juventude Pacense. Consultado a 23 de novembro de 2021

Disponível em: <https://www.facebook.com/cdcjuventudepacense/>

Federação Portuguesa de Voleibol. Relatório e contas da gerência 2021. Consultado a 11 de janeiro de 2022.

Disponível em: https://www.fpvoleibol.pt/documentacao/relatorios_contas_gerencia/2021;

Gespacos. Apresentação. Consultado a 23 de novembro de 2021

Disponível em: <https://www.gespacos.pt/index.php/gespacos/apresentacao;>

Ilić, R. (2013). *The sports and health high school – Belgrade Strategic Planning at Sport*

Organizations. Journal of Process Management – New Technologies, International Vol. 1, No.4;

Instituto nacional de estatística. Censos Paços de Ferreira 2021. Consultado a 18 de novembro de 2021

Disponível em: https://www.ine.pt/scripts/db_censos_2021.html;

Mintzberg, H. (1994). *The Fall and Rise of Strategic Planning*. Harvard Business Review;

Mintzberg, H, Quinn, J.B. (2001). *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman;

Porto, C. (1998). *Uma Introdução ao Planeamento Estratégico*. Macroplan – Prospectiva, Estratégia e Gestão;

Rádio Freamunde. Juventude Pacense. Consultado a 23 de novembro de 2021

Disponível em: <https://radiofreamunde.pt/bola-no-ar/juventude-pacense-dos-primeiros-passos-a-dimensao-nacional/>

Républica portuguesa. (2021). Lei-Quadro do Estatuto de Utilidade Pública.;

Roche, F.P. (1998). *Gestão Desportiva. Planeamento Estratégico nas Organizações Desportivos*. São Paulo: editorial Paidotribo;

Teixeira, S. (2010), *Gestão das Organizações* (2ª Edição). Lisboa: Escolar editora;

Teixeira, S. (2011). *Gestão estratégica*. Lisboa: Escolar editora;

Vale, S. (2009). *Plano estratégico do Portimonense Sport Clube* (dissertação de mestrado não editada). Universidade de Évora. Faculdade de Desporto. Direção e Gestão Desportiva;

WeatherSpark - Clima em Paços de Ferreira – Consultado a 28 de outubro de 2021

Disponível em: <https://pt.weatherspark.com/y/32408/Clima-caracter%C3%ADstico-em-Pa%C3%A7os-de-Ferreira-Portugal-durante-o-ano>;

Wikipédia. Concelho de Paços de ferreira. Consultado a 28 de outubro de 2021

Disponível em www.pt.wikipedia.org/wiki/Pa%C3%A7os_de_Ferreira.

Bibliografia complementar

Antonialli, F., Veroneze, R., Cavazza, B., Gandia, R., Ferreira, C., Antonialli, L. (2017). *Estratégia organizacional: um estudo histórico e bibliométrico* – Revista Espacios. vol 38, nº17;

Mainardes, E., Ferreira J., Raposo, M. (2011). *Conceito de estratégia e gestão do estratégica: Qual é o nível de conhecimento adquirido pelos estudantes de gestão. FACEF Pesquisa. vol.14, nº3;*

Pires, G. (2005). *Gestão do desporto : desenvolvimento* (2ª edição). - Porto: APOGESD;

Tavares, M. (1999). *Gestão Estratégica*. Rio de Janeiro: Atlas.

Anexos

1. Anexo de figuras

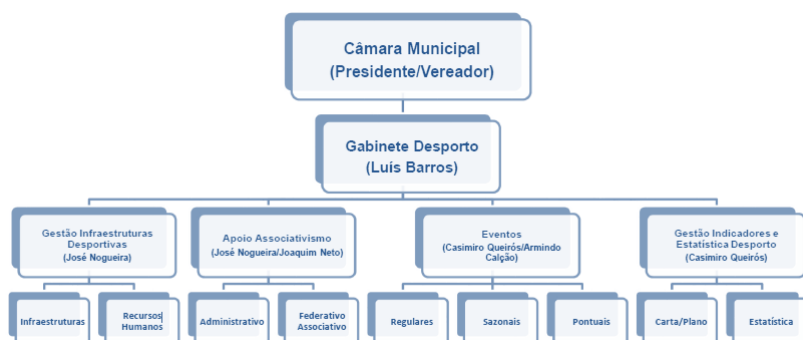


Figura 4 – Organograma do Gabinete de desporto da CM de Paços de Ferreira (adaptado do Plano estratégico de desenvolvimento do desporto municipal de Paços de Ferreira)

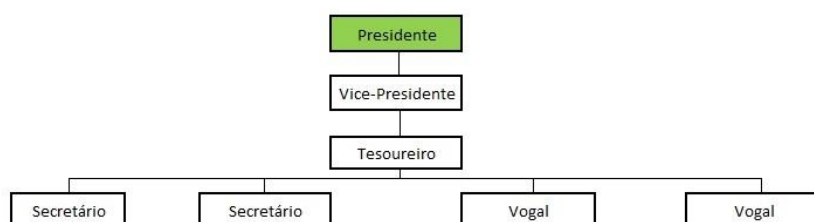


Figura 5 – Organograma do CDC Juventude Pacense

2. Anexo de tabelas

	Nível de interesse		Peso	
	Muito	Pouco	Muito	Pouco
Autarquia	■		■	
Associações Regionais	■			■
Estado - IDP	■			■
FPV	■			■
Outros clubes do concelho		■		■
Outros clubes	■			■
Patrocinadores e parceiros	■		■	
Atletas	■		■	
População em geral	■			■
Dirigentes	■		■	
Famílias dos praticantes	■		■	
Funcionários		■		■
Treinadores	■			■

Tabela 6 – Análise dos *stakeholders*

Densidade populacional			
Freguesia	Nº de Habitantes	Área (km ²)	Densidade (hab/km ²)
Carvalhosa	4514	6	752,33
Eiriz	2181	5	436,20
Ferreira	4245	6,2	684,68
Figueiró	2477	2,4	1032,08
Frazão/Arreigada	5827	8	728,38
Freamunde	7557	4,7	1607,87
Meixomil	3749	4,3	871,86
Paços de Ferreira	9669	7,5	1289,20
Penamaior	3586	6,4	560,31
Raimonda	2491	3,9	638,72
Sanfins/Lamoso/Codessos	5545	11,2	495,09
Seroa	3757	7,6	494,34

Tabela 7 – Densidade populacional do concelho de Paços de Ferreira (2021)

Distribuição da população por freguesias									
Freguesias	2011			2021			Variação (%)		
	H	M	Total	H	M	Total	H	M	Total
Carvalhosa	2266	2317	4583	2209	2305	4514	-2,50%	-0,5%	-1,5%
Eiriz	1170	1133	2303	1084	1097	2181	-7,40%	-3,2%	-5,3%
Ferreira	2155	2186	4341	2075	2170	4245	-3,70%	-0,7%	-2,2%
Figueiró	1237	1259	2496	1200	1277	2477	-3,00%	1,4%	-0,8%
Frazão/Arreigada	3097	3166	6263	2828	2999	5827	-8,70%	-5,3%	-7,0%
Freamunde	3821	3968	7789	3707	3850	7557	-3,00%	-3,0%	-3,0%
Meixomil	1808	1868	3676	1829	1920	3749	1,20%	2,8%	2,0%
Paços de Ferreira	4373	4712	9085	4606	5063	9669	5,30%	7,4%	6,4%
Penamaior	1870	1949	3819	1730	1856	3586	-7,50%	-4,8%	-6,1%
Raimonda	1253	1323	2576	1212	1279	2491	-3,30%	-3,3%	-3,3%
Sanfins/Lamoso/Codessos	2822	2941	5763	2661	2884	5545	-5,70%	-1,9%	-3,8%
Seroa	2209	1437	3646	2245	1512	3757	1,60%	5,2%	3,0%
Total	28081	28259	56340	27386	28212	55598	-2,50%	-0,2%	-1,3%

Tabela 8 – Distribuição da população por freguesias do concelho de Paços de Ferreira (2021)

FREGUESIA SEDE	Total
CARVALHOSA	2
EIRIZ	1
FERREIRA	1
FIGUEIRÓ	1
FRAZÃO/ARREIGADA	4
FREAMUNDE	5
MEIXOMIL	1
PAÇOS DE FERREIRA	6
PENAMAIOR	1
RAIMONDA	1
SANFINS/LAMOSO/CODESSOS	3
SEROA	1
Total Geral	27

Tabela 9 – Distribuição de clubes por freguesia

ESCALÃO	Atletas sexo feminino	Atletas do sexo masculino	Total Geral
1 Sénior	48	536	584
2 Sub-23	1	35	36
3 Júnior	40	258	298
4 Juvenil	58	314	372
5 Iniciado	80	372	452
6 Infantil	82	331	413
7 Benjamim	80	276	356
8 Traquina	64	214	278
9 petiz	51	130	181
Total Geral	504	2465	2970

Tabela 10 – Distribuição dos atletas por escalão e sexo

Residência	Total
Concelho	2321
Fora do concelho	649
Total Geral	2970

Tabela 11 – Residência dos atletas

FREGUESIA	Total
CARVALHOSA	62
EIRIZ	130
FERREIRA	153
FIGUEIRÓ	120
FRAZÃO/ARREIGADA	267
FREAMUNDE	312
MEIXOMIL	62
PAÇOS DE FERREIRA	788
PENAMAIOR	117
RAIMONDA	97
SANFINS/LAMOSO/CODESSOS	167
SEROA	46
Outra freguesia	649
Total Geral	2970

Tabela 12 – Residência dos atletas por freguesia

Pavilhão	Nº de horas de ocupação
Municipal 1	4199
Municipal 2	1738
AE Paços de Ferreira	937
AE Freamunde	372
AE Frazão	164
AE Eiriz	0
Total	7410

Tabela 13 - Horas de ocupação dos pavilhões municipais

Atividade	Agrupamento escolar				
	ES PF	AE PF	AE Freamunde	AE Frazão	AE Eiriz
Basquetebol					
Boccia					
Badminton					
BTT					
Desporto sobre rodas					
Futsal					
Golfe					
Natação					
Orientação					
Patinagem					
Ténis					
Ténis de mesa					
Triatlo					
Xadrez					

Tabela 14 – Atividades do desporto escolar no concelho de Paços de Ferreira

Prova	Nº de atletas por freguesia	Duração da prova
1700m	3	1 dia
3500m	3	1 dia
5000m	3	1 dia
Boccia	5	15 dias
Damas	1	2 dias
Dominó	2	2 dias
Futebol de 7	14	7 dias
Futsal traquinas	14	7 dia
Malha	2	2 dias
Matraquilhos	2	2 dias
Snooker	1	2 dias
Sueca	2	2 dias
Rally Papper	4	1 dia
Ténis de mesa	1	2 dias
Futsal sénior	12	12 dias

Tabela 15 – Atividades dos jogos inter freguesias do concelho de Paços de Ferreira

CRESCIMENTO DE EQUIPAS											
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
A.V.Porto	927	817	789	827	739	805	853	884	990	1130	653
A.V.Lisboa	85	112	125	132	148	155	188	219	279	304	242
A.V.Braga	24	24	26	27	32	31	35	97	180	179	100
A.V.Coimbra	18	18	19	46	49	53	34	22	55	56	36
A.V.Guarda	52	56	62	55	62	67	81	63	114	67	76
A.V.Alentejo/Algarve*	34	48	56	50	60	103	122	133	268	366	381
A.V.Leiria	7	9	5	10	14	15	51	47	69	43	40
A.V.V.Castelo	30	23	26	31	24	26	37	19	34	13	13
A.V.Viseu	45	43	53	76	74	66	88	78	123	121	108
A.V.V.Real											
Del. Algarve	2	1									
A.V. Trás Montes							5	17	39	35	30
A.V.Madeira	31	32	36	41	45	52	76	77	90	73	76
A.V.I.Terceira	52	53	67	62	59	71	68	68	70	57	59
A.V.S.Miguel	84	79	70	69	47	56	57	52	54	49	65
A.V.Faial	14	14	10	9	8	8	13	10	12	10	13
A.V.Pico	11	11	11	11	15	24	15	12	10	10	12
A.V.S.Maria	19	22	18	21	22	23	25	24	23	23	24
A.V. Flores										16	15
A.V. Bragança	24	21	25	15							
Gira FPV	257	269	270	421	305	160	97	89			
Paravolei						10	4	1			
	1716	1652	1658	1693	1703	1746	1848	1912	2410	2552	1943

* Até Maio de 2011: Associação de Voleibol de Évora (A.V. Évora)

Tabela 16 – Crescimento de equipas de voleibol de 2011 a 2021 (FPV – Relatório de Gestão e contas 2021)

Idade	Nº de atletas
<12 anos	42
13 anos	13
14 anos	12
15 anos	9
16 anos	8
17 anos	7
Total	91

Tabela 17 – Distribuição de atletas do clube por idade

Questão	Resposta					
	1	2	3	4	N/R	Total
Gostas da modalidade que praticas?	-	-	-	100%	-	100%
Gostas da forma como o teu treinador organiza os treinos?	-	-	13,19%	86,81%	-	100%
Além da prática da modalidade, gostas de estar no clube com os teus amigos?	-	-	-	100%	-	100%
Os horários dos treinos estão adequados?	-	-	9,89%	91,21%	-	100%
Os teus pais envolvem-se nas atividades?	-	-	28,57%	62,64%	8,79%	100%

Tabela 18 – Apreciação dos atletas em relação à modalidade

Questão	Resposta		
	Sim	Não	Total
A modalidade que praticas é a que mais gostas?	100%	-	100%
Queres continuar a praticar a modalidade?	100%	-	100%
Gostavas de praticar outra modalidade?	-	100%	100%

Tabela 19 – Apreciação dos atletas relativamente à prática desportiva

Questão	Tu queres	Pais	Amigos
Praticas esta modalidade porquê?	100%	13,18%	50,55%

Tabela 20 – Apreciação dos atletas acerca da motivação da prática

Questões	Resposta				
	1	2	3	4	Total
Os teus espaços de treino são bons?	-	-	14,29%	85,71%	100%
Os balneários são bons?	-	-	86,8%	13,2%	100%
O material apresenta boas condições?	-	-	-	100%	100%
Os transportes que o clube oferece são bons?			18,68%	92,32%	100%

Tabela 21 – Apreciação dos atletas face às condições oferecidas pelo club

Questão	Resposta				
	1	2	3	4	Total
A modalidade que o seu educando pratica é um bom desporto?	-	-	17,58%	82,42%	100 %
O professor/técnico tem as habilitações necessárias?	-	6,59%	30,77%	63,64%	100 %
O professor/técnico organiza os treinos adequadamente?	-	6,59%	31,87%	61,54%	100 %
O professor/técnico domina a modalidade?	-	6,59%	23,08%	71,33%	100 %
Os horários dos treinos são adequados?	-	-	16,48%	83,52%	100 %
Conhece os objetivos e conteúdos da modalidade?	-	30,77%	26,37%	42,86%	100 %
Os pais são motivados a envolverem nas atividades?	-	-	15,38%	84,62%	100 %
Tem conhecimento regular da evolução do seu educando?	-	8,79%	42,86%	48,35%	100 %

Tabela 22 – Apreciação dos E.E. relativamente à modalidade

Questão	Resposta				
	1	2	3	4	Total
O clube tem instalações adequadas?	-	-	16,48%	83,52%	100%
Os equipamentos e materiais são suficientes?	-	-	16,48%	83,52%	100%
As condições de segurança são boas?	-	-	17,58%	82,42%	100%
Os transportes proporcionados pelo clube são suficientes?	-	-	41,76%	58,14%	100%
As condições de prática proporcionadas são boas?	-	-	27,4%	72,6%	100%

Tabela 23 – Apreciação dos E.E. relativamente às condições do clube

Questão	Resposta				
	1	2	3	4	Total
O clube presta um bom apoio aos pais e desportistas?	-	-	38,46%	61,54%	100%
A informação acerca de treinos e provas é clara?	-	-	21,98%	78,02%	100%
As mensalidades têm um preço adequado?	-	5,49%	49,45%	45,06%	100%
As páginas WEB do clube disponibilizam informação pertinente?	21,98%	32,97%	45,05%	-	100%

Tabela 24 – Apreciação dos E.E. relativamente aos serviços de apoio

Questão	Resposta		
	Sim	Não	Total
Assiste regularmente às atividades do clube?	52,75%	47,25%	100%
Considera o clube importante para o concelho?	71,43%	28,57%	100%
O clube está aberto a toda a população?	100%	-	100%
O clube é reconhecido devidamente pela população?	82,42%	17,58%	100%

Tabela 25 – Apreciação dos E.E. relativamente à reputação e imagem do clube

Questão	Resposta					
	1	2	3	4	5	Total
Desempenho global do clube	-	-	14,29%	50,55%	35,16%	100%

Tabela 26 – Apreciação do desempenho global do clube pelos E.E.

Aspetos mais positivos	Frequência absoluta	Percentagem
Relação entre os técnicos, atletas e suas famílias	11	31,43
Reputação do clube	8	22,86
Valores transmitidos através do desporto	6	17,14
Qualidade dos técnicos	8	22,86
Funcionamento do clube	2	5,71
Total	35	100

Tabela 27 – Aspetos mais positivos considerados pelos E.E.

Aspetos a melhorar	Frequência absoluta	Percentagem
Mais instalações desportivas	13	39,40
Mais publicidade e divulgação	11	33,33
Mais recursos humanos	8	24,24
Apoio médico	1	3,03
Total	33	100

Tabela 28 – Aspetos a melhorar considerados pelos E.E.

Iniciativas/medidas a implementar	Frequência absoluta	Percentagem
Investimento no desporto escolar	18	62,07
Mais eventos competitivos	7	24,14
Atividades de convívio do clube	3	10,34
Sediar grandes eventos da modalidade	1	3,45
Total	29	100

Tabela 29 – Iniciativas/medidas a implementar consideradas pelos E.E.

3. Anexo de gráficos

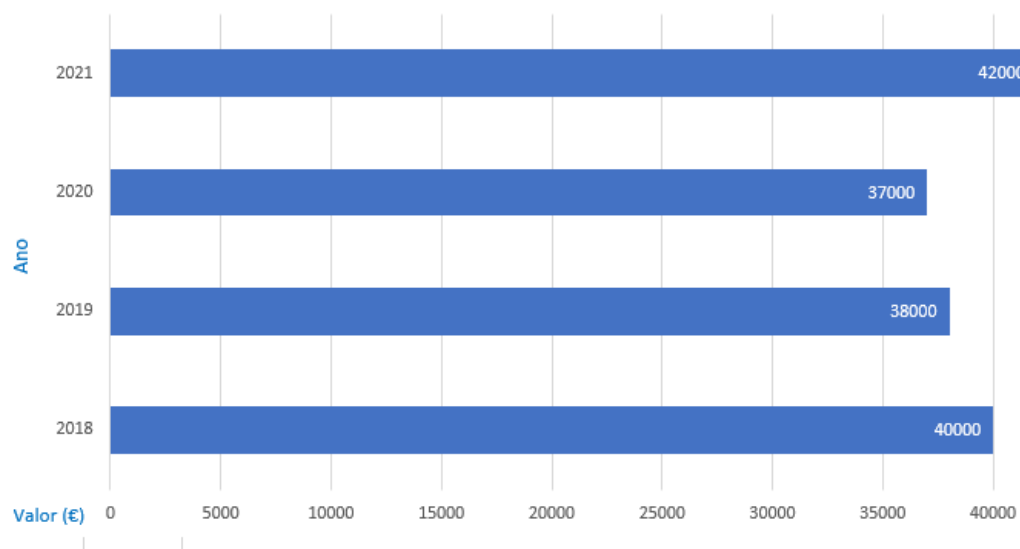


Gráfico 1 – Orçamento anual do clube nas últimas 4 épocas.

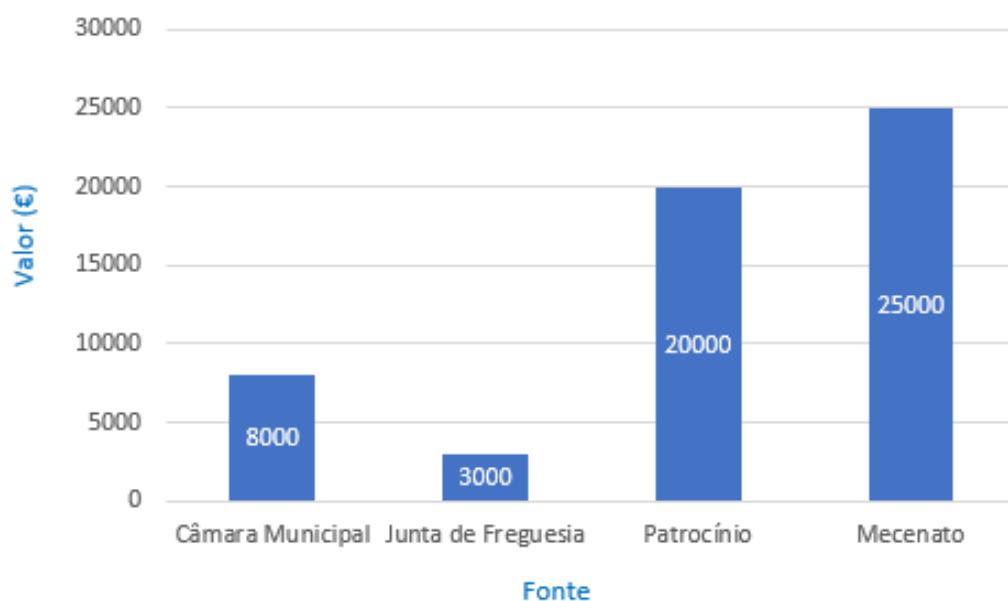


Gráfico 2 - fontes de financiamento do clube

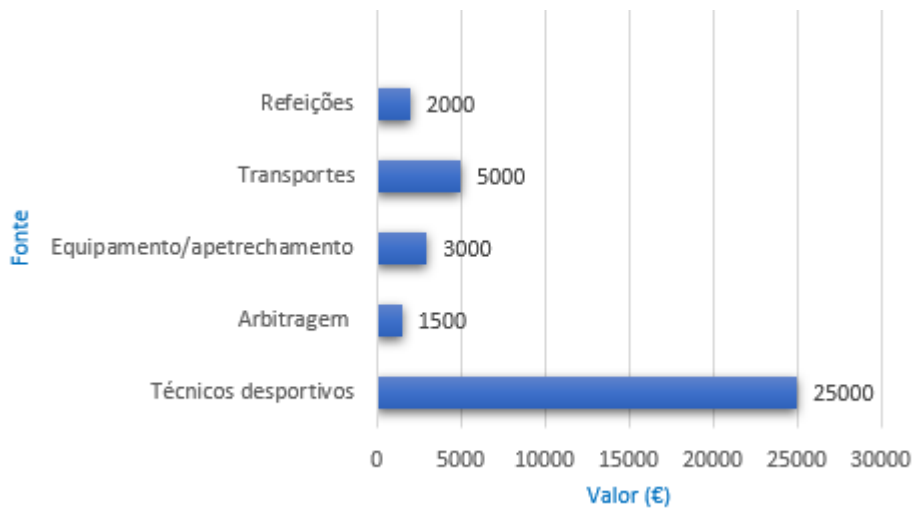


Gráfico 3 – Fontes de despesa do clube em participação de competições

)

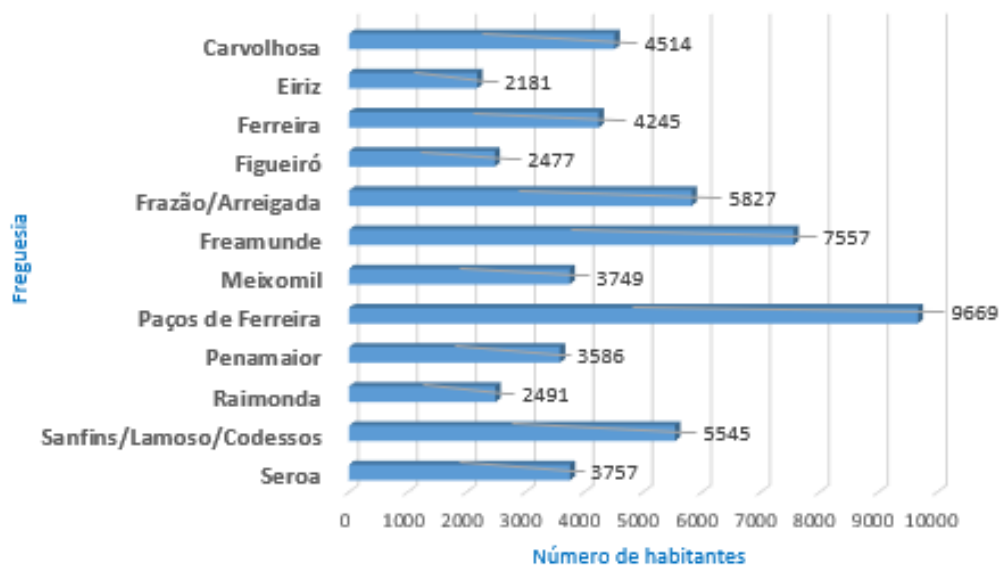


Gráfico 4 – Número de habitantes por freguesia no concelho de Paços de Ferreira (2022)

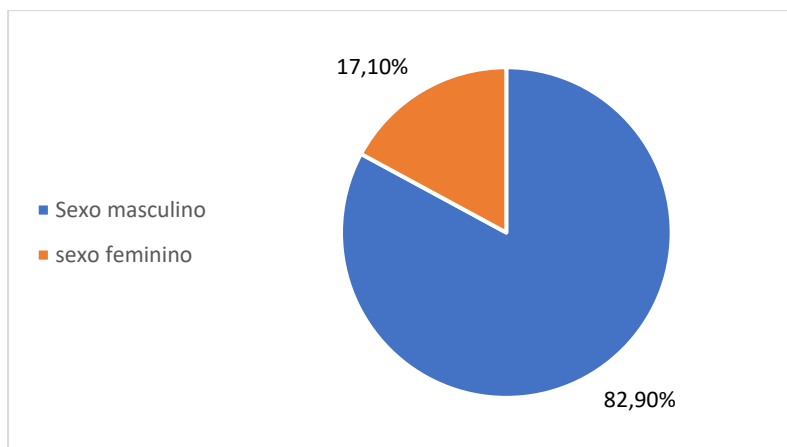


Gráfico 5 – Distribuição de atletas por género

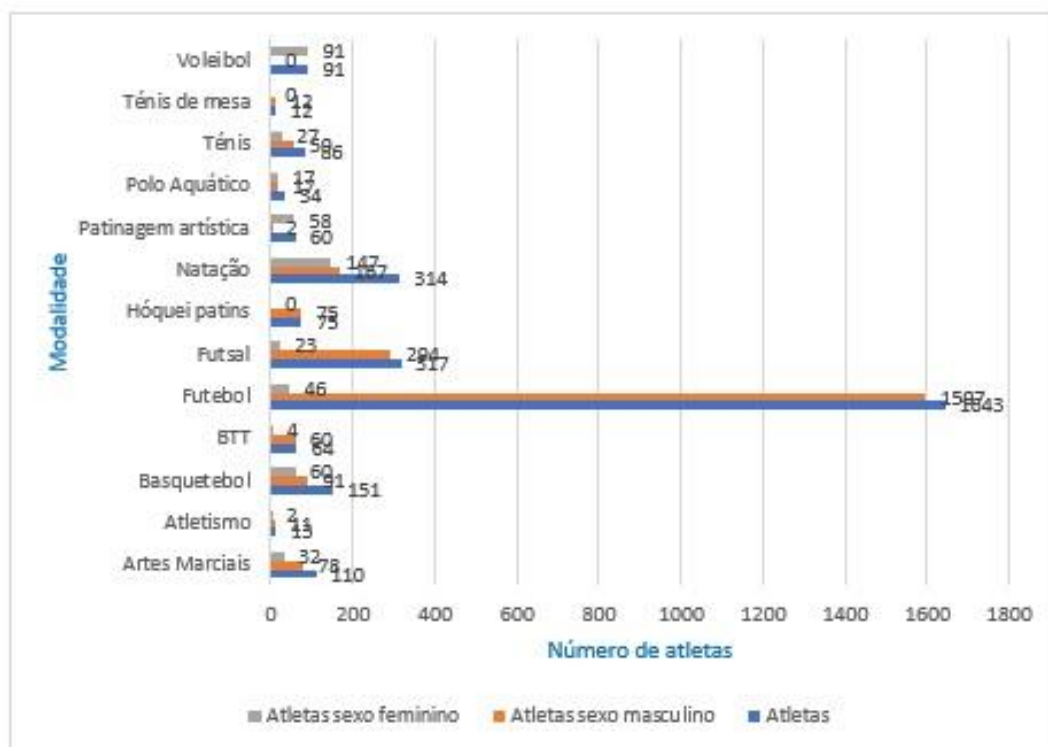


Gráfico 6 - Distribuição de atletas por modalidade e género

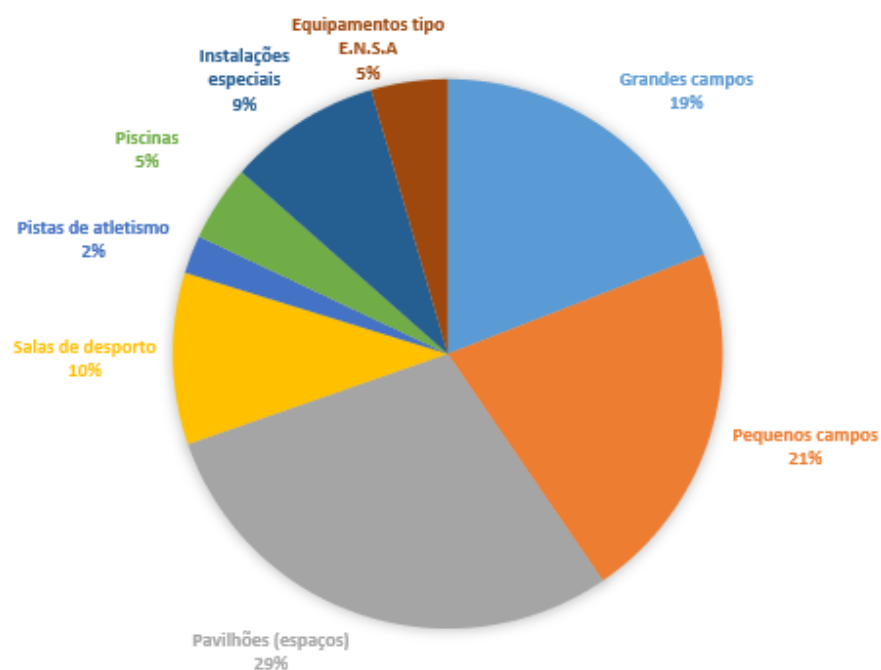


Gráfico 7 – Distribuição das tipologias de instalações desportivas no concelho de Paços de Ferreira

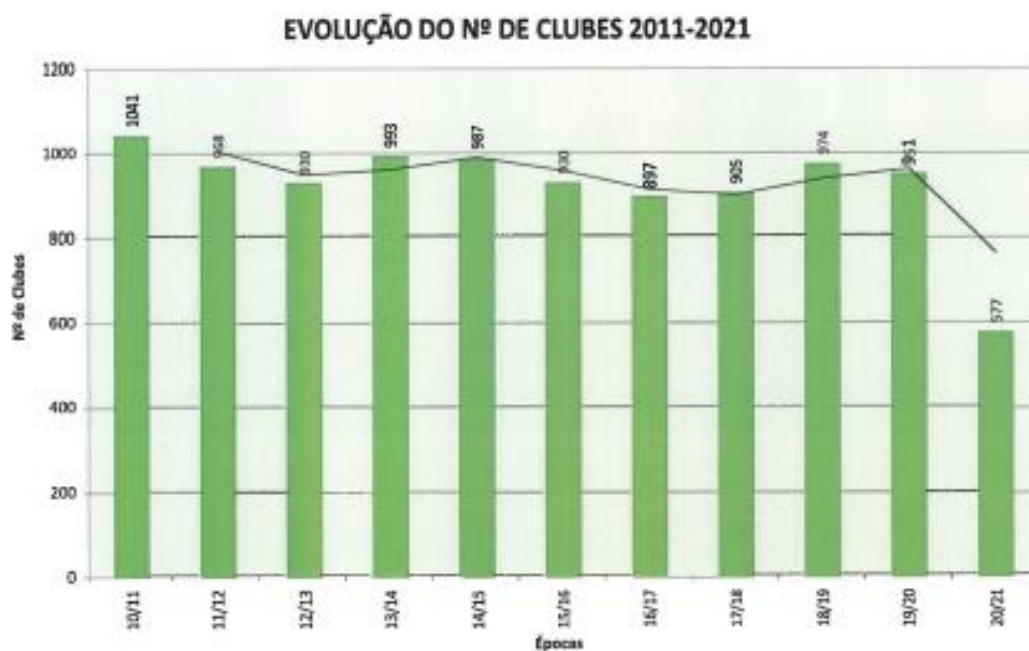


Gráfico 8 – Evolução do número de clubes 2011-2021; (Relatório de Gestão de contas FPV 2021)

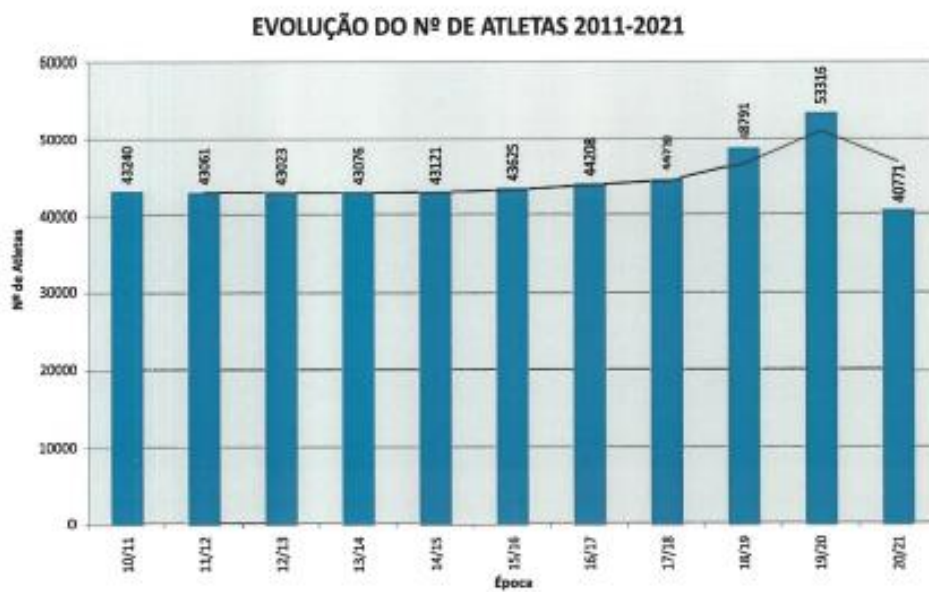


Gráfico 9 – Evolução do número de atletas 2011-2021 (Relatório de Gestão de contas FPV 2021)



Gráfico 10 – Crescimento de praticantes por sexo 2011-2021 (Relatório de Gestão de Contas FPV 2021)

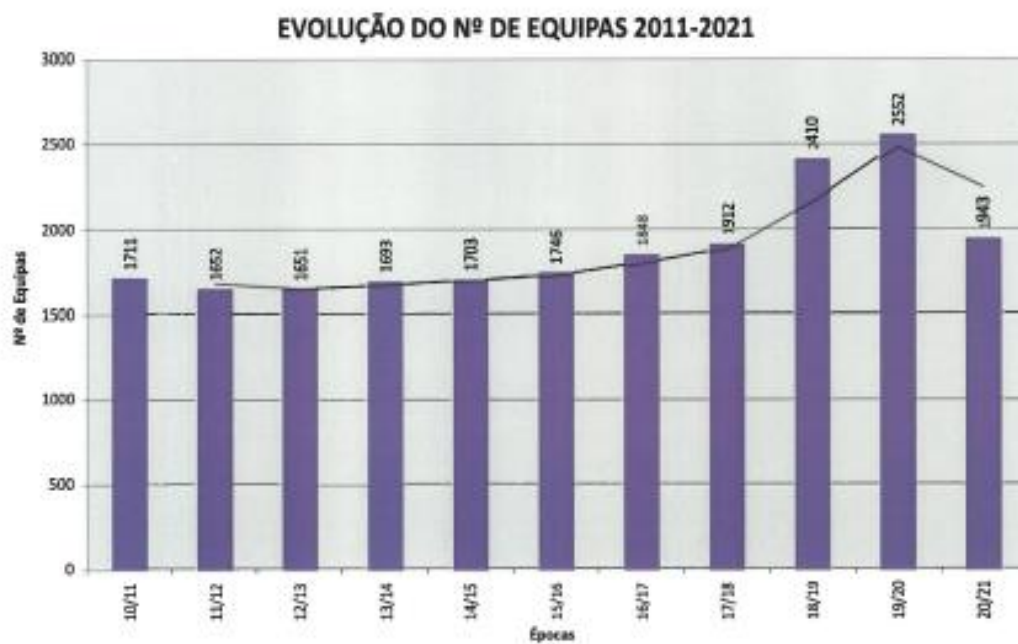


Gráfico 11 – Evolução do número de equipas 2011-2021 (Relatório de Gestão de contas FPV 2021)

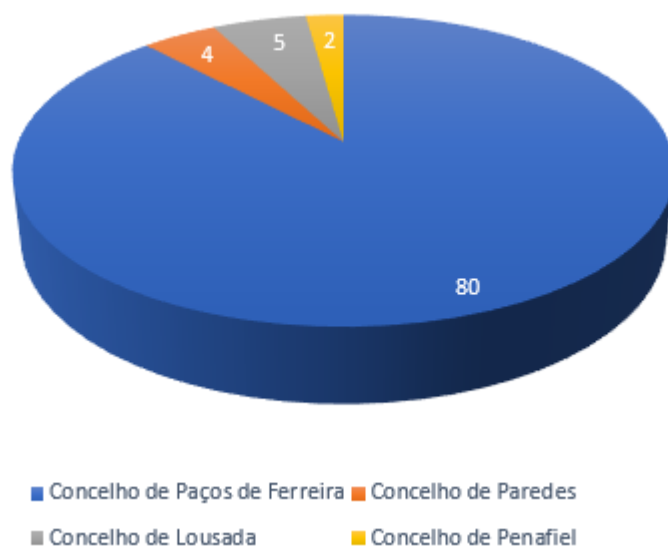


Gráfico 12 – Residência dos praticantes do CDC Juventude Pacense - Voleibol

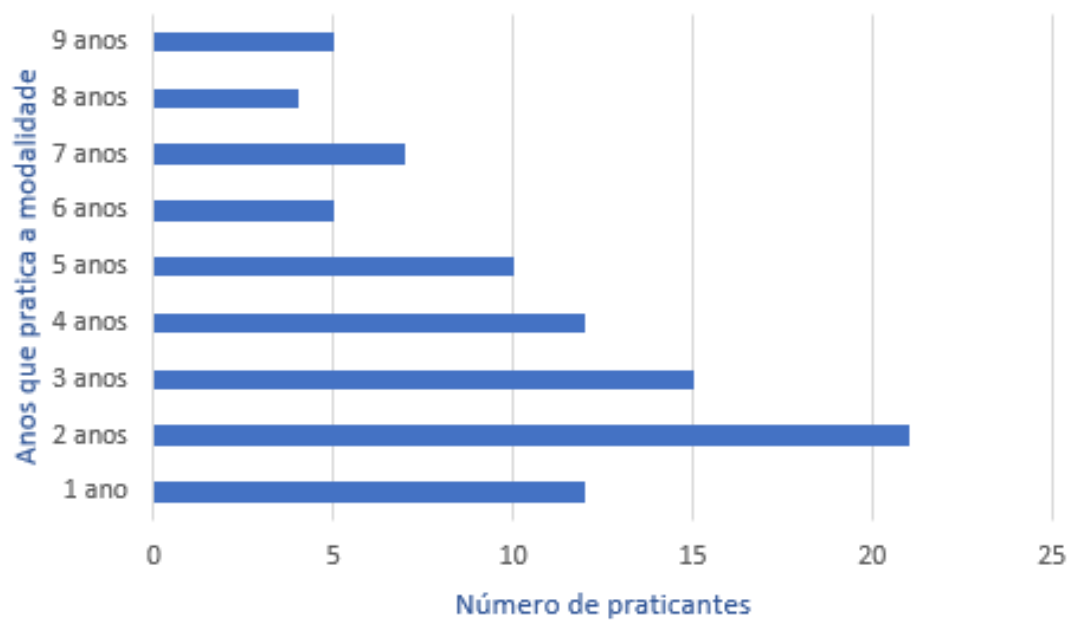


Gráfico 13 – Anos de prática dos praticantes do CDC Juventude Pacense - Voleibol

4. Guião de entrevista ao diretor do CDC Juventude Pacense – Voleibol

Entrevista - Diagnóstico do clube

I - Identificação do inquirido

1. Idade?anos
2. Sexo? Masculino Feminino
3. Função na coletividade
4. Ocupação principal?

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

5. Há quantos anos está na função?anos
6. Qual a função anterior no clube?
7. Foi praticante de alguma modalidade? Sim Não Se sim, qual?.....

II – Clube

1. Político

1.1. Para que serve o clube?

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

Pouco importante 1 2 3 4 5 Muito importante

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

6. Outras vocações do clube

.....

.....

.....

.....

.....

.....

1.2. Qual/quais a missão/missões do clube?

.....

.....

.....

.....

.....

2. Recursos financeiros

2.1. Orçamento anual

2018	2019	2020	2021

2.2. Indique as fontes de financiamento do clube em 2021

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

2.3. Indique as despesas do clube na participação em competições:

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

3.3 Administrativos, Operários Auxiliar e especializados				
Cargo	Função	Formação	Remuneração	Horas dedicadas à instituição

4. Recursos Materiais

4.1. Apetrechamento

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

4.1.2. Se sim,

Viatura 1: Estado de conservação: Mau Razoável Bom

Viatura 2: Estado de conservação: Mau Razoável Bom

Viatura 3: Estado de conservação Mau Razoável Bom

4.1.3. O clube possui computador? Sim Não

Se sim, quantos computadores?.....

4.1.4. O clube tem o apetrechamento necessário à prática da modalidade?

Sim Não

Se não, indique possíveis insuficiências de apetrechamento

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4.2. Instalações

4.2.1. Indique as instalações usadas pelo clube, o seu proprietário, o seu estado de conservação, as atividades desenvolvidas e as horas de ocupação dos mesmos:

Instalação	Proprietário	Estado de conservação	Atividade(s) desenvolvida(s)	Horas de ocupação semanal

4.2.2. Outra(s) consideração(ões):

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

5. Recursos tecnológicos

O clube possui os recursos humanos e materiais que lhe confere uma vantagem concorrencial? Sim ou

Em caso afirmativo, especifique:

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

6. Logística e captação de recursos humanos

Caracterize o recrutamento dos recursos humanos feito pelo clube:

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

7. Operações de produção

Atividades do clube:

7.1. O clube desenvolve atividades desportivas regularmente? Sim Não

7.2. O clube organiza quadros competitivos? Sim Não

Se sim, indique os quadros competitivos organizados pelo clube:

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

Indique outras atividades desportivas organizadas pelo clube:

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

7.3. O clube desenvolve atividades de cultura e recreio? Sim Não

Se sim, indique as atividades de cultura e recreio desenvolvidas pelo clube:

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

7.4. O clube possui um Bar/Restaurante a funcionar? Sim Não

Se sim, indique o tipo de exploração: Direta Concessionada

7.5. O clube publica documentação (revistas, livros, etc.)? Sim Não

Se sim, indique a documentação publicada pelo clube:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7.8. O clube tem um site na internet? Sim Não

Endereço:

Marketing			
Serviço	Preço	Local	Comunicação

8. Stakeholders

Classifique o nível de interesse e o poder no clube dos seguintes StakeHolders:

Stakeholder	Nível de interesse		Peso	
	Muito	Pouco	Muito	Pouco
Autarquia				
Associações Regionais				
Estado – IPDJ				
FPV				
Outros clubes do concelho				
Outros clubes				
Patrocinadores e parceiros				
Atletas				
População em geral				
Dirigentes				
Famílias dos praticantes				
Funcionários				
Treinadores				

9. Resultados

9.1. Avalie os resultados obtidos pelo clube na última época presente ano:

Mau 1 2 3 4 5 Bom

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

9.2. Indique os resultados mais significativos no historial do clube:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Obstáculos

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

Discordo 1 2 3 4 5 Concordo

1. Apoio financeiro do estado – IPDJ	1	2	3	4	5
2. Capacidade de gerar receitas	1	2	3	4	5
3. Qualidade da gestão da direcção	1	2	3	4	5
4. Obtenção de patrocínios	1	2	3	4	5
5. Organização da associação regional	1	2	3	4	5
6. Competência dos técnicos	1	2	3	4	5
7. Prestações dos praticantes	1	2	3	4	5
8. Apoio financeiro da Câmara Municipal	1	2	3	4	5
9. Apoio financeiro da Junta de Freguesia	1	2	3	4	5

10. Conflitos no clube	1	2	3	4	5
11. Outro(s):	1	2	3	4	5

10. Comentários/informações adicionais

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Fim

Questionário de satisfação – Atletas do CDC Juventude Pacense - Voleibol

Este questionário pretende saber a importância que os atletas atribuem ao CDC Juventude Pacense – Voleibol e à modalidade que praticam de modo a aferir o grau de satisfação com a organização e de motivação sobre as atividades que esta desenvolve.

Este questionário é de natureza confidencial. Por sua vez, o tratamento é efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada o que significa que o anonimato é respeitado

I – Caracterização

1. Sexo Masculino Feminino
2. Idade - _____
3. Concelho de residência - _____
4. Número de anos que pratica a modalidade - _____

II – Modalidade (assinala com um X)

	Nada		Muito	
Gostas da modalidade que praticas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gostas da forma que o teu professor/técnico organiza os teus treinos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Além da prática da modalidade, gostas de estar no clube com os teus amigos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os horários dos treinos são adequados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os teus pais costumam envolver-se nas atividades?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

III – Prática desportiva (assinala com um X)

	Sim	Não
Gostas da modalidade que praticas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gostas da forma que o teu professor/técnico organiza os teus treinos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Além da prática da modalidade, gostas de estar no clube com os teus amigos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os horários dos treinos são adequados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os teus pais costumam envolver-se nas atividades?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Sim	Não			
A modalidade que praticas é a que mais gostas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Queres continuar a praticar a modalidade?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Gostavas de praticar outra modalidade?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	Tu queres	Pais	Amigos		
Praticas esta modalidade porquê?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
IV – Condições oferecidas pelo clube (assinala com um X)					
	Nada		Muito		
Os teus espaços de treino são bons?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Os balneários são bons?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
O material apresenta boas condições?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Os transportes que o clube oferece são bons?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
V – Avalia o clube					
	Mau	Insuficiente	Suficiente	Bom	Muito Bom
Desempenho do clube:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Obrigado pela colaboração!

João Ferreira



Questionário de satisfação – Encarregados de educação dos atletas do CDC Juventude Pacense – Voleibol

Este questionário aborda um conjunto de temáticas relativas ao modo como os encarregados de educação percebem o clube de modo a aferir o grau de satisfação com a organização e sobre as atividades que esta desenvolve.

É importante que responda com o máximo de rigor e honestidade, pois só assim é possível a melhoria continua dos serviços prestados pelo clube

Não há respostas certas ou erradas em nenhum dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal.

Este questionário é de natureza confidencial. Por sua vez, o tratamento é efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada o que significa que o anonimato

I – Modalidade (assinala com um X)				
	Nada		Muito	
A modalidade que o seu educando pratica é um bom desporto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O professor/técnico tem as habilitações necessárias?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O professor/técnico organiza os treinos adequadamente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O professor/técnico domina a modalidade?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os horários de treino são adequados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conhece os objetivos e conteúdos da modalidade?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os pais são motivados a envolverem-se na modalidade?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tem conhecimento regular da evolução do seu educando?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
II – Condições do clube (assinala com um X)				
	Nada		Muito	
O clube tem as instalações adequadas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os equipamentos e materiais são suficientes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As condições de segurança são boas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os transportes proporcionados pelo clube são suficientes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As condições de prática proporcionadas são boas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

III– Serviços de apoio (assinala com um X)					
	Nada		Muito		
O clube presta um bom apoio aos pais e desportistas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
A informação acerca de treinos e provas é clara?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
As mensalidades têm um preço adequado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
As páginas WEB do clube disponibilizam informação pertinente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
IV – Reputação e imagem do clube					
	Sim	Não			
Assiste regularmente às atividades do clube?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Considera o clube importante para o concelho?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
O clube está aberto a toda a população?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
O clube é reconhecido devidamente pela população?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
V – Apreciação global (assinala com um X)					
	Mau	Insuficiente	Suficiente	Bom	Muito Bom
Desempenho global do clube	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

VI – Questões abertas

1. Quais os aspetos do clube que considera mais positivos?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. Quais os aspetos a melhorar?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

