



Instituto Universitário da Maia - ISMAI

Departamento de Ciências da Educação Física e Desporto



Eficácia Organizacional no Futebol – Estudo de Caso de um clube da 2ª Liga

Luigi Soares Pereira Mões

Mestrado em Gestão do Desporto

Orientador Institucional
Prof. Doutor Alan Ferreira

Eficácia Organizacional no Futebol

Luigi Soares Pereira Mões

ISMAI | 2021



Luigi Soares Pereira Mões

A036739

Trabalho de Dissertação com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão do Desporto, nos termos do Decreto-Lei nº 74/2006, de 24 de março, republicado pelo Decreto-Lei nº 63/2016, de 13 de setembro.

Trabalho realizado sob a orientação institucional do Professor Doutor Alan de Carvalho Dias Ferreira, docente de Gestão do Desporto no Instituto Universitário da Maia.

Agradecimentos

Este estudo só foi possível devido à contribuição de algumas pessoas que, através da partilha de conhecimentos, de valores e de sentimentos, tornaram possível a sua elaboração. Agradeço, de forma profunda e sincera, a todos aqueles que me ajudaram mesmo da forma mais simples, desde a ideia inicial.

O meu mais sincero agradecimento ao Académico de Viseu Futebol Clube – SAD, representado pelo Dr. Ramiro Sobral, diretor geral da SAD, que possibilitou a realização deste estudo de caso na Organização abrindo as portas do clube e permitindo a minha presença ao longo dos últimos meses, aproveito para agradecer também toda a atenção e disponibilidade prestada ao longo desta dissertação.

Ao Dr. José Cabido, à Dra Célia Correia, à Diretora de Comunicação Mariana Alves, ao Diretor Desportivo Rúben Pinto, ao Diogo Sousa e todos os demais colaboradores do Académico de Viseu Futebol Clube - SAD que me receberam sempre de maneira afável e disponível em suas respetivas áreas e sem o empenho e disponibilidade dos mesmos, não teria sido possível desenvolver este trabalho. Este Clube e estas pessoas merecem todo o sucesso e vão sempre contar com a minha torcida para tal.

Ao Professor Dr. Alan Ferreira que aceitou orientar esta dissertação e sempre esteve disponível e sempre demonstrou todo o entusiasmo com a ideia e elaboração do estudo.

Aos meus amigos Pedro Sena, Diogo Gonçalves e João Gil Pereira pelo apoio, troca de ideias e motivações constantes durante esse período de realização da dissertação. E a todos os outros amigos que estiveram presentes de uma forma ou de outra comigo e muitas vezes sem saber me transmitiram força e positividade para alcançar mais este objetivo.

Por fim, gostaria de agradecer à minha família. Ao meu pai Luiz Carlos e minha mãe Vanessa que sempre me tentaram mostrar o caminho certo a seguir e me proporcionaram a possibilidade de realizar o mestrado e seguir o meu sonho dando todo o apoio possível e necessário ao longo deste período e de toda minha vida, espero um dia ser capaz de retribuir tudo isso. À minha avó Angelina por ser sempre presente e também me apoiar em todas as decisões cruciais que tive até aqui. À minha irmã Camila que às vezes mesmo sem saber, trazia leveza e companhia e proporcionava uma motivação extra quando vinha passar os fins de semana à casa. À minha “*Nona*” Maria Elisa que eu sei que anda comigo diariamente e está orgulhosa de mim onde quer que esteja, e também proporcionou que eu me tornasse quem eu sou hoje,

não tem um dia que não lembre de ti, e gostaria muito que você ainda estivesse aqui nesse momento.

O meu mais sincero Muito Obrigado a todas essas pessoas que serviram de apoio e inspiração para mim na elaboração desta dissertação.

Resumo

O presente estudo busca compreender, com base na eficácia organizacional no desporto, o atual modelo de gestão de um clube de futebol que disputa a 2ª Liga do futebol português, além de sugerir propostas de melhoria. Por meio de um estudo de caso de uma Organização Desportiva, estabeleceu-se uma relação entre a eficácia organizacional e seus possíveis impactos positivos para a organização em diversas dimensões como: saúde financeira, realização de metas, retenção de membros internos e externos, e evolução do capital humano da organização em questão.

O desenvolvimento deste estudo teve por base uma pesquisa exploratória, assente na revisão bibliográfica a respeito do tema e um estudo de caso centrado em um questionário aplicado ao diretor geral da SAD do clube, além de uma análise documental dos relatórios de contas dos últimos 3 anos do clube. A partir disso, foram avaliadas as práticas e situação atual da gestão do clube e propostas ações com base na eficácia organizacional para a melhoria do Académico de Viseu Futebol Clube - SAD.

Neste contexto, foi possível observar que a saúde financeira do clube em questão passa por dificuldades ao longo dos últimos anos, com uma ligeira melhora na última época desportiva, o que afeta também as demais dimensões estudadas. Por outro lado, é importante destacar o fato da retenção de membros internos e externos e evolução do capital humano serem bem avaliadas pelo próprio diretor da instituição, indicando um aspeto positivo. Por fim, as propostas de melhoria podem vir a ser implantadas gradualmente na organização.

Considerando a importância da gestão da qualidade e da eficácia organizacional em uma organização, e sendo possível e desejável ter ferramentas e processos estabelecidos de acordo com tais temas em uma organização desportiva, com base na melhoria contínua, na satisfação dos seus *stakeholders* e na melhora do rendimento desportivo do clube, deve ser este considerado como um importante exemplo a seguir, em futuras implementações que possam ocorrer em outras organizações desportivas ainda que com alguns ajustes relacionados às diferentes realidades que um clube desportivo pode estar inserido.

Palavras-Chave: Gestão da Qualidade Total, Eficácia Organizacional, Gestão do Desporto, Gestão do Futebol.

Abstract

The present study seeks to understand, based on organizational effectiveness in sport, the current management model of a football club that disputes the 2nd League of Portuguese football, in addition to suggesting proposals for improvement. Through a case study of a sports organization, a relationship was established between organizational effectiveness and its possible positive impacts on the organization in several dimensions such as: financial health, achievement of goals, retention of internal members and external resources, and evolution of the human capital of the organization in question.

The development of this study was based on an exploratory research, based on a literature review on the topic and a case study centered on a questionnaire applied to the general director of the club's SAD, in addition to a documental analysis of the accounts reports of the last 3 years of the club. From this, the practices and current situation of the club's management were evaluated, and actions were proposed based on the organizational effectiveness for the improvement of the Académico de Viseu Futebol Clube - SAD.

In this context, it was possible to observe that the financial health of the club in question has gone through difficulties over the last few years, with a slight improvement in the last season, which also affects the other dimensions studied. On the other hand, it is important to highlight the fact that the retention of internal and external members and the evolution of human capital are well evaluated by the institution's director, indicating a positive aspect. Finally, improvement proposals may be gradually implemented in the organization.

Considering the importance of quality management and organizational effectiveness in an organization, and being possible and desirable to have tools and processes established in accordance with such themes in a sports organization, based on continuous improvement, on the satisfaction of its stakeholders and in improving the club's sports performance, this should be considered an important example to be followed, in future implementations that may occur in other sports organizations, even with some adjustments related to the different realities that a sports club may be inserted in.

Keywords: Total Quality Management, Organizational Effectiveness, Sport Management, Football Management.

Índice

Departamento de Ciências da Educação Física e Desporto	1
Agradecimentos	4
Resumo	6
Abstract	7
Introdução	10
Contextualização	10
Estrutura da Dissertação	12
Capítulo I – Sistemas de Gestão da Qualidade e Eficácia Organizacional	13
1.1) Gestão da Qualidade	13
1.1.1) Conceito da Qualidade e suas perspetivas	13
1.1.2) Gestão da Qualidade Total	16
1.2) Gestão da Qualidade nas Organizações Desportivas	18
1.3) Eficácia Organizacional no Desporto	20
1.3.1) Saúde Financeira	22
1.3.2) Realização de Metas	25
1.3.3) Retenção de Membros Internos e Externos	26
1.3.4) Evolução do Capital Humano	27
Capítulo II – Metodologia	29
2.1) Enquadramento e Etapas da Pesquisa	29
2.2) Questão de investigação e objetivos	30
2.3) Instrumentos e procedimentos	31
2.4) Análises	32
Capítulo III – Caracterização da Organização Desportiva	33
3.1) Breve História	33

3.2) Estrutura Social e Estatutos do Clube	35
Capítulo IV – Resultados	36
4.1) Percepção dos atuais métodos de gestão do clube	36
4.1.1) Saúde Financeira	36
4.1.2) Realização de Metas.....	39
4.1.3) Retenção de Membros Internos e Externos.....	40
4.1.4) Evolução do Capital Humano	41
4.1.5) Autoavaliação.....	42
Capítulo V – Discussão.....	43
Capítulo VI – Propostas de Ações Para a Gestão.....	50
Conclusões.....	55
Referências Bibliográficas	57
Anexos	64

Introdução

Contextualização

A qualidade do serviço desportivo é um fator decisivo para o desenvolvimento das organizações desportivas. Sua gestão por meio de ferramentas a fim de melhorar a eficiência e a eficácia da gestão propriamente dita, para que os adeptos, que no caso desse tipo de organização devem ser considerados como “clientes”, estejam satisfeitos (Pérez, Minguet, & Freire, 2010). Neste sentido, é possível afirmar que a adoção de ferramentas de gestão da qualidade, levam as instituições desportivas a estarem em posição de ter uma vantagem competitiva em relação às demais.

A Gestão da Qualidade Total (TQM) é uma abordagem de gestão que visa obter qualidade através de alguns princípios, como por exemplo, a participação de todos os membros da organização, visando o sucesso a longo prazo por meio da satisfação, além de benefícios para o cliente, para todos os membros da organização e para sociedade (De Knop, Hoecke, & De Bosscher, 2004).

De acordo com Ribeiro (2014), a implementação e de um sistema de gestão da qualidade numa organização desportiva, se apresenta como uma oportunidade que seus respetivos gestores possuem para poderem introduzir e aplicar boas práticas de gestão, e dessa maneira e otimizar todos os componentes da eficácia organizacional.

Neste contexto, pretende-se através de um estudo de caso, investigar a realidade de um clube de futebol da segunda liga portuguesa para, por meio da perceção da compreensão da atual gestão do clube, sugerir novas ações e ferramentas de gestão baseadas na Gestão da Qualidade Total e na eficácia organizacional, com o intuito de tornar cada vez mais eficiente a gestão do Académico de Viseu Futebol Clube (Ac. Viseu). Incluem-se nesta abordagem os seguintes pontos: Saúde Financeira, Realização de Metas, Retenção de Membros Internos e Externos, Evolução do Capital Humano do clube (Pedro, 2013).

Tais pontos, são dimensões da qualidade importantes para a gestão do desporto de um modo geral. Portanto, é considerado fundamental para qualquer organização desportiva ter determinada saúde financeira, ou seja, ser sustentável a médio e longo prazo uma vez que sem resultados económicos positivos, sem uma relação de equilíbrio entre financiamento e investimento, as organizações não conseguem sobreviver. A existência de determinada saúde fi-

nanceira é indispensável para a realização dos objetivos e metas relacionadas à competitividade desportiva em uma organização desta natureza (Baptista & Andrade, 2009).

Já em relação à gestão de recursos humanos em organizações desportivas onde se inserem os dois últimos tópicos da dimensão da qualidade abordada neste projeto, existe a preocupação para atrair e reter os talentos. A retenção de jovens talentos também tem desafiado os clubes de futebol, nos quais se criaram departamentos específicos de captação de atletas em reconhecimento da importância desse fator para o sucesso do clube à médio e longo prazo. As organizações tentam implementar novas ferramentas com o intuito captar jovens talentos (membros externos), para treiná-los e adaptá-los de acordo com os valores, missão e visão do clube (Koehler & Lima, 2017).

Quando se refere à evolução do capital humano do clube, é importante salientar que os gestores de desporto que resolvem implementar um sistema de gestão da qualidade total precisam se concentrar em incluir todos os colaboradores nos estágios de desenvolvimento desse sistema. É essencial para o sucesso do sistema que os membros da organização entendam e concordem quem são seus clientes e que estejam comprometidos em fornecer aos mesmos aquilo que é definido como serviço de qualidade (Mawson, 1993).

Além da vantagem competitiva já mencionada, uma organização desportiva com gestão da qualidade em suas práticas tem maior possibilidade de se alcançar a satisfação dos seus clientes além da lealdade dos seus atletas (Dimopoulou, Avgerinou, & Samioti, 2018). Desta forma, é importante definir que os clientes são todas as pessoas que se relacionam com a organização e têm influência sobre a qualidade dos produtos ou serviços prestados: consumidores, colaboradores, fornecedores entre outros (Tolfo, 1999). No caso de uma organização desportiva podemos referir que os clientes de um clube de futebol, por exemplo, são os atletas, comissão técnica, sócios, adeptos não-sócios e colaboradores (Ribeiro, 2014). Portanto, é importante a satisfação de todos esses grupos para que a gestão da qualidade total em organizações do desporto seja adequada.

Há ainda de se salientar que o projeto de estudo em questão auxilia na percepção do modelo atual de gestão de um clube da 2ª Liga do futebol português; na criação de meios para inserir a eficácia organizacional em desportos coletivos na gestão de organizações dessa natureza, gerando consequentemente uma melhora na gestão desportiva em termos de eficiência e nos demais pontos que englobam a dimensão da gestão da qualidade referida.

Nesse contexto, a dissertação de um modo geral, baseou-se na seguinte questão de investigação: “Qual a realidade da eficácia organizacional em desportos coletivos em um clube da 2ª Liga do futebol nacional?”.

Este projeto de investigação tem como objetivo geral analisar os meios e métodos de gestão do futebol de um clube desportivo da 2ª Liga do futebol português, à luz da teoria da Eficácia Organizacional, segundo Pedro, Paipe, González-García, & Carvalho (2017), Freitas, Fonseca, & Carvalho (2014), Carvalho & Gomes (2002), Robalo (1995). A partir disto e levando sempre em consideração as partes interessadas de determinada organização desportiva, é possível então referir os objetivos específicos do estudo em questão. São eles: (1) avaliar as seguintes dimensões: saúde financeira, realização de metas, retenção de membros internos e externos, evolução do capital humano; (2) avaliar a perceção de eficácia organizacional do dirigente do clube; (3) elaborar propostas de melhorias para o clube baseada na avaliação das dimensões da eficácia organizacional.

Estrutura da Dissertação

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos. O primeiro capítulo está relacionado com os sistemas de gestão da qualidade e a eficácia organizacional em desportos coletivos e será baseado em uma revisão de literatura acerca dos respetivos temas e das componentes que vão fazer parte do estudo de caso. Além disso faz-se referência também a gestão da qualidade no futebol e a utilização de ferramentas da mesma na gestão dos clubes e em organizações que gerem o futebol de um modo geral.

O segundo capítulo é referente a metodologia a ser utilizada ao longo do estudo de caso proposto. O terceiro refere-se ao breve enquadramento do Académico de Viseu Futebol Clube e sua envolvente enquanto organização desportiva. O quarto capítulo trata do estudo de caso propriamente dito, ou seja, da componente prática do projeto de estudo, onde será analisada a forma atual de gestão do Ac. Viseu possibilitada por meio da coleta de dados realizada através de um questionário aplicado aos responsáveis pelo clube, além da apresentação dos resultados do estudo e a discussão do tema à luz da literatura científica. O capítulo 5 é composto pelas sugestões de melhorias e implementações de possíveis ferramentas para inserir a eficácia organizacional em desportos coletivos a partir da análise do estudo de caso anterior.

Por fim, será feita uma conclusão que englobará uma análise relativa ao diagnóstico da gestão atual do Ac. Viseu e a concretização dos objetivos gerais e específicos do estudo como um todo, além dos resultados esperados com a possível implementação das sugestões geradas

através da realização deste projeto quer para o Académico de Viseu, quer para clubes de natureza similar.

Capítulo I – Sistemas de Gestão da Qualidade e Eficácia Organizacional

1.1) Gestão da Qualidade

1.1.1) Conceito da Qualidade e suas perspetivas

A preocupação com a qualidade dentro das organizações existe desde o início do século XX, contudo, as diversas maneiras e ferramentas as quais determinadas organizações estabelecem o planeamento, a definição, o controlo, visando a melhoria contínua que é um fator fundamental para a demonstração da qualidade, tem evoluído ao longo dos últimos tempos, devido às constantes mudanças políticas, económicas e sociais provenientes da globalização (Lopes, 2014).

Neste contexto, é possível afirmar que conceito da qualidade, evoluiu da adequação ao padrão para a adequação às necessidades dos clientes que tornaram-se cada vez mais exigentes com o passar dos anos e a globalização (Neto & Martins, 1998). No Quadro 1, é possível analisar as constantes mudanças dos paradigmas da qualidade ao longo do tempo.

Quadro 1: Alterações nos paradigmas da qualidade

Horizonte Temporal	Motivações	Paradigmas
1950 - 1960	Produção em Massa	Padronização da Produção
1960 – 1970	Alterações do Comportamento Consumidor	Foco na Utilização
1970 – 1980	Crise do Petróleo	Menor Custo Possível
1980 – 2000s	Aumento da Competitividade Devido à Globalização	Adequação às Necessidades dos Clientes

Fonte: Adaptado de Neto & Martins (1998).

Ao analisar o quadro anterior, é fulcral referir que a qualidade como fator determinante para o sucesso de determinada organização, uma vez que a competitividade tem vindo a acentuar-se ao passo que a concorrência também aumenta, motivada principalmente pela globalização, e evolução dos meios tecnológicos, estes fatores levaram ao aumento das exigências dos clientes, tornando cada vez mais complexo suprir suas necessidades.

Neste contexto de constante mudança, a gestão da qualidade tem vindo a afirmar-se como principal pilar do planeamento e das estratégias de desenvolvimento organizacional e como ferramenta de defesa perante a incerteza e a complexidade dos mercados cada vez mais complexos e competitivos em que as organizações buscam sucesso (Ribeiro, 2014).

Relativamente ao conceito propriamente dito a respeito da qualidade, existem diversas interpretações dadas por autores que são conhecidos como os precursores da qualidade organizacional como Deming, Juran, Feigenbaun, Crosby, Taguchi e Ishikawa (Gomes, 2004). Tais definições são muitas vezes complementares, porém cada um destes autores dá maior ênfase a diferentes aspetos, conforme é possível observar no Quadro 2.

Quadro 2: Conceito de Qualidade de acordo com os principais autores

Autores	Definição
W. E. Deming	Determinado grau de uniformização e fiabilidade a um baixo custo, adequado às necessidades do mercado. Sua filosofia é expressa através dos “14 princípios de Deming”.
Juran	Adequação de um produto à sua utilização pretendida. Melhoria da qualidade ao nível da adequação das especificações técnicas do produto à utilização pretendida pelo cliente.
Feigenbaun	Propôs a expressão "controlo da qualidade total", ou seja, a qualidade resulta de um esforço de todos os colaboradores de uma organização.
P. Crosby	Conformidade do produto com as suas especificações técnicas, zero defeitos. Qualidade compensa desde que seja bem feito à primeira vez.
Taguchi	A qualidade deve ser garantida através do design dos produtos.
Ishikawa	Produção de um produto, da forma mais económica, útil e satisfatória para o cliente. Precursor do diagrama de causa-efeito ou “Diagrama de Ishikawa”.

Fonte: Adaptado de Gomes (2004), Lopes (2014) e Ribeiro (2014).

Ao analisar a evolução do conceito da Qualidade e suas definições complementares segundo diversos autores, conforme o Quadro 2, é possível referir que a qualidade de um produto ou serviço apesar das várias definições tem como foco principal as necessidades dos clientes de uma organização, tal abordagem ao cliente é fundamental uma vez que é ele quem determina se o produto ou serviço tem ou não qualidade, atende ou não suas necessidades ou expectativas.

Portanto, ao referir o processo de gestão de qualidade, mesmo que se notem diferenças entre as suas definições, todos os autores de um modo geral abrangem um conjunto de elementos que podem ser considerados basilares para a Teoria da Qualidade, são eles: envolvimento dos gestores de topo, envolvimento e autonomia dos colaboradores, gestão baseada em dados e indicadores para realização de metas, e principalmente a ênfase no cliente (Gomes,

2004). Em suma, a gestão da qualidade de forma geral envolve planejamento, garantia e controle por parte da organização na qual se insere (Mainardes, Lourenço, & Tontini, 2010).

1.1.2) Gestão da Qualidade Total

Ao analisar as definições e conceitos referidos anteriormente, pode-se inferir que uma organização que possua uma gestão da qualidade adequada de produtos e serviços constrói uma melhor imagem e diminui seus custos e conseqüentemente aumenta suas receitas. Para atingir estes objetivos transversais a qualquer organização, aumento de receitas e redução de custos, surgiu a gestão da qualidade total (TQM), como uma maneira de fazer a gestão da qualidade envolvendo toda a organização. De um modo geral, é possível afirmar que a gestão da qualidade total (TQM) é como uma ampliação natural das abordagens da qualidade anteriormente referidas (Mainardes et al., 2010).

De acordo com Kaynak (2003), o TQM pode ser definido como uma filosofia de gestão abrangente que busca a melhoria contínua em todas as funções de uma organização, só podendo ser alcançado se o conceito de qualidade total for utilizado desde a aquisição de recursos até o serviço pós-venda a um cliente. Há ainda de se salientar que existe a necessidade do desenvolvimento pessoal dos colaboradores para que tal qualidade seja alcançada e disseminada por toda organização (Tolfo, 1999), ou seja, o TQM envolve muito mais do que qualidade, envolve melhoria de todos os aspectos de desempenho da produção e, particularmente, como esta melhoria deve ser gerida pela organização.

Além de envolver todas as áreas de uma organização, e não só a gestão de topo, por exemplo, ao se implementar um determinado modelo de TQM, deve-se além de estabelecer objetivos internos à organização, também estabelecer objetivos para as relações entre a organização e seus clientes e *stakeholders* (Mainardes et al., 2010).

Neste contexto, uma das principais ferramentas que as organizações utilizam para a implementação de uma sistema de TQM é o ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), que consiste em uma seqüência de passos, onde o objetivo é garantir que a organização padronize e controle seus processos, não importando a sua natureza em busca da melhoria contínua e satisfação dos clientes (Cordeiro, 2004).

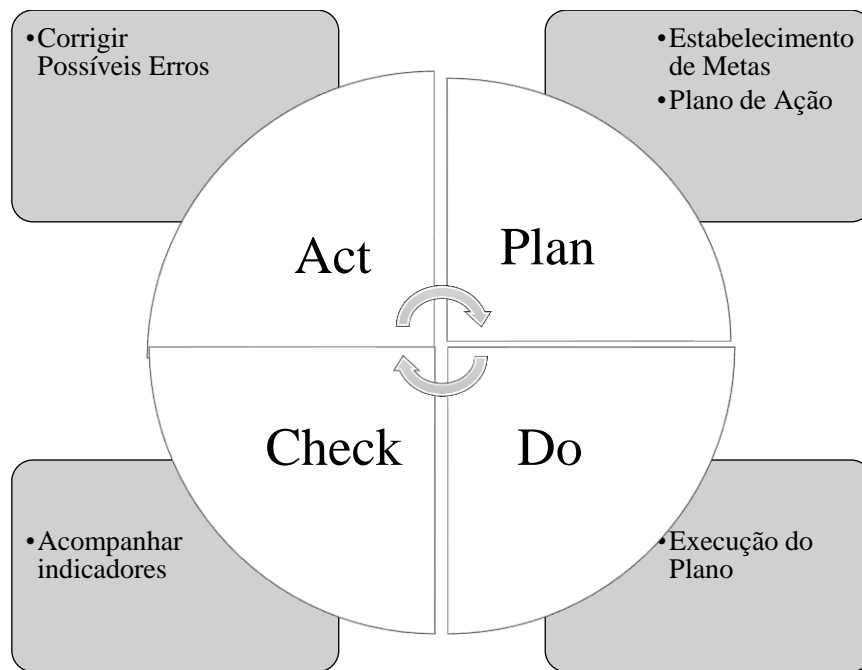


Figura 1: Representação Gráfica Ciclo PDCA

Fonte: Elaboração Própria.

De um modo geral, é possível afirmar que ao aplicar esse modelo à gestão do desporto, a qualidade total engloba o desempenho dos serviços, a confiabilidade do serviço, a durabilidade do serviço e a disponibilidade do serviço, tudo dentro dos termos das expectativas do cliente.

Os gestores de desporto devem lidar com clientes que estão aumentando suas expectativas quanto à qualidade dos serviços oferecidos. Portanto, conforme referido anteriormente, a adoção do TQM precisam se concentrar em incluir todos os funcionários nos estágios de desenvolvimento do TQM. É de suma importância para o sucesso do TQM que todos na organização compreendam e concordem quem são seus clientes, e que estejam comprometidos em fornecer aos clientes o que eles definem como serviço de qualidade. Em suma, é possível inferir que a adoção dos princípios e modelo do TQM pode fazer a diferença na viabilidade dessa mesma organização desportiva (Mawson, 1993).

Há ainda de se salientar que a TQM é composta por alguns pilares que fundamentam e sustentam sua implementação em determinada organização. Segundo Campos (1992, como citado em Pereira, 2017) O primeiro desses pilares é a moral dos colaboradores, ou seja, o nível de satisfação de tal colaborador com a função que executa no seio da organização. Além disso, existe também a qualidade intrínseca que pode ser definida como o conjunto de atributos que revelam as expectativas dos clientes a cerca da conformidade do serviço ou produto

oferecido. Outro pilar importante da TQM é o chamado custo, ou seja, se o produto oferecido é acessível ou agregue valor ao cliente. Existe ainda o atendimento/entrega, que pode ser descrito com base na eficiência e eficácia do serviço de venda, e pós-venda, ou seja, se o produto é entregue mediante prazos estabelecidos, por exemplo. Por fim, outro pilar fundamental é a segurança, expressa sob a forma segura de utilização ou realização do produto ou serviço por parte do cliente e do colaborador. De acordo com a Figura 2 é possível observar e compreender como tais dimensões explicitadas anteriormente atuam na busca pela satisfação total do cliente e na conseqüente sobrevivência da organização.



Figura 2: Pilares da TQM

Fonte: Adaptado de Pereira (2017)

1.2) Gestão da Qualidade nas Organizações Desportivas

Inicialmente é importante ressaltar que com o passar dos anos, o desporto passou a ser tratado como negócio pela sociedade e não mais apenas como uma atividade recreativa e cultural ou de saúde como nos primórdios. Neste contexto, tornou-se um ambiente que necessita cada vez mais de uma gestão adequada (Azevêdo, 2009).

Desta forma, os gestores do desporto devem apresentar capacidades na área de gestão, da relação com os clientes e comunicação com os *stakeholders* como associados, funcionários, adeptos, patrocinadores, atletas, imprensa, entidades desportivas, que são alguns exemplos de *stakeholders* de uma organização desportiva. A necessidade de aplicação de tais competências na gestão do desporto tem conduzido à necessidade de obter ferramentas capazes de

otimizar estas competências de forma eficiente e eficaz, permitindo o desenvolvimento das organizações desportivas (Mira, 2012).

A gestão de negócios desportivos, à semelhança do que ocorre nas organizações de outros setores, deve estar centrada em planeamento focado na realidade futura, visando a consolidação das organizações a longo prazo. O diferencial adquirido através da implementação de um sistema de Gestão da Qualidade torna a relação com os clientes cada vez mais sólida e atraente (Silveira, Pilatti, & Laat, 2012).

Conforme já referido anteriormente, o principal objetivo da Gestão da Qualidade é a melhoria contínua e a satisfação dos clientes. Assim, de acordo com Tavares (2007), para uma organização desportiva sobreviver e obter resultados satisfatórios ao longo dos anos é necessário especial atenção a Gestão da Qualidade de um modo geral.

De acordo com estudo realizado por De Knop et al. (2004), é possível verificar que ao considerar e inserir o TQM em clubes desportivos, é possível verificar alterações positivas para tais organizações em diferentes áreas como por exemplo, o planeamento estratégico, cultura organizacional, comunicação externa, gestão de recursos humanos, além ainda da eficácia organizacional.

Segundo Silveira et al. (2012), foi realizado um estudo em quatro clubes do futebol brasileiro que receberam a certificação ISO 9001 de gestão da qualidade analisando as práticas utilizadas por esses clubes para a obtenção de tal certificação e seus resultados na gestão de tais instituições. Neste contexto, foi verificado que os clubes abordados no estudo focaram principalmente no aspeto da comunicação, atendimento e fidelização do torcedor e associado e a consequente satisfação dos mesmos. Como resultado de tais ações realizadas pelos clubes e a consequente obtenção da certificação, tornou-se evidente a maior organização dos clubes e ainda um acréscimo em seus valores como marca, proporcionando aumento de receitas.

Ainda neste contexto, de acordo com Ribeiro (2014), também foi realizado um estudo baseado no desenvolvimento e implementação de um sistema de gestão da qualidade, segundo a norma ISO 9001:2008, no Clube Desportivo Nacional da Madeira, onde considerou a importância da gestão da qualidade para as entidades desportivas atualmente. Tal projeto de implementação resultou melhorias internas na parte da gestão e organização do clube. Além disso, verificou-se um aumento da eficiência e eficácia dos procedimentos internos da organização, aumentando consequentemente a satisfação dos clientes de tal entidade.

Portanto, é possível verificar que uma organização desportiva, ao basear sua gestão em modelos e ferramentas do TQM tem uma maior propensão a obter resultados positivos e benéficos para toda a organização e para seus clientes, ao otimizar sua operação e qualificar os serviços prestados.

Em suma, a gestão da qualidade no desporto é uma área do conhecimento que tem proporcionado profundas e relevantes modificações no desporto, exercendo forte influência nas práticas realizadas atualmente e influenciando diretamente na busca pelo sucesso desportivo de tais organizações (Azevêdo, 2009).

1.3) Eficácia Organizacional no Desporto

Desde o princípio da gestão científica, com Frederick Taylor como principal expoente, de um modo geral, as organizações têm por objetivo principal tornar-se eficiente e eficaz, buscando ser sustentável ao longo do tempo e sobreviver em um mercado cada vez mais competitivo e com clientes cada vez mais exigentes. Assim, segundo Robalo (1995), grande parte dos estudos a cerca das organizações como um todo, visam estabelecer as condições necessárias para a mesma ser considerada eficiente e eficaz.

É importante salientar que não se verifica um consenso dentro da literatura a cerca da definição da eficácia organizacional e seus parâmetros. Em alguns casos o conceito é defendido como sinónimo de produtividade, desempenho e até mesmo rendimento da organização, por outro lado, pode ser confundida com a própria qualidade, já discutida anteriormente, e até mesmo referente ao sucesso e longevidade de uma organização (Pedro, 2013).

De acordo com Freitas, Fonseca, & Carvalho (2014), dada essa falta de consenso a respeito da definição da eficácia organizacional, existem na literatura cinco abordagens teóricas, que auxiliam conceitos de eficácia organizacional, permitindo defini-la a partir de alguns critérios de avaliação, são elas: Abordagem dos Objetivos, Abordagem dos Sistemas Abertos, Abordagem do Processo, Abordagem dos Múltiplos Constituintes e Abordagem dos Valores Contrastantes.

Neste contexto, a eficácia organizacional pode ser considerada como o maior objetivo da gestão dita moderna, ainda assim ultimamente tem se consolidado o conceito de que a eficácia organizacional seja uma disciplina que abrange diversas dimensões de uma organização (Fernandes, 2006). Grosso modo, a eficácia organizacional pode ser representada quando determinada organização satisfaz seus clientes ao produzir aquilo a que se propõe otimizando

seus recursos e reduzindo seus custos, ou seja, está diretamente relacionada com a realização de objetivos e metas por parte de uma organização (Carvalho & Gomes, 2002).

A organização desportiva, como já referido tem por objetivo inicial ser uma entidade de cunho social, onde é fundamental a qualidade das interações existentes entre os membros dos diversos departamentos que compõe sua estrutura, o que proporciona o desenvolvimento da própria organização e do desporto de um modo geral (Azevedo, 2014). Esse desenvolvimento pode ser atingido por meio da eficácia organizacional.

No passado, como resultado da falta de percepção do desporto como negócio visando o lucro, a eficácia organizacional em organizações desportivas foi deixada em segundo plano por gestores que não compreendiam que tal conceito é fundamental para o sucesso de uma organização e conseqüente retenção de membros em um mercado tão competitivo e mutável como o do desporto (Pedro, 2013).

Atualmente, cada vez mais é notório a importância de se construir uma entidade eficaz, para isso os gestores devem ter especial atenção à gestão colegiada, a divisão de responsabilidades, a partilha de conhecimento entre os responsáveis por cada departamento de uma organização, a governança e o *compliance* são tendências de gestão fundamentais para toda e qualquer organização desportiva que busque sustentabilidade e sucesso a longo prazo com o auxílio da gestão da qualidade e da própria eficácia organizacional referida anteriormente.

Ainda segundo Pedro (2013), as organizações desportivas, mesmo aquelas consideradas sem fins lucrativos, devem considerar a eficácia organizacional a fim de exercer uma melhor gestão de seus recursos financeiros que muitas vezes são escassos, além de satisfazer as necessidades e desejos dos associados que são cada vez mais exigentes com os gestores responsáveis. Nesse mesmo estudo a respeito da eficácia organizacional aplicada ao desporto, o mesmo autor destaca que a abordagem de metas é importante, porém no caso do desporto o sucesso de uma organização não pode ser medida apenas pelos resultados que tal entidade atinge. Destaca-se também neste estudo a importância da abordagem de recursos, ou seja, da gestão financeira, contudo ressalta-se a necessidade de se analisar esses diferentes tópicos de forma conjunta para um resultado mais condizente com a realidade.

Outro estudo recente, realizado por Freitas et al. (2014), analisou a percepção da eficácia organizacional no desporto segundo a opinião do ex-presidente da Federação Portuguesa de Canoagem, Mário Miguel Oliveira Marques dos Santos. Há de se ressaltar que a Federação Portuguesa de Canoagem vem apresentando grandes resultados da modalidade a nível nacio-

nal e internacional. Neste estudo, o Presidente à época da Federação defende que a eficácia organizacional está diretamente relacionada com a realização de metas desportivas, como a conquista de medalhas em competições internacionais e o bom desempenho nas Olimpíadas. Além disso, neste estudo é também referida a importância da retenção e captação de membros capacitados para a Federação e respetiva modalidade, a gestão financeira e ainda a evolução do capital humano na organização, tópicos fundamentais para o estudo de caso a ser apresentado posteriormente.

1.3.1) Saúde Financeira

De um modo geral, é possível referir que a gestão financeira é uma ferramenta importante para a sobrevivência e longevidade das organizações, uma vez que possibilita, aos gestores responsáveis, obter informações importantes a respeito da saúde financeira da mesma ao fornecer informações proveitosas para adoção de estratégias garantindo à empresa o sucesso das operações e sua consequente eficácia organizacional. A gestão financeira pode ser considerada complexa, porém, é de suma importância que o gestor tenha conhecimento amplo da saúde financeira de uma organização, a fim de gerir os recursos de forma mais eficiente, aumentando a sustentabilidade da organização a médio e longo prazo (Lopes, Passos, Ferreira, & Duarte, 2019).

Há de se salientar que a gestão financeira e consequente saúde financeira, pode ser considerado um dos pilares para a gestão eficaz de uma organização, mesmo que esta seja desportiva, sendo possível inferir que a ineficácia e a ineficiência de tal gestão financeira apresentam efeitos prejudiciais na longevidade e no desempenho nas entidades desportivas, por exemplo (Esteves, 2016).

Ao aplicar tal lógica da gestão financeira para o desporto, é possível afirmar que mesmo com alguns resultados desportivos relevantes acontecendo a curto prazo, ao se considerar o longo prazo é provável que sem resultados económicos positivos as organizações desportivas não conseguem sobreviver e irão passar por momentos de dificuldades, sendo possível observar diversos exemplos no futebol português como o Sporting Clube de Portugal que após anos de uma má gestão financeira do clube encontra-se em dificuldade para atingir suas metas (Baptista & Andrade, 2009) e até mesmo o Clube Desportivo das Aves que sagrou-se campeão da Taça de Portugal na época 2017/2018 e na temporada passada foi despromovido ao Campeonato Nacional, considerado a 3ª divisão do futebol Português.

De acordo com Silva & Carvalho (2009), a situação financeira da maioria das organizações desportivas, muitas delas endividadas e com pouco fluxo de caixa, é o principal retrato de ineficácia administrativa e desvalorização do próprio produto ou marca de determinada entidade. É possível observar que o aspeto financeiro nas organizações desportivas é fundamental para o sucesso e melhoria contínua da mesma, um dos pressupostos da gestão da qualidade. Dessa forma ao observar a Figura 3 é possível verificar as implicações do desequilíbrio financeiro em uma organização desportiva.

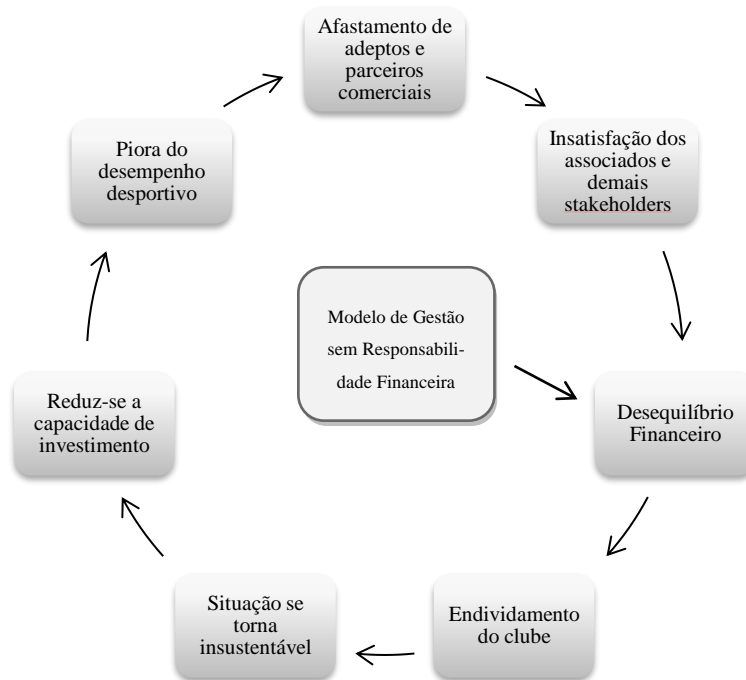


Figura 3: Ciclo Desequilíbrio Financeiro

Fonte: Elaboração Própria

A saúde financeira de determinada organização desportiva pode ser medida atualmente sob diversas formas de financiamento, desde os mais tradicionais que baseiam-se no espectador, subsídios públicos e patrocinadores, até os mais recentes onde os empresários; a venda de *merchandising* e outros serviços como o *streaming* impulsionado pela expansão da internet têm uma importante quota nas fontes de financiamento de qualquer organização desportiva (Avgerinou, 2007). Em suma, é importante um trabalho de orçamentação realista e transparente, a fim de que o clube possa ter receitas maiores que as despesas apresentando assim o chamado superavit o que proporciona a saúde financeira da instituição.

Neste contexto, a ferramenta mais utilizada para entender a origem de tais receitas e despesas e enxergar situações financeiras problemáticas é a análise das demonstrações contá-

beis que são feitas pelas organizações desportivas a fim de identificar e compreender possíveis desvios na parte financeira da organização (Dandolini, 1997), tal análise deve garantir informações que proporcionem melhores decisões não somente aos próprios gestores das organizações desportivas, mas também aos demais agentes desportivos que fazem parte da rotina da organização (Silva & Carvalho, 2009).

Em termos práticos, ao analisar o futebol brasileiro por exemplo, os últimos clubes a terem sucesso a nível nacional foram em sua grande maioria clubes que tinham capacidade de investimento. Tal investimento deve ser pensado à médio e longo prazo e deve ser aplicado em diversas áreas do clube e não somente na parte técnica em atletas. Esse fato também pode ser verificado se transportarmos essa análise para o contexto europeu. A situação da pandemia vivida no ano de 2020 tornou evidente os problemas financeiros de instituições geridas de forma pouco eficiente, mas, por sua vez, também esclareceu os benefícios de gestões eficientes e eficazes no futebol a nível global (Rufino, 2020). É possível observar a lógica da saúde financeira na Figura 4.



Figura 4: Consequências da Saúde Financeira

Fonte: Elaboração Própria

Ainda segundo Silva & Carvalho (2009), é fundamental que as organizações desportivas sejam transparentes e honestas quando se trata de evidenciar sua respectiva situação financeira para seus *stakeholders* para se criar uma relação de confiança e até mesmo atrair possíveis receitas. Além disso, a gestão de determinado clube, ao se tornar mais transparente e eficaz, faz com que tal instituição se torne mais atrativa para captação de recursos, obtendo assim maior liquidez e consequente saúde financeira (Nahum, 2020).

Em suma, a organização desportiva necessita compreender que possui um importante papel social, mas também um papel económico fundamental para sua longevidade e sucesso no mercado desportivo e consequente satisfação dos seus adeptos, associados e funcionários.

1.3.2) Realização de Metas

É importante referir que, conforme referido anteriormente, os clientes de qualquer organização estão cada vez mais exigentes, no caso do futebol não é diferente, tornando o trabalho do gestor seja cada vez mais pautado na busca pela satisfação dos associados e demais adeptos. Essa tão sonhada satisfação e melhoria contínua, pode vir a ser alcançada de diversas formas, sendo a realização de metas estabelecidas ao longo de cada época desportiva fundamental para se avaliar e alcançar o sucesso de determinada organização desportiva. Há que se destacar que tais metas devem ser estabelecidas considerando diversas perspectivas, como a desportiva, a financeira, patrocínios, entre outras.

Neste contexto, de acordo com Soares, Antunes, & Rodrigues (2011), é de suma importância a utilização de sistemas de avaliação de desempenho estruturados, ou seja, definidos, regulados e de conhecimento dos colaboradores de forma contínua e claros, dessa forma as organizações desportivas poderão certificar a realização de metas de forma geral, e ainda desenvolver a evolução do seu capital humano, tópico que será discorrido posteriormente, além de evidenciar algumas das suas principais competências, tendo em vista a melhoria contínua da organização e satisfação dos clientes.

Outro fator importante para a realização de metas para um gestor desportivo e a identificação do adepto com o clube, ou seja, o engajamento desse adepto com um determinado atleta ou até mesmo com o clube de um modo geral. Dessa forma, a identificação da equipe com seus adeptos revelou ser uma importante ferramenta para atingir os objetivos de frequência de público nos estádios, e engajamento dos mesmos, que é algo fulcral tanto para a concretização de metas desportivas, quanto para a realização de objetivos financeiros de um clube ao longo de uma temporada (Theodorakis, Dimmock, Wann, & Barlas, 2010).

Além disso, outro aspeto fundamental para determinada organização desportiva são as relações de patrocínios, cada vez mais importante para a saúde financeira e consequente realização das metas estabelecidas por um clube, uma vez que gera retorno institucional, maior relacionamento com parceiros comerciais e consequentemente maior possibilidade de negócios benéficos para a organização desportiva. Tal relação de patrocínio nos últimos anos, mudou de uma ferramenta exclusivamente de marketing para uma plataforma de negócios onde a necessidade de colaboração estratégica e alcance dos objetivos mutuamente benéficos tanto para o patrocinador quanto para a organização desportiva é vital para o sucesso da parceria a longo prazo (Farrelly, 2010).

Assim, é possível afirmar que, o sucesso de uma instituição está diretamente relacionado com a realização das metas estabelecidas ao longo de cada temporada desportiva. É fundamental que essas metas sejam verdadeiras, ou seja levem em conta a verdadeira situação do clube quando são estabelecidas para que possam ser realmente alcançáveis e se crie um ambiente de confiança dentro da organização (Serpa, 2017).

1.3.3) Retenção de Membros Internos e Externos

A globalização proporcionou diversos benefícios para as organizações no mundo contemporâneo, mas também tornou cada vez maior a competitividade entre empresas que operam em mercados similares entre si. Neste contexto, de acordo com Trindade (2007), é fundamental captar membros talentosos e reter tais colaboradores para a melhoria contínua e consequente sucesso de determinada organização. De certa forma, a retenção está diretamente relacionada com a capacidade de manter e criar condições para a manutenção voluntária de membros no seio das organizações.

Diante desta importância que o capital humano tem atingido no âmbito organizacional, as instituições também se têm preocupado na captação e retenção de membros externos a fim de qualificar cada vez mais seus respectivos quadros de colaboradores. Tal retenção de membros externos normalmente possui um maior foco em jovens talentos, pois dessa forma, a instituição pode treiná-los e capacitá-los seguindo sua missão, visão e valores (Peloso & Yonemoto, 2010). Seguindo tal pensamento e aplicando-o a lógica do mercado desportivo, mais especificamente do futebol, a retenção de jovens talentos também tem desafiado os clubes, as organizações desportivas visam cada vez mais captar e reter jovens talentos externos e internos, para treiná-los e adaptá-los de acordo com a visão e percepção de futebol do clube.

É importante salientar que mesmo no desporto o processo de seleção adequado e ajustado quer interno ou externo, identifica a partir de dados e informações os colaboradores e/ou atletas mais capacitados para integrar ou manter na instituição, facilitando assim todo esse processo de retenção de membros internos e externos, fundamental para qualquer organização desportiva que valorize seu capital humano (Mocsány & Bastos, 2005).

Atualmente, cada vez mais, as decisões de investir em compra, venda, empréstimos e renovação de contratos com os jogadores de futebol envolvem avultadas quantias das receitas de determinado clube, tais decisões são cada vez mais complexas uma vez que devem considerar o resultado desportivo e económico para a instituição (Oldra, Deparis, & Nez, 2020).

Neste contexto, é de suma importância a retenção de jovens talentos para a evolução e crescimento de um clube, tanto a nível financeiro e intelectual, como a nível técnico.

Dessa forma, há de se salientar que quanto mais qualificados forem os membros de determinada organização, maior a tendência de sucesso da mesma. Por isso, é fundamental gerir, identificar e valorizar as capacidades diferenciais dos colaboradores de determinada instituição desportiva, uma vez que tal colaborador irá contribuir diretamente para o sucesso da organização (Koehler & Lima, 2017). Ainda segundo os mesmos autores, um clube gerido de forma eficaz e que valorize seus colaboradores, mantendo-os em suas respectivas funções a fim de dar segmento a projetos importantes para o clube como um todo, torna-se naturalmente mais atrativo para captar e reter membros externos à organização, qualificando cada vez mais sua estrutura.

Por fim, é importante destacar que, o gestor desportivo cada vez mais tem de compreender que os bons resultados desportivos não dependem apenas de atletas qualificados, mas sim de toda uma equipe de colaboradores motivados, integrados e orientados para o mesmo objetivo. Assim, integrando tanto os atletas de base, com os atletas profissionais, comissão técnica, direção e demais colaboradores é possível criar um ambiente favorável para o alto rendimento de todos e para o sucesso do clube, satisfazendo seus principais clientes, isto é, seus adeptos.

1.3.4) Evolução do Capital Humano

Nos dias atuais as dificuldades de um mercado cada vez mais competitivo e exigente, são elementos que as organizações devem estar cada vez mais atentas. Neste contexto, os colaboradores, ou melhor, o capital humano deve ser considerado como o principal potencializador de resultados positivos dentro da organização; passando a serem vistos como uma vantagem competitiva da instituição. Para que tal objetivo seja atingido, é fundamental que esses mesmos colaboradores sejam escolhidos, tenham autonomia e responsabilidades que os motivem a exercer suas respectivas funções no seio da organização (Vanderley, 2001). Assim sendo, é possível referir que a evolução do capital humano abrange o desenvolvimento organizacional de modo que os colaboradores alcancem o melhor desempenho produtivo possível para a organização. Segundo Davenport (2007, como citado em Delgado, 2015), o capital humano é dependente da relação das seguintes componentes: capacidade, conhecimento, técnica e talento, que por sua vez, têm relação direta com o desporto e a gestão de organizações desportivas.

Segundo Carvalho, Falcão, Oliveira, & Araujo (2016), o chamado capital humano é a maioria no que tange a composição de uma determinada organização, ou seja, desempenham diversas funções tanto a nível operacional quanto a nível estratégico, que originam resultados e formam a imagem da empresa perante aos clientes, dessa forma, o gestor ao valorizar o capital humano e seus respectivos talentos e competências, a instituição atingirá suas metas e terá resultados positivos e fundamentais para sua sobrevivência e longevidade. Portanto, os gestores atualmente devem procurar cada vez mais desenvolver competências na gestão de recursos humanos.

Portanto, é possível referir que o principal diferencial entre as organizações atuais é seu respectivo capital humano. Assim torna-se fundamental a preparação e conseqüente capacitação desses colaboradores, com o intuito de melhorar a qualidade do seu capital humano, uma vez que, quanto mais satisfeitos estiverem estes colaboradores, serão mais produtivos, gerando conseqüentemente uma melhor satisfação dos clientes, devido à melhora da qualidade dos produtos ou serviços oferecidos (Bento, 2008).

Nesse contexto, é cada vez mais evidente que determinadas organizações que investem parte dos seus recursos em seu capital humano, acabam por se desenvolver e aumentar sua capacidade competitiva garantindo seu sucesso e longevidade em relação aos seus concorrentes (Refatti & Santos, 2013).

Ainda segundo Bento (2008), a maioria dos colaboradores são motivados no trabalho devido a alguns fatores. De um modo geral, pode-se referir como tais fatores motivadores a possibilidade desenvolvimento; maior autonomia em suas funções e assim maior responsabilidade; ascensão profissional; reconhecimento; entre outras. Dessa forma, é possível observar a importância de um organograma organizacional bem definido, com o intuito de conferir autonomia aos colaboradores e delegar funções aos mesmos, além disso, a gestão colegiada também se torna cada vez mais importante em todo esse processo.

Aplicando tal lógica da evolução do capital humano ao desporto, é possível referir que o organograma de uma instituição desportiva deve ser cada vez mais bem dividido em busca da eficiência e da qualidade da gestão desportiva. O gestor é peça fundamental ao atribuir responsabilidades aos demais colaboradores de tal instituição passa a integrá-los na missão e visão da instituição, aumentando sua motivação e senso de pertencimento a mesma. Em suma, uma organização desportiva que valorize e mantenha seu capital humano motivado irá garan-

tir um conjunto de fatores que afetam positivamente o desempenho quer financeiro, quer desportivo de um clube.

Capítulo II – Metodologia

2.1) Enquadramento e Etapas da Pesquisa

O trabalho em questão trata-se de uma dissertação com vista à obtenção de grau de Mestre. Segundo Fortin (2009), uma pesquisa pode ser classificada de acordo com seus respectivos objetivos em três grupos: exploratória, descritiva e explicativa ou ainda pode ser classificada de acordo com os procedimentos técnicos utilizados como por exemplo pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa experimental, levantamento, estudo de caso, entre outros.

Para atingir os objetivos propostos o estudo foi realizado em quatro etapas conforme a Figura 5. Em um primeiro momento, é possível afirmar que se trata de uma pesquisa exploratória, uma vez que se partiu de um problema de investigação baseado em verificar a realidade da eficácia organizacional, em um clube da 2ª Liga do futebol português. Nesta primeira etapa, por meio de técnicas da pesquisa documental, foi realizada uma revisão bibliográfica para identificação das características e perspetivas da gestão da qualidade, assim como para identificação e descrição das diferentes dimensões da eficácia organizacional. Complementarmente, os achados desta primeira fase auxiliaram na elaboração das perguntas do instrumento de pesquisa (questionário) utilizado nas fases posteriores.

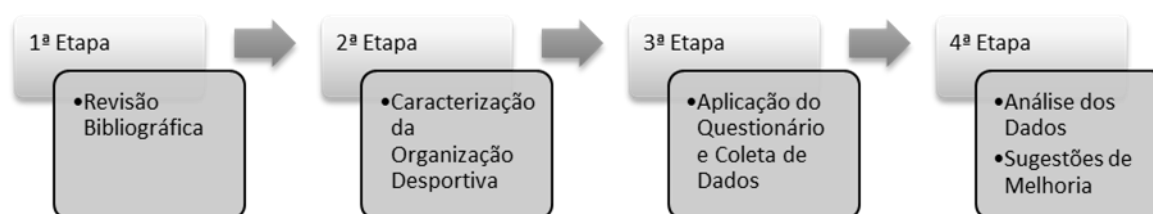


Figura 5: Etapas da Pesquisa

Fonte: Elaboração Própria

A partir das características, perspetivas e dimensões descritas no estudo exploratório realizou-se uma pesquisa descritiva, quali-quantitativa, por meio de um estudo de caso com o objetivo de analisar e compreender a atual gestão do clube. Para tal análise, utilizaram-se os métodos descritos por Fernandes (2006), Carvalho & Gomes (2002), Pedro (2013), Freitas et al. (2014), nomeadamente quanto à Gestão da Qualidade Total e a eficácia organizacional, também com o intuito de, sugerir novas ações, ou seja, de tornar cada vez mais eficiente a

gestão do clube. Neste caso, o estudo também pode ser caracterizado como uma pesquisa descritiva, já que permite conhecer ou confirmar uma visão sobre uma realidade já existente (Fortin, 2009).

Ainda de acordo com Fortin (2009), o estudo de caso pode ser definido como uma investigação aprofundada de um grupo ou organização. Tal método de estudo pode ser importante para aumentar o conhecimento auxiliando na elaboração de novas hipóteses de investigação, ou ainda pode auxiliar na percepção do efeito de uma mudança em determinado grupo ou organização. De um modo geral, o estudo de caso garante informação detalhada sobre a organização estudada, permitindo a formulação de novas ideias e verificação de hipóteses, apesar de seus dados não poderem ser generalizados a outras populações ou situações (Fortin, 2009).

Na segunda etapa da pesquisa (Figura 5), foram consultados os estatutos do Académico de Viseu Futebol Clube a fim de se caracterizar a organização desportiva estudada e relatar suas normas e regulamentos internos das suas estruturas sociais, além de relatar também uma breve história do clube desde a sua fundação até os dias atuais. Por fim foi também referido que o clube em questão, à semelhança de diversos outros clubes portugueses trata-se de uma Sociedade Anónima Desportiva (SAD), além de referir também os objetivos que os clubes buscam ao tornarem-se SADs. Já a terceira e a quarta etapas do estudo são descritas nas secções a seguir.

Esta pesquisa utilizou uma amostragem não-probabilística por julgamento, considerada um tipo de amostragem por conveniência, no qual os elementos são escolhidos pelo julgamento do autor pois possui determinadas características. Nesse contexto, é adequada uma vez que o estudo aborda temas específicos, além de ser bastante empregado em pesquisas de caráter qualitativas. Neste caso, a população do estudo em questão são todos os clubes da 2ª Liga do futebol português sendo a amostra o Académico de Viseu Futebol Clube.

2.2) Questão de investigação e objetivos

Esta dissertação tem como objetivo geral analisar os meios e métodos de gestão do futebol de um clube desportivo da 2ª Liga do futebol português, à luz da teoria da Eficácia Organizacional. A partir disto e levando sempre em consideração as partes interessadas do clube desportivo em questão, é possível então referir os objetivos específicos do estudo. São eles: (1) Avaliar as seguintes dimensões: saúde financeira, realização de metas, retenção de membros internos e externos, evolução do capital humano; (2) Avaliar a percepção de eficácia

organizacional do dirigente do clube; (3) Elaborar propostas de melhorias para o clube baseada na avaliação das dimensões da eficácia organizacional.

Nesse contexto, a dissertação de um modo geral, baseou-se na seguinte questão de investigação: “Qual a realidade da eficácia organizacional em desportos coletivos em um clube da 2ª Liga do futebol nacional?” Tendo sempre em vista que tal componente da gestão da qualidade, pode trazer benefícios para o desenvolvimento e sustentabilidade de uma organização desportiva a médio e longo prazo.

2.3) Instrumentos e procedimentos

Além da revisão bibliográfica referida anteriormente, o estudo em questão procura aprofundar-se na compreensão das ações da organização em questão e desenvolver novas alternativas (Fortin, 2009). Para tanto foi aplicado um questionário semiestruturado, com base na revisão de literatura elaborada inicialmente com respostas abertas abrangendo questões a cerca das quatro dimensões da eficácia organizacional e suas respectivas situações atuais no clube. Para aplicação de tal questionário, inicialmente foi enviado um convite em conjunto com um Termo Livre e Esclarecido, explicitando as condições de participação ao diretor geral da Sociedade Anónima Desportiva (SAD) do clube (Anexo II). O inquérito foi elaborado o através da plataforma online Google Forms, que foi então enviado ao diretor geral da SAD para concretizar a coleta de dados. Preliminarmente, o diretor recebeu instruções a cerca do preenchimento do questionário.

O questionário foi composto por 29 questões, sendo 7 relacionadas à saúde financeira, 8 questões relacionadas à realização de metas, 8 questões relacionadas à retenção de membros internos e externos à organização e, finalmente, 6 questões relacionadas à evolução do capital humano na organização (Anexo I).

De forma complementar a aplicação do questionário, especificamente no que diz respeito à dimensão “saúde financeira”, foi realizada uma pesquisa de campo, por meio das técnicas da pesquisa documental, para análise do relatório de contas recentes do clube para a coleta de dados de anos anteriores. Para realização de tal pesquisa de campo foi solicitado ao clube acesso ao relatório de contas dos últimos três anos, a fim de se analisar a partir desses documentos, a real situação financeira do clube em conjunto com as respostas fornecidas pelo diretor geral da SAD do clube no questionário a cerca da saúde financeira da organização.

2.4) Análises

A análise dos dados coletados foi realizada sob forma de uma análise individual das dimensões da eficácia organizacional pautada nos respectivos fatores que compõe essas dimensões, segundo Pedro (2013) e Freitas et al. (2014). As dimensões e os fatores analisados estão descritos no Quadro 3.

Quadro 3: Dimensões e Fatores Analisados

Dimensão	Fatores analisados
Saúde Financeira	Quantidade atual e potencial de sócios pagantes; Resultados financeiros recentes; Fontes de receitas atuais e potenciais; Fontes de despesas.
Realização de Metas	Planeamento estratégico; Objetivos desportivos; Objetivos estratégicos; Patrocinadores; Média de público atual e potencial.
Retenção de Membros Internos e Externos	Missão, visão e valores; Processo seletivo de atletas e colaboradores; Motivo de permanência de atletas e colaboradores; Gestão dos escalões de formação; Conhecimento por parte de atletas e colaboradores da história do clube.
Evolução do Capital Humano	Organograma; Atribuição de funções e responsabilidades aos colaboradores; Oportunidades aos atletas da formação; Capacitação dos colaboradores.

A análise das respostas relacionadas às dimensões acima citadas servirá de base para a fase final do estudo que consistirá em apresentar propostas de melhoria pautadas nessas quatro dimensões para a gestão do clube tornar-se mais eficiente e eficaz.

Em suma, em um primeiro momento irá se utilizar um método qualitativo para recolha de dados, porém posteriormente é necessária a análise e tratamento desses dados para a apresentação de resultados e sugestões de alternativas conforme objetivo específico do estudo. Para tal serão utilizadas técnicas de análise de conteúdo que têm por objetivo identificar e inferir o que foi dito a cerca do tema em questão, tal inferência é realizada baseada nos indicadores referidos acima (Mozzato & Grzybovski, 2011).

É importante referir que para medir de forma mais adequada os pontos que consistem em eficácia organizacional para desportos coletivos, nomeadamente a saúde financeira, realização de metas, retenção dos membros internos e externos e evolução do capital humano do clube, foram considerados os fatores citados no quadro acima referentes a tais dimensões como forma de avaliação e análise de acordo com os objetivos da dissertação.

Capítulo III – Caracterização da Organização Desportiva

3.1) Breve História

Inicialmente, no início do século XX, foi fundado o Clube Académico de Futebol (CAF) por um grupo de estudantes da Escola Secundária Alves Martins e do colégio da Via Sacra, o que justifica o seu nome de Académico e a predominância da cor negra em seu símbolo (Figura 5) e consequentemente em seu uniforme principal. O primeiro registo da existência do CAF referenciado na imprensa local é datado de 7 de junho de 1914, acerca de um jogo de futebol realizado em Viseu entre “os *teams sportivos* de Tondela e do Académico de Viseu” (Académico de Viseu F.C., 2014).

Desde sua criação realizada pelos estudantes até o ano de 1927, o CAF foi apenas um grupo informal, uma vez que apenas nesse ano foram aprovados e entregues seus Estatutos na Federação Desportiva de Viseu, nascendo assim uma das mais importantes organizações desportivas da região da Beira-Alta em Portugal.



Figura 6: Símbolo CAF

Fonte: Académico de Viseu F.C. (2014)

Ao longo de sua história, o clube em questão, atingiu o seu ápice com a presença na 1ª Divisão Nacional (atualmente 1ª Liga) ao longo de algumas épocas desportivas e com a conquista da Divisão de Honra (atualmente 2ª Liga). Porém, quase ao fim de um século de história, o CAF, por uma série de problemas de caráter financeiro e conduzidos por uma recorrente

má-gestão do clube viria em janeiro de 2006 encerrar suas atividades, segundo decisão do Tribunal Judicial de Viseu.

Neste contexto, um grupo de sócios do então extinto CAF, chamada de Comissão Administrativa assina um protocolo com a direção do GD Farminhão, pequeno clube que disputava os campeonatos distritais de Viseu, nascendo daí um novo clube: O Académico de Viseu Futebol Clube, mantendo o símbolo, as cores, a história, e até mesmo o Estádio do Fontelo (Figura 7), que atualmente possui lotação máxima de 8046 lugares, dos quais 6073 podem ser comercializados nos jogos do Académico como mandante e é considerado a casa do clube (Académico de Viseu F.C., 2014).



Figura 7: Estádio do Fontelo

Fonte: Disponível em Diário de Viseu (2017), acesso em 09/11/2020

Tal reformulação e criação do novo clube obteve sucesso e recolocou em curto período, na época 2013/14, o clube de novo na 2ª Liga, escalão no qual se encontra até a presente temporada, tornando-se claro que um dos principais objetivos da instituição desde então é a volta à 1ª Liga (Liga NOS), algo que não acontece desde a época 1988/89, última vez que o clube esteve presente no mais alto escalão do futebol nacional.

3.2) Estrutura Social e Estatutos do Clube

Inicialmente é importante ressaltar que o Académico de Viseu Futebol Clube (AVFC) tem uma organização interna regulamentada por seus Estatutos que são imprescindíveis uma vez que regulam o funcionamento interno do clube em diversas áreas como denominação, natureza, âmbito, sede, fins e meios, símbolos, sócios, atividade económica e financeira, órgãos sociais, filiais, delegações e eleições de um modo geral. De acordo com esse estatuto o AVFC “é uma coletividade desportiva, recreativa, educativa e cultural, de duração ilimitada, que se rege pelos presentes Estatutos, Regulamentos Internos e pela Legislação em vigor.”

Ainda de acordo com os Estatutos do clube, O AVFC tem como fins e objetivos o desenvolvimento e a prática da educação e cultura física, o fomento e a prática do desporto, nas suas diversas modalidades e a promoção de atividades de cultura e de recreio, quer através dos seus associados, quer através de equipas representativas do Clube. Nesse contexto, é possível ressaltar que os órgãos sociais do clube são organizados baseando-se em três esferas: Assembleia Geral, Direção e Conselho Fiscal. Sendo a Assembleia Geral a detentora da plenitude do AVFC e é soberana nas suas deliberações, dentro dos limites da Lei e destes Estatutos, e pertence-lhe, por direito próprio, apreciar e deliberar sobre todos os assuntos de interesse para o clube, segundo os próprios Estatutos do AVFC. Por outro lado, à direção compete, em geral, dirigir e administrar o clube, zelando pelos seus interesses e impulsionando o progresso das suas atividades. Já ao Conselho Fiscal compete dar parecer sobre o relatório das atividades do Clube e prestação de contas por parte da Direção, relativas a cada ano social e sobre os orçamentos a apresentar anualmente por ela à Assembleia Geral.

Por fim é fundamental referir que tais estruturas descritas anteriormente segundo os Estatutos do AVFC são consideradas estruturas sociais, uma vez que à semelhança de diversos outros clubes desportivos portugueses, o clube atualmente trata-se de uma sociedade anónima desportiva (SAD). Tais sociedades foram criadas buscando uma solução organizacional que procurasse responder aos desafios globais do desporto profissional, buscando uma gestão mais independente e profissional (Correia, 2004). Tal processo de profissionalização dos clubes, ao transformarem-se em SADs, proporcionam maior independência da gestão empresarial em relação à dinâmica global do clube, ou seja, dos seus órgãos sociais, o que permite uma maior flexibilidade no que diz respeito à captação de investimentos externos e na gestão de receitas próprias da modalidade, no caso do AVFC o futebol. Além de uma gestão mais eficaz, tendo em conta que a responsabilidade fiscal e legal é repartida pelos acionistas e administração da SAD.

Capítulo IV – Resultados

4.1) Percepção dos atuais métodos de gestão do clube

Os resultados são apresentados nessa secção considerando as quatro dimensões da eficácia organizacional: saúde financeira, realização de metas, retenção de membros internos e externos, evolução do capital humano. Neste contexto, será analisada a forma atual de gestão do clube estudado no que tange a cada uma das dimensões que juntamente com a revisão bibliográfica realizada na primeira etapa do estudo servirá de base para as propostas a serem sugeridas na última fase deste trabalho. A análise dos dados foi realizada com base no referido em Pedro (2013), Freitas et al. (2014) e Robalo (1995), que abordam as dimensões supracitadas ao caracterizar a eficácia organizacional. Assim, a aplicação do questionário à gestão de topo do clube centenário da região de Viseu teve seu foco no pilar administrativo da organização.

4.1.1) Saúde Financeira

No caso do Académico de Viseu Futebol Clube – SAD, segundo o diretor da organização, as principais fontes de receitas da organização são: o Financiamento Público fornecido pela câmara municipal de Viseu, os patrocinadores financeiros do clube e a venda das cotas televisivas. As receitas totalizam o valor de 1.383.960,67€ (2019 - 2020), sendo os valores monetários anuais de cada umas das fontes de receitas do clube descritos no gráfico 1.

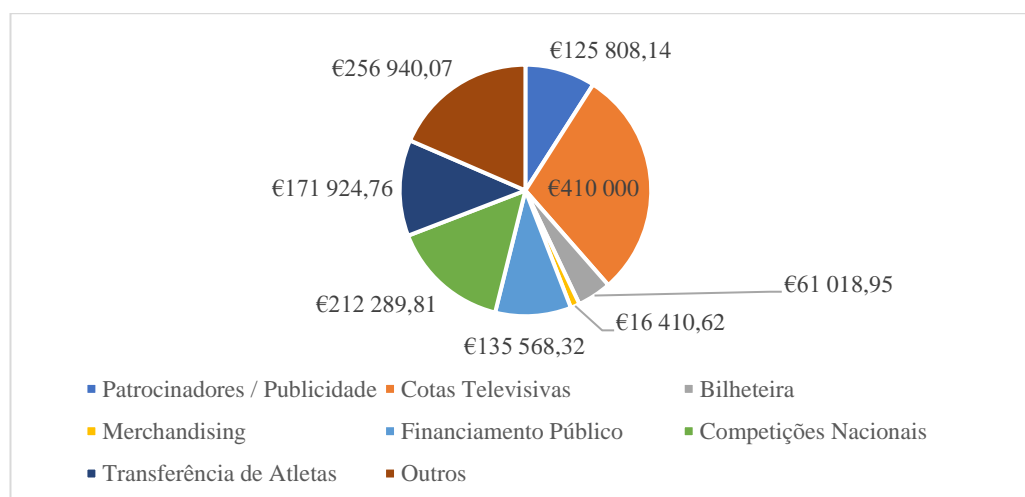


Gráfico 1 - Composição Atual (2019 - 2020) das Receitas do Clube

No Gráfico acima, a rubrica “Outros” está relacionada com cedências de direitos de atletas e distribuição de lucros de jogos e apostas. Além de tais fontes de receitas descritas acima, ao longo do questionário foi informado que o clube possui 500 sócios pagantes e cerca

de 200 associados inadimplentes atualmente, porém não foram especificados como receita, uma vez que tais proveitos não pertencem à SAD e sim ao clube social, segundo o diretor geral da SAD.

Em relação às despesas do clube, é possível afirmar, após análise dos dados coletados, que estas são compostas principalmente por dívidas ao Estado e pela folha salarial dos atletas e demais colaboradores do clube, que atualmente (2019 – 2020) totalizam 1.493.112,90€ (Gráfico 2).

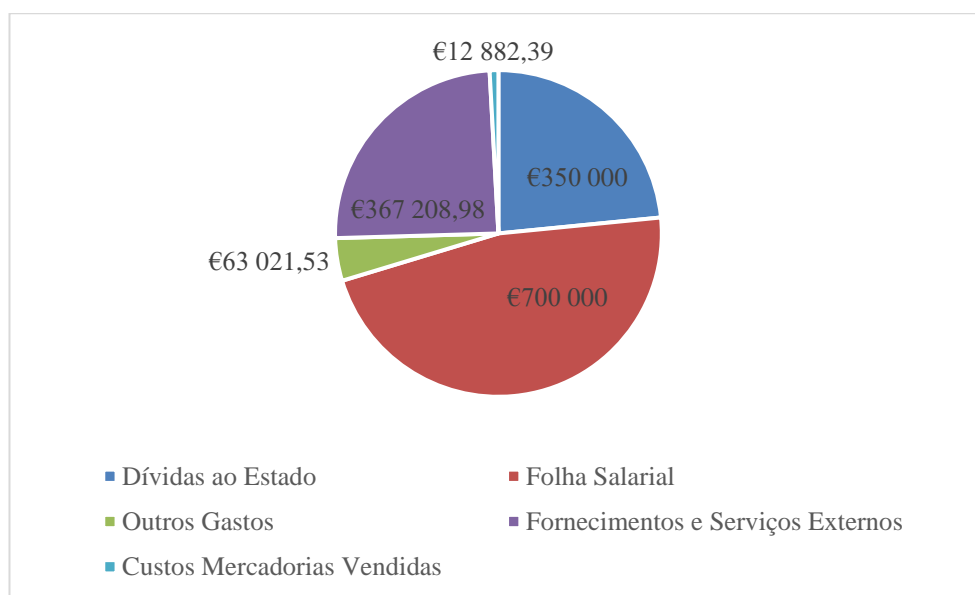


Gráfico 2 - Composição Despesas do Clube (2019 - 2020)

Identificou-se também que as despesas de manutenção do estádio do Fontelo são suportadas pela câmara municipal, uma vez que se trata de uma instalação do município de Vi-seu (valores não especificados) e a logística do *matchday* que de acordo com o último relatório de contas equivale a 46.230,26 euros (Deslocações e Estadas) é suportada pelos patrocinadores logísticos do clube por meio de acordos e parcerias. Neste contexto, é possível verificar que o clube ao longo da última época desportiva, reverteu uma tendência de déficit e conseguiu fechar suas contas com superavit, de acordo com seu último relatório de contas (Tabela 1).

Complementarmente, ao analisar os relatórios de contas da SAD do clube das últimas três épocas desportivas é possível verificar de forma mais eficaz a real situação financeira do clube conforme se verifica na tabela 1 através dos rendimentos, gastos e do resultado líquido de cada uma das três últimas épocas desportivas.

Tabela 1 - Situação Financeira Recente do Clube

Época Desportiva	Receitas	Despesas	Impostos sobre Rendimento	Juros Suportados	Resultado Líquido	Varição em Relação Período Anterior
2017/2018	1 007 412,34 €	1 384 960,43 €	565,29 €	1 421,61 €	- 379 534,99 €	63%
2018/2019	1 203 414,56 €	1 646 697,73 €	- €	1 218,55 €	- 444 501,72 €	15%
2019/2020	1 694 880,23 €	1 664 681,41 €	5 503,99 €	2 996,85 €	21 697,98 €	95%

O clube apresentou uma melhora significativa de sua situação financeira ao longo do último exercício, o aumento nos rendimentos, por exemplo, deveu-se principalmente aos subsídios à exploração oferecidos pela Segurança Social e pela Federação Portuguesa de Futebol para fazer face ao impacto gerado pela pandemia no futebol (Tabela 1). Aliado a isso, houve também uma ligeira redução nos gastos com o pessoal de cerca de 63 mil euros decorrente da medida excepcional de *layoff* ocasionado também pela pandemia. Há ainda de se ressaltar que tal pandemia vai ainda gerar muitos impactos nas finanças das organizações desportivas de um modo geral e segundo o próprio relatório de contas, o clube ainda dependerá dos apoios prestados pela Federação Portuguesa de Futebol e pela Liga Portugal no curto prazo. No gráfico abaixo (Gráfico 3), é possível analisar a evolução da situação financeira do clube ao longo dos últimos 3 anos.

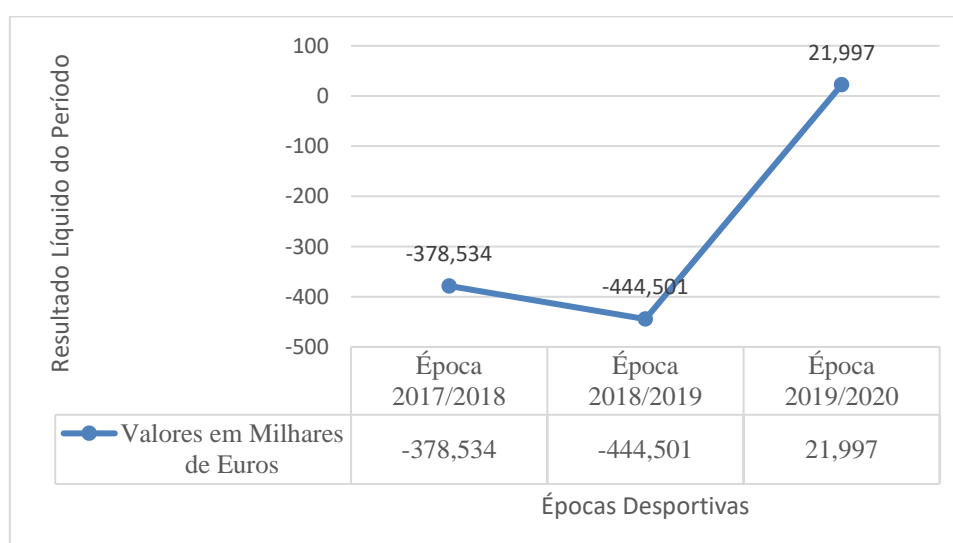


Gráfico 3 - Evolução Situação Financeira Clube

4.1.2) Realização de Metas

Atualmente, o Académico de Viseu Futebol Clube – SAD, de acordo com seu diretor geral, não possui um planeamento estratégico. Contudo, a organização possui metas desportivas estabelecidas como a manutenção nas competições profissionais nacionais é o principal objetivo estratégico a nível desportivo. Em relação à objetivos estratégicos, a principal meta estabelecida pela gestão do clube é atingir o *break even point*, ou seja, atingir o ponto de equilíbrio financeiro, que de forma resumida pode ser definido como o ponto em que a receita se iguala aos custos/despesas em um mesmo período, sendo assim possível saber qual o facturamento mínimo a organização necessita auferir a fim de cobrir seus gastos. Existem ainda metas relativas à média de espetadores e a taxa de ocupação do seu estádio (Figura 8).

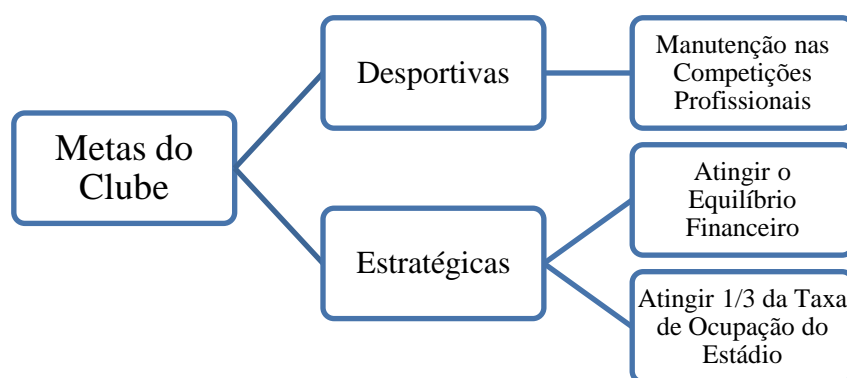


Figura 8 – Metas do clube estudado

Fonte: Elaboração Própria

Segundo o diretor geral do clube estudado, o controle e ajuste das metas desportivas estabelecidas é realizado em dois momentos da época desportiva: (1) em janeiro (meio da época); (2) e, em julho (final da época), após a análise do desempenho desportivo da equipa.

Já em relação à média de público nos jogos do clube como mandante, recentemente (período pré-pandemia) foi entre 1500 e 2000 adeptos, ou seja, entre 25% e 33% da capacidade total comercializável (6073 adeptos) no Estádio Municipal do Fontelo. Tal média de público é inferior as metas do clube, que pretende mantê-la acima dos 2000 adeptos, ou seja, ocupar mais de um terço da capacidade total comercializável do Estádio.

4.1.3) Retenção de Membros Internos e Externos

Para estudar a retenção de membros internos e externos foram descritos a missão, a visão e os valores do Académico de Viseu Futebol Clube – SAD, uma vez que a cultura do clube deve estar baseada nesses três pilares e é fundamental para a retenção de membros.

A visão do clube é baseada em implementar um modelo de organização e gestão alargado de toda a estrutura do Futebol, para que seja um clube dinâmico, funcional e organizado, através da melhoria dos resultados desportivos tanto dos escalões de formação como da equipa sénior. Já a missão passa por desenvolver o futebol de formação do Académico de Viseu Futebol Clube, fomentando a colocação de atletas na equipa sénior, com o objetivo de se tornar um clube de referência regional e nacional, contribuindo para o desenvolvimento do desporto na região bem como para o crescimento e futuro sustentável da instituição. Complementarmente, em relação aos valores, o Académico de Viseu Futebol Clube, para além de formar jovens atletas que possam vir a integrar, com qualidade, o escalão sénior, pretende:

- Criar em cada jovem o sentimento de respeito por si próprio, pelos companheiros, pelos árbitros, dirigentes e pelos técnicos, aprendendo a ser um bom cidadão e desportista;
- Desenvolver as relações interpessoais dos jovens entre si, com os outros, com os treinadores e com todas as pessoas relacionadas com a sociedade desportiva;
- Estimular e incentivar o desportivismo e o *fair-play* entre todos os agentes desportivos;
- Elevar o nível técnico dos praticantes, incentivando as crianças e jovens a praticar desporto, melhorar as suas capacidades físicas, cognitivas e motoras.

Ao considerar os aspetos abordados pelo clube durante o processo seletivo de novos colaboradores e atletas, a instituição leva em consideração principalmente o currículo, capacitação, no caso de ser um colaborador e a análise de desempenho, no caso de ser um atleta.

Neste contexto é importante ressaltar que existe tanto a retenção de colaboradores quanto a retenção de atletas no clube. Assim, ao referir as principais motivações que levam um colaborador a permanecer na estrutura do clube, tal reside no fato de o colaborador ter de perceber, que irá fazer parte de uma pequena estrutura em que o seu desempenho a partir desse momento se torna relevante para o sucesso diário do Clube, em todos os aspetos desporti-

vos, sociais, financeiros, comunicativos e demais itens que contribuem para o seu normal funcionamento. Já em relação aos atletas, a principal motivação que o clube pretende para retê-los é a transparência presente na relação entre o clube e seus atletas.

Outro fator importante para a retenção de talentos é a criação de identidade entre o jovem atleta com o clube, através de sua história, seu palmarés, etc. Para a instituição, é importante fomentar o senso de pertencimento do atleta com a organização desportiva, a fim de se criar uma relação positiva de confiança entre o clube e o atleta. No caso do Académico de Viseu Futebol Clube, tal cultura e história é transmitida pelos atletas que estão a mais tempo que vão incutindo a responsabilidade e o “peso da camisola” que os jovens atletas usam.

De acordo com as respostas obtidas pelo questionário, o clube trata com relevância os escalões de formação, tendo na presente época desportiva, nove jogadores no plantel principal formados no clube. Além disso, o clube prioriza a permanência dos jovens talentos, enquanto quiserem ser atletas do clube ou atingirem um patamar de excelência em que terão de sair para clubes de dimensão superior ou em sentido contrário entenderem já não terem capacidade de crescimento e qualidade suficiente para permanecer no plantel principal. Por outro lado, o quadro de funcionários da estrutura do clube pouco se alterou nos ao longo dos últimos 3 anos passando de 33 colaboradores durante o período 2017/2018 para 36 profissionais nas últimas duas épocas desportivas. Nos últimos anos no âmbito da estrutura organizacional, segundo o diretor da SAD, houve apenas uma saída de colaborador, o que indica também um aspeto positivo na retenção de colaboradores.

4.1.4) Evolução do Capital Humano

Em relação ao capital humano da organização, o Académico de Viseu Futebol Clube possui um organograma e todos os colaboradores conhecem a dinâmica e o funcionamento hierárquico da instituição. Ainda assim, a autonomia concedida aos colaboradores é um importante fator de motivação na rotina das organizações, nesse sentido, o clube delega funções e atribui liberdade e responsabilidade a seus colaboradores no processo de tomada de decisão.

Conforme referido anteriormente, em relação ao capital humano desportivo, o clube tem como uma de suas prioridades a evolução dos seus escalões de formação através de um crescimento sustentado diário desses jovens atletas, tendo aumentado na presente época desportiva a utilização de tais jovens no plantel principal. Além disso, a comissão técnica do plantel sénior do clube observa quinzenalmente os jovens das categorias de formação, evidenciando a próxima relação entre o plantel sénior e a formação do clube.

Outro fator importante para a evolução do capital humano é o processo de capacitação constante dos colaboradores que compõe a estrutura de determinada organização. Neste caso, o clube valoriza tal processo de capacitação ao incentivar e promover a participação de seus colaboradores em diversos cursos relacionados direta e indiretamente com o Futebol.

4.1.5) Autoavaliação

Por fim, ao longo do questionário, a respeito das quatro dimensões da eficácia organizacional, a fim de classificar cada uma delas, foi sugerido ao diretor da organização que atribuisse uma classificação em uma escala que varia entre 1 e 7 valores para cada uma das dimensões. Os valores atribuídos pelo diretor estão representados no Gráfico 4, representando a percepção do mesmo a respeito da situação atual do clube.

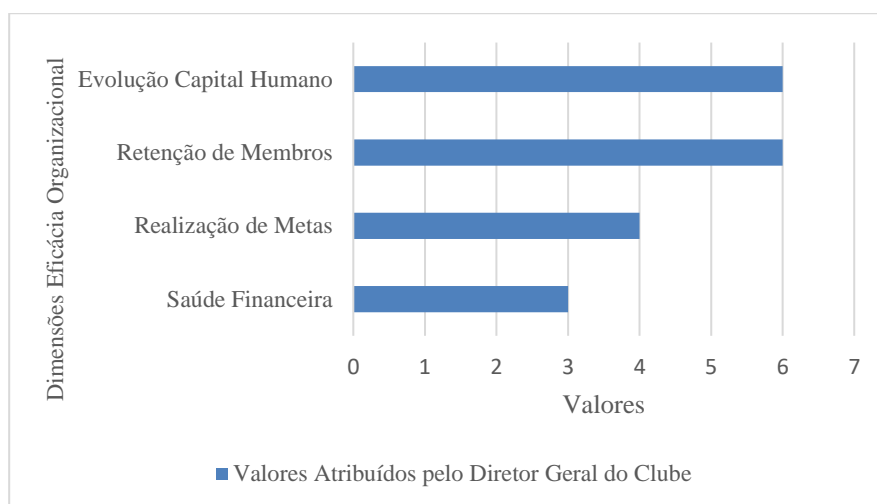


Gráfico 4 - Percepção Eficácia Organizacional

De acordo com a percepção do gestor a saúde financeira do clube é a dimensão que atualmente inspira mais preocupações por parte da direção do clube, mesmo com a ligeira melhora em seu resultado líquido apresentado na última época desportiva (Gráfico 4). Assim é possível afirmar que junto com a realização de metas, devem ser as dimensões que mereçam maior foco da organização, uma vez que a maioria das metas estabelecidas pelo clube, tem relação direta com a saúde financeira do clube. Já em relação à evolução do capital humano e a retenção de membros, o diretor considera positiva a forma como ambas são abordadas na organização atualmente, visto a crescente utilização de jovens no plantel principal, a autonomia conferida aos colaboradores em sua estrutura e a capacitação dos colaboradores atuais.

Capítulo V – Discussão

Existem 3 pilares fundamentais na composição de um clube de futebol: (1) o pilar técnico, (2) o pilar político e (3) o pilar administrativo, todos fulcrais para a boa gestão e consequente eficácia organizacional (Leoncini & Silva, 2005). O presente estudo está focado no pilar administrativo do clube, com vista a análise de sua eficácia organizacional, isto é na maneira como as organizações desportivas enxergam as necessidades e desejos de seus clientes, neste caso são os seus adeptos, para que consigam satisfazê-los através de um processo de melhoria contínua (Pedro, Paipe, González-García, & Carvalho, 2017).

Segundo Freitas et al. (2014) e Pedro (2013), a eficácia organizacional em organizações desportivas por de ser estudada segundo 4 dimensões, são elas: (1) saúde financeira, pilar fundamental para o sucesso e melhoria contínua da organização desportiva; (2) realização de metas, fundamental para se avaliar e alcançar o sucesso de determinada organização desportiva, tais metas devem ser estabelecidas considerando diversas perspectivas, como a desportiva, a financeira, patrocínios, entre outras; (3) retenção de membros internos e externos, que está diretamente relacionada com a capacidade de manter e criar condições para a manutenção voluntária de membros no seio das organizações; e (4) evolução do capital humano, que abrange o desenvolvimento organizacional de modo que os colaboradores alcancem o melhor desempenho produtivo possível para a organização.

É possível afirmar que o objetivo prioritário dos clubes de futebol normalmente é a conquista de títulos de acordo com o seu desempenho desportivo, sendo tais conquistas o grande anseio de seus adeptos (Leoncini & Silva, 2005). Entretanto há de se salientar que a saúde financeira deve ser pretendida em qualquer organização, no caso do futebol, portanto, o desempenho financeiro deve estar conectado ao desportivo (Silva, Dias, & Ribeiro, 2020). Neste contexto, o desafio de implementar métodos e ferramentas de gestão que permitam às organizações desportivas serem competitivas e financeiramente estáveis, passa a ser compartilhado também por organizações de cunho desportivo (Gasparetto, 2013).

No presente estudo de caso, ao analisar o último relatório de contas, o Académico de Viseu Futebol Clube – SAD não arrecada muito com a transação e cedência de direitos de atletas, no último exercício o valor somado foi de aproximadamente 184.000 euros equivalente a 11% do total de rendimentos do clube durante o período.

Esta realidade pode sugerir que o clube apresenta dificuldades em gerar receitas para reinvestir no plantel e figurar entre os principais candidatos às competições que disputa, afe-

tando além da saúde financeira a realização de metas definidas como importantes por seu diretor geral, como por exemplo o aumento do número de associados, incremento da média de público no estádio e ainda a captação de novos patrocinadores por parte da instituição. É ainda fulcral referir que, segundo Dantas & Boente (2011), os investimentos realizados por um determinado clube devem ser proporcionais a sua capacidade de geração de receitas, para que a saúde financeira não seja afetada a médio e longo prazo.

Os clubes de futebol, de um modo geral, investem a maior parte de seus recursos na contratação de novos atletas, com o objetivo de gerar mais receitas, além de potencializar seu desempenho desportivo (Oliveira & Martins, 2020). Assim sendo, os jogadores tornam-se os principais ativos das entidades desportivas, e a partir de tais que estas instituições conseguem atingir os seus objetivos, uma vez que a partir do sucesso de tais atletas, o clube passa a gerar e diversificar cada vez mais suas fontes de receitas, podendo ainda aumentar a taxa de ocupação do seu estádio, atrair novos patrocinadores e parceiros, além de cativar novos adeptos a tornarem-se sócios do clube (Dantas & Boente, 2011).

Ao considerar o estudo realizado por Baptista & Andrade (2009), a respeito da situação financeira do Sporting Clube de Portugal – SAD durante a primeira década de existência do modelo SAD no clube de Lisboa, da época 1997/98 até a época 2006/07, assim como o estudo de Figueiredo (2016) que analisa também a situação financeira de tal SAD durante o período de 2006/07 a 2013/14, percebe-se que os autores retratam que o clube lisboeta, durante o primeiro período passou por sério desequilíbrio financeiro atingindo um prejuízo de cerca de 200 milhões de euros em 10 anos, ainda que nesse período o clube tenha obtido um desempenho desportivo satisfatório ao conquistar alguns títulos expressivos a nível nacional. Segundo os estudos citados, tal crise financeira deixa marcas até os dias atuais na gestão do Sporting Clube de Portugal, refletindo diretamente na queda do desempenho desportivo da instituição ao longo dos últimos anos, mostrando que a existência de certa saúde financeira é um pilar fundamental para se atingir os objetivos da instituição e potencializar seu rendimento desportivo (Rodrigues & Silva, 2009).

Tal lógica pode ser transposta ao presente estudo de caso, uma vez que tendo por base os resultados apresentados e os últimos relatórios de contas, a situação financeira no clube não é a adequada, isso pode afetar diretamente o desempenho desportivo do clube a médio e longo prazo, afetando também a principal meta desportiva do clube, segundo seu próprio diretor, de se manter nas competições profissionais de futebol portuguesas.

No âmbito da eficácia organizacional de um clube de futebol, há ainda de se ressaltar a importância do planeamento estratégico como ferramenta para tal eficácia. O planeamento estratégico pode ser definido como o processo que define as ações necessárias para enfrentar situações e atingir metas e objetivos (Lima, 2020). Nesse processo são identificados os pontos fortes e fracos, as ameaças e as oportunidades das atividades da organização, em suma, pode ser elaborado com o auxílio de uma análise SWOT. No caso de um clube de futebol por exemplo, é necessária uma investigação completa, séria e detalhada de todo o ambiente interno, a fim de esclarecer e evidenciar os objetivos e desafios do clube (Pereira, Rezende, Corrar, & Lima, 2004).

Neste contexto, segundo Nakamura (2015), os clubes que tencionem uma gestão mais eficaz à semelhança de outras empresas, devem obrigatoriamente definir suas estratégias de longo prazo de acordo com seus objetivos estratégicos, buscando criar sempre uma maior sinergia entre os diferentes departamentos e tornar mais eficientes as execuções dos planos estabelecidos, pressupondo uma maior relevância do planeamento estratégico no contexto da gestão dos clubes, sendo importante também no estabelecimento e realização de metas, o que não foi observado no caso estudado. Neste contexto, torna-se indispensável fazer o controle e ajuste de tais objetivos ao longo da temporada desportiva, seguindo os princípios do método PDCA, importante ferramenta da gestão da qualidade (Cunha, 2013).

De um modo geral, de acordo com Serpa (2017) e Soares et al. (2011), tal estabelecimento e realização de metas, seguidos da avaliação de desempenho dentro de uma organização desportiva são fundamentais para o desenvolvimento dessa instituição uma vez que cria e mantém um ambiente de confiança propício para tal desenvolvimento no seio de determinada organização. No caso do Académico de Viseu Futebol Clube – SAD, apesar do clube possuir objetivos estratégicos relacionados diretamente à gestão, atingir o equilíbrio financeiro (*breakeven*) e ao desempenho desportivo, se manter nas competições profissionais, ao longo dos próximos 5 anos, e fazer reuniões periódicas duas vezes por ano para o controle e ajustes de tais metas estabelecidas, a instituição não possui um planeamento estratégico. Tal facto é uma falha importante para a implementação da eficácia organizacional no seio do clube, de acordo com os autores acima referenciados, uma vez que prejudica todo o processo de estabelecimento de metas e meios para as atingir a médio e longo prazo, uma vez que tal processo deixa de ser documentado e explícito no ambiente interno e externo do clube.

A realização de metas em um clube desportivo não consiste apenas no desempenho desportivo ao longo das diversas temporadas, tal dimensão abrange diversos outros fatores

como os patrocínios, a média de espetadores e a taxa de ocupação do seu estádio por exemplo (Leoncini & Silva, 2005). Assim sendo, ao analisar o caso de estudo em questão, o Académico de Viseu possui um total de sete patrocinadores, sendo dois deles estritamente financeiros e quatro estritamente logísticos, por fim possui ainda um patrocinador que tanto é financeiro como logístico, tal realidade pode ser melhorada uma vez que existe margem para comercialização de espaços tanto no uniforme de jogo do clube quanto no próprio estádio que atuam como mandantes, além de ser possível estabelecer mais parcerias que sejam benéficas tanto para o parceiro quanto para o clube tanto a nível financeiro quanto à realização de metas. Além de ter como objetivo o aumento da taxa de ocupação de seu estádio em jogos como mandante, conforme referido anteriormente.

Por outro lado, é também relevante salientar a importância da retenção e captação de membros internos e externos para a eficácia organizacional no seio de uma organização desportiva. Neste contexto há de se ressaltar que Bohme (2000) sugere o uso de três conceitos chave para se tratar o talento de um modo geral: detecção, seleção e promoção. De acordo com Trindade (2007) e Peloso & Yonemoto (2010), é fundamental captar membros talentosos e reter tais colaboradores para a melhoria contínua e conseqüente sucesso de determinada organização. Assim sendo, no caso de organizações desportivas, tal retenção de membros externos deve ter um maior foco em jovens talentos, pois dessa forma, a instituição pode treiná-los e capacitá-los seguindo sua missão, visão e valores.

Neste contexto, Paoli, Silva, & Soares (2008) referem que o surgimento de novos talentos no desporto, mais especificamente no futebol, é uma consequência direta de um planejamento bem definido no que tange os escalões de formação de novos atletas e a estrutura de determinado clube de um modo geral, e portanto a importância dos três conceitos detecção, seleção e promoção de talentos no seio da organização.

Paoli (2007) refere ainda que atualmente o talento pode ser medido pela capacidade do atleta de transformar suas valências técnicas, táticas, físicas, psicológicas, emocionais, culturais e sociais, em resultados positivos para o desempenho desportivo da equipa da qual faz parte, tornando, portanto, a análise de desempenho como critério fundamental para a seleção de tais talentos. O autor ressalta por fim que os clubes devem estruturar projetos de gestão eficazes para que o processo de promoção dos talentos possua uma metodologia de treinamento e de processos de detecção e seleção de talentos que esteja de acordo com a cultura do clube, potencializando também a questão financeira e a realização e atingimento de metas e objetivos estabelecidos (Paoli, 2007).

No caso do Académico de Viseu Futebol Clube, à semelhança do que refere Paoli (2007), a capacitação de um colaborador e a análise de desempenho de um atleta são os principais aspetos abordados no processo de seleção de talentos do clube. Além disso, ao prezar pela transparência com os atletas, segundo seu diretor, ter atualmente nove atletas dos escalões de formação no plantel principal, e a comissão técnica profissional observar quinzenalmente os jovens atletas o clube evidencia sua preocupação e zelo pela promoção dos seus jovens talentos e consequente retenção dos mesmos.

É ainda de suma relevância referir que, de acordo com Oliveira (2016), a cultura organizacional oferece tanto aos colaboradores quanto aos atletas de determinada instituição um senso de identidade e pertencimento além do comprometimento com os interesses da mesma, tornando-se portanto uma vantagem competitiva para as organizações que a fomentem internamente junto aos seus colaboradores. Neste contexto, o Académico de Viseu Futebol Clube delega autonomia aos colaboradores e atletas que estão presentes há mais tempo no clube para transmitir a missão, visão e valores para os atletas mais jovens ou então para os novos colaboradores.

Já a evolução do capital humano, segundo Vanderley (2001) e Delgado (2015), abrange o desenvolvimento organizacional de modo que os colaboradores alcancem o melhor desempenho produtivo possível para a organização, além de ser dependente da relação das seguintes componentes: capacidade, conhecimento, técnica e talento. Para que tal dimensão seja interpretada como uma vantagem competitiva, é fundamental que esses mesmos colaboradores sejam escolhidos, tenham autonomia e responsabilidades que os motivem a exercer suas respectivas funções no seio da organização.

Nesse âmbito, de acordo com Bressan, Lucente, & Louzada (2014), a estrutura organizacional, ou seja, seu organograma assume grande relevância uma vez que formaliza a hierarquia das posições de trabalho no ambiente interno da organização. O organograma, de um modo geral estabelece fluxos de autoridade, responsabilidades e comunicação, representando também a divisão do trabalho e a forma de funcionamento de determinada organização (Bressan et al., 2014).

Ao aplicar tal lógica aos clubes de futebol é possível verificar, segundo Jorge & Valentim (2011), que grande parte dos organogramas presentes nesse tipo de organizações são pautados na centralização e em um processo de comunicação horizontal. Segundo os autores, a única diferença apresentada nesses casos foi o tamanho da estrutura em si, ou seja, quando a

estrutura é mais simplificada, pode acarretar algum acúmulo de tarefas exercidas pelos colaboradores. Por outro lado, no caso de organogramas com grande número de departamentos estabelecidos pode causar redundância de atividades, afetando o processo de tomada de decisão e de comunicação ao torná-lo mais moroso.

No estudo de caso, o clube possui um organograma bem definido e com conhecimento de todos os colaboradores, segundo seu diretor geral. É possível afirmar que se trata de um organograma funcional, ou seja, é dividido em grupos com colaboradores que possuam as mesmas responsabilidades (Bressan et al., 2014), além de ser enxuto atendendo as necessidades e limitações do clube. Complementarmente, a gestão do clube atribuiu responsabilidade e autonomia a cada um de seus colaboradores, também em função de tal estrutura organizacional enxuta e rápido processo de comunicação e consequente tomada de decisão.

Por fim, é ainda importante salientar que tal autonomia aos colaboradores pressupõe capacitação dos mesmos, uma vez que tal potencializa o desempenho das atividades e consequentemente na realização de metas por parte da organização desportiva (Almeida, Vlastuin, Júnior, & Bravo, 2012). O clube compreende a importância e valoriza o processo de capacitação dos profissionais presentes na estrutura ao incentivar a participação constante em cursos relacionados direta e indiretamente com o futebol, segundo o próprio diretor geral da SAD do clube.

Ao comparar os resultados obtidos neste estudo de caso com os estudos de Pedro (2013) e Freitas et al. (2014) é possível verificar que ambos os autores afirmam que na percepção das organizações estudadas a eficácia organizacional é baseada maioritariamente no rendimento desportivo da organização, além da importância da presença de um planeamento bem definido. Porém à semelhança do presente estudo também destacam a importância da flexibilidade da organização, além da capacitação dos colaboradores e boa gestão dos recursos financeiros. As finanças da organização presente neste estudo é realmente a dimensão que mais necessita de atenção e esforços no âmbito da gestão, atualmente.

Após análise dos resultados e comparação com estudos semelhantes, é possível afirmar que as dificuldades a nível administrativo enfrentadas atualmente pela gestão do Académico de Viseu Futebol Clube, como por exemplo, o histórico financeiro desfavorável, a inexistência de um planeamento estratégico, a elevada dívida e até mesmo o pouco engajamento da população envolvente ao clube, são, de um modo geral, semelhantes a diversos outros

exemplos da gestão do desporto, mais especificamente do futebol de acordo com os estudos apresentados.

Por outro lado, há de se ressaltar que o clube possui alguns aspetos positivos em cada uma das dimensões analisadas, como, por exemplo, a evolução financeira verificada no último ano, a capacitação dos seus colaboradores, a flexibilidade e autonomia conferida a estrutura organizacional, a crescente utilização de jovens atletas, tais aspetos devem servir como alicerces para a implementação gradual da eficácia organizacional e conseqüentemente da melhoria contínua e satisfação dos clientes pressuposta pela gestão da qualidade no desporto.

Capítulo VI – Propostas de Ações Para a Gestão

Ressalta-se que, de um modo geral o investimento realizado em um clube de futebol é amortizado a médio ou longo prazo uma vez que potencializa a melhora do desempenho desportivo desse clube (Marotz, Marquezan, & Diehl, 2020). Dessa forma, a eficácia organizacional torna-se imprescindível na gestão de um clube para que se otimize e potencialize a captação de recursos, sejam eles de qualquer natureza, e conseqüentemente sejam aplicados de forma eficiente e assertiva em prol da organização como um todo. Com o aumento da competitividade do mercado desportivo, é cada vez mais importante que os clubes busquem novas formas de gerar receitas com o intuito de se manter sustentável (Silva & Filho, 2009). Além disso, é fundamental a diminuição de custos operacionais e a renegociação de dívidas sempre que possível (Dantas, Machado, & Macedo, 2015).

Nesse sentido, a melhor maneira de se sustentar a boa gestão em uma organização desportiva segundo Dimitropoulos (2011), é a governança. Esta, pode ser definida como a forma que as regras, normas e ações são estruturadas, sustentadas e responsabilizadas em determinada organização, deve ser enxergada como uma facilitadora da gestão desportiva ao proporcionar o crescimento sustentável da organização desportiva. Complementarmente, de acordo com Prado, Correa, Padoveze, Nazareth, & Bertassi (2018), o *compliance* visa garantir que todos os envolvidos com determinada organização estejam em perfeito cumprimento das leis e regulamentações existentes. Assim, ao fazer uso de ferramentas de governança e *compliance* em seu modelo de gestão, o clube se torna mais transparente, com uma gestão cada vez mais profissionalizada o que retém os atuais e potencializa o surgimento de novos parceiros e patrocinadores, tendo, portanto, um impacto positivo direto nas dimensões abordadas por este estudo.

Neste contexto e considerando os resultados deste estudo, apresento no Quadro 4, as sugestões de melhoria que possam impactar positivamente a eficácia organizacional do clube.

Quadro 4 – Sugestões de melhoria para o clube

Ação Proposta	Justificativa / Benefício	Dimensões Afetadas
Adoção de Ferramentas de Governança	O clube torna-se mais transparente, com uma gestão cada vez mais profissionalizada o que retém os atuais e potencializa o surgimento de novos parceiros e patrocinadores.	<ul style="list-style-type: none"> • Saúde Financeira • Realização de Metas • Retenção de Membros Internos
Elaboração de um Plano Estratégico	Funciona como guia para a gestão do clube ao estabelecer metas e esclarecer meios para se as atingir e melhorar o desempenho da instituição. Potencializa a criação de uma cultura de foco em resultados no ambiente organizacional interno.	<ul style="list-style-type: none"> • Saúde Financeira • Realização de Metas • Retenção de Membros • Evolução do Capital Humano
Criação de Benefícios para o Associado	Estruturar um novo programa de associados que possa cativar um maior número possível a se tornarem sócios. Fomentar o senso de pertencimento do associado e oferecer experiências e vantagens que os sócios possam usufruir por meio de parcerias.	<ul style="list-style-type: none"> • Saúde Financeira • Realização de Metas

Ação Proposta	Justificativa / Benefício	Dimensões Afetadas
<p style="text-align: center;">Orçamentação Realista</p>	<p>Orçamentação pautada na transparência ao trabalhar com receitas concretas auxiliando o planejamento anual do clube e não prejudicando as finanças da instituição.</p> <p>Além disso, o clube deve buscar a diversificação de suas receitas a fim de não se tornar totalmente dependente de alguma dessas fontes e dessa forma potencializar o crescimento sustentável.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Saúde Financeira • Realização de Metas
<p style="text-align: center;">Descrição das Funções e Responsabilidades no Organograma</p>	<p>Potencializar a eficiência dos colaboradores inseridos na estrutura organizacional. Além de melhorar processos de comunicação e tomada de decisão entre os departamentos e alinhamento entre os mesmos em prol dos objetivos do clube.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de Metas • Retenção de Membros • Evolução do Capital Humano

Ação Proposta	Justificativa / Benefício	Dimensões Afetadas
Diversificação Portfólio de <i>Merchandising</i>	Fomentar o consumo de produtos oficiais e da utilização da loja do clube pelo adepto e associado, integrando a loja nas estratégias comerciais, criando e divulgando o e-commerce, estando presente com produtos oficiais do clube no estádio no <i>matchday</i> .	<ul style="list-style-type: none"> • Saúde Financeira
Aumento da Captação de Jovens Atletas	Os escalões de formação devem ser enxergados como o maior provedor de atletas em um clube com dificuldades financeiras. Além disso, torna-se inevitavelmente uma possível fonte de receitas futuras a partir da venda destes atletas. Gera retorno desportivo e financeiro.	<ul style="list-style-type: none"> • Saúde Financeira • Realização de Metas • Retenção de Membros • Evolução do Capital Humano
Investimento em Infraestruturas de Apoio	Melhoria nas instalações de apoio do clube e até mesmo melhoria da logística interna e externa.	<ul style="list-style-type: none"> • Retenção de Membros • Evolução do Capital Humano

Ação Proposta	Justificativa / Benefício	Dimensões Afetadas
Prospecção de Potenciais Patrocinadores	Aumentar as fontes de receitas do clube. O clube em questão deve fomentar a ativação de marcas e serviços de patrocinadores com ações que envolvam diretamente o clube e o próprio adepto, aumentando seu engajamento.	<ul style="list-style-type: none"> • Saúde Financeira • Realização de Metas
Criação de um Plano de Marketing	Evidencia as alternativas estratégicas que o clube possui para atingir o crescimento sustentável, transformando-as em ações benéficas.	<ul style="list-style-type: none"> • Saúde Financeira • Realização de Metas
Fomentar Senso de Pertencimento	Fomentar cada vez mais o desenvolvimento individual e qualificação de cada colaborador, promover de forma gradual o sentimento pelo clube. Pautar suas decisões na honestidade e transparência, para que se possa reter e captar novos atletas e colaboradores qualificados para contribuir com o crescimento sustentável do clube.	<ul style="list-style-type: none"> • Retenção de Membros • Evolução do Capital Humano

A partir da análise do Quadro 4 acima, é possível observar de forma mais clara as ações propostas e as dimensões da eficácia organizacional que são afetadas positivamente por tais ações. As propostas acima referenciadas são consequências do estudo de caso realizado e, ao serem implementadas, podem vir a proporcionar benefícios a curto, médio e longo prazo para o Académico de Viseu Futebol Clube – SAD, além de fomentar a eficácia organizacional na instituição.

Conclusões

Recentemente, devido ao incremento da concorrência no âmbito organizacional e do aumento do nível de exigência dos clientes, a eficácia organizacional tornou-se imprescindível para a boa gestão de uma determinada organização desportiva. As organizações devem, portanto, apostar na gestão da qualidade e consequentemente na eficácia organizacional por tratar-se de vantagens competitivas, baseadas fundamentalmente na melhoria contínua dos seus processos, produtos e serviços.

Este trabalho analisou a atual situação da saúde financeira, da realização de metas, da retenção de membros internos e externos e da evolução do capital humano na estrutura organizacional do Académico de Viseu Futebol Clube – SAD, além de propor ações que podem vir a ser implementadas para que a eficácia organizacional se torne mais presente no futuro do clube. A análise das dimensões supracitadas, mostrou que atualmente o clube possui dificuldades financeiras que influenciam de certa forma toda a estrutura do clube, principalmente a realização de suas metas e objetivos estratégicos, sendo, portanto, as dimensões que mais suscitam cuidados e atenção à curto prazo, gerando assim a necessidade de implementação de ações que possam atenuar os problemas financeiros e estratégicos da organização.

Por outro lado, o estudo evidenciou a evolução do capital humano e a retenção de membros como pontos fortes de uma estrutura enxuta que delega responsabilidades e confere autonomia aos colaboradores, bem como incentivar a capacitação constante de tais elementos e valorizar esse fator em seu processo seletivo. Além disso, no âmbito desportivo, utilizar com certa frequência atletas formados no clube no plantel principal. Porém, uma vez que a eficácia organizacional está diretamente relacionada com a melhoria contínua de uma organização, a estrutura do clube deve sempre potencializar seus pontos fortes para evoluir cada vez mais.

Neste contexto, é possível verificar que a autoavaliação a cerca das quatro dimensões realizada pelo diretor geral do clube está de acordo, uma vez que atribuiu valores maiores à retenção de membros internos e externos e à evolução do capital humano e valores menores à saúde financeira e à realização de metas, justamente as dimensões que inspiram mais cuidados no curto prazo.

As implicações deste estudo podem vir a ser a implementação de algumas das ações propostas com vista a melhoria contínua da organização e a busca pela eficácia organizacional em seu ambiente interno, trazendo benefícios tanto a curto quanto a longo prazo ao clube. Também colabora com o aprofundamento do estudo da eficácia organizacional no setor desportivo e promove o conhecimento da realidade de clubes portugueses da segunda liga. Contudo, há de se ressaltar que por se tratar de um estudo de caso, existem limitações inerentes a este tipo de estudo como a dificuldade de generalização dos resultados obtidos nesta situação com outros clubes da 2ª Liga do futebol português.

Referências Bibliográficas

- Académico de Viseu F.C. (2014). História. Retrieved November 5, 2020, from <https://academicodeviseu.pt/historia/>
- Almeida, B. S., Vlastuin, J., Júnior, W. M., & Bravo, G. (2012). O “País Do Futebol” Que Joga Com As Mãos: a Gestão Esportiva Da Confederação Brasileira De Voleibol. *Revista Intercontinental De Gestão Desportiva-Rigd*, 2(2), 144–162.
- Avgerinou, V. (2007). The Economics of Professional Team Sports_content trends and future developments. *Sport Management International Journal*, 3, 5–18. <https://doi.org/10.4127/ch.2007.3.1.5-18>
- Azevedo, A. M. T. (2014). *Análise Institucional das Organizações Desportivas*. Universidade de Trás-Os-Montes e Alto Douro.
- Azevêdo, P. H. (2009). O esporte como negócio: uma visão sobre a gestão do esporte nos dias atuais. *Estudos*, 36, 929–939.
- Baptista, M. B., & Andrade, P. de. (2009). Sobre o (des)equilíbrio financeiro da primeira década do Sporting, Sociedade Desportiva de Futebol, SAD. *Revista Portuguesa de Ciências Do Desporto*, 9(2 Supl. 1), 133–142. <https://doi.org/10.5628/rpcd.09.02s1.133>
- Bento, S. D. (2008). Capital humano: o diferencial de sucesso entre as organizações. *Revista DICA*, 1(1), 1–12.
- Bohme, M. T. S. (2000). O treinamento a longo prazo e o processo de detecção seleção e promoção de talentos esportivos. *Revista Brasileira de Ciências Do Esporte*, 21(2/3), 4–7.
- Bressan, P. E. R., Lucente, A. D. R., & Louzada, R. (2014). Análise da estrutura organizacional de um clube de futebol do interior paulista: o estudo do Botafogo Futebol Clube. *Congresso Internacional de Administração*.
- Carvalho, Carla, & Gomes, A. D. (2002). Eficácia Organizacional: construção de um instrumento de medida e questões em torno da sua avaliação. *Revista Psicologia e Educação*, 1, 15–36.
- Carvalho, Clayton, Falcão, K., Oliveira, M., & Araujo, N. (2016). A importância e a evolução do capital humano nas organizações. Retrieved October 28, 2020, from III ERECAD

website: <https://www.even3.com.br/anais/aaape/28570-a-importancia-e-a-evolucao-do-capital-humano-nas-organizacoes/>

- Cordeiro, J. V. B. D. M. (2004). Reflexões sobre a Gestão da Qualidade Total : fim de mais um modismo ou incorporação do conceito por meio de novas ferramentas de gestão ? *Revista Da FAE*, 7(1), 19–33.
- Correia, J. A. P. (2004). Sociedades desportivas em portugal: *Povos e Culturas*, 9, 225–232.
- Cunha, L. F. P. da. (2013). O Método PDCA Como Ferramenta De Melhoria Contínua Dos Processos E Suporte Para a Elaboração Do Planejamento Estratégico Das Empresas. *Revista UNIABEU*, 6(14), 366–384.
- Dandolini, G. A. (1997). *Um Procedimento Para Avaliação Da Saúde Financeira De Pequenas Empresas: Estudo De Um Caso Usando Redes Neurais Artificiais* (Universidade Federal de Santa Catarina). Retrieved from <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/158128>
- Dantas, M. G. da S., & Boente, D. R. (2011). A Eficiência Financeira e Esportiva dos Maiores Clubes de Futebol Europeus. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 5, 75–90.
- Dantas, M. G. da S., Machado, M. A. V., & Macedo, M. A. da S. (2015). Fatores determinantes da eficiência dos clubes de futebol do Brasil. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 8(1), 113–132.
- De Knop, P., Hoecke, J. Van, & De Bosscher, V. (2004). Quality Management in Sports Clubs. *Sport Management Review*, 7(1), 57–77. [https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(04\)70045-5](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(04)70045-5)
- Delgado, B. F. F. (2015). *A Importância do Capital Humano Nas Organizações: Estudo aplicado numa Seguradora Portuguesa*. Instituição Superior de Contabilidade e Administração do Porto.
- Dimitropoulos, P. (2011). Corporate Governance and Earnings Management in the European Football Industry. *European Sport Management Quarterly*, 11(5), 495–523. <https://doi.org/10.1080/16184742.2011.624108>
- Esteves, J. P. L. (2016). *Gestão empresarial no desporto*. Universidade do Porto.
- Farrelly, F. (2010). Not playing the game: Why sport sponsorship relationships break down.

Journal of Sport Management, 24(3), 319–337. <https://doi.org/10.1123/jsm.24.3.319>

Fernandes, A. J. G. (2006). Paradigmas de Eficácia Organizacional. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 5, 36–46.

Figueiredo, H. M. Q. M. (2016). *Análise Financeira da Sporting SAD e sua relação com o Futebol Profissional Europeu* (Instituto Superior de Gestão). Retrieved from <http://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/18034/1/HugoFigueiredo - TESE FINAL.pdf>

Fortin, M.-F. (2009). *O Processo de Investigação* (5ª). Loures: Lusociência.

Freitas, D. M., Fonseca, A. M., & Carvalho, M. J. (2014). A eficácia organizacional na percepção do presidente da Federação Portuguesa de Canoagem. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 28(1), 113–124. <https://doi.org/10.1590/s1807-55092014000100113>

Gasparetto, T. M. (2013). O futebol como negócio: Uma comparação financeira com outros segmentos. *Revista Brasileira de Ciências Do Esporte*, 35(4), 825–845. <https://doi.org/10.1590/S0101-32892013000400003>

Gomes, P. J. P. (2004). A evolução do conceito de qualidade. *Cadernos BAD*, 2, 7–18.

Jorge, C. F. B., & Valentim, M. L. P. (2011). O Profissional Da Informação No Contexto Da Gestão Esportiva : Clubes De Futebol , Uma Proposta Para O Marília Atlético Clube. *Revista EDICIC*, 1(3), 112–126.

Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, 21(4), 405–435. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(03\)00004-4](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(03)00004-4)

Koehler, M., & Lima, E. O. (2017). Support from a network to talent retention in small soccer clubs. *Revista de Ciências Da Administração*, 19(49), 10–28.

Leoncini, M. P., & Silva, M. T. da. (2005). Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. *Gestão & Produção*, 12(1), 11–23. <https://doi.org/10.1590/s0104-530x2005000100003>

Lima, G. L. (2020). O planejamento estratégico na gestão do futebol brasileiro : um Estudo de Caso sobre o Projeto STK Fluminense Samorín Strategic planning in Brazilian soccer management : A Case Study on the STK Fluminense Samorín Project 1 Introdução

- Torna-se importante a. *Revista de Gestão e Negócios Do Esporte (RGNE)*, 5(2), 94–109.
- Lopes, B. F., Passos, L. C., Ferreira, M. S. Â., & Duarte, M. B. A. (2019). Ferramentas de gestão financeira : uma pesquisa sobre o seu papel nas micro e pequenas empresas. *LIBERTAS*, 9, 51–77.
- Lopes, J. C. da C. (2014). *Gestão da Qualidade: Decisão ou Constrangimento Estrategico. Universidade Europeia Laureate Internacional Univercities*, 1–94. Retrieved from <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/13214/1/Dissertação de M-EE - Gestão da Qualidade - Janice Lopes 50029662.pdf>
- Mainardes, E. W., Lourenço, L., & Tontini, G. (2010). Percepções dos Conceitos de Qualidade e Gestão pela Qualidade Total: estudo de caso na universidade. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 8(2), 279–297.
- Marotz, D. P., Marquezan, L. H. F., & Diehl, C. A. (2020). Clubes de futebol: relações entre investimento, desempenho e adesão ao PROFUT. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 17(43), 3–18. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2020v17n43p3>
- Mawson, L. M. (1993). Total Quality Management: Perspectives for Sport Managers. *Journal of Sport Management*, 7(2), 101–106. <https://doi.org/10.1123/jsm.7.2.101>
- Mira, T. S. L. (2012). *A Qualidade nas organizações desportivas através da implementação do sistema de gestão de recursos humanos*. Retrieved from <http://www.repository.utl.pt//handle/10400.5/4135>
- Mocsány, V., & Bastos, F. D. C. (2005). Gestão De Pessoas Na Administração Esportiva: Considerações Sobre Os Principais Processos. *Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte*, 4(4), 55–69.
- Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 761–765. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552011000400012>
- Nahum, E. G. (2020). Clube-Empresa e Governança Corporativa, a solução para a vida financeira dos clubes? Retrieved October 22, 2020, from Universidade do Futebol website: <https://universidadedofutebol.com.br/clube-empresa-e-governanca-corporativa-a-solucao-para-a-vida-financeira-dos-clubes/>

- Nakamura, W. T. (2015). Reflexões Sobre a Gestão de Clubes de Futebol no Brasil. *Journal of Financial Innovation São Paulo*, 1(1), 40–52. <https://doi.org/10.15194/jofi>
- Neto, P., & Martins, R. (1998). Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: uma proposta de sistematização. *Gestão & Produção*, 5(3), 298–311. Retrieved from http://www.dep.ufscar.br/admin/upload//ARTIGO_1148385976.PDF
- Oldra, M. D., Deparis, M. N., & Nez, E. (2020). A Formação de Atletas Torna Um Clube Vencedor Nas Finanças e Nos Campos? *Revista Panorâmica*, 31, 73–93.
- Oliveira, A. da S., & Martins, E. B. (2020). A Relevância de Investimentos em Atletas: Caso Ceará Sporting Club na Série A. *Centro Universitário Fametro*, Vol. 21, pp. 1–9. Retrieved from <http://mpoc.org.my/malaysian-palm-oil-industry/>
- Oliveira, D. V. T. (2016). *Análise da Cultura Organizacional do Sport Club Corinthians Paulista Com Foco na Retenção e Manutenção de Talentos nas Categorias de Base* (Trabalho de conclusão de curso). Centro Universitário de Brasília - UNICEUB, Brasília, BSB, Brasil.
- Paoli, P. B. (2007). *Os Estilos de Futebol e os Processos de Seleção e Detecção de Talentos* (Tese de Doutorado). Faculdade de Educação Física, Universidade Gama Filho, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Paoli, P. B., Silva, C. D., & Soares, A. J. G. (2008). Artigo de Revisão Tendência atual da detecção, seleção e formação de talentos no futebol brasileiro Current tendency of the detection, selection and development of talents in the Brazilian soccer. *Rev Bras Futebol Jul-Dez*, 01(2), 38–52.
- Pedro, Mario António Dawid. (2013). *A Eficácia Organizacional e o Desporto: estudo de caso na Federação Paulista de Basketball*. Retrieved from <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/67168/2/23334.pdf>
- Pedro, Mário António Dawid, Paibe, G., González-García, R. J., & Carvalho, M. J. (2017). O esporte e a eficácia organizacional : Uma revisão da literatura Sports and organizational effectiveness : A literature review Atualmente , o esporte passa por um paradigma em que muito investimento , público ou privado , é consumido na organização de ev. *Revista de Gestão e Negócios Do Esporte*, 2(1), 64–80.
- Peloso, A. C., & Yonemoto, H. W. (2010). Atração, desenvolvimento e retenção de talentos.

- Etic - Encontro De Iniciação Científica*, 1, 1–22. Retrieved from <http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC/article/viewFile/2525/2049>
- Pereira, C. A., Rezende, A. J., Corrar, L. J., & Lima, E. M. (2004). A gestão estratégica de clubes de futebol: uma análise da correlação entre performance esportiva e resultado operacional. *IV Congresso USP de Controladoria e Contabilidade*, 15. Retrieved from <https://docplayer.com.br/1177078-A-gestao-estrategica-de-clubes-de-futebol-uma-analise-da-correlacao-entre-performance-esportiva-e-resultado-operacional.html>
- Pereira, P. P. e. (2017). Estudo de caso sobre desafios de um plano de qualidade em uma empresa de doces finos. *FGV Management*, pp. 1–51. Rio de Janeiro.
- Prado, E. V., Correa, D. A., Padoveze, C. L., Nazareth, L. G. C., & Bertassi, A. L. (2018). Proposta de um Programa de Ética e Compliance Integrado Com a Gestão de Pessoas. *Revista Perspectivas Contemporâneas*, 13(2), 1–23.
- Refatti, S., & Santos, J. A. P. (2013). *A Evolução do Capital Humano nas Organizações* (pp. 1–15). pp. 1–15.
- Ribeiro, L. (2014). *Proposta para a implementação de um sistema de gestão da qualidade numa organização desportiva: o caso do clube desportivo nacional da madeira* (Instituto Politécnico de Coimbra). Retrieved from [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/13457/1/Lígia Ribeiro.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/13457/1/Lígia%20Ribeiro.pdf)
- Robalo, A. (1995). Eficácia e Eficiência Organizacionais. *Revista Portuguesa de Gestão*, 105–116.
- Rodrigues, M. S., & Silva, R. C. da. (2009). A estrutura empresarial nos clubes de futebol. *Organizações & Sociedade*, 16(48), 17–37. <https://doi.org/10.1590/s1984-92302009000100001>
- Rufino, B. (2020). Clube-empresa – SA pode trazer governança e investimentos. Retrieved October 22, 2020, from Universidade do Futebol website: <https://universidadedofutebol.com.br/clube-empresa---sa-pode-trazer-governanca-e-investimentos/>
- Serpa, S. (2017). Psicologia do Desporto. *Programa Nacional de Formação de Treinadores*, 1.
- Silva, C. V. D. G. F., & Filho, L. A. N. C. (2009). Gestão de clubes de futebol brasileiros:

- fontes alternativas de receita. *Revista Eletrônica Sistemas & Gestão*, 1(3), 195–209.
<https://doi.org/10.7177/sg.2006.SGV1N3A2>
- Silva, J. A. F. DA, & Carvalho, F. A. A. DE. (2009). Evidenciação E Desempenho Em Organizações Desportivas: Um Estudo Empírico Sobre Clubes De Futebol. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 3(6), 96–116.
- Silva, R. F., Dias, S. M. B., & Ribeiro, K. A. (2020). Gestão Financeira no Futebol - Um Estudo das Receitas dos Principais Clubes do Estado do Ceará, Brasil. *Revista de Gestão e Negócios Do Esporte (RGNE)*, 5(1), 44–59.
- Silveira, J. W. P., Pilatti, L. A., & Laat, E. F. (2012). Gestão de qualidade em clubes do futebol brasileiro. *EFDeportes.Com*, 173.
- Soares, J. A. P., Antunes, H. R. L., & Rodrigues, J. de J. F. (2011). Avaliação de desempenho dos treinadores desportivos: da inexistência de um instrumento estruturado à valorização dos resultados desportivos. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 25(3), 431–440. <https://doi.org/10.1590/s1807-55092011000300008>
- Tavares, A. (2007). *Gestão da qualidade e da excelência nos eventos desportivos - O modelo MEDE como ferramenta de gestão de eventos desportivos*. 990. Retrieved from <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/13857/2/22267.pdf>
- Theodorakis, N. D., Dimmock, J., Wann, D., & Barlas, A. (2010). Psychometric evaluation of the team identification scale among Greek sport fans: A cross-validation approach. *European Sport Management Quarterly*, 10(3), 289–305.
<https://doi.org/10.1080/16184741003770180>
- Tolfo, S. da R. (1999). Qualidade Total: Um novo paradigma? *Revista Ciências Da Administração*, 1(1), 69–81.
- Trindade, P. S. da S. (2007). *Retenção de Talentos* (pp. 0–54). pp. 0–54. Retrieved from <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/14172>
- Vanderley, L. G. (2001). Capital Humano: A Vantagem Competitiva. *Revista Organizações & Sociedade*, 8(22), 65–74.

Anexos

Eficácia Organizacional em Desportos Coletivos

O presente questionário tem por objetivo a coleta de dados e posterior análise da atual condição do Académico de Viseu Futebol Clube nos quatro aspetos que compõem a Eficácia Organizacional. O questionário está dividido em quatro seções, sendo cada uma delas composta por questões abertas e fechadas a serem respondidas da forma mais completa e assertiva possível.

***Obrigatório**

I) Saúde Financeira

1. 1) Quais são as fontes de receitas atuais do clube no que diz respeito ao futebol? No caso de "Outros" é preciso especificar quais. (Pode marcar mais de uma opção.) *

Marque todas que se aplicam.

- Financiamento Público (câmara, autarquia, etc.)
- Patrocinador
- Cotas de Sócios
- Premiações
- Matchday
- Merchandising
- Venda de Atletas

Outro: _____

2. 2) Em relação à resposta anterior, qual o valor em euros, por ano, que representa as receitas de cada uma das fontes citadas? *

3. 3) Qual o número atual de sócios pagantes do clube? *

4. 4) Qual o número atual de sócios não-pagantes do clube? *

5. 5) Quais as fontes de despesa do clube atualmente? No caso de "Outros" é preciso especificar quais. (Pode marcar mais de uma opção) *

Marque todas que se aplicam.

- Dívidas Trabalhistas
- Logística do Matchday
- Manutenção do Estádio
- Folha Salarial
- Dívidas ao Estado
- Compra de Atletas

Outro: _____

6. 6) Em relação à resposta anterior, qual valor em euros, por ano, que representa as despesas em cada fonte citada? *

7. 7) Como pode ser classificada a situação financeira atual do clube? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Péssima Excelente

II) Realização de Metas

8. 1) O clube possui um planeamento estratégico? Se sim, de quantos anos?
(Especificar Prazo). *

9. 2) Quais os objetivos estratégicos do clube à nível de desempenho desportivo para os próximos 5 anos? *

10. 3) Quais os objetivos estratégicos do clube à nível de gestão para os próximos 5 anos? *

11. 4) De que forma é realizado o controle e ajuste dessas metas ao longo da época desportiva? *

12. 5) Quais são os atuais patrocinadores do clube? Especificar o nome das empresas patrocinadoras e o tipo de patrocínio (financeiro, material, etc.). *

13. 6) Qual a média de público nos jogos como mandante do clube? *

Marcar apenas uma oval.

- Menor que 500 adeptos
- Entre 500 e 1000 adeptos
- Entre 1000 e 1500 adeptos
- Entre 1500 e 2000 adeptos
- Maior que 2000 adeptos

14. 7) Qual número médio de público considerado ideal pelo clube nos jogos como mandante? *

Marcar apenas uma oval.

- Menor que 500 adeptos
- Entre 500 e 1000 adeptos
- Entre 1000 e 1500 adeptos
- Entre 1500 e 2000 adeptos
- Maior que 2000 adeptos

15. 8) Como classifica a Realização de Metas pelo clube atualmente? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Insuficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Suficiente

III) Retenção de Membros Internos e Externos

16. 1) Qual a missão, a visão e os valores do clube? *

17. 2) Quais aspetos são abordados no processo seletivo de novos colaboradores e/ou atletas para o clube? No caso de "Outros" é preciso especificar quais. (Pode selecionar mais do que uma opção.) *

Marque todas que se aplicam.

- Capacitação/Currículo
- Indicação
- Análise de Desempenho
- Idade
- Necessidade

Outro: _____

18. 3) Quais são as motivações, usadas pelo clube, para levar um colaborador a permanecer na organização? *

19. 4) Quais as motivações, usadas pelo clube, para levar um atleta a permanecer na organização? *

20. 5) Em relação a jovens talentos, como o clube enxerga as categorias de formação? *

21. 6) Quantos desses jovens talentos permanecem no clube após tornarem-se profissionais? *

22. 7) Como os atletas e/ou colaboradores conhecem a cultura e história do clube? *

23. 8) Como classifica a Retenção de Membros Internos e Externos no clube atualmente? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Péssima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

IV) Evolução do Capital Humano

24. 1) O clube possui um organograma bem definido e com conhecimento de todos os colaboradores? *

25. 2) De que forma o clube trata a atribuição de funções e de responsabilidades a cada colaborador no processo de tomada de decisão? *

26. 3) Quais as oportunidades de um jovem atleta da formação para que possa integrar o plantel principal? *

27. 4) Com que frequência que a comissão técnica profissional observa os jovens da categoria de formação? *

Marcar apenas uma oval.

- Não Observa
 Mensalmente
 Quinzenalmente
 Semanalmente
 Diariamente

28. 5) O clube valoriza o processo de capacitação dos profissionais que atuam diretamente com o futebol? Se sim, como? *

29. 6) Como classifica a Evolução do Capital Humano no clube atualmente? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Insuficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Suficiente

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

Termo Livre e Esclarecido

Prezado Dr. Ramiro Sobral,

Venho por meio desta convidar o Académico de Viseu Futebol Clube a participar da dissertação de mestrado sobre Eficácia Organizacional em Desportos Coletivos, que será desenvolvida por mim, Luigi Soares Pereira Mões discente de Mestrado em Gestão do Desporto do Instituto Superior da Maia - ISMAI, sob orientação do Professor Dr. Alan Ferreira.

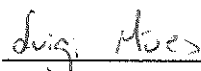
O objetivo geral desse estudo é analisar os meios e métodos de gestão de um clube desportivo da 2ª Liga e posteriormente desenvolver meios para inserir a gestão da qualidade, nomeadamente a eficácia organizacional em desportos coletivos na gestão do futebol do clube.

Ao longo da produção desse estudo, para a realização do Estudo de Caso relativo à gestão atual do clube, a participação consistirá em responder perguntas de um guião de entrevista/questionário que irá envolver os seguintes pontos: Saúde financeira; Realização de metas; Retenção de membros internos e externos e a Evolução do Capital Humano do clube.

Gostaria ainda de ressaltar que os dados da pesquisa têm fins académicos, são confidenciais e somente serão divulgados mediante autorização do clube. Além disso, a divulgação do nome do clube no documento e apresentação final da dissertação de mestrado apenas é realizada mediante a autorização do clube.

Disponibilizo por fim os meus contactos e também o e-mail do orientador; Luigi Mões: 910 795 491 / moesluigi6@gmail.com. Dr. Alan Ferreira: D011908@ismai.pt.

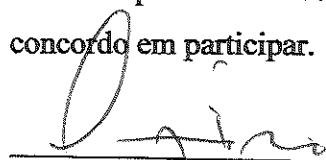
Atenciosamente;



Luigi Mões

Viseu; 22 de setembro de 2020

Declaro que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa e concordo em participar.



Dr. Ramiro Sobral

