



Perspetiva sobre o Perfil de um Diretor Técnico de Centros de *Fitness* da Região Norte de Portugal

Maria Vitória Pereira Soares

Mestrado em Gestão do Desporto

Orientador Institucional  
Professora Doutora Maria José da Silva Faria

Coorientador  
Professora Doutora Celina Raquel Nunes Gonçalves



Universidade da Maia – ISMAI  
Mestrado em Gestão do Desporto

Perspetiva sobre o Perfil de um Diretor Técnico de Centros de *Fitness* da Região  
Norte de Portugal

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.

Discente: Maria Vitória Pereira Soares

Orientadora: Professora Doutora Maria José da Silva Faria

Coorientadora: Professora Doutora Celina Raquel Nunes Gonçalves

Maia, setembro de 2021

## **Agradecimentos**

A finalização desta etapa e deste trabalho é mais um dos eventos importante na minha vida e ao mesmo tempo talvez dos mais gratificantes. Para a realização desta etapa tive sempre ao meu lado pessoas muito importantes, tanto na minha vida pessoal como académica, que me ajudaram nesta conclusão e ao qual eu gostava de exprimir o meu enorme agradecimento!

Primeiramente, queria agradecer à Universidade da Maia por me ter acolhido e permitido realizar o Mestrado nesta fantástica instituição.

À minha orientadora Professora Doutora Maria José Faria e à coorientadora Professora Doutora Celina Gonçalves, pela paciência ao longo destes dois anos e por me terem acompanhado nesta dissertação.

Aos Diretores Técnicos que disponibilizaram um pouco do seu tempo na participação deste estudo.

Finalmente, queria agradecer aos meus pais, pela pessoa que sou hoje e pelas oportunidades académicas que me deram a realizar. Por todo o apoio logístico e emocional ao longo de todos estes duros anos enquanto estudante, sem eles nada disto seria possível, e um simples obrigada não chega para mostrar a minha gratidão!

Ao meu irmão, pela compreensão e paciência nos momentos mais difíceis e desgastantes. És um exemplo e parte integrante e fundamental na minha pessoa. Agradeço por seres um dos meus pilares e por estares sempre lá quando preciso!

À minha Madrinha por ter sido muito importante nesta caminhada e por ser um exemplo a seguir, tanto como pessoa como profissional na área do desporto. Aos meus restantes familiares, desde padrinho, primas/os e tias/tios que me acompanharam nesta caminhada e me apoiaram sempre.

Aos meus amigos que me acompanharam igualmente nesta caminhada, que me fizeram crescer e a tornar-me o que sou hoje, e por todos os momentos e partilhas juntos.

Aos meus colegas de curso pelos momentos, partilhas de novos conhecimentos e experiências diversificadas que contribuíram e ajudaram para o meu percurso.

A todos, um muito obrigada!

## Resumo

O *Fitness* é um mercado em evolução e modificação, sendo que, atualmente, os Centros de *Fitness* são uma das principais escolhas para a prática desportiva e de atividade física. Neste sentido, o Diretor Técnico é importante na gestão e organização destes espaços, bem como o seu bom funcionamento cumprindo as suas funções. Deste modo, é relevante e pertinente conhecer melhor o Diretor Técnico. Assim, tem-se como objetivo principal perceber e descrever o perfil funcional do Diretor Técnico dos Centros de *Fitness*, concretamente na região Norte de Portugal.

Relativamente à metodologia optou-se pelo desenvolvimento e aplicação de um questionário aos Diretores Técnicos de Centros de *Fitness*. Responderam ao questionário 128 Diretores Técnicos do Norte de Portugal. A análise de dados procedeu-se através do programa SPSS, apurou-se a consistência do questionário (Alfa de Cronbach  $\alpha = 0.70$ ) e utilizaram-se medidas descritivas básicas, tabelas e gráficos de frequência e tabelas de tabulação cruzada.

Os resultados mostram que os Diretores Técnicos são, maioritariamente do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 30 e 39 anos, que possuem na sua maioria formação superior em Educação Física e Desporto, sendo que poucos têm formação em Gestão do Desporto e grande parte acumula funções extras. As principais áreas de intervenção são coordenação e avaliação, organização, planeamento e gestão de recursos humanos. No entanto, profissionais com diferentes níveis de experiência (anos na área da Gestão do Desporto) valorizam de forma diferente as áreas de intervenção. Concretamente, os Diretores Técnicos com 3-5 anos de experiência consideram mais relevante a área dos Recursos Humanos, com 6-10 anos de experiência, valorizam a Coordenação e Avaliação, entre os 11 e os 15 anos que consideram a Organização e com mais de 15 anos, dão mais ênfase ao Planeamento. Por último, o presente estudo esclarece que as funções do Diretor Técnico definidas na Lei não são realizadas por todos.

**Palavras-Chave:** Diretor Técnico, Gestão do Desporto, Centros de *Fitness*, Funções, Gestor, Áreas de Intervenção

## **Abstract**

Fitness is an evolving and changing market, and today Fitness Centers are one of the main choices for sports and physical activity. In this sense, the Technical Director is important in the management and organization of these spaces, as well as their proper functioning by fulfilling their duties. Thus, it is relevant and pertinent to know better the Technical Director. Thus, the main objective of this study is to understand and describe the functional profile of the Technical Director of Fitness Centers, specifically in the Northern region of Portugal.

Regarding the methodology, a questionnaire was developed and applied to the Technical Directors of Fitness Centers. The questionnaire was answered by 128 Technical Directors from the North of Portugal. Data analysis was performed using the SPSS program, the consistency of the questionnaire was checked (Cronbach's alpha  $\alpha= 0.70$ ) and basic descriptive measures, frequency tables and graphs and cross-tabulation tables were used.

The results show that the Technical Directors are mostly male, between 30 and 39 years of age, and that most of them have a degree in Physical Education and Sports, with few having a degree in Sports Management, and a large part accumulate extra functions. The main areas of intervention are coordination and evaluation, organization, planning, and human resources management. However, professionals with different levels of experience (years in Sport Management) value differently the areas of intervention. Specifically, Technical Directors with 3-5 years of experience consider the human resources area more relevant, with 6-10 years of experience they value Coordination and Evaluation, between 11 and 15 years they consider Organization and with more than 15 years they give more emphasis to Planning. Finally, this study clarifies that the functions of the Technical Director defined in the Law are not performed by all.

**Keywords:** Technical Director, Sport Management, Fitness Centers, Functions, Manager, Intervention Areas

# Índice

Introdução.....	10
1. Enquadramento do Tema.....	10
2. Objetivos do Estudo.....	10
3. Organização do Estudo.....	11
I- Revisão de Literatura.....	12
1. Indústria do <i>Fitness</i> .....	12
1.1. Evolução e Enquadramento do Setor.....	14
2. Gestão do Desporto.....	15
2.1. Conceito de Gestão.....	15
2.2. Conceito de Gestão do Desporto.....	16
2.3. História e Evolução da Gestão do Desporto.....	17
2.4. Formação em Gestão do Desporto.....	19
2.5. O Gestor do Desporto.....	20
3. Diretor Técnico.....	22
3.1. Áreas de Atuação.....	24
II- Metodologia.....	40
1. Amostra.....	40
2. Instrumentos.....	41
3. Procedimentos.....	42
4. Análise de Dados.....	43
III- Apresentação e Discussão de Resultados.....	43
1. Caracterização dos Diretores Técnicos.....	43
1.1. Sexo e Idade.....	43
1.2. Formação, Grau e Área Académica.....	45
1.3. Formação na Área da Gestão do Desporto.....	46
1.4. Designação da Função/Cargo e Acumulação de Funções.....	46
2. Caracterização das Competências Profissionais.....	48
2.1. Tempo no Cargo de Diretor Técnico.....	48
2.2. Tempo na Área da Gestão do Desporto.....	48
3. Caracterização das Funções Desempenhadas.....	49
3.1. Dimensões que Despendem mais Tempo.....	49
3.2. Funções Importantes em Cada Dimensão.....	50

3.3. Anos de Experiência na Área da Gestão do Desporto x Áreas de Intervenção.....	59
3.4. Funções Definidas por Lei.....	60
Conclusões .....	62
Anexos.....	73
Anexo 1 .....	73
Anexo 2 .....	78
Anexo 3 .....	79
Anexo 4 .....	79
Anexo 5 .....	80
Anexo 6 .....	82

# Índice de Ilustrações

## Índice de Gráficos

Gráfico 1.....	44
Gráfico 2.....	45
Gráfico 3.....	48
Gráfico 4.....	49
Gráfico 5.....	49

## Índice de Tabelas

Tabela 1.....	46
Tabela 2.....	46
Tabela 3.....	47
Tabela 4.....	47
Tabela 5.....	51
Tabela 6.....	52
Tabela 7.....	53
Tabela 8.....	54
Tabela 9.....	55
Tabela 10.....	56
Tabela 11.....	56
Tabela 12.....	58
Tabela 13.....	59
Tabela 14.....	62

## **Lista de Abreviaturas e Siglas**

NASSM – North American Society for Sport Management

EU – Estados Unidos

DTN – Diretor Técnico Nacional

ISMAI – Instituto Universitário da Maia

TPDT – Título Profissional de Diretor/a Técnico/a

IPDJ – Instituto Português do Desporto e da Juventude

AMA – American Marketing Association

INE – Instituto Nacional de Estatística

# Introdução

## 1. Enquadramento do Tema

O *Fitness* é um mercado em completa evolução e modificação. Atualmente, os Centros de *Fitness*, são das principais escolhas para a prática desportiva e de atividade física. Neste sentido, com o aumento de público e com desenvolvimento destes locais, a gestão tornou-se num instrumento essencial (Gomes, Sarmento, & Mulatinho, 2014).

Atualmente, a maioria dos Centros de *Fitness* já tem na sua organização um responsável pela gestão com determinadas funções e áreas específicas de intervenção. As funções no domínio da gestão desportiva têm sido realizadas por profissionais cuja sua designação tem sido variada, contudo, desempenham atividades idênticas (Joaquim, Batista, & Carvalho, 2011). Deste modo, as principais designações são de administrador, técnico e dirigente desportivo, contudo, neste estudo, o principal termo usado será Diretor Técnico. Define-se funções como determinada atividade ou cargo exercido, assim como, as áreas de intervenção são aquelas em que os Diretores Técnicos podem intervir consoante as suas funções. Em suma, as funções que devem ser realizadas pelo Diretor Técnico são: organizar e supervisionar a prescrição, avaliação e condução dos programas e atividades com base no funcionamento das instalações desportivas; coordenar e supervisionar a qualidade dos serviços prestados e respetiva qualidade; elaborar um manual de todas as atividades desportivas decorrentes nas instalações desportivas; estruturar a produção das atividades; entender tecnicamente as atividades desportivas desenvolvidas nas instalações; e colaborar na luta contra a dopagem no desporto (Lei nº. 39/2012, 2012).

Além disto, as áreas de intervenção consideradas são: gestão de recursos humanos, de projetos e de instalações desportivas, *marketing*, gestão financeira e administrativa, planeamento estratégico, entre outras. É necessário que os conhecimentos essenciais na área da gestão, sejam ajustados às tecnologias utilizadas e à respetiva área de especialização e intervenção (Neves, 2015).

## 2. Objetivos do Estudo

Atendendo à modernização e progresso da sociedade, ao aumento do número de organizações desportivas, à multiplicidade de nomes, denominações e funções que podem e são desempenhadas pelos Diretores Técnicos, bem como da incompleta definição e esclarecimento à cerca das competências que devem ser exigidas para o desempenho do cargo, é possível aferir a importância de estudar e investigar com profundidade o perfil de competências e funções do Diretor Técnico (Joaquim et al., 2011).

O papel do Diretor Técnico, atualmente, é fulcral na gestão, funcionamento e organização dos Centros de *Fitness*. Neste sentido, é importante perceber determinadas competências e funções desempenhadas por estes profissionais no respetivo cargo, para que tenham sucesso. Contudo, aquando da procura bibliográfica percebe-se que tais competências e funções são pouco abordadas e tem sido pouco relevante em estudos anteriores, uma vez que, estes estudos têm-se focado, essencialmente, e apenas no que os gestores fazem. Deste modo, considerou-se importante conhecer o perfil dos Diretores Técnicos mais detalhadamente, sendo o objetivo geral deste estudo, perceber e descrever o perfil funcional do Diretor Técnico dos Centros de *Fitness* da região Norte de Portugal.

Além disto, considerou-se relevante delinear o estudo em objetivos específicos:

1. Descrever o perfil geral do Diretor Técnico (idade, sexo, escolaridade, nível de experiência e tempo no cargo).
2. Definir quais as áreas de intervenção que os Diretores Técnicos mais despendem tempo.
3. Perceber quais as funções mais importantes em cada área de intervenção.
4. Perceber se os anos de experiência na Gestão do Desporto influenciam as áreas que consideram mais relevantes para a execução do cargo.
5. Avaliar a frequência do cumprimento das funções definidas por Lei pelos Diretores Técnicos nos Centros de *Fitness*.

### **3. Organização do Estudo**

O estudo para ser devidamente desenvolvido, cumprindo todos os objetivos e alcançando os resultados esperados, seguiu-se determinados procedimentos. Após uma pequena introdução com o enquadramento do tema e os objetivos do respetivo estudo, este encontra-se dividido em quatro capítulos.

Primeiramente, foi realizada uma análise documental e bibliográfica que se constituiu como parte integrante na condução do estudo. Nesta parte foram procurados artigos, trabalhos académicos, livros e leis realizados em Portugal e no estrangeiro, acerca da gestão desportiva, desporto, diretores técnicos, da área do *fitness* e Centros de *Fitness*, clubes, ginásios, entre outros do género. Foi a partir desta análise que surge o primeiro capítulo (I), a Revisão de Literatura.

No segundo capítulo (II), é apresentada a Metodologia com a caracterização da amostra, do instrumento da pesquisa e da sua criação, todos os procedimentos efetuados e a análise de

dados realizada.

O capítulo III exhibe a apresentação e a discussão dos resultados, tendo estes sido comparados a outros estudos já realizados acerca do perfil dos Diretores Técnicos.

O último e IV capítulo é composto pelas conclusões, limitações e sugestões para estudos futuros. Seguidamente a este capítulo, surge a bibliografia e anexos.

Finalmente, dada a importância do Diretor Técnico nos Centros de *Fitness*, serão abordadas várias características relativas ao seu perfil e funções desempenhadas.

## **I- Revisão de Literatura**

### **1. Indústria do *Fitness***

A Indústria do *Fitness* revolucionou toda a atividade física e desportiva. O tipo de prática nos Centros de *Fitness* conquistou e continua, gradualmente, a conquistar um número significativo de participantes e seguidores das novas tendências *Fitness*.

O *Fitness* é um mercado em constante evolução, modificação e expansão. Este têm-se desenvolvido muito nos últimos anos, tendo como futuro o contínuo progresso e adaptação aos tempos modernos e às novas tecnologias. Primeiramente, o *Fitness* era apenas uma prática de musculação e condicionamento físico, evoluindo mais tarde para instituições conhecidas como ginásios, compostas por infraestruturas com capacidade para albergar um elevado número de pessoas, que praticavam exercícios multivariados ao mesmo tempo e no mesmo local. Progressivamente, surgiram os primeiros *healthclubs*, com os serviços já existentes, assim como com serviços adicionais, nomeadamente, *spa*, bar e espaços de recreação para crianças, entre outros. Além dos ginásios e *healthclubs*, já existem uns novos espaços denominados de *wellness club*, que juntamente com a condição física, preocupam-se com o bem-estar e saúde dos praticantes (Couto, 2019). Atualmente, em Portugal, os clubes convencionais como Ginásios, *Healthclubs* e Clubes de *Fitness* são a maior representatividade nesta área, correspondendo a 79% dos clubes existentes desde 2018 (Pedragosa & Cardadeiro, 2020).

Segundo Gonçalves (2012), o conceito de *fitness* foi variando ao longo dos anos, onde diferentes aspetos sobre o corpo e ego foram valorizados, como carácter, atratividade, felicidade, força, moral, inteligência, coragem e honestidade. Neste sentido, há uns anos, o número de ginásios, bem como, o seu número de sócios e praticantes era menor, sendo que, atualmente, esse número é bem superior. Este aumento deve-se ao facto de as razões e os motivos para a prática desportiva serem cada vez mais, desde motivos estéticos, motivos de saúde para

melhorar ou manter a mesma, estilo de vida saudável, perda de peso, para seguir tendências ou até mesmo por divertimento e socialização. Em perspectiva, a prática regular de atividade física oferece benefícios como o fortalecimento do sistema imunológico, melhora a circulação sanguínea, a probabilidade de doenças cardíacas é menor, ajuda a fortalecer ossos, ajuda na perda de peso, entre outros aspetos que melhoram a qualidade de vida e saúde dos praticantes (Malafaia & Buglia, 2019).

Segundo Brachtvogel (2016, p. 1), *fitness* é:

Uma palavra de origem inglesa e que significa “estar em boa forma física”. Este termo que normalmente é associado à prática de atividades físicas e se refere ao bom funcionamento condicionamento físico e ainda o bem-estar físico e mental. A palavra é formada a partir da junção de “fit” (um dos significados é “boa forma) e “ness”, um sufixo que transforma adjetivos em substantivos, designando um estado, uma condição.

Tal como é possível entender, a palavra *fitness* não é de origem portuguesa, no entanto, é muito utilizada tanto a nível científico como no quotidiano. O termo *fitness* relaciona-se com a procura do equilíbrio entre o corpo, a força e a superação dos próprios limites, este equilíbrio favorecerá o bem-estar e a saúde em geral, mais especificamente, fisicamente, mentalmente e emocionalmente (Brachtvogel, 2016). Em consonância, o conceito de *fitness* baseia-se, essencialmente, no treino executado no ginásio e todas as outras atividades e aulas neste mesmo espaço, assim como, na condição física que advém do respetivo treino, nomeadamente, a resistência, a agilidade, a força, entre outras capacidades que podem ser treinadas (Cruz, 2015).

Concluindo, não existe uma definição certa de *fitness*, uma vez que, esta pode ser adaptada a diversos aspetos e critérios. Assim, como vários autores apresentam definições diferentes, uma definição fechada de *fitness* não seria a mais correta ou completa. No entanto, é essencial perceber e referir que o *fitness* não se baseia apenas nos ginásios ou *healthclubs* e nas atividades realizadas e englobadas nos mesmos, mas numa junção dessas atividades com outras atividades desportivas e de manutenção da condição e aparência física, bem como, da respetiva saúde (Cruz, 2015).

Atualmente, o *Fitness* é uma das atividades físico-desportiva mais emergente, apresentando de certa forma uma exigência maior à Gestão do Desporto, não só pela constante inovação (Couto, 2019) como pela movimentação de valores monetários elevados. Por exemplo, segundo Pedragosa e Cardadeiro (2018), os clubes faturaram no ano de 2018 um total de 171.824 milhares de euros (sem IVA). Todas estas receitas surgem, não só através das mensalidades, mas também a partir de todos os serviços oferecidos pelos clubes, ou seja, venda de serviços de treino personalizado, estética, consultas de nutrição, psicologia, venda de

produtos e complementos alimentares (Pedragosa & Cardadeiro, 2020). Em suma, 1/4 das receitas são provenientes das vendas destes serviços e os restantes ¾ das mensalidades (Pedragosa & Cardadeiro, 2020).

Em conclusão, o corpo e o *fitness* são influenciados pelo mercado e respetivos consumidores, influenciando a conceção de novos produtos e serviços inovadores, e a difusão do mercado de serviços (Couto, 2019).

### **1.1. Evolução e Enquadramento do Setor**

A área do *fitness* começou na rua, onde apenas as áreas da musculação ou *bodybuilding* eram praticadas, no entanto, estes mesmos ginásios passaram da rua para instalações desportivas com melhores condições. Adicionalmente à musculação, com o crescimento do *fitness* noutros países, as tendências internacionais chegaram a Portugal, onde surgiram as primeiras aulas de grupo e a criação de Academias de Aeróbica. De acordo com o artigo 2º do Decreto-Lei n.º 385/99, de 28 de setembro, os ginásios são:

Todas as salas de desporto abertas ao público dotadas de equipamento para o treino da força, nomeadamente para a prática do culturismo, da musculação ou atividades afins, bem como as destinadas ao desenvolvimento, manutenção ou recuperação da condição física, designadamente para a prática da ginástica, manutenção, aeróbica ou atividades semelhantes, ainda que integrem ou estejam integradas em infraestruturas vocacionadas para a prática de outras modalidades.

Ao longo dos anos 80-90 surge a evoluída Indústria do *Fitness* revolucionando a atividade realizada em ginásios. Neste sentido, o termo ginásio, nos últimos anos, tem caído um pouco em desuso, tendo evoluído para *healthclub*. Este engloba serviços como aulas de grupo, treino personalizado, e adicionalmente, serviços como *spa*, bar, zona de recreação para crianças, entre outros serviços que os ginásios não ofereciam (Jesus, 2014).

Atualmente, o termo *healthclub* ainda é usado, contudo, surgiu um novo termo, *wellness club*, que além do treino físico, junta a importância e a melhoria da saúde e do bem-estar, ou seja, integra aspetos de saúde e aptidão, não esquecendo a condição física, mas valorizando a qualidade de vida e bem-estar. No *wellness club*, o objetivo é que o indivíduo se sinta melhor com ele mesmo a um nível geral, que tenha mais energia no dia-a-dia, que melhore a condição física e ao mesmo tempo que aprenda a gerir o próprio peso e que alivie o *stress* pessoal trazido do trabalho ou de casa (Gonçalves, 2012).

Com o aumento da informação acerca dos benefícios da atividade física, a indústria *wellness* evoluiu, nomeadamente, nos serviços de *health & fitness*, *spas*, medicina preventiva,

serviços de cosmética, nutrição saudável e produtos de suplementação natural. O mercado do *fitness*, como se percebe, encontra-se em grande expansão e continua a provocar um crescimento exponencial das atividades, organizações e adesão aos serviços englobados no mesmo, acompanhando sempre as novas tecnologias e tendências presentes na sociedade.

## **2. Gestão do Desporto**

### **2.1. Conceito de Gestão**

Definir um qualquer conceito pode ser complicado e igualmente exaustivo, sendo que definir gestão não é de todo uma exceção. Na procura do significado certo para o conceito gestão, pode-se encontrar inúmeras definições e todas elas ligeiramente diferentes. Atualmente, a gestão engloba-se em todas as áreas, caracterizando-se pela sua interdisciplinaridade e por se processar em vários setores de atividade (Couto et al., 2011).

Antes de se passar diretamente à definição de gestão como área científica, pode-se afirmar que a gestão é uma atividade que surge naturalmente na vida das pessoas, mesmo que estas não se apercebem do mesmo, desde a gestão de dinheiro para as compras ou despesas, gestão das atividades do dia-a-dia, entre muitos outros. Neste sentido, hoje em dia é exigido cada vez mais um conjunto de competências que permitam analisar contextos, definir objetivos, implementar estratégias e avaliar resultados (Lopes, 2017).

O conceito gestão pode ter várias interpretações e surgir diversas definições, sendo que definir gestão é uma tarefa tentadora, mas ao mesmo tempo árdua, devido às particularidades, variações e contexto (Kaehler & Grundei, 2019). Neste sentido, segundo Reis (2020, p. 21) pode-se ainda definir que a gestão é:

Um conjunto de operações que visam garantir a realização de um bom desempenho por parte dos recursos organizacionais, no intuito de serem atingidos os objetivos e as metas previamente delineados, de forma eficiente e eficaz, através das suas principais funções: planeamento, organização, direção e controlo.

Em suma, gerir é nada mais nada menos que coordenar e estabelecer parâmetros relativamente aos recursos humanos envolvidos na organização, na resolução de problemas que surjam, implementação de políticas e execução daquelas ações que foram planeadas atempadamente (Couto et al., 2011). A gestão tem como principais objetivos gerir os recursos humanos e as operações realizadas na organização, tomar decisões estratégicas e assegurar a implementação das mesmas, com o intuito de alcançar as metas estabelecidas (Grundei & Kaehler, 2018).

Concluindo, a gestão é cada vez mais um instrumento importante no desporto e no seu

desenvolvimento, uma vez que esta tem influência em várias áreas que não apenas na gestão. Atualmente, a gestão deve trabalhar em concordância com a sociedade atual, economia, tecnologia e contexto onde se encontra inserida (Couto et al., 2011).

## 2.2. Conceito de Gestão do Desporto

A Gestão do Desporto derivou do termo gestão e da própria gestão pura conjugada com o desporto em si e a sua gestão. O termo habitualmente usado em inglês para definir esta mesma área é o “*sport management*”, sendo que “*sport*” significa desporto e “*management*” gestão. Em Portugal, têm-se utilizado, essencialmente, o nome de Gestão do Desporto para esta mesma área (Rocha & Bastos, 2011).

A Gestão do Desporto ainda é considerada uma dimensão recente, tanto a nível de investigação, académico e profissional, tendo-se desenvolvido mais no século XXI (Susanto & Zulbahri, 2021). Contudo, atualmente, a Gestão do Desporto ganhou o seu espaço de atuação, tornando-se essencial na gestão e êxito das organizações desportivas (Augusto, 2015).

A Gestão do Desporto pode ser definida de várias maneiras e perspetivas. Segundo a *North American Society for Sport Management* (NASSM), a Gestão do Desporto é:

Um conjunto de conhecimentos interdisciplinares que abordam, entre outros, a gestão, a liderança e a organização do desporto, incluindo dimensões comportamentais, ética, *marketing*, comunicação, contabilidade e finanças, negociação e legislação. (Cruz, 2017, p. 10).

Por outro lado, a Gestão do Desporto pode ser entendida como a aplicação das ferramentas de gestão tradicional na tomada de decisões, rotinas, processos, práticas, na resolução de problemas e imprevistos, tendo sempre em conta a realidade desportiva, a multidisciplinariedade e a integração de outras áreas de conhecimento na gestão (Lopes, 2017). O mesmo autor referencia que as principais funções da Gestão do Desporto são, essencialmente, a conceção, a coordenação, a operacionalização e a liderança.

A Gestão do Desporto é a coordenação de serviços e atividades desportivas cedidas pela organização desportiva, bem como o *marketing* e a promoção dos serviços e eventos desportivos oferecidos, entre outros, de modo, a que a organização desportiva consiga atender os seus utilizadores da melhor forma possível e responder às suas necessidades.

No fundo, a Gestão do Desporto é uma área que engloba diversas funções e áreas, desde as já referidas, a outras igualmente importantes, tais como o planeamento onde são englobadas tarefas de preparação, calendarização e coordenação de atividades, bem como a planificação de estratégias de gestão de equipamentos e instalações; recursos humanos que é todo o processo

de trabalhar com pessoas (Rocha & Bastos, 2011) e que trata de todo o pessoal pertencente à instituição, desde a descrição dos postos de trabalho, a divisão de tarefas, planos de formação e todo o processo de contratação de novas pessoas; *marketing* com planos e soluções para chegar a mais utilizadores e praticantes, novas promoções e partilhas de informação, assim como, a organização de eventos desportivos na instituição; financiamento relacionadas com todas as tarefas financeiras e orçamentais que dizem respeito à organização desportiva, bem como, o controlo dos custos e a maximização dos lucros; legislação desportiva; entre outras, com o objetivo principal de incentivar ao desporto e às atividades desportivas, oferecendo serviços e espaços de prática desportiva que atendam a todas as necessidades e procura dos respetivos participantes e utilizadores.

Em suma, a Gestão do Desporto é uma área pluridisciplinar, uma vez que, advém da junção e intercessão de várias áreas científicas e disciplinas do conhecimento, como por exemplo, fundamentos de economia, psicologia, contabilidade, administração, *marketing*, entre outros (Reis, 2020). No entanto, a Gestão do Desporto ainda tem necessidade de produções científicas, não só em quantidade, mas também em qualidade, sendo que tal situação tem melhorado com mais publicações oficiais e com a criação de novos cursos de Pós-Graduação, ajudando e beneficiando todos os interessados neste campo, tanto a nível de pesquisa como a nível operacional e administrativo (Gomes et al. 2014).

### **2.3. História e Evolução da Gestão do Desporto**

Ao longo dos anos, o desporto foi evoluindo e alterando-se conforme novos contextos, novas tecnologias e sociedade em que se encontra inserido. Deste modo, antes de falar diretamente na evolução da Gestão do Desporto, primeiramente, é necessário compreender a evolução da prática desportiva e do desporto. Assim sendo, as primeiras narrativas desportivas remontam à Grécia Antiga, onde existiam jogos no Coliseu de Roma com o intuito de “entreter” o povo e para a manutenção dos militares e da nobreza através da atividade física realizada nos mesmos (Ferreira, 2012). Após esta época, evoca-se à época romana, onde no Império Romano, para além de continuarem a elevar os atletas, o próprio desporto foi sempre crescendo, desde a criação de novas modalidades, novas regras, novos equipamentos e até mesmo infraestruturas (Rodríguez-Pérez, et al., 2015). Aqui já aconteciam situações de gestão, tais como, gestão de instalações e até mesmo gestão de eventos, através dos espetáculos desportivos que realizavam, tais como, lutas de gladiadores e corridas de carros.

Por volta do século XVIII, as atenções voltam-se para a Inglaterra, que influenciou em grande parte o desporto moderno, sendo que, o desporto como é conhecido hoje deveu-se às

inovações desportivas e às modalidades, bem como, à regulamentação criada por eles. Ao longo dos anos, não só nestas civilizações, mas também noutras sociedades o desporto foi ganhando consentimento por parte de todos, tornando-se numa atividade mundial com potencial de gerar receitas e fomentar a economia.

Consequentemente ao crescimento a nível mundial, à profissionalização e até mesmo à industrialização do desporto, houve uma necessidade de gerir todos os processos que lhe eram inerentes. Segundo Rial (2014), a gestão, o controlo, a organização e o planeamento sempre foram áreas que estiveram presentes no desporto desde a antiguidade, no entanto, ainda não era conhecida nem intitulada de Gestão do Desporto, assim como, a orientação era um pouco diferente da atual.

Neste sentido, pode-se considerar que a Gestão do Desporto começou a surgir com o avanço do desporto moderno, estabilizando-se enquanto área no século XX. Assim sendo, a Gestão do Desporto começa a fixar-se no século XX, desenvolvendo-se conforme o contexto em que se encontra inserida (Rial, 2014). O primeiro aparecimento foi na América do Norte com o intuito de ganhar dinheiro através das ligas profissionais e das competições realizadas entre universidades. Deste modo, a Gestão do Desporto surge para atenuar as necessidades sentidas pelas ligas e pelas competições universitárias, pois estas desencadearam à movimentação de elevados montantes de dinheiro, à conquista de um elevado mediatismo, entre outros aspetos que levaram o desporto americano a tornar-se uma grande indústria, sendo necessário uma gestão eficaz (Rial, 2014). Por outro lado, a área da Gestão do Desporto cresceu ainda mais graças à criação da *North American Society for Sport Management* e do *Journal of Sport Management* (Cruz, 2017).

Contrariamente aos Estados Unidos (EU), mas ainda no século XX, na Europa, a Gestão do Desporto nasce na década de sessenta com base no conceito “Desporto para Todos” (Amorim, 2013). Influenciados pela atitude sociológico-jurídica e político-económica relacionada com a educação física e com as políticas desportivas na Europa, a Gestão do Desporto em Portugal, desenvolveu-se essencialmente a nível municipal (Cruz, 2017).

Atualmente, a Gestão do Desporto é considerada uma área científica importante no desporto e que abrange, não só ligas profissionais, competições universitárias, educação física ou políticas desportivas, mas também outras áreas relacionadas com o desporto e com os vários tipos de organizações desportivas. A Gestão do Desporto é fundamental para qualquer organização desportiva, clube, câmara municipal e até Centro de *Fitness*.

## **2.4. Formação em Gestão do Desporto**

O desporto assumiu-se como complexo ao longo dos anos, tudo devido aos elevados valores monetários que começaram a ser movimentados e ao mediatismo que alcançou, existindo a necessidade de ter profissionais qualificados que fossem capazes de gerir e intervir nas diferentes áreas que englobam a Gestão do Desporto (Cruz, 2017). Desta forma, o gestor do desporto é importante para o funcionamento das organizações desportivas, no entanto, ainda existem poucos profissionais capacitados na área, tornando este facto um dos dilemas da Gestão do Desporto. Assim sendo, é essencial que o gestor do desporto tenha a formação certa para ter sucesso no cargo e contribuir para os objetivos e desenvolvimento da respetiva organização. Deste modo, como a complexidade na intervenção profissional de gestores desportivos aumentou, levou à origem da evolução da Gestão do Desporto enquanto área académica (Rocha & Bastos, 2011).

Os primeiros programas académicos em Gestão do Desporto foram iniciados em 1968, nos EU, especificamente, na Universidade de Ohio. Estes programas foram criados, essencialmente, por causa do desporto profissional e universitário, uma vez que, ambos cresceram exponencialmente nos EU, sendo necessário uma resposta eficaz para este crescimento. Desde que se criou os primeiros programas académicos em Gestão do Desporto, houve, igualmente, muitos outros fundados, tanto nos EU como noutros países, que levaram a um crescimento da área académica (Rocha & Bastos, 2011).

Todo o crescimento desta área académica foi de forma progressiva, sendo que nos EU, em 1985, já existiam, aproximadamente, 72 programas em Gestão do Desporto, entre eles de Graduação e Pós-Graduação. Em 2001, devido a todo o sucesso nos primeiros e anteriores programas, mais de 200 instituições universitárias passaram a oferecer formação em Gestão do Desporto (Cruz, 2017). Nos EU, atualmente, entre Licenciatura, Mestrado e Doutoramento, existem mais de 300 universidades a incluir programas de Gestão do Desporto nas suas ofertas académicas.

Noutros países, principalmente, na Europa, os primeiros cursos surgiram no Reino Unido, sendo a maioria ainda concentrada lá (Rocha & Bastos, 2011). Em suma, nos vários países da Europa, estão disponíveis cerca de 50 cursos universitários no âmbito da formação do gestor do desporto (Cruz, 2017), divididos entre 20 universidades europeias.

Em Portugal, de forma idêntica aos EU, a primeira faculdade a criar um programa académico em Gestão do Desporto foi a Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa, em meados de oitenta, tendo atualmente, uma Licenciatura em Gestão do Desporto, assim como um Mestrado igualmente nesta área. Após esta, outras instituições académicas,

públicas e privadas, criaram cursos em Gestão do Desporto. Segundo Cruz (2017), com o passar dos anos, universidades, faculdades, institutos, entidades privadas, entre outras instituições, de forma crescente, passaram a oferecer nos seus programas, formação em Gestão do Desporto destinada a todos os profissionais das áreas da educação física, desporto ou até de outras áreas que atuam em organizações desportivas.

O desenvolvimento da gestão no ensino superior e das organizações desportivas influenciaram no progresso da Gestão do Desporto (Augusto, 2015). No entanto, tal crescimento e evolução na formação ainda não permitiu a adaptação a todas as mudanças existentes na área. Assim, é necessário repensar frequentemente a formação que é dada, bem como o processo de ensino implementado, para que todos os alunos e profissionais estejam preparados para o início ou continuação no mundo de trabalho. Neste sentido, o programa de estudos da Gestão do Desporto, de modo a preparar o gestor do desporto para o futuro, deve conter diversas disciplinas e conteúdos englobados e não apenas matérias de desporto.

A Gestão do Desporto é uma área complexa, ampla e que exige um conhecimento multidisciplinar, sendo que para atuar na mesma, é essencial uma formação específica e completa (Karnas, 2013). Deste modo, o ensino da Gestão do Desporto deve ter origem na perspetiva do Ensino Superior, mas sempre de forma incorporada e em cooperação próxima com o campo profissional, de forma a estabelecer contato com a realidade profissional (Augusto, 2015).

## **2.5. O Gestor do Desporto**

O gestor do desporto é importante no desporto e nas organizações desportivas, sendo que o seu papel acaba por ser fundamental, crucial no sucesso e no alcance dos objetivos por parte da organização.

Atualmente, com a complexidade do desporto e da própria Gestão do Desporto, as organizações desportivas enfrentam um processo de transformação e reestruturação face aos novos desafios que as mesmas têm encarado (Cruz, 2017). Ou seja, com o passar dos anos todo o desporto e como era conhecido, foi-se alterando, desde a sua importância e envolvência com patrocinadores, participantes e seguidores, os próprios eventos que foram evoluindo nas organizações através do avanço das novas tecnologias, a própria televisão e outros *media*, assim como, os próprios Centros de *Fitness* que acompanharam este desenvolvimento, crescendo em infraestruturas, serviços e produtos conforme as necessidades dos utilizadores. Todas estas alterações e toda esta evolução, vieram mostrar que os gestores têm de ser criativos, flexíveis e que tem de se adaptar, com base no contexto onde se encontram inseridos, de forma a

conseguirem acompanhar todas estas alterações constantes na sociedade e no desporto em si (Augusto, 2015).

O papel do gestor do desporto é encarregar-se da organização, conforme a dimensão e tipologia da mesma, ele pode assumir funções, posições e níveis hierárquicos diferentes dentro da instituição (Joaquim et al., 2011). Segundo Augusto (2015), o papel do gestor do desporto é planear, organizar, dirigir e controlar o trabalho dos recursos humanos (ou seja, das pessoas) da organização, de modo que a organização consiga produzir um determinado resultado para depois alcançar os objetivos pretendidos pela respetiva instituição desportiva.

O gestor do desporto, como referido, tem um papel fundamental nas organizações desportivas, sendo que o mesmo deve ter em conta determinados papéis simbólicos das suas atividades, do que desempenham e como eles são vistos. Neste sentido, o gestor é visto como um símbolo, símbolo da “autoridade” na organização, aquele que comanda; como um líder que ajuda nos momentos mais difíceis, orienta na direção a seguir em vez de simplesmente mandar fazer, acompanha, incentiva e partilha conhecimentos; agente de ligação entre todos; como observador ativo onde interage ativamente procurando envolver-se sempre com os colegas e todos os intervenientes da organização; como difusor de informação, recolhendo e partilhando informação sobre a organização; porta-voz que fala e transmite informação por parte da organização; como empreendedor deve tomar a iniciativa para a criação de novos projetos e atividades, bem como estar sempre atento a problemas que possam surgir; regulador quando acontecem situações fora do controlo por parte do gestor, como acontecimentos imprevistos, onde o mesmo tem de superar qualquer dificuldade ou imprevisto que surja, assim como, resolver qualquer problema que apareça e corrigir as falhas; distribuidor de recursos, que deve escolher e perceber que recursos são necessários para o funcionamento da organização; por último, como negociador na respetiva organização desportiva.

Numa outra perspetiva, devido à movimentação constante de recursos financeiros, humanos e físicos que ocorre, existe uma necessidade de recorrer a gestores do desporto com formação e que assumam o papel de apoiar a gestão da respetiva organização com menos recursos, mas gerando muito e com qualidade de forma a alcançar os objetivos (Cruz, 2017). Assim, o papel do gestor torna-se importante para funções administrativas e financeiras, onde deve gerir e controlar os recursos inerentes à organização, desde recursos materiais aos recursos humanos, de modo a conseguir alcançar objetivos propostos e chegar a bons resultados através de boas tomadas de decisão, bem como um bom poder de negociação; de liderança, com capacidade de comunicação, de motivação e incentivo dos funcionários ou colegas, com aptidão para assumir responsabilidades, com capacidade de orientar, aconselhar e integrar as pessoas,

bem como promover relações pessoais; de coordenação e planeamento de atividades e eventos desportivos, das instalações desportivas e o seu uso; tem o papel de tomar decisões estratégicas, de encontrar soluções rentáveis e concretizáveis para problemas e contratempos que surjam; e por último, de *marketing* e *marketing* desportivo, onde devem promover serviços e eventos desportivos promocionais para captar novos clientes, e transmitir informações e promoções através dos meios formais e informais existentes. Em suma, as funções principais que o gestor deve realizar no seu cargo, fundamentam-se essencialmente no planeamento, na organização, na direção, na coordenação, no controlo e na avaliação.

Finalizando, atualmente, é fácil perceber que o desporto ocupa um papel influente na sociedade atual, sendo até um fenómeno que alcançou uma escala global. Deste modo, é fundamental que o gestor do desporto esteja realmente preparado e apetrechado com uma vasta gama de conhecimentos de modo a responder a esta dimensão e transformação em que se tornou o desporto, de forma a adaptar-se às necessidades que o mercado exige constantemente e às suas alterações regulares (Reis, 2016). Concluindo, o gestor do desporto tem o dever de articular o devido funcionamento da organização desportiva, potencializando os recursos e os serviços de acordo com as necessidades da população desportiva, dos utilizadores e dos sócios (Valente, 2011).

### **3. Diretor Técnico**

Na Gestão do Desporto e nas funções inerentes à mesma, é possível encontrar em determinados locais, diferentes denominações para os profissionais que se encontram no cargo, nomeadamente, diretor técnico, administrador, dirigente desportivo, coordenador, *team manager*, *club manager*, diretor desportivo, entre outros. Assim, um gestor do desporto, dependendo da sua organização desportiva, poderá ter imensas designações para funções semelhantes, no entanto, neste estudo será apenas considerado o termo de “Diretor Técnico” pois considera-se o mais pertinente para o mesmo.

O Diretor Técnico é uma pessoa essencial para o funcionamento dos Centros de *Fitness* e, basicamente, obrigatório. Neste sentido, para se compreender a origem dos Diretores Técnicos e o seu termo, é necessário retroceder alguns anos e a termos idênticos. Deste modo, inicialmente o termo utilizado era de Diretor Técnico Nacional (DTN), tendo o mesmo sido estabelecido no despacho n.º 9/76 de 17 de Março de 1976. Este despacho definia os DTN como técnicos especialistas que, pela sua competência, conhecimento, experiência e prática, tinham como reconhecido o domínio técnico-pedagógico, com funções e ações desempenhadas no

âmbito do desporto federado, bem como uma relação com os serviços da Direção Geral dos Desportos (Reis, 2016; Roque, 2015). Entretanto, este despacho foi revisto e o próprio termo alterado, esta alteração consistiu através do despacho n.º 5/82, de 2 de Agosto de 1982, tendo o estatuto definido que o termo mais correto seria o de Diretor Técnico Desportivo (Reis, 2016). Este Diretor Técnico Desportivo estaria encarregue de tarefas relacionadas com a coordenação de planos nacionais de desenvolvimento das mais diversas modalidades desportivas, entre outras funções e atribuições relacionadas com as modalidades federadas (Roque, 2015).

Atualmente, este Diretor Técnico Desportivo mantém as suas funções e competências, principalmente, no Desporto Federado e nas Federações Desportivas Portuguesas. Contudo, no Decreto-Lei n.º 39/2012, de 28 de Agosto, não é considerada a figura do DTN, mas sim, apenas, o termo de Diretor Técnico, onde ao mesmo são atribuídas a responsabilidade de direção e orientação das atividades desportivas (Roque, 2015). O cargo de Diretor Técnico não é propriamente recente, já se encontra em atividade há alguns anos, o termo, esse sim é comparativamente mais recente, tendo sofrido alterações e aprimoramentos relativamente à sua definição, funções, deveres, formação e forma de obtenção do respetivo título. Neste sentido, todas estas informações podem ser encontradas no decreto anteriormente referido, nomeadamente, o Decreto-Lei n.º 39/2012, de 28 de Agosto. Segundo o artigo 5.º do respetivo Decreto-Lei n.º 39/2012, de 28 de Agosto, o Diretor Técnico é:

A pessoa singular que assume a direção e a responsabilidade pelas atividades desportivas que decorrem nas instalações desportivas que prestam serviços desportivos na área da manutenção da condição física (*fitness*), designadamente os ginásios, academias ou clubes de saúde (*healthclubs*), independentemente da designação adotada e forma de exploração.

O Diretor Técnico deve ter no seu perfil determinadas características consideradas importantes, tais como, a capacidade de gerir, organizar, comunicar com os outros, liderar e coordenar a sua equipa, assim como, conhecimentos necessários na área da gestão (Neves, 2015). Os Diretores Técnicos tornaram-se bastante importantes aquando do aumento das atividades de *fitness* nos ginásios e nos *healthclubs*, pois são estes que estão encarregues de toda a gestão e organização dos mesmos. Deste modo, para o sucesso destes profissionais é necessário ter em conta determinadas funções que os mesmos devem desempenhar e tentar executar ao longo de todo o seu trabalho no ginásio ou *healthclub*. Assim sendo, segundo o artigo 6.º do Decreto-Lei n.º 39/2012, de 28 de Agosto (p. 4749), as principais funções a serem desempenhadas pelo Diretor Técnico são:

- Coordenar e supervisionar a prescrição, avaliação, condução e orientação de

todos os programas e atividades, da área da manutenção da condição física (*fitness*), no âmbito do funcionamento das instalações desportivas, aos seus utentes;

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

- Elaborar um manual de operações das atividades desportivas que decorrem nas instalações desportivas que prestam serviços desportivos na área da manutenção da condição física (*fitness*);

- Coordenar a produção das atividades desportivas;

- Superintender tecnicamente, no âmbito do funcionamento das instalações desportivas, as atividades desportivas nelas desenvolvida;

- Colaborar na luta contra a dopagem no desporto.

Um Diretor Técnico para exercer este cargo e as respetivas funções tem obrigatoriamente que possuir o Título Profissional de Diretor/a Técnico/a (TPDT). O TPDT é:

Um documento individual e pessoal (em formato digital) requisitado junto do IPDJ através da plataforma PRODesporto e tem a validade de 5 anos, renovável mediante a obtenção de unidades de crédito através de formação contínua, nos termos da Portaria n.º 36/2014, de 14 de fevereiro. Este documento reconhece e comprova a posse das competências mínimas para o exercício da função de Diretor/a Técnico/a (IPDJ, 2020).

Neste sentido, não é permitido exercer este cargo sem o TPDT, caso tal aconteça, o contrato é considerado nulo e inválido para exercer as funções inerentes ao cargo.

Segundo o artigo 10.º do Decreto-Lei n.º 39/2012, de 28 de Agosto, este título pode ser obtido através de uma Licenciatura em Desporto ou Educação Física, ou por outro lado, através de certas qualificações profissionais reconhecidas nos termos da Lei n.º 9/2009, de 4 de março. Em suma, a respetiva lei, anteriormente referida, permitiu instituir um quadro que regularizasse e definisse todas as qualificações necessárias para o exercício das funções de Diretor Técnico (IPDJ, 2020).

### **3.1. Áreas de Atuação**

Atualmente, é dever das organizações desportivas entenderem o ambiente que se vive, de modo que os Diretores Técnicos possam planear, liderar, controlar e coordenar, de acordo com as necessidades de cada instituição, de forma a cumprirem o papel que ao desporto compete (Cruz, 2017). Assim sendo, pode-se considerar que os Diretores Técnicos são essenciais para a organização e coordenação da respetiva organização e para todas as atividades que sejam realizadas na mesma.

As principais áreas de um Diretor Técnico são o planeamento, a organização, a execução e o controlo da organização desportiva, sendo que outras habilidades como a comunicação, o *marketing*, as relações humanas, a liderança e a legislação desportiva devem ser igualmente consideradas e exigidas (Valente, 2011).

Numa outra perspetiva, as áreas mais valorizadas são a gestão de recursos humanos e materiais, gestão de eventos, de instalações e de projetos, turismo, financiamento, *marketing*, administração e a pedagogia (Karnas, 2013).

A gestão de recursos humanos está relacionada com a gestão de pessoas, e é cada vez mais uma área importante na Gestão do Desporto. Isto porque, atualmente, devido às novas procuras e consumos na área do *fitness*, as organizações são obrigadas a procurar e a ter profissionais cada vez mais competentes e que ajudem na evolução da organização. Assim sendo, as organizações começaram a dar valor aos seus colaboradores, e a considerar os mesmos como “parceiros” e criadores de valor para a organização (Silva, Neto, & Gritti, 2020), tornando-se peças fundamentais para a evolução e sucesso da mesma.

Nos Centros de *Fitness*, o planeamento é muito importante na gestão e coordenação das atividades, na escolha do caminho e na definição de estratégias de modo a alcançar os objetivos definidos (Roque, 2015).

A organização consta em organizar e incorporar recursos e meios, e em determinar e distribuir as diversas atividades necessárias pelos colaboradores (Karnas, 2013).

A informação é importante, não só para o controlo de uma organização, mas também para algumas funções administrativas inerentes à mesma, nomeadamente, o planeamento, a coordenação e as tomadas de decisão. Segundo Roque (2015), a informação é um recurso fundamental para a gestão de qualidade nos Centros de *Fitness*.

A dimensão do financiamento está relacionada com a preparação, realização, controlo e toda a tomada de decisões financeiras, bem como, com a utilização dos recursos económicos da organização desportiva.

O orçamento é considerado, atualmente, uma ferramenta essencial no processo de gestão e tomada de decisão nas organizações (Lenz & Feil, 2016). Esta é uma das partes integrantes na gestão financeira das organizações desportivas.

O *marketing* é uma ferramenta importante, sendo cada vez mais imprescindível e fundamental numa organização ou empresa. As organizações de *fitness*, cada vez mais utilizam o *marketing* com base nos clientes, nas suas necessidades, desejos e comportamentos de modo a proporcionar serviços adequados aos mesmos (Lopes, 2017).

A coordenação proporciona e garante o funcionamento da organização desportiva, a

partir da preparação, direção, liderança e motivação dos recursos (Karnas, 2013).

A avaliação é importante e requerida quando os Centros de *Fitness* procuram a excelência, a qualidade e os melhores níveis de desempenho, assim sendo é necessário avaliar constantemente todos os processos realizados na organização, para que sejam atendidas todas as novas exigências e necessidades (Santos, 2014).

A administração consiste na utilização controlável e mínima de recursos humanos, financeiros e materiais, de forma que a organização alcance os objetivos e metas delineadas (Barreto, 2017), tendo em vista os melhores resultados possíveis para a organização (Karnas, 2013). Nos centros de *Fitness*, a administração preocupa-se com o desenvolvimento de estratégias, com a análise da situação geral e financeira da organização, assim como, procedimentos e serviços que visam a satisfação dos clientes.

A gestão de instalações desportivas, é outra área que foi considerada e que se relaciona com as instalações desportivas. Segundo Souza (2014), a gestão de instalações desportivas é importante e fundamental para o bom funcionamento das mesmas, pois é através desta que são encontradas estratégias para a apresentação de um serviço desportivo que cumpra as necessidades dos utilizadores. Deste modo, o Diretor Técnico deverá garantir o bom funcionamento e manutenção das instalações desportivas do Centro de *Fitness* e proporcionar níveis de qualidade para a prática desportiva, tendo sempre em atenção as necessidades dos utilizadores e sócios da respetiva organização (Souza, 2014).

Os eventos desportivos não são acontecimentos tão regulares e frequentes como os serviços diários disponibilizados nos Centros de *Fitness*, pois são mais esporádicos e de intuito promocional ou comemorativo, no entanto, são muito benéficos para a organização pois ajudam a cativar sócios ou antigos sócios e novos utilizadores. Para a gestão de um evento desportivo é preciso que o mesmo seja planeado, elaborado e programado com antecedência, listando todos os passos a serem dados e os recursos humanos e materiais necessários para a sua realização (Fonseca, 2013). Segundo o autor anterior, qualquer evento desportivo “deve ter por base um planeamento, através deste os responsáveis pela organização definem os objetivos e metas, coordenam os meios e os recursos disponíveis e definem as responsabilidades” (Fonseca, 2013, p. 25).

Por último, a gestão de projetos “é um conjunto de princípios, práticas e técnicas aplicadas para liderar grupos de projetos e controlar programação, custos, riscos e desempenho para se alcançar as necessidades dos clientes” (Campos, 2012, p. 12). Um projeto é um plano para uma nova atividade ou serviço a ser realizado no futuro, sendo que para a realização de um projeto é essencial entender alguns passos, que se baseiam na conceção, planeamento,

controlo e finalização do respetivo projeto (Capenda, 2015).

Estas áreas de intervenção foram várias vezes referidas noutros estudos por outros autores, no entanto, posteriormente, só serão abordadas detalhadamente as áreas de recursos humanos, planeamento, organização, informação, financiamento, orçamento, *marketing*, coordenação e avaliação, por se considerar que realmente são as mais importantes e fundamentais para um bom funcionamento de uma organização desportiva.

### **3.1.1. Recursos Humanos**

A área da gestão de recursos humanos tem um papel fundamental e cada vez mais importante no desenvolvimento e crescimento das organizações, para além disso, é considerado um dos recursos mais importantes no século XXI (Gore, 2013).

As organizações são compostas por pessoas com cargos diversos, sendo que essas organizações dependem das pessoas para atingir os objetivos organizacionais e a missão da instituição (Migliolli, 2018). Cada vez mais, as organizações operam e têm sucesso graças às pessoas que nelas trabalham e desempenham funções. O mesmo se sucede nos Centros de *Fitness*, o bom funcionamento dos respetivos centros deve-se aos profissionais que lá laboram, desde monitores, *personal trainers*, rececionistas, entre outros, sendo importante por parte do Diretor Técnico uma coordenação dos seus recursos humanos.

Segundo o artigo 33.º do Decreto-Lei n.º 30/2004, de 21 de Julho, da Lei de Bases do Desporto, os recursos humanos são as pessoas que intervêm diretamente na realização das atividades desportivas na respetiva organização e a quem se exige domínio teórico-prático da área em que trabalham e intervêm. Numa outra perspetiva, a gestão de recursos humanos é:

Um conjunto de políticas, práticas e sistemas que influenciam as atitudes, o comportamento e o desempenho dos elementos da organização (empresa, instituição, etc.) com o objetivo de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização para responder de forma eficaz às necessidades da envolvente (Pereira, 2015, p. 12).

No cargo de Diretor Técnico, a gestão de recursos humanos é uma das áreas de atuação importantes para o sucesso da organização, sendo que o mesmo deverá ter em conta determinados aspetos e funções que deverá cumprir. Assim, primeiramente, o Diretor Técnico deve preocupar-se com o quadro de funcionários/colaboradores de modo a garantir que tem o número apropriado de pessoas para desempenhar as funções que são necessárias para o funcionamento da organização. Deste modo, é importante decidir quais os recursos necessários para atingir os objetivos organizacionais previamente definidos, avaliando constantemente e

definindo antecipadamente qual a carga de trabalho e os recursos humanos necessários para a concretização das metas impostas (Migliolli, 2018).

No seguimento, uma outra responsabilidade será descrever detalhadamente as funções e tarefas em cada cargo e posto de trabalho, ou seja, toda esta descrição inclui um resumo detalhado das tarefas a serem realizadas, dos objetivos e dos deveres para tal função. De acordo Pereira (2013), a descrição de funções baseia-se com o conteúdo do cargo, mais especificamente, o que faz, quando e como faz, e por último, por que se faz.

No entanto, para as organizações terem pessoas capacitadas para desempenhar as funções, necessitam de executar alguns procedimentos, como o recrutamento, a seleção e a contratação de pessoas. Estes passos permitirão escolher o futuro profissional mais adequado para o lugar pretendido para a organização. Deste modo, o recrutamento é um conjunto de procedimentos cujo objetivo é atrair potenciais candidatos que tenham determinadas qualificações e competências que são esperadas para uma função (Pereira, 2013). O recrutamento acontece quando é necessário alguém para ocupar um determinado cargo, por exemplo, caso a organização decida abrir uma nova função, aumentar a sua estrutura de recursos humanos pois tem mais trabalho ou mais clientes e são necessários novos funcionários para conseguir responder a todo esse aumento, ou até por razões de substituição de um outro funcionário que saiu. Em suma, o recrutamento é o método que a organização utiliza para atrair candidatos para aumentar o seu quadro de pessoas, sendo que é todo o procedimento de divulgação das oportunidades de emprego, com o intuito de obter candidatos para o processo de seleção (Migliolli, 2018). A seleção, assim de forma mais simples, é a escolha de um dos candidatos, esta escolha é e pode ser influenciada pelas qualificações do candidato. Segundo Pereira (2014), a seleção é o processo de escolher a(s) pessoa(s) mais apropriada(s) para a função em questão, depois de recrutadas, sendo que, para tal, é feita uma comparação entre os requisitos e capacidades exigidas para a respetiva função tendo em conta, as competências e características dos candidatos (Serra, 2017). Após todo este processo de seleção, o candidato mais adequado e capacitado conforme os requisitos, é escolhido e, posteriormente, contratado pela organização. Neste sentido, cabe aos Diretores Técnicos todo o funcionamento e processo de contratação de novos elementos para a organização (Viegas, 2014), bem como a disposição dos mesmos pelas respeitantes funções. Além disso, devem ter em atenção, que a contratação de colaboradores competentes fará diferença a nível competitivo na respetiva organização (Migliolli, 2018).

Posteriormente, é importante que organização faça planos e programas de formação para os seus funcionários, para estes estarem sempre atualizados com as novas técnicas que surjam

no mercado do *fitness* e para aprenderem novas habilidades. Segundo Pereira (2013), as organizações utilizam a formação como ferramenta, onde os trabalhadores adquirirem competências, conhecimentos e atitudes necessárias para a sua evolução e desenvolvimento profissional, bem como, para puderem realizar as suas funções de forma certa e conforme os requisitos. A formação torna-se imprescindível para o desenvolvimento das organizações e dos respetivos funcionários (Serra, 2017). A formação não deve ser feita só porque sim ou porque a lei assim o exige, toda a formação realizada e planeada na organização deverá ter em conta as necessidades da mesma, das funções e dos respetivos colaboradores, quer seja para estes aprenderem uma nova competência ou para melhorar uma capacidade outrora aprendida. Para tal, é necessário um levantamento de todas as necessidades de formação, para depois, ser possível realizar o plano de formação da organização (Silva, 2012).

De seguida, os Diretores Técnicos também estão encarregues de tratar dos planos de compensações (básicas ou complementares). Quando se pronuncia compensações básicas, fala-se, essencialmente, nos salários, enquanto, por outro lado, as compensações complementares, baseiam-se, por exemplo, em incentivos. Segundo Serra (2017), o sistema de recompensa é o conjunto de princípios e diretivas, em forma de pagamentos e remunerações, que a organização define dar aos seus trabalhadores em recompensa do trabalho realizado. Em síntese, o sistema de recompensa tem como principais objetivos atrair, manter e motivar os melhores profissionais da respetiva organização (Pereira, 2013). Além do sistema de recompensa, a própria organização deve planejar o desenvolvimento de carreiras dos seus funcionários, nomeadamente, as promoções dos mesmos. Segundo Pereira (2015), o desenvolvimento de carreiras ou gestão de carreiras, consiste no reconhecimento prévio de colaboradores com potencial na organização, e oferecer-lhes uma perspetiva de crescimento a médio prazo dentro da organização.

Por último, mas não menos importante, o planeamento temporal do trabalho, especificamente, os horários. Cabe ao Diretor Técnico a responsabilidade das funções relativas aos horários de trabalho, nomeadamente, a isenção e normalidade de horário, a calendarização dos mesmos, as horas de almoço que cada colaborador deve ter, bem como pausas, entre outras situações relacionadas com o horário (Viegas, 2014).

### **3.1.2. Planeamento**

O planeamento, é provavelmente, uma das principais áreas na Gestão do Desporto e nas funções do gestor de desporto, uma vez que a mesma, serve de base para todas as outras áreas em questão. Segundo Lopes (2017), o planeamento é das áreas e dos instrumentos mais

importantes e fundamentais das organizações para construir o futuro.

O planeamento é essencial em qualquer organização, uma vez que, o mesmo envolve a definição dos objetivos da organização, seleção das atividades e programas, bem como, a designação das políticas da organização e dos respetivos métodos para conseguir concretizar as atividades (Sousa, 2012). Todos os planos realizados através do planeamento prévio, são essenciais para determinar o rumo a tomar e as competências que serão necessárias para os objetivos e o resultado pretendido serem atingidos de forma eficaz. O planeamento para ser bem feito, deverá sempre ter em conta todo o passado da organização, uma análise da situação no momento e uma idealização do que poderá vir a ser o futuro da mesma. Isto para a organização poder escolher qual o melhor percurso e direção pretendida para tornar real e concretizar todos os objetivos planeados.

Segundo Pedro (2017), o Diretor Técnico precisa planear e desenvolver atividades desportivas na organização. Ele é o responsável por marcar, preparar, coordenar e planificar, de forma detalhada, todas as atividades que serão realizadas na organização. Ou seja, os Diretores Técnicos têm de ter capacidade de planear, organizar, dirigir e controlar todas as atividades do seu Centro de *Fitness* (Rodrigues, 2016). É ainda da responsabilidade do Diretor Técnico a calendarização das atividades.

Por outro lado, a organização para ter sucesso depende da realização de atividades bem planeadas e executadas, mas também necessita de criar e desenvolver projetos e serviços inovadores com o intuito de atrair novos utilizares e manter todos aqueles que já tem. Assim sendo, é necessário e importante desenvolver formas para responder aos atuais desafios, através de estratégias, práticas e mecanismos inovadores, sendo para isso fundamental coordenar e partilhar projetos de inovação (Pedro, 2017). No momento em que é pensado criar e desenvolver produtos, serviços e processos inovadores na organização, é necessário um planeamento prévio e uma recolha de informação sobre o que já existe no mercado desportivo (Pedro, 2017). Segundo o mesmo autor, é necessário o desenvolvimento de estratégias inovadoras e eficazes que respondam às necessidades dos utilizadores e ao enquadramento da organização, de forma a promover a mesma.

Outras tarefas ao encargo do Diretor Técnico são o planeamento de estratégias, tanto ao nível da gestão de instalações como ao nível da gestão de equipamentos. Este deve planear e implementar estratégias que permitam o bom funcionamento e gestão do *healthclub*, ou seja, das suas instalações (Gomes, 2015), bem como, assegurar a gestão dos equipamentos e das infraestruturas desportivas (Almeida, 2014).

Finalizando, tal como referido, é importante a formação dos colaboradores da

organização, sendo que um dos cuidados regulares, por parte do Diretor Técnico, deverá ser desenvolver ações de formação. Deste modo, o Diretor Técnico deve preocupar-se em proporcionar mais formação e de qualidade aos seus colaboradores (Rodrigues, 2016).

### **3.1.3. Organização**

O processo de organização relaciona-se com os materiais, equipamentos, espaços desportivos e com os indivíduos integrantes do grupo de trabalho. É através deste processo que se distribui o trabalho pelos diferentes colaboradores da organização, bem como, se realiza o monitoramento dos recursos e a utilização correta dos mesmos. Deste modo, a organização consiste em definir o caminho a percorrer, facilitar a compreensão das tarefas, delinear e conjugar as pessoas e os recursos disponíveis e estabelecer as metas principais da organização (Santos, 2014).

Uma das primeiras funções relacionadas com a organização é o monitoramento e controlo constante da utilização dos materiais necessários para as atividades, materiais como tapetes de *fitness*, bandas elásticas, entre outros. Não só os materiais devem ter uma monitorização regular, mas também os equipamentos (exemplo: piscinas, passarelas, bicicletas, etc.) deverão ter uma manutenção frequente para garantir níveis satisfatórios de funcionamento (Lopes, 2017). Em suma, é importante existir um acompanhamento regular e uma manutenção preventiva para que as instalações, equipamentos e materiais durem mais tempo (Almeida, 2014).

Além dos materiais e equipamentos, é necessário haver, constantemente, uma manutenção dos espaços de prática desportiva e das instalações desportivas. Segundo Almeida (2014), é fundamental uma boa manutenção das instalações e dos equipamentos para que estes tenham uma maior vida útil e para garantir que não se danificam. Como anteriormente referido, o Diretor Técnico é quem coordena, planeia, calendariza e agenda as atividades a serem realizadas na organização. Para tal, é necessário que ele defina e distribua as responsabilidades por todos os funcionários/colaboradores em serviço e oriente os mesmos da melhor forma (Roque, 2015).

As últimas funções são, essencialmente, o controlo e a supervisão. Segundo Reis (2016), o Diretor Técnico deve ser responsável pela execução e controlo das tarefas e atividades dentro da organização, bem como do trabalho dos colaboradores. Neste sentido, deverá controlar e supervisionar o desempenho dos colaboradores nos respetivos cargos de modo a garantir o progresso da organização (Lopes, 2017; Viegas, 2014).

Por fim, o Diretor Técnico deve conferir as tarefas e as atividades dentro da organização,

e controlar as instalações desportivas. Algumas das responsabilidades do Diretor Técnico passam pela gestão de instalações e recursos humanos, *marketing*, mas igualmente essencial, a supervisão dos vários segmentos da organização e das várias atividades do Centro de *Fitness* (Brito, 2020; Neves, 2015). A supervisão, por parte de um responsável, é muito importante nas organizações e consiste, principalmente, em monitorizar como estão a correr as atividades e se estão a ser efetuadas corretamente.

#### **3.1.4. Informação**

A informação é uma combinação de palavras, frases e dados de forma organizada que fazendo sentido entre si, transmitem uma mensagem. A informação é compreendida como um conjunto de dados relevantes, que posteriormente, apresentados podem ser comparados permitindo a realização de análises (Vianna, 2015). A informação e a partilha da mesma é um instrumento essencial na gestão de um Centro de *Fitness*.

Atualmente, seja o tipo de organização que for, a partilha e acessibilidade da informação entre todos os colaboradores e funcionários, desde o cargo mais “alto” ao mais “simples”, é de extrema importância para o bom funcionamento da mesma. Ou seja, a informação tem relação próxima com a gestão eficaz da respetiva organização, uma vez que, a mesma depende da informação transmitida para facilitar as decisões que devem e são tomadas definitivamente, sendo que para tal são necessárias informações certas, claras e pertinentes para a administração da organização (Roque, 2015).

As organizações precisam, regularmente, de processar informação e comunicação entre todos os colaboradores, sendo que a estruturação dessa informação influenciará a eficácia e sucesso da respetiva organização (Vianna, 2015). Em suma, a informação é muito útil na organização desportiva, se for conservada e transmitida através da comunicação e relação entre todos os colaboradores. Neste sentido, o Diretor Técnico deve ser um género de “ponte” que permita a partilha e transmissão de informação dos superiores aos colaboradores e vice-versa. Para isso, deve reunir toda a informação que considera pertinente para depois comunicar aos superiores e, posteriormente, transmitir aos colegas. Deste modo, o Diretor Técnico deve recolher e reunir informação para reportar aos superiores, e para que a informação permita aos mesmos tomar decisões (Roque, 2015),

Por último, tal como anteriormente referido, deve de existir uma partilha de informação, bem como, o Diretor Técnico deverá ter a capacidade para dar *feedback*, positivo ou negativo, aos seus colegas de trabalho/colaboradores, assim como saber recebê-lo (Cruz, 2017). Toda esta informação adquirida deve ser sempre tratada e depois arquivada. Dentro das funções da

dimensão da informação é possível encontrar o agendamento de atividades e de reuniões (Marques, 2015; Reis, 2016). Por último, para orientar a organização e para um bom funcionamento do Centro de *Fitness*, é necessário desenvolver um plano, plano esse que deve consistir na criação de um conjunto de normas e regras, bem como, na elaboração de documentos formais, desde regulamentos internos a documentos de responsabilidade (Neves, 2015; Reis, 2016).

### **3.1.5. Financiamento**

A dimensão do financiamento relaciona-se, fundamentalmente, com a função financeira, gestão financeira e com as finanças da organização desportiva.

A função financeira é o conjunto de pessoas e serviços que assumem a gestão financeira da organização, de modo a preparar e efetuar as decisões financeiras (Fernandes, Peguinho, Vieira, & Neiva, 2016). Nesta função financeira, podem ser abrangidas a gestão financeira e a análise financeira. A gestão financeira consiste no conjunto de decisões que regulam os fluxos financeiros, sendo que esta deverá garantir a aquisição de financiamento num respetivo período de tempo, bem como, potencializar os lucros da organização (Fernandes et al., 2016). Em suma, a gestão financeira relaciona-se com o planeamento prévio dos investimentos necessários e quais as fontes de financiamento a serem utilizadas. Por último, as finanças relacionam-se com a gestão do dinheiro e pode-se dizer que são parte integrante da economia.

Deste modo, o Diretor Técnico é responsável pela elaboração de cadernos de encargos e planos financeiros (Marques, 2015; Reis, 2016), bem como da realização e término de contratos de trabalho (Silva, 2012). Além disso, o Diretor Técnico pode e deve programar e controlar os pagamentos de forma a evitar que haja atrasos e que falem recursos (Costa, Aquino, & Demarchi, 2015), devendo coordenar os pagamentos previamente e com antecedência.

Todas as organizações necessitam de apoios monetários para todos os custos que suportam, sejam estes apoios através das inscrições, mensalidades, entre outros recursos monetários obtidos através dos utilizadores. No entanto, apenas estas entradas a nível financeiro não chegam, sendo necessária a recolha de fundos e de outros recursos, tais como patrocinadores e parceiros. Assim, para além das áreas como orçamento, administração e análise de investimentos, é necessário a captação de fundos (Costa et al., 2015). Adicionalmente, em relação ao apoio financeiro externo, atualmente, os principais apoios são, essencialmente as parcerias e os patrocinadores. Por um lado, as parcerias são contratos formais ou informais com duas ou mais organizações desportivas ou não. Por outro, os patrocinadores

são o principal investimento financeiro das organizações, sendo que estes constroem uma ligação emocional, de confiança e fidelidade com os consumidores, retirando o máximo proveito da organização desportiva (Diogo, 2015).

### **3.1.6. Orçamento**

O orçamento é, igualmente, importante. As organizações, quer a nível desportivo quer a nível empresarial, utilizam o orçamento por ser uma ferramenta fundamental para acompanhar o resultado obtido por elas próprias. Neste sentido, o orçamento é:

Uma ferramenta de gestão que, permite fazer a previsão das receitas e das despesas para o ano civil seguinte, desta forma apoia o gestor na tomada de decisões, tendo como finalidade alcançar os objetivos pela empresa (Ferraria, 2019, p. 5).

O orçamento em si é um documento financeiro que estima o dinheiro que será necessário para planear e cobrir determinadas despesas, bem como as receitas que se auferem e que se poderá obter num determinado período de tempo. Este conduz os Diretores Técnicos acerca do futuro do Centro de *Fitness* e a planeá-lo, sendo que o mesmo é essencial na coordenação das atividades da organização, na escolha das prioridades e, por último, é um instrumento que auxilia no planeamento operacional (Ferraria, 2019).

Devido à sua importância, é fundamental a elaboração do orçamento, assim como, a sua coordenação, acompanhamento e controlo (Simão, 2013). O passo seguinte à elaboração, será a preparação do orçamento, esta deverá ser feita pelos responsáveis por cada área (Simão, 2013). O terceiro passo é o monitoramento mensal e anual do orçamento ou orçamentos elaborados anteriormente. O quarto passo está relacionado com a execução do orçamento (Ferraria, 2019), percebendo e verificando a progressão financeira do mesmo. O último passo será realizar o controlo mensal do orçamento para alcançar os melhores resultados. Este controlo deve ir desde as entradas às saídas de dinheiro, todas as despesas, os lucros, entre outros dados financeiros e não financeiros, sempre tendo em conta os objetivos propostos. Em suma, após a elaboração do orçamento, é necessário e indispensável a respetiva análise e execução, de forma a garantir, posteriormente, o controlo (Simão, 2013).

Para finalizar, o Diretor Técnico terá de elaborar balanços e relatórios financeiros. Segundo Hoye, Smith, Nicholson e Stewart (2015), o balanço mede a riqueza de uma organização desportiva. Este é um instrumento financeiro e contabilístico importante, que permite descobrir o património e a sua situação económica num dado período de tempo.

Em síntese, uma das formas mais comuns para controlar o estado financeiro da organização, é a partir do balanço, uma vez que, este descreve os ativos, passivos e património

da mesma (Roque, 2015). Relativamente ao relatório financeiro, este é uma ferramenta que ajuda as organizações a tomar decisões, visto que, se relaciona com as contas a pagar e com o dinheiro a receber.

### **3.1.7. Marketing**

O *marketing* é uma área cada vez mais importante nas organizações desportivas, no *fitness* e até no desporto em geral. Inicialmente, e um pouco ainda nos dias de hoje, algumas pessoas ainda consideram o *marketing* como vendas, propaganda e publicidade, contudo, estes três processos não definem o *marketing* na sua totalidade, uma vez que, são apenas uma parte do mesmo, uma vez que o *marketing* é muito mais amplo.

Neste sentido, *marketing* resulta da junção da palavra *market* com o sufixo *-ing*, sendo que *market* significa mercado e o sufixo em tradução remete para ação. Deste modo, pode dizer-se que *marketing* é o estudo do mercado, podendo traduzir-se como a ação para o mercado. Todas as organizações devem estudar o mercado em que se inserem, tendo sempre em conta as necessidades e desejos dos sócios e utilizadores, os serviços que poderão criar, desenvolver e fornecer para satisfazer os utilizadores, e ter em conta que as trocas que poderão ser realizadas entre a própria organização e os clientes.

Segundo a AMA (2017), o *marketing* é a atividade, o conjunto de instituições e os processos de criação, comunicação, entrega e troca de ofertas de valor para clientes, parceiros e sociedade em geral. Numa outra perspetiva, o *marketing* corresponde à criação e desenvolvimento de um sentimento de reconhecimento ou vontade de adquirir uma ideia, bem ou serviço, numa população-alvo definida e selecionada antecipadamente (Lopes, 2017). Em síntese, o *marketing* é o conjunto de processos e meios disponíveis para promover determinado serviço ou produto. Deste modo, para a sua promoção, é igualmente, preciso saber qual o público-alvo a captar, sendo que, para tal é necessário um estudo prévio sobre as necessidades, os hábitos, os desejos e os gostos dos sócios, clientes e consumidores, de modo a atendê-los da melhor forma, satisfazê-los e a melhorar o seu bem-estar, criando assim um relacionamento com os utilizadores.

Após definir *marketing*, é essencial definir *marketing* desportivo ou também intitulado por alguns autores, de *marketing* do desporto. Segundo Madureira (2017), o *marketing* desportivo é uma ampliação do *marketing*, baseado noutros domínios e não apenas os empresariais, como por exemplo, domínio desportivo. Neste sentido, segundo Lopes (2017, p. 53), o *marketing* desportivo:

Explora a força do desporto nas suas mais diversas componentes, servindo os

mais variados objetivos sociais: saúde, entretenimento, económicos e políticos, sendo importante referir aspetos como o espírito agnóstico, o cumprimento das regras, o *fair play*, a estética, a qualidade das instalações e o desfrutar da natureza.

Segundo Hoye et al. (2015), o *marketing* desportivo baseia-se na satisfação das necessidades dos consumidores desportivos, das pessoas que utilizam produtos desportivos e dos serviços de prática desportiva.

Primeiramente, é necessário que os Centros de *Fitness* e os seus responsáveis analisem dois fatores importantes, o primeiro, as necessidades dos utilizadores deste tipo de instituições e, o segundo, os principais concorrentes de modo a perceber que serviços e promoções estes oferecem, mensalidades, recursos como instalações, entre outros. Assim sendo, é necessário atender às necessidades e desejos dos clientes, consumidores e praticantes, necessidades essas que serão captadas através de pesquisas de mercado (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2017). Quanto ao estudo dos concorrentes diretos, é importante fazer uma análise aos concorrentes, pois esta análise vai permitir a elaboração do perfil desses concorrentes, sendo que este perfil contemplará as forças, fraquezas, estratégias e recursos deles em comparação ao respetivo Centro (Lopes, 2017).

Segundo Roque (2015), a comunicação assume um papel preponderante nas organizações desportivas pois, para além de ter impacto na exposição e gestão da organização, tem igualmente influência na forma como o público se une ao desporto. Adicionalmente, a comunicação é um dos principais processos para os responsáveis pelo *marketing*, onde as principais funções se relacionam com a partilha de informação, conteúdo e promoções aos clientes. Atualmente, para essa partilha utilizam-se os meios de comunicação tradicional, e adicionalmente, os meios digitais que são a escolha principal por parte dos Centros de *Fitness*. A partir do momento em que os meios digitais passaram a ser cada vez mais utilizados e as próprias tecnologias evoluíram com o tempo, desenvolveu-se, nos últimos anos, o *marketing* digital.

O *marketing* digital é a aplicação de um conjunto de estratégias e instrumentos de *marketing* e publicidade, através da *internet*, de modo a chegar ao público-alvo e a transmitir a mensagem (Nascimento, 2018). Adicionalmente, segundo Lage (2018), o *marketing* digital é dos utensílios que as organizações mais utilizam atualmente, pois conseguem atrair clientes a partir da *internet*, interagir e comunicar com eles, bem como, possibilita a partilha de informação rápida, eficaz, personalizada e dinâmica, juntamente, com a perspectiva de venda e de novos negócios (Nascimento, 2018). Finalizando, o *marketing* digital, através dos meios digitais, permite a comunicação entre os Centros de *Fitness* e os seus clientes, bem como a

respetiva interação e relacionamento, que são parte integrante e fundamental para o funcionamento das organizações desportivas, sendo que esta comunicação poderá ser realizada mediante a *internet*, *e-mail*, entre outros canais.

Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), o *marketing* digital não pretende substituir o *marketing* tradicional, ambos devem ser trabalhados em conjunto pois são os dois fundamentais para o funcionamento das organizações desportivas.

Após várias perspetivas e definições acerca do *marketing* digital e até do *marketing* tradicional, faz-se um retorno às funções do Diretor Técnico, sendo duas delas a divulgação de informação e conteúdos através dos meios disponíveis, mais especificamente, rádio, televisão, *e-mail*, cartazes e redes sociais. Segundo Nascimento (2018), a comunicação é um meio importante do *marketing* para chegar ao seu público-alvo, sendo que a mesma é realizada através de diversos canais de comunicação, nomeadamente, jornais, rádio, televisão, correio, *outdoors*, entre outros. Apesar da via rádio não ser das mais utilizadas, continua a ser uma boa opção, uma vez que, existem muitas pessoas com carro próprio onde podem ouvir a qualquer hora da viagem a emissão de rádio. Um meio muito utilizado, e provavelmente, mais utilizado que o rádio, a televisão, esta é dos meios que no dia-a-dia das pessoas influencia mais o quotidiano, uma vez que, divulga notícias, publicidade, produtos e proporciona entretenimento (Correia, 2014). Para além destes dois meios de comunicação mais tradicionais, o *e-mail* é uma outra opção, que permite transmitir informações, promoções, serviços oferecidos e conteúdos de forma mais objetiva e exclusiva (Nascimento, 2018). Um outro meio de comunicação, mas um pouco mais indireto que o *e-mail*, são os cartazes que costumam ser colocados nas estações de autocarros, em paredes, postes e locais próprios ao longo das estradas e autoestradas. Por último, existem os meios de comunicação mais relacionados com a *internet*: *blogs* e redes sociais. Os *blogs*, atualmente, são uma das principais formas de partilha de informação com os consumidores (Nascimento, 2018).

As redes sociais, por outro lado, são claramente as plataformas mais utilizadas pelas pessoas em todo mundo e, conseqüentemente, pelos Centros de *Fitness* também. As redes sociais são *sites* ou recursos que permitem a troca de informações entre organizações e pessoas, sendo que as mesmas se tornaram uma ferramenta fundamental e muito importante para a aproximação entre as pessoas e as organizações junto dos clientes (Schneider, 2013). Pode-se considerar que as principais e mais utilizadas redes sociais são o *Facebook*, o *Instagram* e o *Twitter*. O *Facebook* é a rede social mais utilizada em todo o mundo, nesta rede social é permitida a partilha de informações, de imagens e criação de álbuns de fotos, partilha e armazenamento de vídeos, criação de grupos para tornar a interação mais próxima entre todos,

podendo os próprios Centros de *Fitness* criar esses grupos para uma maior proximidade com os sócios, criar páginas das suas próprias organizações ou de fãs, entre outras funções. Relativamente ao *Instagram*, igualmente muito utilizado, mas sem tantas funcionalidades como o *Facebook*, permite igualmente a partilha de conteúdos como fotos e vídeos, possibilidade de enviar comentários aos mesmos e de enviar mensagens privadas aos amigos e seguidores. Por último, o *Twitter*, é talvez o menos utilizado por parte dos Centros de *Fitness*, mas muito utilizado por outras organizações desportivas e que ganhou uma grande visibilidade a nível mundial recentemente. Este é uma boa ferramenta de comunicação entre os utilizadores que, apesar de ter limite de caracteres nas publicações de texto, permite a atualização de informação constante, possibilita a partilha de imagens, vídeos e *links*, bem como, os utilizadores podem responder uns aos outros de forma rápida e simples.

Uma outra tarefa muito importante será o acompanhamento do mercado e a sua evolução, as novidades que surgem no mesmo, ou seja, é importante que os Centros de *Fitness* e os seus respetivos Diretores Técnicos se mantenham atentos às novas demandas e tendências do mercado (Raiol, 2020). Para o sucesso do Centro de *Fitness*, não basta apenas avaliar o mercado ou os concorrentes, nem apenas partilhar conteúdos e informação através dos meios disponíveis, é necessário captar novos utilizadores e sócios, e é preciso também arranjar estratégias e métodos de retenção de sócios. Assim, uma possível solução, poderá ser a realização de eventos desportivos com fins promocionais.

Por fim, além da retenção de clientes, nos Centros de *Fitness*, a captação de clientes é uma das mais importantes tarefas a efetuar, sendo que o *marketing* e principalmente, o *marketing* digital, tem vindo a demonstrar-se uma ferramenta fundamental para a captação de clientes (Raiol, 2020).

### **3.1.8. Coordenação**

A coordenação é o ato de organizar e orientar um projeto, trabalho de equipa, serviço ou organização desportiva, assim como, uma disposição metódica que estabelece uma relação mútua entre as coisas em que ela se exerce (Dicionário de Língua Portuguesa, 2011). Coordenação remete à ideia de coordenar algo, de ajustar ordenadamente os meios e recursos para a execução de uma ação rentável.

Segundo Sousa (2012), os Centros de *Fitness* adquirem estratégias para coordenar todo o trabalho e serviços desenvolvidos nas diferentes áreas e funções englobadas nos Centros, onde a respetiva coordenação é realizada através de métodos de comunicação entre todos e da supervisão direta por parte do Diretor Técnico.

A coordenação das organizações desportivas é uma dimensão da gestão que consiste na coordenação de recursos materiais e humanos, bem como, dos serviços desportivos (Sousa, 2012). Uma das principais funções é mesmo a coordenação de atividades desportivas, assim sendo, os Diretores Técnicos têm de contribuir para a coordenação e supervisão das atividades desportivas (Brito, 2020). Uma vez que o Diretor Técnico coordena as atividades, também coordena os equipamentos que são necessários para essas atividades e até para a prática desportiva diária. Neste sentido, o Diretor Técnico tem a tarefa de coordenar a compra e aquisição de materiais e equipamentos de *fitness* necessários para a prática desportiva no respetivo Centro de *Fitness* (Karnas, 2013).

Segundo Marques (2015), é importante coordenar o estado em que se encontram os recursos materiais desportivos após o uso continuado, para tal, é essencial a elaboração de projetos que consistam na aquisição e remodelação de equipamentos e instalações ou infraestruturas para a prática desportiva. Por último, mas não menos importante, os materiais desportivos (tapetes de *fitness*, bandas elásticas, etc.) devem ser monitorizados regularmente devido à sua grande utilização e maior desgaste a que estão sujeitos. Deste modo, é fundamental coordenar a utilização dos materiais desportivos (Marques, 2015).

### **3.1.9. Avaliação**

A avaliação é entendida como uma ação de avaliar, apreciar ou de determinar o valor de algo, sendo que para tal, é necessário um levantamento de informações, para, posteriormente, existir uma tomada de decisão. Qualquer objeto ou circunstância podem ser avaliados, de facto, tudo pode ser instrumento de avaliação.

A avaliação é um componente essencial e uma das razões do sucesso das organizações desportivas, esta consiste em realizar análises constantes, metódicas e organizadas. Todo este procedimento de análises vai permitir perceber como está a organização no respetivo momento e a sua realidade, com o objetivo de intervir, e posteriormente, se necessário, planear melhorias para fortalecer e potenciar o desenvolvimento da organização (Santos, 2014). A avaliação analisa os motivos e os efeitos entre a programação prévia e aquilo que realmente foi realizado, para que, posteriormente, se possa realizar recomendações e ações corretivas com o intuito de corrigir o que não se encontra de acordo com o planeado (Moura, 2011).

As organizações desportivas procuram sempre alcançar níveis de excelência, contudo, para tal, é necessária uma avaliação sistemática do próprio desempenho (Santos, 2014). Basicamente, a avaliação consiste em avaliar os serviços e os recursos através da relação entre os resultados alcançados e as metas, a *performance* e os critérios desejados e previamente

delineados. Este é um procedimento de controlo das atividades e dos serviços prestados, bem como da utilização eficaz e rentável dos recursos disponíveis, sendo que a avaliação visa o melhoramento das decisões e resoluções que serão tomadas na organização para alcançar os objetivos pretendidos. Caso estes não estejam a ser conseguidos tal como desejado, deverão ser executadas correções no funcionamento da organização, na utilização dos recursos e na alteração das atividades.

Segundo Moura (2011), a avaliação deve medir os progressos alcançados pela organização de forma a comparar a determinado padrão, esse padrão servirá futuramente como marco de indicação para os resultados obtidos, de modo a perceber se os mesmos são razoáveis ou insuficientes. Neste sentido, uma das primeiras situações que cabe ao Diretor Técnico avaliar são os projetos de aquisição de equipamentos, quer por estes serem poucos, quer por estarem demasiado usados e haver a necessidade de renovação dos mesmos. Seguidamente, a avaliação de projetos para a remodelação e requalificação dos equipamentos e instalações já existentes. A avaliação dos projetos de aquisição, bem como, a remodelação de equipamentos e instalações de suporte à prática desportiva, é indispensável e muito importante (Marques, 2015).

Por último, é sempre necessário avaliar a qualidade dos serviços prestados, desde como estão a ser fornecidos, se estão enquadrados com as necessidades ou procura dos utilizadores, se o espaço é o ideal para a prática, entre outros. Assim, é essencial avaliar a qualidade dos serviços prestados pelo respetivo Centro de *Fitness*, bem como propor ou implementar medidas que visam melhorar essa qualidade apresentada (Gomes, 2015).

Conclui-se que, segundo Moura (2011), o processo de avaliação é uma ferramenta fundamental, transparente e fiável para medir a eficácia, rentabilidade, eficiência e a efetividade, corrigir o que for necessário e melhorar os processos e práticas de gestão da organização com o intuito de alcançar os objetivos traçados e melhorar a própria gestão.

## **II- Metodologia**

### **1. Amostra**

O presente estudo consiste em caracterizar o perfil funcional dos Diretores Técnicos dos Centros de *Fitness* da região Norte de Portugal, mais especificamente do distrito de Viana do Castelo, Braga, Vila Real, Porto, Bragança e do Norte dos distritos de Aveiro (Arouca, Castelo de Paiva, Espinho, Santa Maria da Feira, São João da Madeira, Oliveira de Azeméis e Vale Cambra), Viseu (Armamar, Lamego, Moimenta da Beira, Penedono, São João da Pesqueira,

Sernancelhe, Tabuaço, Tarouca, Cinfães e Resende) e Guarda (Vila Nova de Foz Côa). Deste modo, a população deste estudo corresponde a um universo de 699 Centros de *Fitness*, desde Ginásios, Clubes, Centros de *Fitness*, *Healthclubs*, *Wellness Clubs*, *Box Crossfit*, Academias e Estúdios. Para a obtenção do número da população foi consultado o site do INE (<https://www.ine.pt>), através do INE foi necessário procurar pelo Código das Atividades Económicas, nomeadamente, “CAE 93130 – Atividades de Ginásio (*Fitness*)” e, posteriormente, na localização geográfica selecionou-se a região Norte que é a região pretendida.

Inicialmente, para perceber a consistência interna do instrumento aplicou-se o instrumento a um conjunto de 20 Diretores Técnicos, atualmente, em funções num Centro de *Fitness*, no Norte de Portugal. De seguida, de uma população de 699 possíveis Diretores Técnicos, foram enviados 679 questionários, tendo-se conseguido 128 respostas de participação, correspondendo assim à amostra do respetivo estudo. Aos participantes do estudo foi explicado o objetivo do mesmo, os passos necessários para a resposta ao questionário e a importância da colaboração. Como se pode observar, grande parte da população não respondeu e nove instituições enviaram *e-mail* a informar que não iriam responder nem participar no estudo pois alguns consideraram que não se enquadravam no estudo e os outros não fazia de todo parte da política da organização responder a este tipo de questionários.

Assim, com a ajuda do *website SurveyMonkey*, conclui-se que a amostra total, em relação à população da região Norte, tem uma margem de erro de aproximadamente 3% com probabilidade de erro  $p= 0.05$  (Tagliacarne, 1962).

## **2. Instrumentos**

O instrumento escolhido para o respetivo estudo foi o questionário. A escolha por este tipo de instrumento deveu-se ao facto de para a obtenção dos resultados pretendidos, o mesmo ser de fácil aplicação, eficiente e bastante utilizado em vários estudos. O questionário (Anexo 1) foi criado com a ferramenta *Google Forms*, e para a elaboração do mesmo, considerou-se artigos relacionados com o tema e objetivos do estudo, sendo a principal sustentação e informação retiradas de Batista, Joaquim e Carvalho (2016); Amaral, Bastos e Sarmiento (2014) e Bastos, Fagnani e Mazzei (2011), e complementado por outros documentos que se revelaram úteis.

Neste sentido, o questionário elaborado ficou dividido em três partes, nomeadamente, dados pessoais, competências profissionais e funções desempenhadas. A construção da

primeira parte “Dados Pessoais”, nomeadamente, as questões 1 a 6 foram elaboradas a partir dos estudos de Batista et al. (2016) e de Bastos et al. (2011), enquanto, a questão 6.1 foi produzida por se considerar pertinente para o estudo. Relativamente à segunda parte “Competências Profissionais”, às questões 7 e 8 foram também formuladas a partir de Bastos et al. (2011). Por fim, a última parte, “Funções Desempenhadas” foi dividida em três questões. A questão 9 foi elaborada a partir do questionário realizado por Batista et al. (2016), de onde foram retiradas as seguintes áreas de intervenção: recursos humanos, planeamento, organização, informação, financiamento, orçamento, *marketing*, coordenação e avaliação; e a partir de Sarmiento, Pinto e Oliveira (2006) de onde são mencionadas as outras quatro áreas: administração, gestão de instalações desportivas, gestão de eventos e gestão de projetos. A questão 10 foi adaptada de Batista et al. (2016) e de Amaral et al. (2014), e o modo de resposta é através de uma Escala de *Likert* (1 – nada importante; 2 – pouco importante; 3 – importante; 4 – muito importante; 5 – bastante importante). Esta é dividida em nove dimensões, onde cada dimensão está subdividida por itens que correspondem a funções. Por último, a questão 11 foi criada por se considerar pertinente para o estudo, tendo sido baseada no artigo 6.º do Decreto-Lei n.º 39/2012, de 28 de Agosto.

### 3. Procedimentos

Inicialmente, foram recolhidos através dos *websites* dos Centros de *Fitness* os *e-mails* para futuro contato, e posteriormente, o *e-mail* dos respetivos Diretores Técnicos. Seguidamente, foi enviado o *e-mail* (Anexo 2), que serviu como convite de participação, este *e-mail* consistiu numa pequena apresentação pessoal e depois uma apresentação do respetivo estudo, seguidos de um *link* com ligação direta ao questionário no *Google Forms*, assim como, uma explicação detalhada de que o mesmo era um instrumento importante para a pesquisa, que incluía questões pessoais e profissionais, bem como, o mesmo seria estritamente e totalmente anónimo e confidencial, e por último, um agradecimento junto do *e-mail* pessoal para esclarecimento posterior de qualquer dúvida que surgisse na resposta do questionário.

A próxima etapa foi o envio do respetivo *e-mail* a vinte profissionais na área, que serviram para analisar a consistência interna dos itens do questionário. Após o envio, a receção das respostas, a análise das mesmas e da sua consistência interna, foram de seguida enviados *e-mails* à restante população para a obtenção dos dados necessários para a pesquisa. Esta recolha de respostas iniciou-se no dia 15 de abril de 2021 e findou a 9 de junho de 2021. O questionário, entre a primeira aplicação aos vinte profissionais e a segunda aplicação à restante população,

não sofreu qualquer alteração.

Finalmente, recolhidos os dados obtidos através das respostas ao questionário, procedeu-se ao devido tratamento dos dados. Os dados e a sua respetiva análise e tratamento favoreceram o estudo e ajudaram a tirar conclusões que foram muito importantes e essenciais para os objetivos delineados.

#### **4. Análise de Dados**

Na análise e tratamento de dados oriundos do questionário recorreu-se ao *SPSS – Statistical Package for the Social Sciences* (versão 27.0).

Inicialmente, para perceber a consistência interna do instrumento aplicou-se o instrumento a um conjunto de 20 Diretores Técnicos, atualmente, em funções num Centro de *Fitness*, no Norte de Portugal. Após a recolha das respostas, procedeu-se a uma análise de confiabilidade do instrumento sendo que se recorreu ao cálculo do Alfa de Cronbach para determinar a consistência interna das dimensões do questionário. Utilizou-se como referência o valor crítico de  $\alpha = 0.70$ , para a leitura correta dos valores obtidos pelo Alfa de Cronbach. Assim sendo, todas as dimensões apresentaram um valor de Alfa de Cronbach apropriado, uma vez que se obteve um valor mínimo de 0.83 e máximo de 0.95, o que demonstra que o valor de  $\alpha$  é bom a excelente.

Para o tratamento dos dados obtidos recorreu-se a medidas de localização (média, mediana e moda), medidas de dispersão (desvio padrão), tabelas de frequências e de tabulação cruzada.

### **III- Apresentação e Discussão de Resultados**

O presente estudo consiste em caracterizar o perfil funcional dos Diretores Técnicos dos Centros de *Fitness* da região Norte de Portugal. Deste modo, serão agora apresentados detalhadamente os resultados e sempre que possível discutidos com outros estudos análogos.

#### **1. Caracterização dos Diretores Técnicos**

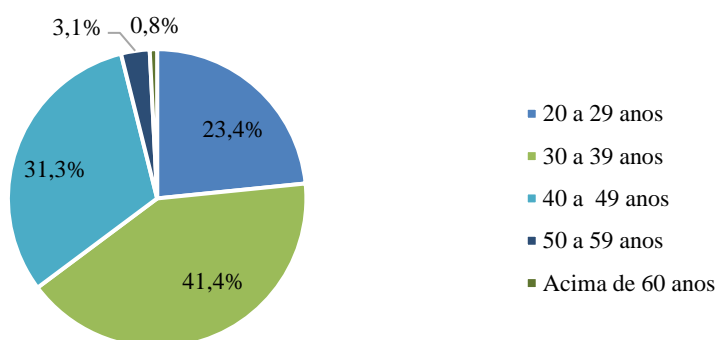
##### **1.1. Sexo e Idade**

Os Diretores Técnicos são, maioritariamente, do sexo masculino, com um número total de 101 inquiridos masculinos (Anexo 3), enquanto, o sexo feminino apenas está representado por 27 inquiridos (21,1%).

A idade oscila entre todas as faixas etárias, sendo possível observar que a faixa etária dos 30 aos 39 anos é onde se encontra o maior número de Diretores Técnicos, faixa representada por 41,4% dos inquiridos. No gráfico 1, observa-se que a maioria dos Diretores Técnicos são jovens/jovens adultos, uma vez que, dos 128 Diretores Técnicos que responderam ao questionário, 123 tem idades compreendidas entre os 20 e 49 anos, correspondendo a uma percentagem de 96,1%.

### Gráfico 1.

*Caracterização da amostra por Idade*



Relativamente ao sexo, o sexo masculino é predominante entre os Diretores Técnicos, este desequilíbrio já tinha sido aferido por outros autores, nomeadamente, Santana et al. (2012) que apuraram no seu estudo uma predominância de, aproximadamente, 70% para o sexo masculino e 30% do sexo feminino, um pouco à imagem deste estudo. Noutro estudo realizado por Neves (2015), o sexo masculino foi, igualmente, predominante em Centros de *Fitness*. Num estudo de Sarmiento et al. (2006), os autores assinalavam um desequilíbrio, sendo o sexo masculino a dominar com 81%, enquanto, o sexo feminino apenas tinha 19%. Contudo, os mesmos autores tinham afirmado que apesar de na altura existir um grande desequilíbrio entre os sexos, que o sexo feminino se revela cada vez mais próximo da igualdade, e de facto, desde 2006 até aos dias de hoje, já se tem visto, um aumento gradual do número de mulheres em cargos de Diretor Técnico.

Quanto às idades a predominância de Diretores Técnicos é entre os 20 e os 49 anos de idade (Gráfico 1), sendo as idades superiores um número reduzido. Noutros estudos, apesar de alguns intervalos serem diferentes, os intervalos de idade predominantes também foram entre os 30 e os 39 anos (Bastos, Fagnani, & Mazzei, 2011; Neves, 2015; Santana, Monteiro, Pereira, & Bastos, 2012). Apesar deste intervalo de idades ser o mais frequente em vários estudos, nos Centros de *Fitness*, já é possível encontrar um número grande de Diretores Técnicos entre os 20 e 29 anos, ou seja, um grupo de indivíduos bastante jovens e com potencial de crescimento

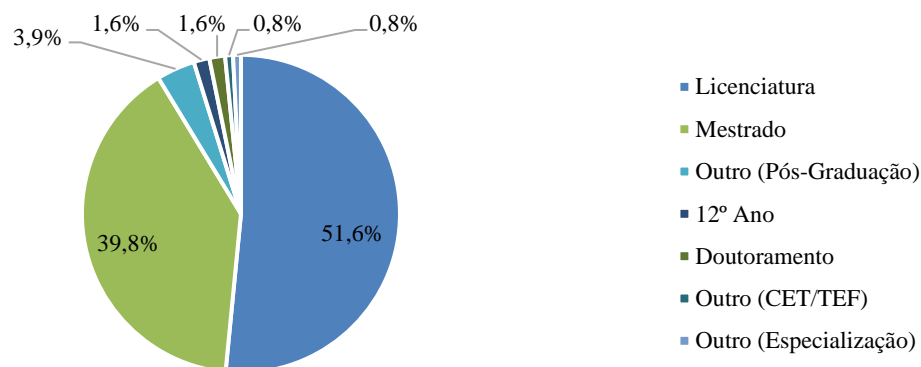
na área da Gestão do Desporto (Sarmento, Pinto, & Oliveira, 2006).

## 1.2. Formação, Grau e Área Académica

Relativamente à formação académica, é possível perceber que a maioria tem curso superior (119 indivíduos que equivale a 93%). Uma grande parte tem Licenciatura (66 indivíduos) correspondente a 51,6% da amostra, 51 indivíduos tem Mestrado (39,8%) e com uma percentagem de 1,6% reflete aqueles com Doutoramento (2 indivíduos).

### Gráfico 2.

*Caracterização da amostra por Formação Académica*



Na Formação Académica, é possível observar que a maioria dos Diretores Técnicos tem Curso Superior ou Pós-Graduação (Gráfico 2). Tal situação acontece também em Santana et al. (2012), onde 90% tem Curso Superior Completo. Com base neste estudo, com Licenciatura é a maior representatividade nos Diretores Técnicos dos Centros de *Fitness*, assim como acontece no estudo de Marques (2015). De seguida, com Mestrado, o segundo maior em representação tal como em Marques (2015). Contrariamente aos resultados deste estudo onde o Secundário foi dos menos selecionados, Amaral et al. (2014) destacaram no seu estudo uma predominância de indivíduos com apenas Secundário. A partir daqui, pode-se afirmar que com o passar dos anos, os indivíduos nesta área procuram estar cada vez mais preparados e apetrechados com Cursos Superiores em relação a antigamente, procurando novos conhecimentos e de modo a melhorar a capacidade de intervenção (Sarmento et al., 2006).

Relativamente à análise do grau e área de formação académica é possível perceber (Anexo 4) que grande parte dos inquiridos não se formou diretamente na área da Gestão do Desporto, ou seja, apenas 4% (5 indivíduos) da amostra tem formação relacionada com a área, nomeadamente, Mestrado em Gestão do Desporto (2 inquiridos), Pós-Graduação em Gestão do Desporto (2 inquiridos) e Pós-Graduação – Direção e Gestão de Clubes (1 inquirido). Quase todos os outros inquiridos tem cursos superiores ou especializações em várias vertentes do

desporto (92,8% correspondente a 119 inquiridos). A área de formação, tal como noutros estudos (Bastos et al., 2011; Neves, 2015; Santana et al., 2012), predominante é a da Educação Física e Desporto. Neste caso, com Cursos Superiores ou Pós-Graduação na área da Gestão do Desporto apenas uma pequena percentagem da amostra tem formação relacionada com a área, nomeadamente, Mestrado em Gestão do Desporto (2 inquiridos), Pós-Graduação em Gestão do Desporto (2 inquiridos) e Pós-Graduação – Direção e Gestão de Clubes (1 inquirido).

### 1.3. Formação na Área da Gestão do Desporto

Relacionado com o tópico anterior, onde a maioria não tinha como área a Gestão do Desporto, neste caso em concreto, pode-se novamente perceber que grande parte não tem qualquer formação em Gestão do Desporto ou similar (59,4%), tendo apenas 52 inquiridos formação na área da Gestão do Desporto ou similar (40,6%).

Na Tabela 2 é possível observar que, a moda é 1, ajustando e corroborando os dados da Tabela 1, pois esta corresponde ao maior número de observações, assim sendo, é mais uma vez possível considerar que, a maioria não tem qualquer formação em Gestão do Desporto ou similar.

**Tabela 1.**

*Caracterização da amostra por Formação na Área da Gestão do Desporto*

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem Acumulada</b>
Não (1)	76	59,4%	59,4%
Sim (2)	52	40,6%	100.0%
<b>Total</b>	128	100%	

**Tabela 2.**

*Caracterização da amostra através de Medidas de Tendência Central*

	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
Formação na Área da Gestão do Desporto	1,41	1,00	1	,493	1	2

### 1.4. Designação da Função/Cargo e Acumulação de Funções

A maioria da amostra (87,5%) utiliza a designação de Diretor Técnico nos seus Centros de *Fitness*, contrariamente, aos 16 inquiridos (12,5%) que designam o seu cargo com outro nome. Também na Tabela 4 é possível observar que, a moda é 1, ou seja, a designação mais utilizada é a de Diretor Técnico.

Neste tópic, para além da designação da função, tentou-se perceber se os Diretores Técnicos acumulavam outras funções adicionais aquela que está a ser estudada e analisada neste estudo. Deste modo, é perceptível que a esmagadora maioria (89,1%) acumula funções para além da de Diretor Técnico, enquanto, apenas 10,9% não acumula mais nenhuma. Como a anterior, é possível observar que a moda corresponde a 2, ou seja, a maioria acumula outras funções.

**Tabela 3.**

*Caracterização da amostra por Designação da Função/Cargo e Acumulação de Funções*

<b>Designação da Função/Cargo</b>			
	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem Acumulada</b>
Diretor Técnico (1)	112	87,5%	87,5%
Outra (2)	16	12,5%	100%
<b>Total</b>	128	100%	
<b>Acumulação de Funções</b>			
Sim (2)	114	89,1%	89,1%
Não (1)	14	10,9%	100%
<b>Total</b>	128	100%	

**Tabela 4.**

*Caracterização da amostra através de Medidas de Tendência Central*

	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
Designação da Função/Cargo	1,12	1,00	1	,323	1	2
Acumulação de Funções	1,89	2	2	,313	1	2

Em alguns Centros de *Fitness*, como foi referido ao longo do estudo, não é usado o termo Diretor Técnico, sendo usados outros termos idênticos e equivalentes em funções. Deste modo, a maioria utiliza a designação de Diretor Técnico para o cargo, enquanto uma percentagem menor, utiliza outro termo. Noutros estudos esta questão não é estudada nem referenciada, contudo, achou-se pertinente para se perceber e comprovar o facto de realmente se usar outras designações.

Relativamente à acumulação de funções, verifica-se que grande parte da amostra acumula outras funções. Noutros estudos idênticos, e com valores semelhantes, é possível observar que no mesmo 85,7% da amostra, também exerce outra função (Amaral, Bastos, & Sarmiento, 2014).

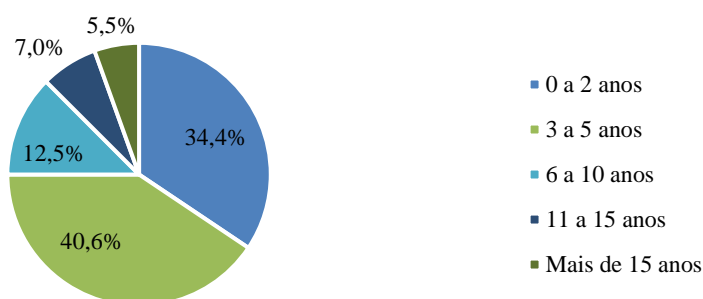
## 2. Caracterização das Competências Profissionais

### 2.1. Tempo no Cargo de Diretor Técnico

A maioria exerce o cargo de Diretor Técnico há pouco tempo. Ou seja, observa-se que a maioria dos inquiridos exerce o cargo com uma duração entre os 3 e os 5 anos (40,6%). Igualmente novos na função, com um total de 44 Diretores Técnicos que se encontra na categoria dos 0 a 2 anos de cargo (34,4%), sendo esta a segunda categoria com mais respostas por parte dos inquiridos. Com mais de 11 anos no cargo de Diretor Técnico (categoria dos 11 a 15 anos e mais de 15 anos no cargo), encontram-se apenas 16 inquiridos (Gráfico 3).

#### Gráfico 3.

*Caracterização da amostra por Tempo no Cargo de Diretor Técnico*



Referente ao tempo em que exerce o cargo de Diretor Técnico na atual instituição, a predominância dos Diretores Técnicos é estarem entre 0-2 anos e 3-5 anos (Gráfico 3). Comparativamente com outros estudos de Santana et al. (2012), as categorias que englobam maiores valores são nos períodos de 1-10 anos, tal como neste estudo, sendo que reduzem, significativamente, o número de indivíduos a partir dos 11 anos.

### 2.2. Tempo na Área da Gestão do Desporto

Com base no gráfico 4, a maioria trabalha na área da Gestão do Desporto à menos de 10 anos. Mais especificamente, 78,90% dos inquiridos trabalham na área da Gestão do Desporto entre 0-10 anos, sendo a categoria predominante entre 3-5 anos (29,7%), seguida de 6-10 anos (25,8%) e 0-2 anos (23,4%).

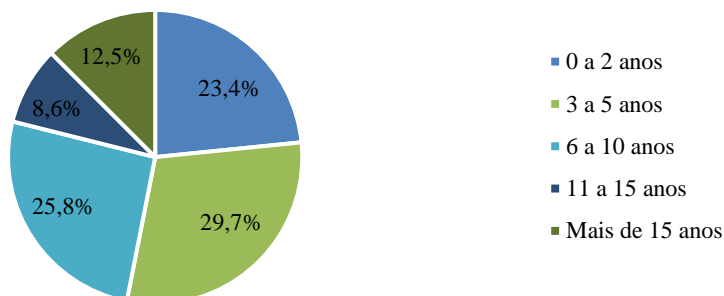
Por fim, apenas 11 dos inquiridos (8,6%) trabalha entre os 11-15 anos, e 16 inquiridos (12,5%) já trabalham na área da Gestão do Desporto há mais de 15 anos.

Pode-se concluir que a maioria dos Diretores Técnicos trabalham entre 0-10 anos na área, no entanto, noutros estudos, este intervalo é superior, englobando dos 0-15 anos na área da Gestão do Desporto (Bastos et al., 2011), enquanto, noutro estudo os valores predominantes

rondam os 1-15 anos (Santana et al., 2012).

#### Gráfico 4.

*Caracterização da amostra pelo Tempo na Área da Gestão do Desporto*



No estudo de Bastos et al. (2011), não existem Diretores Técnicos com mais de 16 anos de trabalho na área, no entanto, neste estudo, já existem Diretores Técnicos com esses anos de trabalho.

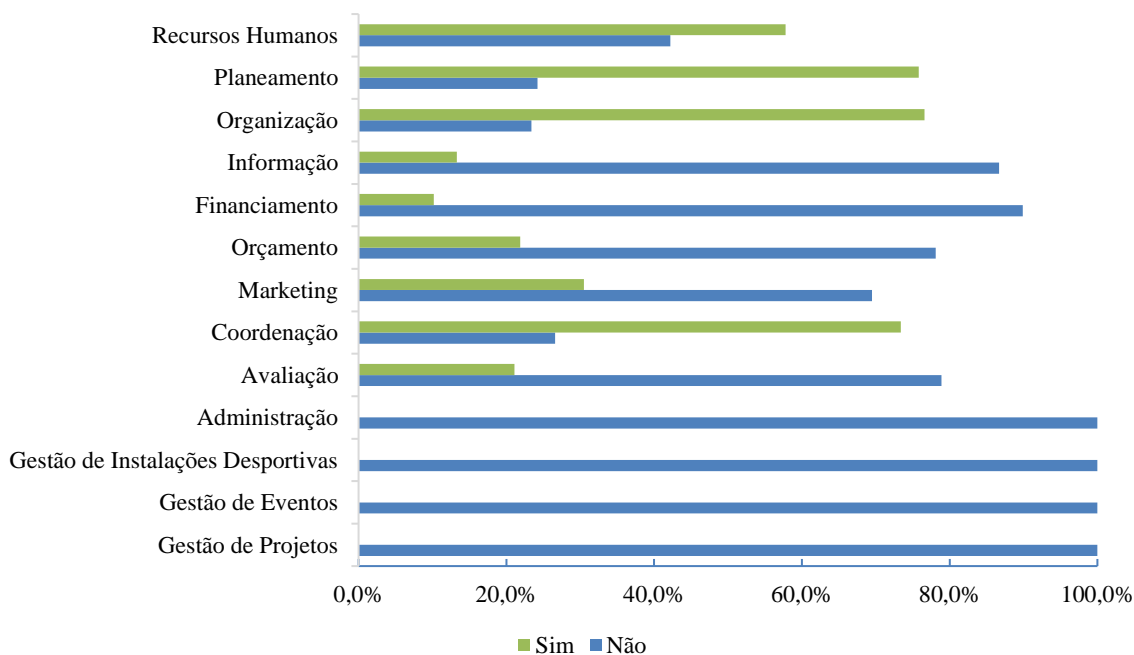
### 3. Caracterização das Funções Desempenhadas

#### 3.1. Dimensões que Despendem mais Tempo

Primeiramente, é possível perceber que a Organização (76,6%), juntamente com o Planeamento (75,8%), são as dimensões que os inquiridos despendem mais tempo. Com 73,4%, a Coordenação é a dimensão mais escolhida a seguir às duas primeiras.

#### Gráfico 5.

*Caracterização da amostra por Dimensões que Despendem mais Tempo*



É ainda possível observar que os inquiridos não despendem tempo nas dimensões Administração, Gestão de Instalações Desportivas, Gestão de Eventos e Gestão de Projetos.

As quatro áreas de intervenção que os Diretores Técnicos despendem mais tempo são a Organização, o Planeamento e a Coordenação. Em comparação a outros estudos, como Batista et al. (2016), a principal área por parte dos Diretores Técnicos é a lecionação/docência, área que não foi de todo abordada neste estudo, no entanto, no respetivo estudo, uma das áreas que despendem menos tempo é a do Financiamento e Orçamento, tal como acontece no estudo atual. No estudo de Carvalho, Joaquim e Batista (2013), as autoras afirmam que a dimensão do Planeamento, Organização, Informação, *Marketing*, Coordenação, da Avaliação fazem parte das dimensões que os Diretores Técnicos despendem mais tempo. Neste estudo, também o Planeamento, Organização e Coordenação são as dimensões que os inquiridos despendem mais tempo, assim como no estudo de Karnas (2013). Ainda no estudo atual em comparação ao de Carvalho et al. (2013), a informação, contrariamente, é das que os inquiridos despendem menos tempo (13,3%).

Era esperado que os Diretores Técnicos despendessem muito tempo nos Recursos Humanos e *Marketing*, no entanto, neste estudo, estas não são as dimensões principais, contrariamente aos estudos de Amaral et al., (2014), Carvalho et al. (2013) e Sarmiento et al. (2006). A Administração, a Gestão de Instalações Desportivas, a Gestão de Eventos e a Gestão de Projetos não foram sequer selecionados, mostrando que os Diretores Técnicos, atualmente, já não despendem tempo nestas áreas, contrariamente há uns anos, em que eram importantes para os Diretores Técnicos (Sarmiento et al., 2006).

Com o passar dos anos, algumas dimensões vão-se diferenciando e alterando com a evolução da Gestão do Desporto e conforme a perspetiva e experiência dos Diretores Técnicos.

## **3.2. Funções Importantes em Cada Dimensão**

### **3.2.1. Recursos Humanos**

Relativamente às funções mais importantes (categoria muito e bastante importante) na dimensão dos Recursos Humanos, os Diretores Técnicos inquiridos consideram que são: planeamento temporal do trabalho (5- 46,99%); programas de formação do pessoal (4- 45,3%) e planos de formação do pessoal (4- 44,5%). Estas três funções para além de serem consideradas importantes, na categoria “1- nada importante” não foram de todo escolhidas (0,0%). O planeamento do desenvolvimento de carreira pode ser considerado o menos importante, tendo sido o mais escolhido na categoria 1 (2,3%). Seguido de procedimentos de seleção (2- 3,9%) e descrição de funções (2- 3,9%).

As outras funções são consideradas importantes, mas não são as mais importantes nem as menos importantes.

**Tabela 5.**

*Caracterização da amostra por Grau de Importância de Cada Função nos Recursos Humanos*

	1	2	3	4	5
Dimensão do quadro de funcionários/colaboradores (quadro de funcionários suficiente e adequado às funções que devem ser cumpridas)	0,8%	0,8%	21,9%	37,5%	39,1%
Planos de formação do pessoal	0,0%	2,3%	16,4%	44,5%	36,7%
Programas de formação do pessoal	0,0%	1,6%	18,8%	45,3%	34,4%
Procedimentos de seleção	0,8%	3,9%	26,6%	40,6%	28,1%
Contratação de pessoas	0,8%	2,3%	25,8%	35,9%	35,2%
Descrição de funções	0,0%	3,9%	22,7%	43,0%	30,5%
Planos de compensações básicas (salários)	1,6%	1,6%	16,4%	46,9%	33,6%
Planos de compensações complementares (prestações e incentivos)	1,6%	3,1%	16,4%	42,2%	36,7%
Planeamento temporal do trabalho: horário	0,0%	0,8%	11,7%	40,6%	46,9%
Planeamento do desenvolvimento de carreira: promoções	2,3%	0,8%	26,6%	39,8%	30,5%

Na área dos Recursos Humanos, uma das funções considerada como das mais importantes foi o “planeamento temporal do trabalho: horário”. Noutros estudos, esta também foi uma das funções mais escolhidas pelos Diretores Técnicos com uma percentagem de 100% (Amaral et al., 2014), tendo sido considerada das mais realizadas e importantes na área dos Recursos Humanos. Para além deste, em Marques (2015), a elaboração de horários alcançou 72,73% tendo sido igualmente uma das funções assinaladas como relevantes. Os programas e os planos de formação do pessoal, foram considerados ambos muito importantes, igualmente em Amaral et al. (2014), uma vez que, os “planos ou programas de capacitação e formação de pessoas” obtiveram 83%. Contrariamente a Amaral et al. (2014), onde a descrição dos postos de trabalho é deveras importante (100%), no estudo atual, os Diretores Técnicos inquiridos não dão assim tanta importância.

Apesar desta listagem, todas as funções englobadas na área dos Recursos Humanos são importantes, umas mais que outras, mas todas no seu global importantes.

### **3.2.2. Planeamento**

As principais funções escolhidas pelos inquiridos são: criar estratégias inovadoras (5-

48,4%) e os serviços inovadores (5- 46,1%). Ainda nas funções importantes, destacam-se o desenvolvimento de ações de formação para os profissionais da instituição (4- 46,9%) e o planeamento de estratégias ao nível da gestão de instalações (4- 46,1%).

Relativamente à categoria 1 (Tabela 6), grande maioria das funções não foi de todo selecionadas na opção “nada importante” (0,0%), excetuando “criar estratégias inovadoras” e “planear estratégias ao nível da gestão de equipamentos”, sendo que ainda assim, a primeira foi considerada pela maioria dos Diretores Técnicos como uma função bastante importante.

Finalizando, apesar de umas mais do que outras, todas as funções na dimensão do Planeamento, foram consideradas muito importantes para o cargo de Diretores Técnicos.

**Tabela 6.**

*Caracterização da amostra por Grau de Importância de Cada Função no Planeamento*

	1	2	3	4	5
Planear atividades	0,0%	0,8%	18,0%	35,9%	45,3%
Calendarização das atividades	0,0%	0,0%	18,0%	43,0%	39,1%
Projetos inovadores	0,0%	3,9%	18,8%	34,4%	43,0%
Serviços inovadores	0,0%	3,1%	14,8%	35,9%	46,1%
Criar estratégias inovadoras	0,8%	0,8%	12,5%	37,5%	48,4%
Planear estratégias ao nível da gestão de instalações	0,0%	1,6%	14,8%	46,1%	37,5%
Planear estratégias ao nível da gestão de equipamentos	0,8%	0,0%	22,7%	44,5%	32,0%
Desenvolver ações de formação para os profissionais da instituição	0,0%	1,6%	12,5%	46,9%	39,1%

A criação de estratégias inovadoras ainda não tinha sido abordada especificamente em nenhum outro estudo, sendo que se pode considerar que, atualmente, os Diretores Técnicos tem demonstrado importância a outras funções que não faziam parte do leque habitual. Relativamente a serviços inovadores e projetos inovadores, da mesma forma que se observou a importância destas funções para os Diretores Técnicos, noutros estudos, estas mesmas funções foram igualmente muito valorizadas (Carvalho et al., 2013; Neves, 2015).

A função de planear atividades e a calendarização das atividades, apesar de não serem consideradas as mais importantes para os inquiridos, ainda assim são consideradas importantes, tal como acontece noutros estudos que corroboram que ambas as funções são muito importantes e valorizadas pelos Diretores Técnicos. Tanto no estudo de Carvalho et al. (2013), como no de Marques (2015), em que foram consideradas também das mais importantes com uma percentagem de 72,73%.

### 3.2.3. Organização

Na dimensão da Organização, as funções claramente consideradas como bastante importantes para os Diretores Técnicos são a supervisão (5 - 48,4%), a manutenção das instalações desportivas (5- 46,1%) e dos espaços de prática desportiva (5- 45,3%). Além destas, outras duas são, igualmente, muito importantes (4), nomeadamente, o controlo (47,7%) e a distribuição das atividades entre funcionários/colaboradores (44,5%).

Todas as funções podem ser consideradas importantes, uma vez que na sua maioria, as funções não foram selecionadas na opção “nada importante” (0,0%), excetuando duas das funções (0,8%). Também na categoria 2, as últimas três funções não foram escolhidas por nenhum inquirido (0,0%), e o mais escolhido nesta categoria como “pouco importante”, foi a função “monitoramento da utilização dos materiais” (4,7%).

**Tabela 7.**

*Caracterização da amostra por Grau de Importância de Cada Função na Organização*

	1	2	3	4	5
Monitoramento da utilização dos materiais (por exemplo, tapetes de <i>fitness</i> , bandas elásticas, entre outros)	0,0%	4,7%	32,8%	32,8%	29,7%
Monitoramento da manutenção dos equipamentos (por exemplo, piscina, passadeiras, entre outros)	0,8%	0,8%	26,6%	32,8%	39,1%
Manutenção dos espaços de prática desportiva	0,0%	1,6%	16,4%	36,7%	45,3%
Manutenção das instalações desportivas	0,8%	0,8%	16,4%	35,9%	46,1%
Distribuição das atividades entre funcionários / colaboradores	0,0%	0,0%	14,8%	44,5%	40,6%
Controlo	0,0%	0,0%	14,1%	47,7%	38,3%
Supervisão	0,0%	0,0%	11,7%	39,8%	48,4%

Existem três que se destacam mais, nomeadamente, a supervisão que apesar de no estudo de Amaral et al. (2014) não ter maior percentagem (71%) é igualmente importante. A manutenção de instalações desportivas e dos espaços de prática desportiva, comparativamente, ao estudo de Amaral et al. (2014) são também fundamentais nas funções desempenhadas pelos Diretores Técnicos.

### 3.2.4. Informação

A função de transmissão de informações específicas aos colegas (48,4%) é, claramente, superior a todas as outras, sendo considerada pelos Diretores Técnicos inquiridos como bastante

importante. Esta mesma função destaca-se também com 0,0% e 0,8% nas categorias 1 e 2, respectivamente.

Seguidamente, com muita importância também as funções “agendar atividades” (42,2%) e “elaborar documentos informais de suporte ao funcionamento da organização” (42,2%) na categoria 4. Contudo, na categoria 2, também salta à vista os 4,7% nestas funções. Por fim, as duas primeiras funções, são as mais escolhidas como “nada importante” em comparativamente às outras.

**Tabela 8.**

*Caracterização da amostra por Grau de Importância de Cada Função na Informação*

	1	2	3	4	5
Recolha de informação para os superiores	3,1%	1,6%	32,0%	32,8%	30,5%
Comunicação de informação aos superiores	3,1%	0,8%	22,7%	39,1%	34,4%
Transmissão de informações específicas aos colegas de trabalho	0,0%	0,8%	14,8%	35,9%	48,4%
Agendar atividades	0,0%	1,6%	21,1%	42,2%	35,2%
Agendar reuniões	0,0%	4,7%	30,5%	32,0%	32,8%
Elaborar documentos formais de suporte ao funcionamento da organização	1,6%	3,9%	28,1%	37,5%	28,9%
Elaborar documentos informais de suporte ao funcionamento da organização	1,6%	4,7%	27,3%	42,2%	24,2%

A função que salta mais à vista é a da transmissão de informações específicas aos colegas, também no estudo de Marques (2015), apesar de não ser das mais importantes tem um percentagem de 63,64%. Por outro lado, no estudo de Carvalho et al. (2013) e Roque (2015), uma das principais funções é da transmissão de informação, mas em vez de ser aos colegas, é às chefias. O agendamento de atividades, num outro estudo (Neves, 2015) tem igualmente um maior número de escolhas na categoria 4, sendo que, em Marques (2015) é das mais importantes com 90,91%. “Elaborar documentos informais de suporte ao funcionamento da organização” é uma função muito importante, também em Neves (2015) e Roque (2015).

### **3.2.5. Financiamento**

Na dimensão do Financiamento, as escolhas estão bem dispersas ao longo das últimas categorias (3, 4 e 5), sendo ainda assim, a mais escolhida na categoria 5 como bastante importante, a função de coordenar pagamentos (43,8%). Todas as funções são consideradas

importantes pelos Diretores Técnicos, no entanto, a recolha de outros recursos (7,8%) foi a mais escolhida na categoria “nada importante”. Na categoria “pouco importante” (1), salta à vista, a elaboração de cadernos de encargos (10,9%) e recolha de fundos (10,2%), sendo também estas duas das menos escolhidas na categoria 5.

**Tabela 9.**

*Caracterização da amostra por Grau de Importância de Cada Função no Financiamento*

	1	2	3	4	5
Elaborar cadernos de encargos	2,3%	10,9%	29,7%	32,0%	25,0%
Elaborar planos financeiros	1,6%	7,0%	27,3%	33,6%	30,5%
Elaborar contratos	6,3%	7,8%	27,3%	32,0%	26,6%
Coordenar pagamentos	2,3%	3,1%	20,3%	30,5%	43,8%
Recolher fundos	3,1%	10,2%	31,3%	29,7%	25,8%
Recolher outros recursos (patrocinadores, parceiros, etc.)	7,8%	8,6%	32,0%	35,2%	16,4%

A função mais escolhida na categoria 5 foi a coordenação de pagamentos, sendo que em Amaral et al. (2014), esta função, apesar de designada por outras palavras, foi igualmente muito valorizada (86%). Posteriormente, a elaboração de planos financeiros também se destaca, sendo que noutros estudos, não foi considerada como uma função com grande importância (Neves, 2015), enquanto, em Marques (2015), esta mesma função tem a percentagem mais baixa com 45,45% em comparação a outras funções, sendo que o autor considera o facto dos Diretores Técnicos não se envolverem em atividades muito específicas por não terem formação para tal.

Por último, a recolha de outros recursos é talvez a função menos importante, o mesmo acontece em Roque (2015) sendo o grau de importância pequeno, contrariamente, a outros estudos onde a função é considerada importante (Amaral et al., 2014; Augusto, 2015).

### **3.2.6. Orçamento**

A função que se destaca mais na dimensão do Orçamento é claramente o controlo do orçamento (5- 47,7%), seguida da elaboração de relatórios financeiros (5- 42,2%). Através das percentagens é possível perceber que todas as funções são consideradas muito importantes com percentagens entre os 38% e os 40% (escalas 4 e 5). No entanto, ainda assim, existem inquiridos em todas as funções a considerar que as mesmas eram nada ou pouco importantes (escalas 1 e 2), com intervalos entre 0,8% e 4,7%.

A função mais destacada neste estudo é o controlo do orçamento, tal situação, acontece da mesma forma no estudo de Amaral et al. (2014) sendo a percentagem ainda mais elevada

com 86% dos Diretores Técnicos a realizarem esta função e a valorizá-la. Uma função que, independentemente, do grau de importância dado neste estudo, estão sempre presentes noutros estudos (Amaral et al., 2014; Augusto, 2015; Marques, 2015; Neves, 2015; Roque, 2015) e no cargo de Diretor Técnico são: elaboração, preparação, monitorização, execução e controlo do orçamento.

**Tabela 10.**

*Caracterização da amostra por Grau de Importância de Cada Função no Orçamento*

	1	2	3	4	5
Elaboração do orçamento	0,8%	3,9%	20,3%	36,7%	38,3%
Preparar orçamentos internos	1,6%	3,9%	20,3%	35,2%	39,1%
Monitorar orçamentos internos	2,3%	3,9%	18,8%	35,9%	39,1%
Executar orçamentos internos	1,6%	3,1%	18,0%	39,1%	38,3%
Controlo do orçamento	1,6%	1,6%	16,4%	32,8%	47,7%
Elaboração de balanços	3,1%	1,6%	17,2%	37,5%	40,6%
Elaboração de relatório financeiro	2,3%	4,7%	18,0%	32,8%	42,2%

### 3.2.7. Marketing

É perceptível, na tabela 9, que a função mais importante na opinião dos Diretores Técnicos inquiridos é a da captação de novos utilizadores/clientes (5- 68,8%), seguida da difusão através de outros meios – redes sociais (5- 60,9%). Uma outra função que também se destaca como uma das mais importante é o estudo das necessidades dos utilizadores (5- 50,8%).

Observa-se que as funções com menor importância para o cargo são a difusão através de meios de comunicação, nomeadamente, rádio e televisão. Uma vez que, ambas tem valores relativamente baixos na categoria 5 comparativamente às outras funções nesta mesma categoria (20,3% e 13,3% respetivamente), para além disso, tem os valores mais elevados na categoria 1 (16,4% e 17,2%).

**Tabela 11.**

*Caracterização da amostra por Grau de Importância de Cada Função no Marketing*

	1	2	3	4	5
Estudo das necessidades dos utilizadores	1,6%	2,3%	11,7%	33,6%	50,8%
Estudo acerca dos principais concorrentes	3,9%	11,7%	28,1%	31,3%	25,0%
Difusão através de meios de comunicação – rádio	16,4%	16,4%	25,8%	21,1%	20,3%
Difusão através de meios de comunicação – televisão	17,2%	16,4%	32,0%	21,1%	13,3%
Difusão através de outros meios – e-mail	6,3%	5,5%	25,0%	37,5%	25,8%

Difusão através de outros meios – cartazes	8,6%	11,7%	29,7%	32,0%	18,0%
Difusão através de outros meios – redes sociais	3,1%	0,8%	8,6%	26,6%	60,9%
Difusão através de outros meios – blogs	10,2%	7,8%	26,6%	32,0%	23,4%
Acompanhamento da evolução do mercado para ampliação da oferta	3,9%	3,1%	15,6%	38,3%	39,1%
Realização de eventos desportivos com fins promocionais	3,9%	6,3%	18,8%	36,7%	34,4%
Captação de novos utilizadores/clientes	3,1%	0,8%	7,0%	20,3%	68,8%

A função mais destacada é a captação de novos utilizadores/clientes, esta função é, claramente, a mais importante pois os Centros de *Fitness* necessitam de utilizadores e clientes para continuarem a sua atividade, sendo que essencial tentar sempre captar novos clientes. Não só neste estudo, mas em Amaral et al. (2014), esta função foi muito valorizada e é frequentemente realizada pelos Diretores Técnicos. Uma função que se destaca é a difusão de informação através das redes sociais, no estudo de Karnas (2013), não é das principais formas de comunicação, no entanto, verifica-se que um elevado número de pessoas utiliza redes sociais, sendo atualmente, um ótimo local para a difusão de informação. Uma outra função é o estudo das necessidades dos utilizadores, sendo que para captar novos utilizadores e clientes, é importante e necessário entender as suas necessidades, sendo de grande importância esta função. Num outro estudo (Amaral et al., 2014), esta função é igualmente importante. Observa-se ainda que as funções que são consideradas com menor importância para o cargo são a difusão através de meios de comunicação, nomeadamente, rádio e televisão. O mesmo acontece com Amaral et al. (2014) onde a sua percentagem é muito baixa (29%).

### **3.2.8. Coordenação**

A função considerada como mais importante na categoria 5 é a da coordenação de atividades desportivas (37,5%).

Também na categoria 1 e 2, a função anterior, obteve 0,0% e 1,6%, respetivamente, tendo sido das percentagens mais baixas nestas duas categorias. Ainda assim, as restantes quatro funções são consideradas como muito importantes, uma vez que na categoria 4 (“muito importante”), tem todas percentagens acima de 40%: coordenar projetos de remodelação de instalações de suporte à prática desportiva (45,3%), coordenar projetos de remodelação de equipamentos de suporte à prática desportiva (44,5%), coordenar a aquisição de equipamentos de suporte à prática desportiva (43,8%) e coordenar a utilização dos materiais desportivos (43,0%).

Destas últimas quatro, a menos importante pode dizer-se que é a coordenação da utilização dos materiais desportivos.

**Tabela 12.**

*Caracterização da amostra por Grau de Importância de Cada Função na Coordenação*

	1	2	3	4	5
Coordenar atividades desportivas	0,0%	1,6%	26,6%	34,4%	37,5%
Coordenar a aquisição de equipamentos de suporte à prática desportiva	1,6%	3,1%	21,1%	43,8%	30,5%
Coordenar projetos de remodelação de equipamentos de suporte à prática desportiva	2,3%	3,1%	22,7%	44,5%	27,3%
Coordenar projetos de remodelação de instalações de suporte à prática desportiva	3,1%	3,9%	19,5%	45,3%	28,1%
Coordenar a utilização dos materiais desportivos	1,6%	4,7%	21,1%	43,0%	29,7%

A coordenação de atividades desportivas é das mais importantes, tal também é comprovada no estudo de Neves (2015) e Roque (2015). A coordenação da utilização dos materiais desportivos é talvez a menos relevante de todas apesar de ainda assim ser importante, o mesmo acontece em Marques (2015) com uma das percentagens mais baixas (63,64%) e em Roque (2015) que o grau de importância dado a esta função é razoável. As outras três funções também são muito importantes, tal é igualmente verificado em Marques (2015) com 81,82% e em Roque (2015) com um grau de importância grande.

### **3.2.9. Avaliação**

A partir da tabela 13, e com uma larga margem em comparação às outras funções, a função considerada como bastante importante pelos Diretores Técnicos inquiridos é a avaliação dos serviços prestados (45,3%). Esta mesma função, foi a menos escolhida tanto na categoria 1 como na 2 (1,6% e 0,8% respetivamente). Todas as outras foram consideradas muito importantes pelos inquiridos pela seguinte ordem: avaliar projetos de remodelação de instalações (43,0%), avaliar projetos de remodelação de equipamentos (41,4%) e avaliar projetos de aquisição de equipamentos (37,5%).

A avaliação dos serviços prestados, neste estudo é a função que se destaca mais e é bastante importante, tal como acontece no estudo de Neves (2015). Todas as outras funções também são muito importantes, e apesar de não existir estudos que corroborem ou contrariem esta afirmação, a avaliação em qualquer instituição desportiva é essencial para garantir que tudo

corre bem e caso algo não esteja a correr bem, para essa situação poder ser alterada ou melhorada.

**Tabela 13.**

*Caracterização da amostra por Grau de Importância de Cada Função na Avaliação*

	1	2	3	4	5
Avaliar projetos de aquisição de equipamentos	2,3%	3,9%	31,3%	37,5%	25,0%
Avaliar projetos de remodelação de equipamentos	1,6%	4,7%	28,1%	41,4%	24,2%
Avaliar projetos de remodelação de instalações	2,3%	4,7%	25,8%	43,0%	24,2%
Avaliar os serviços prestados.	1,6%	0,8%	20,3%	32,0%	45,3%

### **3.3. Anos de Experiência na Área da Gestão do Desporto x Áreas de Intervenção**

Neste tópico, foram cruzadas as questões 8 e 9, respetivamente “Há quanto tempo trabalha na área da Gestão do Desporto?” e “Das seguintes dimensões, quais as que depende mais tempo no desempenho da função de Diretor Técnico?”. Sendo que, primeiro, foram apuradas e detalhadas em tabela (Anexo 5), as respostas dadas pelos inquiridos. Numa primeira fase, considerou-se apenas as dimensões escolhidas em primeiro lugar pelos Diretores Técnicos. Deste modo, de todas as respostas escolhidas pelos Diretores Técnicos, apenas cinco dimensões foram escolhidas em primeiro lugar: Recursos Humanos, Planeamento, Organização, Informação e Coordenação (Anexo 6A). Assim sendo, a dimensão em que a maioria dos inquiridos considera mais relevante é a dos Recursos Humanos. Ainda assim, é perceptível que dos 74 inquiridos que escolheu esta dimensão, a maioria trabalha na área da Gestão do Desporto entre os 3 e 5 anos.

Numa segunda fase, verificou-se a segunda dimensão mais escolhida em segundo lugar pelos inquiridos. Desta verificação surgiram as seguintes dimensões: Planeamento, Organização, Informação, Financiamento, Orçamento, *Marketing*, Coordenação e Avaliação (Anexo 6B). A partir da tabela (Anexo 6B), percebe-se que a dimensão mais escolhida pelos Diretores Técnicos, como a que consideram mais relevante a seguir à dos Recursos Humanos, foi a do Planeamento. Contrariamente à anterior, esta foi sobretudo escolhida pelos inquiridos com mais de 15 anos na área da Gestão do Desporto.

Numa terceira fase, observou-se que as dimensões mais escolhidas em terceiro lugar foram a Organização, Informação, Financiamento, Orçamento, *Marketing* e Coordenação (Anexo 6C). Neste caso em concreto, a terceira dimensão que os inquiridos consideram mais

pertinente é a da Organização, sendo neste caso os Diretores Técnicos predominantes são aqueles que trabalham na área entre os 11 e os 15 anos.

Numa quarta fase, aferiu-se seis dimensões escolhidas em quarto lugar pelos inquiridos, sendo estas Informação, Financiamento, Orçamento, *Marketing*, Coordenação e Avaliação. Tendo sido a dimensão da Coordenação a mais escolhida entre elas. Neste caso em concreto os Diretores Técnicos que mais escolheram esta dimensão tem entre 6 a 10 anos de trabalho na área da Gestão do Desporto (Anexo 6D).

Numa quinta e última fase, apenas quatro dimensões foram escolhidas em quinto lugar: Orçamento, *Marketing*, Coordenação e Avaliação (Anexo 6E). Assim sendo, a dimensão em que a maioria dos inquiridos escolheu foi a da Coordenação. No entanto, como esta dimensão já foi analisada e escolhida como a quarta dimensão mais relevante, abordar-se-á a segunda mais escolhida em quinto lugar, nomeadamente, a dimensão da Avaliação. Assim sendo, pode-se concluir que esta dimensão foi a mais escolhida em quinto lugar, pelos Diretores Técnicos com 6 a 10 anos na área da Gestão do Desporto.

Neste tópico, o objetivo era perceber se os anos de experiência na área da Gestão do Desporto influenciavam as dimensões/áreas de intervenção que os Diretores Técnicos considerariam mais importantes. Deste modo, percebeu-se que as áreas que os Diretores Técnicos consideram mais relevantes são: os Recursos Humanos, o Planeamento, a Organização, a Coordenação e a Avaliação. Em todas, parece existir uma pequena relação entre as duas questões, apesar de pouco significativa.

Os Diretores Técnicos com apenas 3-5 anos de experiência consideram mais relevante a área dos Recursos Humanos, quanto aos inquiridos com 6-10 anos de experiência, estes valorizam mais as áreas da Coordenação e Avaliação, contrariamente, aos Diretores Técnicos entre os 11 e os 15 anos que consideram mais pertinente a área da Organização e os, com mais de 15 anos, dão mais ênfase ao Planeamento. Por último, num outro estudo (Batista et al., 2016) é revelado que profissionais com diferentes níveis de experiência (anos na área da Gestão do Desporto) valorizam de forma diferente as áreas de intervenção.

### **3.4. Funções Definidas por Lei**

A 1ª função definida por Lei é “Coordenar a prescrição, avaliação, condução e orientação de todos os programas e atividades, da área da manutenção da condição física (*fitness*)”, e a partir da tabela 14 é possível indicar que 82,8% da amostra esta primeira função. E apenas 17,2% (22 Diretores Técnicos inquiridos) não realiza de todo a função.

A 2ª função da Lei, “Supervisionar a prescrição, avaliação, condução e orientação das

atividades no âmbito do funcionamento das instalações desportivas, aos seus utentes”, tem 100 dos inquiridos a desempenhar a função (78,1%) que em comparação à anterior, é executada por menos Diretores Técnicos. Relativamente aqueles que não realizam esta função, observa-se que são 28 inquiridos correspondente a 21,9% da amostra (tabela 14).

A 3ª função é “Coordenar a avaliação da qualidade dos serviços prestados, bem como propor ou implementar medidas que visem a melhoria de qualidade”, sendo que 82% da amostra desempenha, enquanto, apenas 18% não realiza de todo a função.

A 4ª função definida por lei é “Supervisionar a avaliação da qualidade dos serviços prestados”. A partir da tabela 14, percebe-se que de 128 inquiridos, 95 desempenham a respetiva função (74,2%). Relativamente aqueles que não realizam esta função, observa-se que são 33 inquiridos, correspondente a 25,8% da amostra.

A 5ª função definida por lei, nomeadamente, “Elaborar um manual de operações das atividades desportivas que decorrem nas instalações que prestam serviços na área da manutenção da condição física (*fitness*)”. Deste modo, a partir da tabela 14, é possível indicar que apenas 64,1% da amostra (82 inquiridos) desempenha esta função. E 35,9% (46 Diretores Técnicos) não realiza a função. Como se pode observar, esta função já é muito menos realizada em comparação às quatro funções anteriores.

A 6ª função é “Coordenar a produção das atividades desportivas”, sendo que, apenas 78 desempenham a respetiva função (60,9%), enquanto, 50 inquiridos (39,1%) não realizam esta respetiva função (tabela 14).

A 7ª função é “Gerir o funcionamento das instalações desportivas e as atividades desportivas nelas desenvolvidas”, e é desempenhada por 82,8% da amostra, apenas 17,2% não realiza de todo a função.

A última e 8ª função definida por lei, nomeadamente, “Colaborar na luta contra a dopagem no desporto”, apenas 33,6% da amostra desempenha esta 8ª função, sendo que é um número bastante baixo. E a grande maioria, 66,4% não realiza de todo a função.

Em suma, através da tabela 14, é possível observar que as funções que são mais executadas pelos Diretores Técnicos inquiridos são: “coordenar a prescrição, avaliação, condução e orientação de todos os programas e atividades, da área da manutenção da condição física (*fitness*)” e “gerir o funcionamento das instalações desportivas e as atividades desportivas nelas desenvolvidas”. Por outro lado, a função menos desempenhada é a função de “colaborar na luta contra a dopagem no desporto”.

**Tabela 14.***Caracterização da amostra com base as Funções da Lei*

<b>Funções da Lei</b>	<b>Não</b>	<b>Sim</b>
1ª- Coordenar a prescrição, avaliação, condução e orientação de todos os programas e atividades, da área da manutenção da condição física ( <i>fitness</i> )	17,2%	82,8%
2ª- Supervisionar a prescrição, avaliação, condução e orientação das atividades no âmbito do funcionamento das instalações desportivas, aos seus utentes	21,9%	78,1%
3ª- Coordenar a avaliação da qualidade dos serviços prestados, bem como propor ou implementar medidas que visem a melhoria de qualidade	18,0%	82,0%
4ª- Supervisionar a avaliação da qualidade dos serviços prestados	25,8%	74,2%
5ª- Elaborar um manual de operações das atividades desportivas que decorrem nas instalações que prestam serviços na área da manutenção da condição física ( <i>fitness</i> )	35,9%	64,1%
6ª - Coordenar a produção das atividades desportivas	39,1%	60,9%
7ª- Gerir o funcionamento das instalações desportivas e as atividades desportivas nelas desenvolvidas	17,2%	82,8%
8ª- Colaborar na luta contra a dopagem no desporto	66,4%	33,6%

É perceptível através da Tabela 14 que as funções definidas por Lei não são desempenhas na sua totalidade pelos Diretores Técnicos. Deste modo, as funções da Lei mais executadas são a 1ª, a 7ª e a 3ª, respetivamente. Esta questão foi inserida no questionário por se considerar pertinente, sendo que não existem propriamente estudos que corroborem ou contrariem estes resultados. No entanto, existe um estudo, Neves (2015), onde a 1ª e 2ª (61%), a 3ª e 4ª (54%), e a 6ª (54%) Lei, são consideradas com um grau de importância muito grande.

A função da Lei menos desempenhada é a de “colaborar na luta contra a dopagem no desporto”, sendo que, maioritariamente dos Diretores Técnicos não a desempenha de todo.

Em conclusão, todas estas funções deveriam ser desempenhadas na íntegra e por todos os Diretores Técnicos, pois elas não foram criadas por acaso, mas sim para que o funcionamento dos Centros de *Fitness* fosse o mais correto, por isso mesmo deveriam ser obrigatoriamente cumpridas.

## Conclusões

O Diretor Técnico é muito importante nos Centros de *Fitness*, por diversas razões, mas essencialmente pela sua gestão e coordenação.

No que concerne ao perfil do Diretor Técnico, de um modo geral, é possível descrever que, maioritariamente, estes são do sexo masculino com idades compreendidas entre os 30 e 39

anos, predominantemente licenciados em Educação Física e Desporto. Sendo que a generalidade, não tem qualquer formação em Gestão do Desporto. Além disso, a prevalência é de que os mesmos acumulem várias funções, e não apenas a função de Diretor Técnico. Por último, estes Diretores Técnicos tem sobretudo 3 a 5 anos de tempo no respetivo cargo, assim como, 3 a 5 anos de anos de experiência na área da Gestão do Desporto.

Ao longo do estudo, foi ainda possível perceber as principais áreas de intervenção. Deste modo, as quatro principais áreas de intervenção são Organização, Planeamento, Coordenação e Recursos Humanos. Em contraste, as áreas da Administração, Gestão de Instalações Desportivas, Gestão de Eventos e Gestão de Projetos, foram aquelas onde os Diretores Técnicos não demonstraram qualquer importância ou dispêndio de tempo.

Nas diversas áreas de intervenções foi possível identificar quais as principais funções, todas elas na generalidade importantes, mas umas mais destacadas que outras. Deste modo, as que se destacaram mais em cada área foram: planeamento temporal do trabalho - horário (Recursos Humanos); criar estratégias inovadoras (Planeamento); supervisão (Organização); transmissão de informações específicas aos colegas e trabalho (Informação); coordenar pagamentos (Financiamento); controlo do orçamento (Orçamento); captação de novos utilizadores/clientes (*Marketing*); coordenar atividades desportiva (Coordenação); e avaliar os serviços prestados (Avaliação).

Numa outra perspetiva, tentou-se perceber se os anos de experiência na área da Gestão do Desporto influenciavam a relevância dada às diferentes áreas de intervenção. Deste modo, apesar dessa influência ser mínima e a sua relação/interferência ser pouco significativa, concluiu-se que os anos de experiência afetam a valorização dada a cada área. Neste sentido, constatou-se que os Diretores Técnicos com menos anos de experiência (3-10 anos) consideram mais relevantes os Recursos Humanos, Coordenação e Avaliação, enquanto, os Diretores Técnicos com mais experiência (10 a mais de 15 anos) dão mais importância à Organização e ao Planeamento. Em suma, as áreas mais valorizadas e as áreas onde os Diretores Técnicos despendem mais tempo, acabam por estar relacionadas e até ser as mesmas: Coordenação, Organização, Planeamento e Recursos Humanos.

Relativamente às funções definidas por Lei e o seu cumprimento, concluiu-se que os Diretores Técnicos não desempenham totalmente e na íntegra as funções estabelecidas por Lei, sendo a última, não realizada por um grande número de Diretores Técnicos.

Concluindo, em perspetiva, o perfil funcional de um Diretor Técnico, apesar de neste estudo ser maioritariamente do sexo masculino, tanto o sexo masculino como o feminino podem ser Diretores Técnicos, sendo que, o que é realmente importante é que os Diretores Técnicos

futuros tenham formação superior em Gestão do Desporto, e não apenas uma especialização ou curso menor, mas sim que comecem a ter Licenciaturas ou Mestrados nesta área, com as disciplinas necessárias para atuar nas diversas áreas e cargos desta área em questão, pois a Licenciatura em Educação Física e Desporto não prepara na sua globalidade os profissionais para este cargo. Para além disto, atualmente, muitos dos Diretores Técnicos acumulam funções, sendo que tal situação, não deveria acontecer ou deveria ser reduzida ao máximo para que estes pudessem concentrar-se apenas e só nas funções necessárias ao cargo e poderem também cumprir as funções definidas por Lei.

Finalmente, o perfil funcional do Diretor Técnico deve ser adaptado conforme as situações, mas essencialmente, deverá ter um vasto leque de conhecimento nas diversas áreas de intervenção e capacidade para desempenhar qualquer função das mesmas.

Como é frequente na investigação, no presente também foram identificadas algumas limitações. A reduzida taxa de resposta por parte dos Diretores Técnicos convidados, pois eram esperadas, no mínimo, 249 respostas, tendo sido obtidas apenas 128. O período de pandemia e o próprio encerramentos dos Centros de *Fitness* condicionou a acessibilidade e a disponibilidade por parte destas instituições para a participação no estudo. Por outro lado, sugere-se uma validação mais robusta do instrumento para que possa ser utilizado numa amostra maior e noutros contextos.

Quanto a sugestões para outros estudos, propõe-se o aumento da amostra para que os resultados possam ser mais apoiados e o alargamento da região da mesma, realizando o estudo com Diretores Técnicos de todo o país, proporcionando até uma comparação das áreas e funções por regiões nacionais. Além disso, uma outra sugestão poderá passar pela inclusão das *soft* e *hard skills*, percebendo se estas tem influência no desempenho no cargo e quais é que os Diretores Técnicos consideram mais importantes para o mesmo. Por último, seria interessante fazer um estudo longitudinal onde se pudesse observar padrões de evolução nos Diretores Técnicos na atuação da função ao longo dos anos.

## **Bibliografia**

Almeida, R. (2014). *Gestão Desportiva Municipal em Aguiar da Beira* (Relatório Profissional de Mestrado). Faculdade de Desporto, Universidade de Desporto do Porto, Porto.

AMA (2017). Definitions of Marketing [Página Web]. Disponível em <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

Amaral, C., Bastos, F., & Sarmento, J. (2014). Perfil do Gestor de Instalações Esportivas do Norte de Portugal. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 3(2), 41-52.

Amorim, F. (2013). *A Importância da Gestão Esportiva para a Vida Profissional do Professor de Educação Física* (Monografia). Escola de Educação Física, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

Augusto, P. (2015). *Perfil dos Dirigentes Desportivos de Futebol Não Profissional – Um Estudo de Caso sobre os Dirigentes Desportivos do Distrito de Lisboa* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Motricidade Humana, Universidade de Lisboa, Lisboa.

Barreto, J. (2017). *Introdução à Administração*. Salvador: UFBA, Faculdade de Ciências Contábeis, Superintendência de Educação a Distância.

Bastos, F., Fagnani, E., & Mazzei, L. (2011). Perfil de Gestores de Redes de Academias de Fitness. *Revista Mineira de Educação Física*, 19(1), 64-74.

Batista, P., Joaquim, B., & Carvalho, M. (2016). A Percepção de Competências dos Gestores Desportivos em Função da Experiência Profissional. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, 38(1), 50-57.

Brachtvogel, C. (2016). A Cultura do Corpo Fitness e as Redes Sociais: As Novas Constituições de Si. *Salão do Conhecimento, XXI Jornada de Pesquisa*.

Brito, S. (2020). *Desenvolvimento Estratégico no Desporto: Estudo Centrado no Futebol de Praia em Portugal* (Dissertação de Mestrado). Escola de Ciências e Tecnologia, Universidade de Évora, Évora.

Campos, L. (2012). *Gestão de Projetos*. Paraná: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia.

Capenda, A. (2015). *Proposta de Implementação duma Metodologia de Gestão de Projeto de Tecnologia de Informação para o Ministério da Justiça e dos Direitos Humanos de Angola* (Trabalho de Projeto de Mestrado). Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa.

Carvalho, M., Joaquim, B., & Batista, P. (2013). Perfil Funcional de Competências dos Gestores de Desporto – Estudo de Caso dos Técnicos Superiores de Desporto do Distrito de Viseu. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 3(1), 16-37.

Correia, C. (2014). Meios de Comunicação como Teias de Significação: Adaptações de o Primo Basílio para Cinema e Televisão. *Diálogos e Perspetivas*, 98-112.

Costa, E., Aquino, L., & Demarchi, L. (2015). *Gestão Financeira*. São Paulo: Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de São Paulo.

Couto, A., Aleixo, I., Lemos, K., & Couto, M. (2011). Perfil do Gestor Esportivo - Análise Centrada na Região Metropolitana de Belo Horizonte. *FIEP BULLETIN*, 81.

Couto, F. (2019). *A Gestão do Fitness no Solinca Health & Fitness Rio Tinto* (Relatório de Estágio). Faculdade de Desporto, Universidade do Porto, Porto.

Cruz, I. (2017). *Histórias de Sucesso na Gestão do Desporto: O Percurso e o Perfil de Quatro Gestores* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Desporto, Universidade de Desporto do Porto, Porto.

Cruz, L. (2015). *Corpo e Cultura Fitness: Estudo Etnográfico de um Ginásio em Portugal* (Dissertação de Mestrado). Escola de Ciências Sociais e Humanas, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.

Decreto-Lei n. 385/99, de 28 de setembro de 1999. Define o regime da responsabilidade técnica pelas instalações desportivas abertas ao público e atividades aí desenvolvidas.

Dicionário de Língua Portuguesa (2011). Porto: Porto Editora.

Diogo, J. (2015). *O Patrocínio Desportivo: Ativação de Marca e Papel do Consumidor* (Dissertação de Mestrado). ISCTE Business School, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.

Fernandes, C., Peguinho, C., Vieira, E., & Neiva, J. (2016). *Análise Financeira – Teoria e*

*Prática* (4ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.

Ferraria, M. (2019). *O Orçamento como Instrumento de Apoio à Gestão das Empresas: Estudo de Caso de uma Empresa Prestadora de Serviços* (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Contabilidade e Administração, Politécnico do Porto, Porto.

Ferreira, C. (2012). *Um Estudo sobre Fidelização e Retenção de Clientes na Área do Fitness* (Dissertação de Mestrado). Escola Superior de Gestão, Instituto Politécnico de Castelo Branco, Castelo Branco.

Fonseca, R. (2013). *Gestão e Organização de Eventos Desportivos: Estudo de Caso – Jogos Desportivos de Viseu* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.

Gomes, C. (2015). *Prescrição de Exercício e Lecionação de Aulas Individuais no Ginásio Eugénios HC & Spa Club* (Relatório de Estágio). Escola de Ciências e Tecnologia, Universidade de Évora, Évora.

Gomes, J. L., Sarmiento, J. P., & Mulatinho, C. A. (2014). Competências, Perfil e Formação do Gestor Esportivo de Academia de Ginástica: Uma Revisão. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 4(1), 99-112.

Gonçalves, C. (2012). *Retenção de Sócios no Fitness – Estudo do Posicionamento, Expectativas, Bem-Estar e Satisfação* (Dissertação de Doutoramento). Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.

Gore, V. (2013). 21st Century Skills and Prospective Job Challenges. *The IUP Journal of Soft Skills*, 7(edição 4), 7-14.

Grunde, J., & Kaehler, B. (2018). Corporate Governance: Zur Notwendigkeit Einer Konturschärfung and Betriebswirtschaftlichen Erweiterung des Begriffsverständnisses. *DER BETRIEB*, 11, 585-592.

Hoye, R., Smith, A., Nicholson, M., & Stewart, B. (2015). *Sport Management – Principles and Applications* (Fourth Edition). New York: Routledge.

Instituto Português do Desporto e Juventude. (2020). Diretor/a Técnico/a [Página Web]. Disponível em <https://ipdj.gov.pt/diretor-tecnico>

Jesus, I. (2014). *Fidelização em Ginásios: O Papel Influenciador dos Instrutores* (Dissertação de Mestrado). Escola Superior de Comunicação Social, Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa.

Joaquim, B. A., Batista, P. M., & Carvalho, M. J. (2011). Revisão Sistemática sobre o Perfil de Competências do Gestor Desportivo. *Movimento*, 17(1), 255-279.

Kaehler, B., & Grundei, J. (2019). *HR Governance – A Theoretical Introduction*. Berlin: Springer.

Karnas, G. (2013). *Perfil do Gestor Desportivo dos Municípios do Rio Grande do Sul* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Desporto, Universidade de Desporto do Porto, Porto.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0 do Tradicional ao Digital*. Rio de Janeiro: Sextante.

Lage, R. (2018). *Marketing Digital para Aquisição de Clientes e Criação de Notoriedade da Marca* (Relatório de Estágio). Católica Porto Business School, Economia e Gestão, Universidade Católica Portuguesa, Porto.

Lei nº 30/2004, de 21 de julho. Lei de Bases do Desporto.

Lei nº. 39/2012, de 28 de agosto de 2012. Aprova o regime da responsabilidade técnica pela direção e orientação das atividades desportivas desenvolvidas nas instalações desportivas que prestam serviços desportivos na área da manutenção da condição física (fitness), designadamente aos ginásios, academias ou clubes de saúde (healthclubs), e revoga o Decreto-Lei n.º 271/2009, de 1 de outubro.

Lenz, E., & Feil, A. (2016). A Análise da Utilização do Orçamento Empresarial como Ferramenta de Gestão Industrial. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 13(2), 112-127.

Lopes, J. (2017). *Gestão do Desporto. Manual de Curso de Treinadores de Desporto*. Lisboa: Instituto Português do Desporto e Juventude.

Madureira, C. (2017). *A Satisfação e Lealdade do Cliente na Área do Fitness – Caso de Estudo do Fitness Areas de S. João* (Dissertação de Mestrado). Escola de Ciências Económicas e das Organizações, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa.

Marques, P. (2015). *Perfil Profissional dos Gestores Desportivos de Clubes de Futebol e de*

*Health Clubs – Um Estudo Exploratório* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Motricidade Humana, Universidade de Lisboa, Lisboa.

Migliolli, D. (2018). *Recrutamento e Seleção*. Indaial: UNIASSELVI.

Moura, E. (2011). *Adequando Práticas e Modelos de Gestão Bem Sucedidos ao Programa Netuno: A Implementação do Balanced Scorecard* (Dissertação de Mestrado). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.

Nascimento, A. (2018). *Estratégias de Marketing Digital: Análise na Empresa Delícia Moda Íntima em Itaituba – PA* (Trabalho de Conclusão). Faculdade de Itaituba, Centro de Estudos Superiores De Itaituba, Itaituba.

Neves, T. (2015). *Perfil Funcional do Diretor Técnico de Health Clubs* (Dissertação de Mestrado). Escola de Ciências e Tecnologia, Universidade de Évora, Évora.

Pedragosa, V., & Cardadeiro, E. (2018). *Barómetro do Fitness em Portugal 2018*. Universidade Autónoma de Lisboa, Lisboa.

Pedragosa, V., & Cardadeiro, E. (2020). *Barómetro do Fitness em Portugal 2020*. Universidade Autónoma de Lisboa, Lisboa.

Pedro, S. (2017). *A Inovação e o Desenvolvimento Estratégico nas Organizações Desportivas Dirigido à Inclusão e à Mudança Social* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Educação Física e Desporto, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa.

Pereira, A. (2014). *Práticas de Recursos Humanos: O Caso de Associação de Solidariedade Social de Professores de Guimarães* (Dissertação de Mestrado). Instituto de Ciências Sociais, Universidade do Minho, Braga.

Pereira, C. (2015). *Gestão de Recursos Humanos*. Luanda: Angola2Learn.

Pereira, S. (2013). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS* (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Politécnico do Porto, Porto.

Raiol, R. (2020). Estratégias para Aumentar Captação, Retenção e Diminuir a Evasão de Clientes em Academias. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 10, 1-13.

Reis, F. (2020). *Manual de Gestão das Organizações – Teoria e Prática* (2ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.

Reis, L. (2016). *Perfil do Gestor Desportivo de Clubes de Futebol – Uma Proposta de Modelo de Formação* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Motricidade Humana, Universidade de Lisboa, Lisboa.

Rial, B. (2014). Evolución de la Gestión del Deporte en el Territorio Español: Síntesis. *RETOS. Nuevas Tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 26, 134-137.

Rocha, C., & Bastos, F. (2011). Gestão do Esporte: Definindo a Área. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 25, 91-103.

Rodrigues, J. (2016). *O Perfil do Diretor Desportivo nas Organizações Desportivas de Futebol – Proposta de Modelo de Formação* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Motricidade Humana, Universidade de Lisboa, Lisboa.

Rodríguez-Pérez, M., Díaz-Rodríguez, P., & Díaz-Rodríguez, A. (2015). Una Mirada Histórica al Fenómeno del Doping. *Revista Electrónica de Ciencia y Tecnología en la Cultura Física*, 10(29), 82-97.

Roque, J. (2015). *O Perfil do Diretor Técnico Nacional nas Federações Desportivas Portuguesas* (Dissertação de Mestrado). Escola de Ciências e Tecnologia, Universidade de Évora, Évora.

Santana, L., Monteiro, G., Pereira, C., & Bastos, F. (2012). Perfil dos Gestores de Academia Fitness no Brasil: Um Estudo Exploratório. *PODIUM: Sport, Leisure and Tourism Review*, 1(1), 28-46.

Santos, L. (2014). *Balance Scorecard – Contributos para a Implementação na Administração Local* (Dissertação de Mestrado). Escola de Educação e Gestão, Instituto Superior de Educação e Ciências, Lisboa.

Sarmiento, J., Pinto, A., & Oliveira, A. (2006). O Perfil Organizacional e Funcional do Gestor Desportivo em Portugal. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 20, 153-155.

Schneider, T. (2013). *Textualidade nas Mídias Sociais e a Interação Empresa-Cliente: Um Estudo da Sociabilidade nas Páginas Corporativas do Facebook* (Dissertação de Pós-

Graduação). Centro de Artes, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis.

Serra, L. (2017). *Gestão de Recursos Humanos: As Práticas de Gestão de Recursos Humanos numa Empresa do Setor Automóvel* (Dissertação de Mestrado). Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal.

Silva, B., Neto, V., & Gritti, N. (2020). Soft Skills: Rumo ao Sucesso no Mundo Profissional. *Interface Tecnológica*, 17(1), 829-842.

Silva, M. (2012). *Gestão de Recursos Humanos – Princípios e Práticas para a Excelência* (Trabalho de Especialidade). Instituto Politécnico de Bragança, Bragança.

Simão, R. (2013). *Projetos Estratégicos: O Controlo Orçamental – Estudo da Construção de Redes de Nova Geração por Parte da ZON* (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa.

Sordi, J., & Theobald, R. (2017). As Habilidades dos Gestores Esportivos: Um Estudo de Caso em Novo Hamburgo. *Gestão e Desenvolvimento*, 14(2).

Sousa, A. (2012). *As Organizações Desportivas – Uma Investigação Social e Cultural Aplicada às Casas do Sport Lisboa e Benfica* (Tese de Doutoramento). Instituto de Educação, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa.

Souza, R. (2014). *Caracterização e Análise da Gestão das Instalações Desportivas Públicas Não Escolares do Município de Rio Branco, Acre – Brasil* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Desporto, Universidade do Porto, Porto.

Susanto, N., & Zulfahri. (2021). 21st Century Sports Management. *Advances in Health Sciences Research*, 35.

Tagliacarne, G. (1976). *Pesquisa de Mercado: Técnica e Prática* (2.<sup>a</sup> Edição). São Paulo: Atlas.

Valente, L. (2011). *O Perfil do Gestor Desportivo: Um Estudo nos Centros de Esporte e Lazer da Prefeitura Municipal de Manaus* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.

Vianna, C. (2015). *Sistemas de Informação no Contexto da Inovação, dos Sistemas, da Informação e dos Processos Gerenciais*. Florianópolis: Publicações do IFSC.

Viegas, V. (2014). *Gestão de Recursos Humanos na Santa Casa da Misericórdia de Loulé* (Dissertação de Mestrado). Universidade do Algarve, Algarve.

# Anexos

## Anexo 1

### Questionário

Este questionário insere-se na realização de um estudo acerca do perfil funcional do diretor técnico de Centros de *Fitness*.

O respetivo questionário é **anónimo e confidencial**, os resultados serão tratados única e exclusivamente para fins académicos e só serão tratados e guardados pela estudante no desenvolvimento da sua dissertação. Caso nos possa dar o prazer de continuar a participar no estudo poderá responder com um **X** no “**Sim**” e prosseguir para a resposta do questionário, caso contrário poderá seleccionar a opção “**Não**” e finalizar a participação.

A sua colaboração e exatidão nas respostas são de enorme importância para o sucesso deste estudo.

Agradecemos a sua colaboração no estudo!

#### I - Dados Pessoais

##### 1. Sexo

- Feminino
- Masculino

##### 2. Idade

- 20 a 29 anos
- 30 a 39 anos
- 40 a 49 anos
- 50 a 59 anos
- Acima de 60 anos

##### 3. Formação Académica

- 12º Ano
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Outro [ ]

4. Grau e Área de Formação Académica (Exemplo: Licenciatura - Educação Física, Mestrado - Gestão, Doutoramento - Direito, etc.)

- [ ]

5. Tem formação na área da Gestão do Desporto ou similar?

Sim

Não

5.1. Se sim, qual?

- [ ]

6. Designação da função/cargo:

Diretor Técnico

Outra [ ]

6.1. Acumula outras funções?

Sim

Não

## II – Competências Profissionais

7. Há quanto tempo exerce o cargo de Diretor Técnico na atual instituição?

0 a 2 anos

3 a 5 anos

6 a 10 anos

11 a 15 anos

Mais de 15 anos

8. Há quanto tempo trabalha na área da Gestão do Desporto?

0 a 2 anos

3 a 5 anos

6 a 10 anos

11 a 15 anos

Mais de 15 anos

### III – Funções Desempenhadas

9. Das seguintes dimensões, quais as que despende mais tempo no desempenho da função de Diretor Técnico? (selecione até 5 respostas)

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Recursos Humanos | <input type="checkbox"/> Coordenação                       |
| <input type="checkbox"/> Planeamento      | <input type="checkbox"/> Avaliação                         |
| <input type="checkbox"/> Organização      | <input type="checkbox"/> Administração                     |
| <input type="checkbox"/> Informação       | <input type="checkbox"/> Gestão de Instalações Desportivas |
| <input type="checkbox"/> Financiamento    | <input type="checkbox"/> Gestão de Eventos                 |
| <input type="checkbox"/> Orçamento        | <input type="checkbox"/> Gestão de Projetos                |
| <input type="checkbox"/> Marketing        |  |

10. Em cada uma das dimensões, é apresentada uma série de aspetos relacionados com a sua gestão. Em relação a cada um desses aspetos, indique o grau de importância que atribui a cada uma delas no respetivo cargo.

De acordo com a sua opinião, classifique as seguintes frases de 1 a 5, sendo:

- (1) Nada Importante
- (2) Pouco Importante
- (3) Importante
- (4) Muito Importante
- (5) Bastante Importante

#### Recursos Humanos

	1	2	3	4	5
Dimensão do quadro de funcionários/colaboradores (quadro de funcionários suficiente e adequado às funções que devem ser cumpridas).					
Planos de formação do pessoal.					
Programas de formação do pessoal.					
Procedimentos de seleção.					
Contratação de pessoas.					
Descrição de funções.					
Planos de compensações básicas (salários).					
Planos de compensações complementares (prestações e incentivos).					
Planeamento temporal do trabalho: horário.					
Planeamento do desenvolvimento de carreira: promoções.					

### **Planeamento**

	1	2	3	4	5
Planear atividades.					
Calendarização das atividades.					
Projetos inovadores.					
Serviços inovadores.					
Criar estratégias inovadoras.					
Planear estratégias ao nível da gestão de instalações.					
Planear estratégias ao nível da gestão de equipamentos.					
Desenvolver ações de formação para os profissionais da organização.					

### **Organização**

	1	2	3	4	5
Monitoramento da utilização dos materiais (por exemplo, tapetes de fitness, bandas elásticas, entre outros).					
Monitoramento da manutenção dos equipamentos (por exemplo, piscina, passadeiras, entre outros).					
Manutenção dos espaços de prática desportiva.					
Manutenção das instalações desportivas.					
Distribuição das atividades entre funcionários/colaboradores.					
Controlo.					
Supervisão.					

### **Informação**

	1	2	3	4	5
Recolha de informação para os superiores.					
Comunicação de informação aos superiores.					
Transmissão de informações específicas aos colegas de trabalho.					
Agendar atividades.					
Agendar reuniões.					
Elaborar documentos formais de suporte ao funcionamento da organização.					
Elaborar documentos informais de suporte ao funcionamento da organização.					

### **Financiamento**

	1	2	3	4	5
Elaborar cadernos de encargos.					
Elaborar planos financeiros.					
Elaborar contratos.					
Coordenar pagamentos.					
Recolher fundos.					
Recolher outros recursos (patrocinadores, parceiros, etc.).					

### **Orçamento**

	1	2	3	4	5
Elaboração do orçamento.					
Preparar orçamentos internos.					
Monitorar orçamentos internos.					
Executar orçamentos internos.					
Controlo do orçamento.					
Elaboração de balanços.					
Elaboração do relatório financeiro.					

### **Marketing**

	1	2	3	4	5
Estudo das necessidades dos utilizadores.					
Estudo acerca dos principais concorrentes.					
Difusão através de meios de comunicação – rádio.					
Difusão através de meios de comunicação – televisão.					
Difusão através de outros meios – e-mail.					
Difusão através de outros meios – cartazes.					
Difusão através de outros meios – redes sociais.					
Difusão através de outros meios – blogs.					
Acompanhamento da evolução do mercado para ampliação da oferta.					
Realização de eventos desportivos com fins promocionais.					
Captação de novos utilizadores.					

### **Coordenação**

	1	2	3	4	5
Coordenar atividades desportivas.					
Coordenar a aquisição de equipamentos de suporte à prática desportiva.					
Coordenar projetos de remodelação de equipamentos de suporte à prática desportiva.					
Coordenar projetos de remodelação de instalações de suporte à prática desportiva.					
Coordenar a utilização dos materiais desportivos.					
Coordenar a rentabilização dos equipamentos.					

### **Avaliação**

	1	2	3	4	5
Avaliar projetos de aquisição de equipamentos.					
Avaliar projetos de remodelação de equipamentos.					
Avaliar projetos de remodelação de instalações.					
Avaliar os serviços prestados.					

11. Por fim, segundo o Decreto-Lei nº 39/2012 de 28 de agosto, as funções a seguir apresentadas são as que devem ser desempenhadas por um Diretor Técnico. Assim sendo, quais as que são efetivamente realizadas:

- Coordenar a prescrição, avaliação, condução e orientação de todos os programas e atividades, da área da manutenção da condição física (*fitness*).
- Supervisionar a prescrição, avaliação, condução e orientação das atividades no âmbito do funcionamento das instalações desportivas, aos seus utentes.
- Coordenar a avaliação da qualidade dos serviços prestados, bem como propor ou implementar medidas que visem a melhoria de qualidade.
- Supervisionar a avaliação da qualidade dos serviços prestados.
- Elaborar um manual de operações das atividades desportivas que decorrem nas instalações que prestam serviços na área da manutenção da condição física (*fitness*).
- Coordenar a produção das atividades desportivas.
- Gerir o funcionamento das instalações desportivas e as atividades desportivas nelas desenvolvidas.
- Colaborar na luta contra a dopagem no desporto.

## Anexo 2

### Email

**Nota:** Ao cuidado do Diretor Técnico ou de cargo equivalente na respetiva instituição.

Exmo(a). Sr(a).,

O meu nome é M<sup>a</sup> Vitória Soares, sou aluna do Mestrado em Gestão do Desporto no Instituto Universitário da Maia (ISMAI), na Maia, e encontro-me de momento a realizar a minha dissertação de Mestrado, cujo objetivo geral é perceber e descrever o perfil funcional do diretor técnico de Centros de *Fitness*.

No âmbito da minha pesquisa, convido assim à vossa colaboração e disponibilidade para o preenchimento individual do seguinte questionário online (<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdb8NQAptrPqgsTJC7LOGH1hT9-o03YcMGft0qtNRp6yRQf9Q/viewform>). O questionário é um dos instrumentos necessários

para a realização da pesquisa, que consiste em questões pessoais e profissionais, sendo as respostas do mesmo fundamentais para o sucesso da pesquisa. As respostas ao respectivo questionário são estritamente **anónimas e confidenciais**.

Fico agradecida pela disponibilidade, solicitando com brevidade o preenchimento do questionário, com um tempo estimado de resposta de aproximadamente 5 minutos.

Finalizando, encontro-me ao dispor para qualquer esclarecimento posterior, através do presente email (vitoria.p.soares.8@gmail.com), e agradeço o tempo dispensado!

Com os melhores cumprimentos,

M<sup>a</sup> Vitória Soares

### **Anexo 3**

#### *Caracterização da amostra por Sexo*

<b>Sexo</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem Acumulada</b>
Masculino	101	78,9%	78,9%
Feminino	27	21,1%	100%
<b>Total</b>	128	100%	

### **Anexo 4**

#### *Caracterização da amostra por Grau e Área de Formação Académica*

<b>Formação Académica</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem Acumulada</b>
Licenciatura – Educação Física e Desporto	38	29,7%	29,7%
Mestrado – Ensino da Educação Física	23	18,0%	47,7%
Licenciatura – Ciências do Desporto	12	9,4%	57,0%
Licenciatura – Desporto	11	8,6%	65,6%
Mestrado – Ciências do Desporto	11	8,6%	74,2%
Especialização – Exercício Físico	4	3,1%	77,3%
Mestrado – Exercício e Saúde	3	2,3%	79,7%
Licenciatura – Desporto e Atividade Física	2	1,6%	81,3%
Licenciatura – Desporto e Bem-Estar	2	1,6%	82,8%
Licenciatura Não Explicitada	2	1,6%	84,4%
Mestrado – Gestão	2	1,6%	85,9%
Mestrado – Gestão Desportiva	2	1,6%	87,5%
Mestrado – Treino de Alto Rendimento	2	1,6%	89,1%
Pós-Graduação – Gestão do Desporto	2	1,6%	90,6%

Doutoramento – Biologia	1	0,8%	91,4%
Licenciatura – Desporto e Lazer	1	0,8%	92,2%
Licenciatura – Desporto, Condição Física e Saúde	1	0,8%	93,0%
Mestrado – Desporto e Educação Física	1	0,8%	93,8%
Mestrado – Exercício e Saúde em Populações Especiais	1	0,8%	94,5%
Mestrado – Lazer e Desenvolvimento Local	1	0,8%	95,3%
Mestrado – Psicologia Clínica e da Saúde	1	0,8%	96,1%
Mestrado – Recreação e Lazer	1	0,8%	96,9%
Pós-Graduação – Atividade Física e Saúde	1	0,8%	97,7%
Pós-Graduação – Atividades de Academia	1	0,8%	98,4%
Pós-Graduação – Desporto	1	0,8%	99,2%
Pós-Graduação – Direção e Gestão de Clubes	1	0,8%	100%
<b>Total</b>	<b>128</b>	<b>100%</b>	

## Anexo 5

*Cruzamento das dimensões que despensa mais tempo nas funções de direção com o tempo de serviço na área da Gestão do Desporto*

		8. Há quanto tempo trabalha na área da Gestão do Desporto?					Total
		0 a 2	3 a 5	6 a 10	11 a 15	Mais de	
		anos	anos	anos	anos	15 anos	
9. Das seguintes dimensões, quais as que despense mais tempo no desempenho da função de Diretor Técnico?	Coordenação	2	0	2	0	0	4
	Informação	0	0	0	0	1	1
	Organização	1	0	1	0	0	2
	Organização, Avaliação	1	0	0	0	0	1
	Organização, Coordenação	0	2	0	0	0	2
	Organização, Informação, Coordenação	1	0	0	0	0	1
	Organização, Informação, Marketing, Coordenação	0	0	1	0	0	1
	Organização, Informação, Marketing, Coordenação, Avaliação	0	1	0	0	0	1
	Organização, Marketing, Coordenação	0	0	1	0	0	1
	Organização, Orçamento, Coordenação	0	0	0	0	1	1
	Planeamento	1	1	0	0	2	4
	Planeamento, Financiamento, Coordenação	1	0	0	0	0	1
	Planeamento, Informação, Orçamento, Coordenação, Avaliação	0	0	1	0	0	1
Planeamento, Marketing, Coordenação	0	0	0	1	0	1	

Planeamento, Marketing, Coordenação, Avaliação	1	0	0	0	0	1
Planeamento, Organização	2	1	0	0	0	3
Planeamento, Organização, Coordenação	2	2	1	1	1	7
Planeamento, Organização, Coordenação, Avaliação	0	0	0	0	1	1
Planeamento, Organização, Financiamento, Coordenação	1	0	0	0	0	1
Planeamento, Organização, Financiamento, Marketing	0	0	1	0	0	1
Planeamento, Organização, Informação, Financiamento, Orçamento	0	0	1	0	0	1
Planeamento, Organização, Informação, Orçamento, Coordenação	0	1	1	1	0	3
Planeamento, Organização, Marketing	0	1	1	0	0	2
Planeamento, Organização, Marketing, Coordenação, Avaliação	0	1	3	0	0	4
Planeamento, Organização, Orçamento	0	1	0	1	0	2
Planeamento, Organização, Orçamento, Marketing, Avaliação	0	2	0	0	0	2
Planeamento, Organização, Orçamento, Marketing, Coordenação	2	0	0	1	1	4
Recursos Humanos	1	1	0	0	0	2
Recursos Humanos, Coordenação	0	0	1	0	0	1
Recursos Humanos, Orçamento, Coordenação	0	0	0	0	1	1
Recursos Humanos, Orçamento, Coordenação, Avaliação	0	1	0	0	0	1
Recursos Humanos, Organização	1	0	0	0	0	1
Recursos Humanos, Organização, Coordenação	1	3	2	0	0	6
Recursos Humanos, Organização, Financiamento, Orçamento, Marketing	0	1	0	0	0	1
Recursos Humanos, Organização, Informação, Marketing, Coordenação	0	0	1	0	0	1
Recursos Humanos, Organização, Informação, Orçamento, Coordenação	1	0	0	0	0	1
Recursos Humanos, Organização, Marketing, Coordenação	0	1	0	0	0	1
Recursos Humanos, Planeamento, Coordenação	2	1	1	0	0	4
Recursos Humanos, Planeamento, Coordenação, Avaliação	0	0	1	0	0	1
Recursos Humanos, Planeamento, Financiamento, Marketing	0	0	1	0	0	1

Recursos Humanos, Planeamento, Financiamento, Marketing, Coordenação	0	0	2	0	0	2
Recursos Humanos, Planeamento, Informação, Avaliação	0	1	0	0	0	1
Recursos Humanos, Planeamento, Marketing, Coordenação, Avaliação	1	0	1	0	0	2
Recursos Humanos, Planeamento, Orçamento	0	0	0	0	1	1
Recursos Humanos, Planeamento, Organização	1	0	0	0	0	1
Recursos Humanos, Planeamento, Organização, Coordenação	2	2	2	1	1	8
Recursos Humanos, Planeamento, Organização, Coordenação, Avaliação	1	3	2	2	2	10
Recursos Humanos, Planeamento, Organização, Financiamento, Coordenação	0	0	0	0	1	1
Recursos Humanos, Planeamento, Organização, Financiamento, Marketing	0	3	0	0	0	3
Recursos Humanos, Planeamento, Organização, Financiamento, Orçamento	0	1	0	0	0	1
Recursos Humanos, Planeamento, Organização, Informação, Coordenação	1	1	0	2	1	5
Recursos Humanos, Planeamento, Organização, Marketing, Avaliação	0	0	1	0	0	1
Recursos Humanos, Planeamento, Organização, Marketing, Coordenação	1	3	2	0	2	8
Recursos Humanos, Planeamento, Organização, Orçamento	0	1	0	0	0	1
Recursos Humanos, Planeamento, Organização, Orçamento, Coordenação	2	2	1	1	0	6
Recursos Humanos, Planeamento, Organização, Orçamento, Marketing	0	0	1	0	0	1
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>38</b>	<b>33</b>	<b>11</b>	<b>16</b>	<b>128</b>

## Anexo 6

*A. Cruzamento das primeiras dimensões selecionadas que despensa mais tempo nas funções de direção com o tempo de serviço na área da Gestão do Desporto*

		Tempo que trabalha na área da Gestão do Desporto					Total
		0 a 2 anos	3 a 5 anos	6 a 10 anos	11 a 15 anos	Mais de 15 anos	
1ª dimensão selecionada que	Recursos Humanos	15	25	19	6	9	74
	Planeamento	10	10	9	5	5	39

<b>dispensa mais tempo</b>	Organização	3	3	3	0	1	10
	Informação	0	0	0	0	1	1
	Coordenação	2	0	2	0	0	4
<b>Total</b>		30	38	33	11	16	128

**B. Cruzamento das segundas dimensões selecionadas que dispensa mais tempo nas funções de direção com o tempo de serviço na área da Gestão do Desporto**

		<b>Tempo que trabalha na área da Gestão do Desporto</b>					<b>Total</b>
		0 a 2 anos	3 a 5 anos	6 a 10 anos	11 a 15 anos	Mais de 15 anos	
<b>2ª dimensão selecionada que dispensa mais tempo</b>	Planeamento	11	18	15	6	8	58
	Organização	10	14	11	4	3	42
	Informação	1	1	2	0	0	4
	Financiamento	1	0	0	0	0	1
	Orçamento	0	1	0	0	2	3
	Marketing	1	0	1	1	0	3
	Coordenação	0	2	1	0	0	3
	Avaliação	1	0	0	0	0	1
<b>Total</b>		25	36	30	11	13	115

**C. Cruzamento das terceiras dimensões selecionadas que dispensa mais tempo nas funções de direção com o tempo de serviço na área da Gestão do Desporto**

		<b>Tempo que trabalha na área da Gestão do Desporto</b>					<b>Total</b>
		0 a 2 anos	3 a 5 anos	6 a 10 anos	11 a 15 anos	Mais de 15 anos	
<b>3ª dimensão selecionada que dispensa mais tempo</b>	Organização	8	16	9	6	7	46
	Informação	1	2	3	1	0	7
	Financiamento	1	1	4	0	0	6
	Orçamento	2	3	1	2	2	10
	Marketing	1	4	6	0	0	11
	Coordenação	8	7	6	2	4	27
<b>Total</b>		21	33	29	11	13	107

**D. Cruzamento das quartas dimensões selecionadas que dispensa mais tempo nas funções de direção com o tempo de serviço na área da Gestão do Desporto**

		<b>Tempo que trabalha na área da Gestão do Desporto</b>					<b>Total</b>
		0 a 2 anos	3 a 5 anos	6 a 10 anos	11 a 15 anos	Mais de 15 anos	
<b>4ª dimensão selecionada que dispensa mais tempo</b>	Informação	1	1	0	2	1	5
	Financiamento	0	4	1	0	1	6
	Orçamento	3	5	3	2	0	13
	Marketing	3	5	8	1	3	20

	Coordenação	5	8	10	3	3	29
	Avaliação	1	2	1	0	1	5
<b>Total</b>		13	25	23	8	9	78

**E. Cruzamento das quintas dimensões selecionadas que dispensa mais tempo nas funções de direção com o tempo de serviço na área da Gestão do Desporto**

		Tempo que trabalha na área da Gestão do Desporto					Total
		0 a 2 anos	3 a 5 anos	6 a 10 anos	11 a 15 anos	Mais de 15 anos	
<b>5ª dimensão selecionada que dispensa mais tempo</b>	Orçamento	0	1	1	0	0	2
	Marketing	0	4	1	0	0	5
	Coordenação	7	7	7	5	5	31
	Avaliação	2	7	8	2	2	21
<b>Total</b>		9	19	17	7	7	59