



Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

Escola de Ciências da Vida e do Ambiente

Relatório síntese da Lição 1: *A especificidade do desporto e a relevância do papel do Gestor do Desporto*

Gestão e Marketing do Desporto

Provas públicas para obtenção do título de Agregado na especialidade de
Ciências do Desporto

Jorge Alexandre Pereira Soares

2021

Relatório síntese da Lição 1: A especificidade do desporto e a relevância do papel do Gestor do Desporto

Unidade curricular de *Gestão e Marketing do Desporto*

Curso de Licenciatura em Educação Física e Desporto
Faculdade de Ciências Sociais – Universidade da Madeira

Provas públicas para obtenção do título de Agregado na especialidade de Ciências do Desporto da Universidade Trás-os-Montes e Alto Douro

Jorge Alexandre Pereira Soares

Universidade da Madeira

Faculdade de Ciências Sociais

Departamento de Educação Física e Desporto

Campus Universitário da Penteada, 9020-105 Funchal

E-mail: jorges@staff.uma.pt

Telefones: 00351281705321/962566517

Ciência Vitae: <https://www.cienciavitae.pt/pt/401A-C876-0979>

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7357-2320>

Portugal-Vila Real

Fevereiro de 2021

Índice

Nota introdutória	1
I. Objetivos para os estudantes	2
II. Enquadramento da lição no programa de <i>Gestão e Marketing do Desporto</i>	3
III. O conceito de desporto e a legitimação da Gestão do Desporto enquanto unidade da ciência social e humana	4
IV. Apresentação e justificação dos conteúdos da lição	8
1. Abordagem conceptual. O que é a Gestão do Desporto?	8
2. Porque é que a Gestão do Desporto é diferente da gestão? Características e particularidades do desporto e da Gestão do Desporto.....	9
2.1. A paixão irracional dos adeptos pela competição desportiva, pelas equipas e os atletas de alto rendimento	9
2.2.. Os contratos milionários no desporto de alto rendimento	10
2.3. O equilíbrio competitivo como fator de qualidade e de evolução da <i>performance</i>	10
2.4. A incerteza no jogo desperta o interesse do espetador	11
2.5. A organização do quadro competitivo por época e a necessidade de alterar as decisões estratégicas	11
2.6. A associação e equilíbrio entre a <i>performance</i> desportiva e o resultado financeiro	11
2.7. Responsabilidade social dos clubes e empresas.....	12
2.8. A imagem e a marca dos atletas mais conceituados junto dos fãs	13
2.9. Uma estrutura organizacional complexa que envolve voluntários, profissionais e colaboradores operacionais ligados ao desporto	13
2.10. Boa <i>governance</i> e ética organizacional.....	13
2.11. O desporto enquanto serviço de educação.....	14
2.12. Cultura organizacional caracterizada pela identificação e assunção de valores sociais e culturais do desporto	15
2.13. Gestão estratégica em ambiente turbulento e imprevisível	15
3. Os objetivos, os recursos e o ambiente das organizações. A gestão desportiva num ambiente aberto e dinâmico	16
4. Os papéis do Gestor segundo Mintzberg	19
5. As funções e competências específicas do Gestor do Desporto	20
6. Níveis de gestão nas organizações desportivas: gestão estratégica, tática e operacional	22

6.1. O Gestor do Desporto ou Diretor Executivo	22
6.2 A Direção técnica ou Coordenação técnica desportiva	24
6.3. O Núcleo operacional.....	24
7. Outros atores organizacionais desportivos e introdução aos principais setores desportivos	25
8. O papel e relação entre o Gestor do Desporto, o Diretor Técnico, o Treinador e o Dirigente Desportivo da Direção (voluntários).....	27
V. Participação ativa e construtiva dos estudantes	30
VI. Introdução aos conteúdos das aulas seguintes e leitura suplementar.....	31
Bibliografia principal.....	32
Bibliografia complementar.....	33

Nota introdutória

Este relatório de síntese da lição 1 integra o programa de conteúdos da unidade curricular *Gestão e Marketing do Desporto*¹, uma unidade curricular com 7 ECTS lecionada no segundo semestre da Licenciatura (1º ciclo de estudos) em Educação Física e Desporto, da Faculdade de Ciências Sociais da Universidade da Madeira. Esta lição é um dos três de elementos de avaliação que fazem parte do processo de Provas de Agregação em Ciências do Desporto da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, requeridas por mim, e obedece aos requisitos definidos no respetivo regulamento, publicado a 13 de julho de 2016 no *Diário da República*, 2.ª série - N.º 133.

O tema da lição intitula-se *A especificidade do desporto e a relevância do papel do Gestor do Desporto* e integra o tema I: *Gestão do Desporto no âmbito da análise das organizações desportivas*, de um total de 15 temas do programa de *Gestão e Marketing do Desporto*.

O relatório da lição começa por fazer uma introdução ao conceito de desporto e à sua legitimação enquanto área científica que justifica a intervenção e análise da Gestão do Desporto. Nesta aula, os conteúdos são apresentados no sentido de os estudantes saberem definir e fundamentar o conceito de Gestão do Desporto e caracterizar as particularidades do desporto que justificam o papel fundamentado do cargo de Gestor do Desporto. Complementarmente, é feita uma primeira abordagem às principais áreas ou setores do desporto, bem como às diversas organizações desportivas e respetivos atores ou agentes desportivos. Pretende-se, ainda, que os estudantes sejam capazes de caracterizar e diferenciar os níveis de Gestão do Desporto em articulação com os papéis dos dirigentes voluntários da Direção, do Gestor do Desporto e dos técnicos/treinadores e operacionais. As principais funções e qualidades do Gestor do Desporto são também conteúdos explicados na lição.

No decurso do relatório da lição, é explicada a intervenção ativa e pertinente do estudante sobre a aquisição dos conhecimentos do programa da unidade curricular associados ao tema da aula. É, também, incentivado o estabelecimento de pontes com outros temas do programa e sugeridas leituras suplementares sobre os tópicos apresentados. Adicionalmente, são registadas as intervenções, ou as ausências destas, quando os estudantes são confrontados com perguntas de acompanhamento e de aplicação do conhecimento para efeitos de inclusão no seu processo de participação e avaliação contínua.

¹ Consultar programa da unidade curricular em: <https://www.dropbox.com/sh/nj457xu1bfedom0/AAC-WyedBuJn-vTyMUyTom9Ta?dl=0>

I. Objetivos para os estudantes

Nesta primeira parte do programa da unidade curricular, pretende-se destacar o conceito e o papel da Gestão do Desporto no contexto das organizações que pertencem ao sistema desportivo. Os conteúdos programáticos, a sua análise e interpretação, são abordados no sentido de o estudante conseguir alcançar os seguintes objetivos:

1. Definir e fundamentar o conceito de Gestão do Desporto.
2. Saber explicar as particularidades e diversidades do desporto que justificam o papel do Gestor do Desporto no âmbito da análise das organizações desportivas.
3. Identificar os cargos que caracterizam os atores das várias organizações do sistema desportivo e, em particular, perceber as diferenças entre o papel do Gestor do Desporto e os papéis do treinador e dirigente desportivo voluntário.

No final desta lição e nas seguintes, os estudantes devem ainda ser capazes de fazer uma primeira abordagem às diversas áreas ou setores gerais do desporto e caracterizar as organizações desportivas públicas e privadas, com e sem fins lucrativos, profissionais e não profissionais no sentido de perceber o tipo e missão de organização e o perfil dos diversos atores organizacionais. Consequentemente, é necessário que o estudante, desde logo, siga as recomendações de leituras complementares com o objetivo de ampliar e alicerçar o conhecimento, antecipe as matérias das aulas seguintes e integre a informação sobre o papel do movimento desportivo associativo no desenvolvimento do desporto.

Apesar de ser o primeiro tema do programa da unidade curricular a ser abordado, a lição encontra-se organizada e orientada para que o estudante tenha uma intervenção ativa, visando a aquisição e o desenvolvimento de competências transversais que concorrem para os objetivos terminais da licenciatura em Educação Física e Desporto, nomeadamente, a capacidade de análise, de reflexão e pensamento crítico sobre as matérias e assuntos da Gestão do Desporto. A capacidade de interligação da matéria e o registo de anotações que permitem revisitar e ligar aos conceitos subsequentes são, também, aspetos considerados na metodologia de ensino para estimular o estudante a efetuar uma análise sistémica (interligada) e sistemática (estruturada). Ademais, são incentivadas e consideradas as intervenções pertinentes que estimulam a aplicação de desenvolvimento da capacidade de comunicação oral e de justificação, alicerçadas no conhecimento produzido ou anotado.

II. Enquadramento da lição no programa de *Gestão e Marketing do Desporto*

Esta lição faz parte do tema 1 - *Gestão do Desporto no âmbito da análise das organizações desportivas* - do programa da unidade curricular de *Gestão e Marketing do Desporto* do Curso de Licenciatura em Educação Física e Desporto da Universidade da Madeira e caracteriza-se, resumidamente, pela definição do conceito de Gestão do Desporto e justificação da relevância do papel do Gestor do Desporto. A lição é constituída por duas partes: uma primeira parte denominada de componente teórica, de natureza expositiva, de uma hora de duração; uma segunda parte, de teórico-prática, de uma hora e trinta minutos. Nesta segunda parte, pretende-se envolver a participação ativa e pertinente do estudante, incluindo algumas questões e recomendações de leitura suplementar no contexto do trabalho autónomo. No quadro seguinte (I) são apresentados os objetivos e conteúdos das duas primeiras aulas deste primeiro tema (2,5h + 2,5h), mas, neste relatório, irei incidir sobre a lição 1 (1h Teórica + 1,5h Teórico-prática).

Quadro I: Tema 1 do programa da unidade curricular:**Gestão do Desporto no âmbito da análise das organizações desportivas**

Lições	Objetivos específicos	Conteúdos programáticos
Lição 1 T: 1h + TP:1,5h	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir e fundamentar o conceito de Gestão do Desporto 2. Justificar a relevância do papel do Gestor do Desporto no âmbito da análise das organizações desportivas. 3. Identificar os cargos que caracterizam os atores das várias organizações do sistema desportivo e, em particular, perceber as diferenças entre o papel do Gestor do Desporto e os papéis do treinador e dirigente desportivo voluntário. 4. Justificar a relevância da Gestão do Desporto na era da redução dos encargos públicos e da emergência de novos consumidores de desporto. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Abordagem conceptual do desporto e da Gestão do Desporto. 2. Porque é que a Gestão do Desporto é diferente da gestão? Características e particularidades do desporto e da Gestão do Desporto. 3. Os objetivos, os recursos e o ambiente das organizações. A gestão desportiva num ambiente aberto e dinâmico. 4. Os papéis do Gestor segundo Mintzberg: Interpessoais: Símbolo; Líder; Agente de Ligação; Informação: Observador Ativo; Difusor; Porta-voz; Decisão: Empreendedor; Regulador; Repartidor de Recursos e Negociador. 5. As funções da Gestão do Desporto: planeamento, organização, direção e controlo. Competências específicas do Gestor do Desporto. 6. Níveis de gestão nas organizações desportivas: gestão estratégica, tática e operacional. 7. Outros atores organizacionais desportivos e introdução aos principais setores desportivos. 8. O papel e relação entre o Gestor do Desporto, o diretor técnico, o treinador e o dirigente desportivo da direção (voluntários). Mais competências do Gestor do Desporto. 9. Síntese e recomendação de leitura para a aula seguinte.

Lição 2 TP:1,5h	5. Identificar os cargos que caracterizam os atores das várias organizações do sistema desportivo e em particular perceber as diferenças entre o papel do Gestor do Desporto e os papéis do treinador e dirigente desportivo voluntário (continuação).	10. Relação e distinção entre os papéis dos atores nas organizações desportivas e os níveis de Gestão do Desporto (revisão da lição anterior). 11. Voluntariado versus profissionalização nas organizações desportivas.
+ PL: 1h	6. Descrever os níveis e funções de Gestão do Desporto no setor voluntário.	12. Análise e discriminação dos cargos nos clubes, associações e federações: o Presidente da Direção; O Vice-Presidente ou Diretor; O Gestor Desportivo, O Diretor Técnico, O Treinador; o Técnico, O Administrativo; Outros cargos da linha operacional. 13. Discussão e exemplificação dos níveis de gestão na estrutura organizacional, a natureza da participação na organização (voluntaria/profissional) e funções específicas.

III. O conceito de desporto e a legitimação da Gestão do Desporto enquanto unidade da ciência social e humana

Tendo por base o capítulo sobre o conceito de desporto: “Desporto: um projeto multidimensional enquanto atividade humana e social” (Soares, 2019, p. 61), irei começar por apresentar os aspetos determinantes que definem a relevância do desporto enquanto atividade social e humana.

De uma forma geral, é sabido que o desporto é uma atividade social que envolve o movimento corporal com intencionalidade, que se caracteriza pelo treino sistemático e que visa a superação da *performance* em contexto de competição, devidamente regulamentada e regulada através de instituições próprias baseadas em valores sociais e humanos. O movimento corporal refere-se à ação motora desportiva num determinado contexto, traduzindo-se num dispêndio de energia que persegue objetivos específicos associados à competição desportiva. Uma segunda dimensão, agonística, refere-se à rivalidade e à procura sistemática da melhoria da *performance*, enquanto a institucionalização supõe que os eventos desportivos aconteçam segundo normas específicas enquadradas em instituições desportivas, sejam as de natureza pública, sejam as de natureza privada, com e sem fins lucrativos. Adicionalmente, o desporto tem um caráter voluntário e uma dimensão de risco e de aventura. No seu ideal olímpico, Coubertin (1934) definia o desporto como um culto voluntário e habitual de exercício muscular intenso, suscitado pelo desejo de progresso, não se hesitando em colocar em risco a integridade física. Numa outra perspetiva, o desporto, quando praticado com o propósito de lazer e recreação, integra uma dimensão lúdica descomprometida que tem vindo a ser crescentemente substituída pela atividade de natureza profissional e agonística da competição.

Seguindo uma análise crítica e aprofundada do conceito, Sérgio (2003) classifica o desporto como um subsistema da motricidade humana onde a ciência e a arte se encontram. Na perspetiva do autor, o

desporto é visto como um fenómeno social e cultural e, embora tenha crescido à luz das forças do desenvolvimento económico e do espetáculo desportivo através da competição desportiva, também pode ser festa e juntar povos e pessoas de diferentes culturas, em prol de ideais comuns. Todavia, nem sempre é isso que se observa. O desporto de lazer pode ser um equívoco e uma artificialidade no contexto dos clubes empresas e de alta competição. Infelizmente, é na base dos fatores económicos e na maximização do lucro que assenta, cada vez mais, a organização desportiva dos nossos tempos (Sérgio, 2003). Por isso, na sua visão crítica da transformação do desporto, o autor alerta-nos para o seguinte problema: “a globalização, o neoliberalismo e a teologia do mercado geram necessariamente um tipo de desporto que será acoimado de fossilizado e retrógrado se ao dinheiro se antepuser um ideal como ato básico da existência” (idem, p.261). Esta problemática foi, aliás, observada no início do século XX, por Ortega e Gasset. Em 1924, na sua tese “Origem Desportiva do Estado”, com o desporto em franca expansão, o autor invocava que o desporto confere ao Homem um conjunto de qualidades indispensáveis às tarefas humanas mais sublimes com intuito formativo (2008, cit. por Amoedo, 2014). À época, o filósofo espanhol defendia que não são as razões económicas nem os objetivos utilitários que movem os autores, os criadores das obras humanas verdadeiramente valiosas, seja na Arte, na Ciência, na Política, ou em qualquer outro domínio de atividade, em que o ser humano, qual autêntico desportista, se coloca nos antípodas do negócio.

O desporto é ainda utilizado com intenções políticas, não sendo difícil encontrar dirigentes políticos que são diretores desportivos, por exemplo, colhendo interesses e vantagens recíprocas (Pires, 2007). Ao mesmo tempo, são vários os atores desportivos que acumulam cargos no contexto da mesma modalidade desportiva, levantando questões éticas e de conflitos de interesses (Soares, Correia, & Rosado, 2010). Do ponto de vista social, Sérgio (2007) defende que o desporto é também um ato político ao serviço da sociedade: “O Desporto é uma práxis lúdico-agonística e corporal, institucionalizada e com regras e, como tal, transforma-se naturalmente em ato político, pois que são também coletivas ou sociais as suas causas e as suas consequências” (p. 11).

Numa abordagem mais antropológica, o jogo e o desporto foram e são duas faces da mesma moeda, na medida em que a atividade lúdica e agonística sempre fizeram parte da atividade humana. Os jogos podem ser classificados segundo um esquema de quatro dimensões interligadas: a competição (*agon*), a aleatoriedade (*alea*), a simulação (*pantomina*) e a vertigem (*ilinx*) (Callois, 1990).

Citius, Altius, Fortius é o lema oficial dos Jogos Olímpicos e significa “mais rápido, mais alto, mais forte”. Esta expressão deve ser entendida de forma não literal e deve complementar-se com outra expressão criada por Lorde de Coubertin (1908), durante os Jogos Olímpicos de Londres, quando se pretendia valorizar o esforço e a dedicação na competição desportiva: “O mais importante na vida não é o triunfo, mas a luta; o essencial não é ter ganho, mas ter lutado bem” (Credo Olímpico). O Lema e o Credo Olímpicos representam, em sintonia, o espírito que os Jogos Olímpicos devem transmitir para a

humanidade: o companheirismo, a fraternidade e a união entre todas as nações e culturas do mundo. Em honra de Lorde Coubertin, em 1964, o Comité Olímpico Internacional (COI) criou a medalha mais importante com o seu nome e que personifica o chamado “espírito olímpico”. Diferente das medalhas desportivas (ouro, prata e bronze), esta medalha que é toda feita de ouro não está associada ao desempenho ou resultado do atleta, mas às qualidades morais e éticas, uma forma de reconhecimento do mais elevado e sentido espírito desportivo em situações difíceis ou inusitadas acontecidas durante os Jogos Olímpico. De realçar que, na história dos Jogos da atualidade, apenas seis atletas e um técnico receberam esta medalha. Entre eles, o maratonista Vanderlei Cordeiro de Lima que, em Atenas (2004), alcançou a medalha de bronze, mesmo depois de ter sido empurrado pelo irlandês Cornelius Horan para fora da pista.

O desporto é multidimensional e pode assumir diferentes significados com propósitos que transcendem o carácter físico e competitivo do desporto (figura 1.)

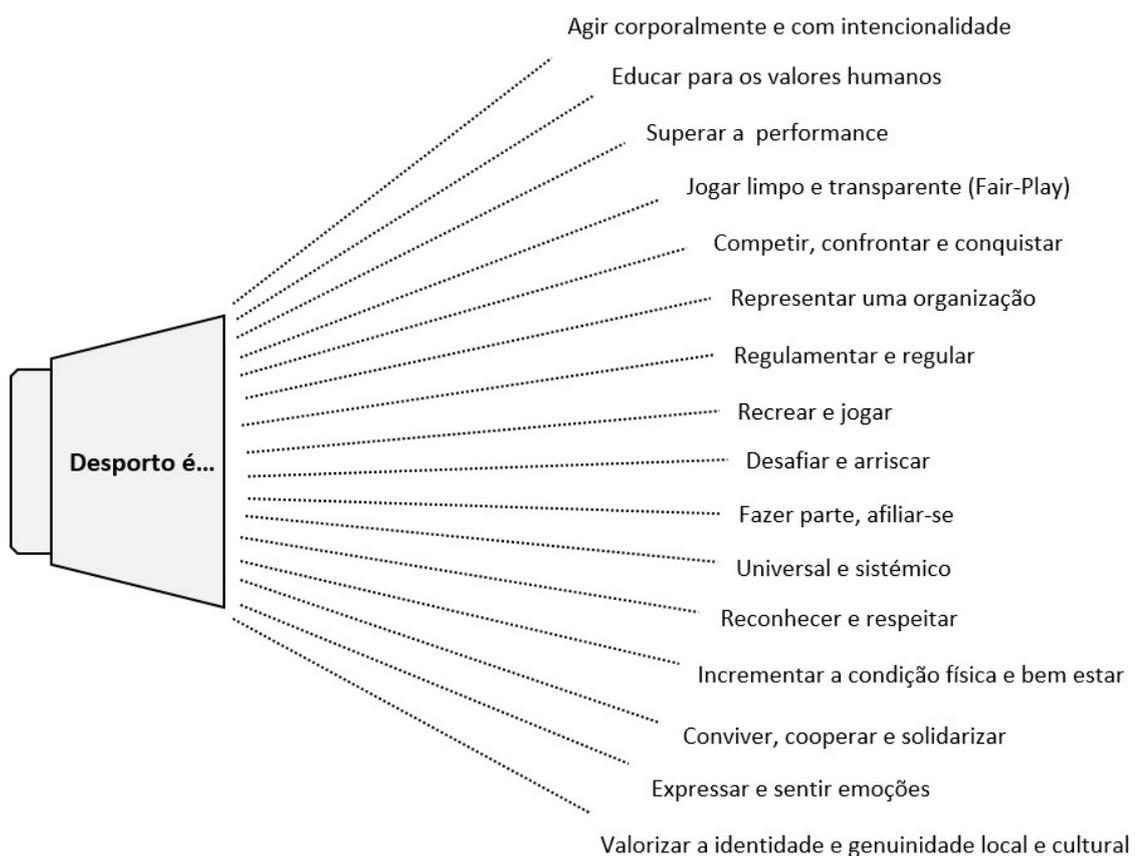


Figura 1: As dimensões multifacetadas que o desporto pode assumir

O desporto e os seus atributos fundamentais também podem ser fomentados a partir dos ambiente escolar e educativo. A Educação Física, por exemplo, para além de promover a saúde e a

condição física e criar hábitos desportivos para a vida, pode assumir um outro papel de educação desportiva (Gonçalves, 2013), usando a competição entre os jovens como ferramenta para a valorização do seu desenvolvimento integral e da excelência humana (Pires, 2007), bem como para o desenvolvimento de competências sociais e organizacionais dos alunos (Siedentop, Hastie, & Van Der Mars, 2011). O desporto organizado em ambiente educativo e o seu desenvolvimento integrado, através de uma participação exterior e da representação de certos papéis organizacionais, assume-se como um autêntico meio de educação de valores, de competências desportivas e sociais que servem para a vida futura.

Do ponto de vista do bem-estar físico, a Organização Mundial de Saúde (WHO, 2017) reconhece o valor da atividade física e desportiva desde que regular e moderada, gerida com intensidade e volume adequados ao nível da capacidade física dos participantes, como um fator com elevados benefícios para a saúde e condição física das populações. Os efeitos mais positivos, sugeridos pela WHO (2017), são a redução de doenças cardiovasculares, a redução da diabetes, a redução da depressão e a redução do cancro do cólon e da mama. Além disso, níveis adequados de atividade física e desporto moderado diminuem o risco de fratura vertebral e ajudam a controlar o peso. Mais importante são os efeitos no plano pessoal e social, na medida em que aumenta a autoconfiança, a autoestima e contribui para a melhoria das relações interpessoais.

Finalmente, o desporto é também utilizado com o propósito da afirmação da identidade local e como fator de desenvolvimento social e económico, especialmente quando determinadas cidades e localidades decidem acolher e coorganizar eventos desportivos à escala internacional.

Do ponto de vista da Gestão do Desporto e da investigação científica associada a esta área, Chalip (2006) apresenta-nos cinco legitimações importantes do desporto que justificam um papel diferenciado da Gestão do Desporto e que são: i) a melhoria da saúde e da condição física a partir da atividade física e desportiva, ii) o carácter social do desporto e o desenvolvimento de valores pessoais e sociais para a vida; iii) o desenvolvimento económico e social do desporto; o iv) a transformação da qualidade de vida das pessoas e o desenvolvimento comunitário, v) o desporto como elemento de orgulho e de identidade nacional. O valor atribuído e reconhecido ao desporto depende da forma e dos critérios que são utilizados na gestão das especificidades do desporto e a que faremos referência mais adiante, aquando do desenvolvimento do programa da unidade curricular e da explicação destas cinco legitimações. Para além destas cinco legitimações, o autor alerta-nos para uma sexta que resulta da emergência da natureza e dos impactos negativos e positivos que o desporto pode causar no envolvimento natural. Esta sexta dimensão é particularmente importante quando se utiliza cada vez mais as potencialidades da natureza, por exemplo, as montanhas e os seus trilhos para a prática frequente e massiva do *trail running* e de outros desportos de montanha.

A afirmação e consolidação da Gestão do Desporto, enquanto subunidade das ciências do desporto, resulta dos atributos humanos e sociais que a atividade desportiva pode assumir e da necessidade de sabermos administrar os recursos disponíveis com o propósito de alcançar um serviço de melhor qualidade, de elevar a satisfação e generalização da prática da atividade física e do desporto a um maior número possível de pessoas (Gammelsæter, 2020; Love et. al, 2020).

IV. Apresentação e justificação dos conteúdos da lição

1. Abordagem conceptual. O que é a Gestão do Desporto?

No contexto da formação superior em Educação Física e Desporto ou Ciências do Desporto, a Gestão do Desporto é uma unidade específica das ciências do desporto relativamente jovem, com pouco mais de 30 anos no espaço europeu, mas que conquistou um corpo próprio no domínio do ensino e da investigação avançada e transnacional, bem como uma estreita relação com a empregabilidade e empreendedorismo.

A Gestão do Desporto define-se pelas funções estratégicas, organizacionais e de controlo de atividades no domínio da organização das atividades físicas e desportivas, com o objetivo de proporcionar as melhores condições para os utentes desportivos (Weese, 1995) e possibilitar uma efetiva e eficiente cooperação entre entidades voluntárias e profissionais através da otimização dos recursos disponíveis. Nesta perspetiva, segundo Hoye, et al. (2018,) a gestão das organizações desportivas no século XXI envolve: “The application of techniques and strategies evident in the majority of modern business, government and nonprofit organizations. Sport managers engage in strategic planning, manage large numbers of human resources, deal with broadcasting contracts worth billions of dollars, manage the welfare of elite athletes who sometimes earn 100 times the average working wage, and work within highly integrated global networks of international sport federations, national sport organizations, government agencies, media corporations, sponsors and community organizations.” (p. 4)

O crescimento e a proliferação do desporto em cenários imprevisíveis e em sociedades em constante mudança exigem, das organizações, uma capacidade de visão e gestão estratégica, bem como uma adequada otimização dos recursos disponíveis. A Gestão do Desporto envolve um conjunto de diversas atividades e meios necessários para uma correta utilização dos espaços desportivos, com a meta de permitir aos utentes o desenvolvimento das suas qualidades nas melhores condições possíveis, adotando as medidas recomendáveis com critérios de eficiência e qualidade do serviço. Numa perspetiva mais humana, a Gestão do Desporto é, precisamente, a atividade que visa tirar o melhor proveito do trabalho das pessoas com respeito e lealdade, e contribuir para a transformação das competências motoras, sociais e desportivas e do bem-estar dos utentes ou clientes. A Gestão do Desporto envolve ainda diversas funções específicas, a que faremos referência mais adiante, no entanto, destaco desde

logo: i) o planeamento ou a gestão estratégica, que implica definir e monitorizar os objetivos: ii) a organização das pessoas e dos recursos da organização desportiva segundo uma estrutura e objetivos estratégicos; iii) a comunicação e informação ordenada para tomada de decisão; iv) a direção das pessoas e v) o controlo dos resultados e das tarefas que são executadas. De realçar que estas funções não são desprovidas de valores sociais e critérios éticos, por isso, toda e qualquer organização desportiva só será bem-sucedida se adotar uma gestão socialmente responsável. Os aspetos da ética, da transparência dos processos, da liberdade de escolha e de participação democrática dos vários atores, na gestão das organizações desportivas, são pilares fundamentais (Lussier & Kimball, 2014) e a que faremos referência em lições sobre os temas próprios da ética e da boa *governance* desportiva.

Questões para reflexão e intervenção:

- 1) Enquanto elemento ou agente desportivo (atleta, árbitro, dirigente, organizador, dinamizador, animador, etc...) já exerceu alguma função de gestão desportiva? Ou conhece alguém que tenha exercido?
- 2) Se sim, é capaz de explicar especificamente essa função e em que contexto?
- 3) Consequentemente, é capaz de justificar porque é que essa função foi importante para o resultado da sua organização ou equipa?

Discussão... debate...

Recomendação: destacar um bom exemplo para depois retomar/revisitar no contexto das funções da Gestão do Desporto e da análise das organizações desportivas.

2. Porque é que a Gestão do Desporto é diferente da gestão? Características e particularidades do desporto e da Gestão do Desporto

De seguida, apresento as principais características que tornam o desporto um objeto social de atividade relevante e específico para a missão da área da Gestão do Desporto, baseado nos livros: i) *Gestão do Desporto: Princípios e Aplicações* (Hoye et al. (2018); ii) *Gestão do Desporto. Compreender para gerir* (Correia & Biscaia, 2019). No decurso da explicação, para cada uma das características, são apresentados exemplos concretos que permitem ao estudante a aplicação do conhecimento. Em alternativa, o professor desafia o estudante a participar, questionando se é capaz de dar um exemplo que sirva para interpretar o objetivo da explanação num contexto específico.

2. 1. A paixão irracional dos adeptos pela competição desportiva, pelas equipas e os atletas de alto rendimento

O desporto de alto nível competitivo é um fenómeno social total que atrai adeptos e fãs que se identificam de forma apaixonada com determinados atletas que, pelas suas características, se transformam em verdadeiros ídolos. A identificação e afinidade com os atletas, a par das emoções que se vivem com os resultados e o desejo de fazer parte do sucesso dos seus ídolos, constituem atributos genuínos do espetáculo desportivo. A Gestão do Desporto justifica-se pela necessidade de potenciar esta troca e de aproximar os espetadores e os fãs aos seus ídolos, respetivas equipas e marcas. Assim, por exemplo, uma visita a um estádio de Futebol de uma equipa de escala mundial é muito mais do que uma visita a um complexo ou estádio de Futebol. É um misto de envolvimento dos adeptos com os seus ídolos e o desejo de ter uma experiência única, um registo memorável de interação e de recordação para a vida.

2.2.. Os contratos milionários no desporto de alto rendimento

Tem-se verificado uma tendência dos países para profissionalizarem e regulamentarem o cargo de agente profissional de desporto – representante e detentor dos passes dos jogadores profissionais. Paralelamente, muitas empresas associadas ao desporto, e à respetiva representação de jogadores, aproveitam estas novas oportunidades, procurando transacionar os talentos desportivos. É o caso da observação e deteção de jovens jogadores, com qualidades para integrarem a carreira profissional (*scouting*). Neste contexto, é fundamental que o Estado e as organizações internacionais que tutelam certas modalidades desportivas - as profissionais, cada vez mais sistémicas e globais - intervenham, definindo regras de contratação e códigos de conduta. Deste modo, os clubes terão como desenvolver as suas atividades num ambiente de igualdade de oportunidades, de justiça e de transparência.

2.3. O equilíbrio competitivo como fator de qualidade e de evolução da *performance*

Para proporcionar um espetáculo e uma evolução significativa da prestação das equipas e dos atletas, é essencial haver um equilíbrio competitivo, com igualdade de oportunidades de participação, dentro de um quadro regulamentar e ético. A qualidade e a espetacularidade do desporto dependem do espírito de combatividade e do sentido agonístico da competição, mas também do equilíbrio de forças. Apenas deste modo se poderá assistir à evolução da *performance*, bem como ao aumento das probabilidades dos atletas e equipas superarem os seus recordes. Assim, o equilíbrio competitivo deve ser uma das características fundamentais e ser transversal a todos os escalões e níveis de competição desportiva. Mesmo no desporto altamente profissionalizado e mercantilizado, a equidade e igualdade de oportunidades para competir nas mesmas condições, são aspetos que devem ser considerados na organização das competições internacionais e nacionais. Por exemplo, o *Fair-Play Financeiro*, introduzido pela UEFA (2009), foi uma decisão assumida para assegurar mais disciplina e racionalidade nas finanças

dos clubes de Futebol, encorajando-os a competir apenas com as suas receitas e a diminuir a pressão sobre salários e verbas de transferência exorbitantes e com efeitos inflacionários.

2.4. A incerteza no jogo desperta o interesse do espetador

A incerteza dos resultados desportivos é um dos fatores decisivos para o sucesso de um espetáculo desportivo, tornando-o atrativo e transacionável. Por exemplo, as ligas profissionais de Futebol ao mais alto nível competitivo (ex: Alemanha e Inglaterra) adotaram padrões de organização da competição desportiva, segundo critérios que visam valorizar o espetáculo desportivo, a incerteza dos acontecimentos, mas dentro de códigos éticos e sociais aceitáveis pelas organizações e pelos seus adeptos. É isso que torna o Futebol apetecível, um fenómeno global e comercializável à escala internacional. Assim sendo, um Gestor do Desporto, com visão racional e estratégica do espetáculo desportivo, deve criar condições para que o jogo e a competição desportiva despertem interesse, incerteza, movimento, fluidez, equilíbrio de forças, ritmo, golos e outros pontos positivos. Ou seja, o Gestor do Desporto deve ser capaz de assegurar as melhores qualidades do produto ou serviço desportivo, com o objetivo de captar e atrair os espetadores.

2.5. A organização do quadro competitivo por época e a necessidade de alterar as decisões estratégicas

As decisões estratégicas são tomadas por época desportiva ou por várias épocas, mas os resultados desportivos, avaliados semanalmente, determinam mudanças substanciais na gestão das equipas e nas respetivas decisões de médio e longo prazo. É natural, portanto, que o desporto profissional tenha mudado e flexibilizado os períodos e formas de contratação de jogadores para, assim, corresponder à incerteza dos resultados e do ambiente competitivo. A gestão estratégica altamente flexível, bem como o controlo e avaliação dos resultados das atividades que se enquadram na gestão intermédia e operacional, são aspetos típicos que fundamentam o papel da Gestão do Desporto.

2.6. A associação e equilíbrio entre a *performance* desportiva e o resultado financeiro

Para além dos resultados desportivos, os resultados financeiros das organizações devem ser positivos e estarem dentro da viabilidade e sustentabilidade das mesmas. No caso das organizações sem fins lucrativos, um dos fatores de sucesso de uma gestão eficaz é o seu equilíbrio financeiro. Não tendo o lucro como objetivo, nada obsta estas organizações a procurem alcançar resultados financeiros positivos, relevantes para a sua estratégia e sustentabilidade e, cumulativamente, concretizar uma missão de

elevado interesse social pela via da transformação das competências e qualidade física das pessoas. Os resultados financeiros de um clube desportivo ou de uma associação sem fins lucrativos dependem: a) do grau de consciência dos dirigentes e gestores que têm responsabilidades na gestão e tomada de decisão sobre os assuntos financeiros; b) das competências dos dirigentes e gestores do desporto para gerar receitas sustentáveis, como por exemplo, as que estão associadas ao compromisso dos clientes ou praticantes desportivos para suportarem os encargos desportivos; c) da redução ou minimização das despesas; d) da angariação de parcerias privadas e de patrocínios que potencializem mais-valias a diversos níveis; e) da capacidade para a obtenção de apoios públicos, através de programas de atividades que valorizem o desporto enquanto bem público. Sobre este último fator retomaremos a sua análise em lição específica, aquando da explicação do papel do Estado no desporto e a justificação do desporto enquanto serviço de interesse social e público.

2.7. Responsabilidade social dos clubes e empresas

De uma forma geral e à escala mundial, os clubes que são marcas internacionais promovem atividades de interesse social e cooperativo através das suas fundações. Existem inúmeras empresas de desporto e fundações desportivas que se associam a organizações de missão social e solidária, com o objetivo de contribuir de forma desinteressada e responsável, através de donativos a grupos desfavorecidos ou pessoas com necessidades especiais. Este género de práticas está inserido naquilo que é designado de responsabilidade social. A responsabilidade social pode ser aferida através da sensibilidade e da consciência que as organizações têm sobre os efeitos das decisões tomadas que envolvem as atividades e a qualidade de vida das pessoas. Por conseguinte, a responsabilidade social das organizações tende a ultrapassar o nível nacional, podendo repercutir-se a nível internacional ou mesmo local. Assim, por exemplo, na sua dimensão local e restrita, um clube de bairro pode e deve exercer o seu papel social de forma responsável que não se esgota na promoção do desporto educativo, recreativo e social. As atividades deste clube podem incentivar e valorizar, por exemplo, a interação e a convivialidade num ambiente de franca amizade e de respeito, de entreatajuda, de partilha e de ajuda aos mais necessitados, introduzir valores e formas de comunicação genuínas, representando uma forma de saber viver em comunidade e com identidade própria.

No contexto do desporto, a missão de cada pessoa depende das suas ações e dos efeitos positivos que acrescenta no outro. Dito isto, todo o ato desportivo e organizacional envolve uma dimensão social e humana, que pode e deve ser enaltecida. E a Gestão do Desporto não pode ficar indiferente à responsabilidade social e ética que o desporto envolve. Como tal, as condutas humanas devem ser regidas segundo princípios e códigos de conduta social e culturalmente aceitáveis. Este será mais um dos pontos a abordar em lição própria no programa desta unidade curricular.

Para além disso, a responsabilidade social das organizações desportivas tenderá a emergir com a utilização cada vez mais frequente da natureza enquanto espaço de prática desportiva. Com a organização frequente e a participação massiva de atletas nos eventos desportivos à escala internacional em contexto natural, montanha ou de mar, será necessário saber cuidar dos elementos e da vida natural em ambiente próprio e sempre que possível preservar e impactar alterações positivas na natureza. Este será um dos grandes desafios na gestão dos eventos desportivos quando as organizações, que têm a responsabilidade de autorizar e organizar os eventos na natureza, assumirem um compromisso mais consicente sobre estas matérias.

2.8. A imagem e a marca dos atletas mais conceituados junto dos fãs

Muitos atletas de reconhecido nível internacional representam e associam-se a marcas e produtos, sendo, por isso, o seu contrato profissional, igualmente, um contrato de portador de imagem, de valor e de marca. De facto, as qualidades ímpares na competição e os traços de personalidade de certos atletas são aproveitadas e associadas a marcas e produtos de reconhecido valor (comercial) internacional. A imagem e a marca de um atleta, quando bem utilizadas, podem resultar em contratos de publicidade e de patrocínio e, em muitos casos, superarem os ganhos financeiros diretamente associados ao desporto.

2.9. Uma estrutura organizacional complexa que envolve voluntários, profissionais e colaboradores operacionais ligados ao desporto

Os clubes desportivos integram dirigentes desportivos nos seus órgãos sociais que apresentam motivações e funções diferenciadas, sendo comum (e até admissível!) que estes acumulem cargos e funções em organizações da mesma modalidade (Soares, 2008). Ao mesmo tempo, é possível observar conflitos de interesses e ingerências entre a Direção (dirigentes voluntários do *Board*) de associações e clubes desportivos e a linha intermédia da estrutura organizacional, que se caracteriza por uma gestão desportiva racional e técnica (Hoye & Cuskelly, 2003). Numa lógica de coordenação dos papéis na estrutura organizacional, segundo os princípios da hierarquia e da diferenciação, é essencial clarificar a relação entre o *Board* e a gestão intermédia e valorizar o papel do Gestor do Desporto, de cariz profissional e com funções específicas para acompanhar, apoiar e regular o trabalho dos diversos técnicos e colaboradores operacionais das organizações, sejam estes profissionais ou voluntários.

2.10. Boa *governance* e ética organizacional

As organizações desportivas pertencentes ao movimento desportivo associativo tendem a caracterizar-se por práticas de gestão pouco transparentes. Com frequência, os seus atores estabelecem alianças entre grupos e outros atores que detêm determinadas responsabilidades nos órgãos de decisão, por meio de processos de regulação do poder e de influências (Hums & MacLean, 2013; Soares, Correia, & Rosado, 2010). Tal decorre da necessidade em estabelecer alianças que acrescentem mais-valias, negociando-se acordos não explícitos com trocas de favores ou de bens a fim de manter viva determinada organização. Todavia, esta forma de atuação resulta numa má governança das organizações (falta de ética), nomeadamente muitas organizações do desporto federado dotadas de interesses pessoais e de grupo. Com efeito, a acumulação de papéis, no seio da mesma modalidade desportiva (dirigentes e árbitros), gera suspeitas e interesses que podem ser alvo de investigações. Logo, é fundamental que os clubes e associações adotem códigos e condutas éticas, estabelecendo e delimitando com clareza o que é e o que não é aceitável. Os valores sociais de respeito, integridade, idoneidade, independência, responsabilidade social, transparência e verdade desportiva, bem como a declaração de ausência de conflito de interesses por parte dos dirigentes e atores com responsabilidades, devem ser enaltecidos nestes códigos.

2.11. O desporto enquanto serviço de educação

Do ponto de vista educativo e pessoal, o desporto pode ser visto como um verdadeiro tesouro, dado que os atributos específicos da atividade desportiva podem ser transferidos para outras esferas de vida. É indubitável que as competências pessoais, como a responsabilidade, a concentração, a determinação, a superação, a discriminação, o sentido combativo, a auto-organização, a autoconfiança, a cooperação e o *coaching* são “ferramentas” que o desporto potencia. Quando bem treinadas, estas competências podem, efetivamente, ser postas em prática nas rotinas diárias e deixar marcas positivas para toda a vida. É possível encontrar nas grandes e médias empresas de sucesso dirigentes e líderes de topo que foram excelentes desportistas e até treinadores. De facto, se bem orientado e instrumentalizado, o desporto representa um fator de educação e de desenvolvimento integral do jovem, permitindo até destacar as suas competências pessoais. Por conseguinte, as associações e organizações desportivas detêm um papel deveras relevante na promoção de um ambiente adequado à educação do jovem, pela via das qualidades sociais e pessoais do desporto, como por exemplo, o desenvolvimento da autonomia, do respeito e da solidariedade entre os jovens (Gonçalves, 2013). Assim sendo, enquanto serviço educativo, a Gestão do Desporto deve potenciar as qualidades pedagógicas e de *coaching* dos seus recursos humanos (treinadores, professores, instrutores, etc.), promovendo e potenciando ambientes de aprendizagem favoráveis ao desenvolvimento de competências sociais, educativas, pessoais e até escolares, se for caso disso. Desta forma, é possível o desenvolvimento de estratégias integradas e multidisciplinares, que congreguem organizações com fins sociais e educativos, a fim de contribuir

para a prossecução de objetivos direcionados para a melhoria dos indicadores educativos, através das potencialidades e qualidades específicas do desporto (Lindeman & Conway, 2010).

2.12. Cultura organizacional caracterizada pela identificação e assunção de valores sociais e culturais do desporto

O desporto é um fenómeno social, cultural, educativo, emocional e biológico. A valorização que se dá ao desporto depende do significado e do impacto que representa para cada ator. Por exemplo, no contexto do desporto juvenil, há atores que valorizam o resultado desportivo no processo de competição, como se fosse o principal e único objetivo (mesmo quando se trata de formação e educação dos jovens); outros há que enaltecem os valores humanos e sociais que as experiências desportivas proporcionam junto dos mais jovens. O desporto não é só competição, mas quando esta é devidamente vivenciada e orientada, é um dos aspetos mais nobres do desporto. O desporto também é cultura quando humaniza as pessoas para a assunção de valores sociais, que se expressam na dedicação e no saber viver em comunidade e em respeito pelo outro. Pode até afirmar-se que o desporto é um dos caminhos possíveis para a felicidade e emancipação do Homem.

2.13. Gestão estratégica em ambiente turbulento e imprevisível

Pelas razões anteriores descritas e pelas incertezas do mercado que envolvem a competição desportiva, em especial a profissional e empresarial, e pela mudança sistemática dos resultados desportivos, a Gestão do Desporto está muito associada aos fatores que servem de sustentabilidade financeira e à oferta de serviços que visam a satisfação dos seus clientes ou associados (espetadores e praticantes), através de um processo de compromisso e de identidade clubística.

A figura seguinte (2) procura sintetizar e relacionar as particularidades do desporto que justificam o enquadramento do papel da Gestão do Desporto.



Figura 2: A diversidade e especificidade do desporto e a necessária intervenção do Gestor do Desporto

3. Os objetivos, os recursos e o ambiente das organizações. A gestão desportiva num ambiente aberto e dinâmico

Nesta parte da aula, efetua-se uma breve introdução ao conceito de organização desportiva como um conjunto de pessoas ou atores organizacionais que trabalham em prol de uma missão e de objetivos comuns tendo por principal objeto social o desporto. De uma forma sumária são apresentados vários exemplos de organizações desportivas essenciais para o desenvolvimento do desporto e é revisto o conceito de sistema aberto e dinâmico. Identifica-se o sistema desportivo como um conjunto das unidades organizativas, mais ou menos formais, que desenvolvem diferentes papéis em prol do desenvolvimento do desporto e servem grupos-alvo específicos. Dentro do sistema são explicados os principais elementos que caracterizam as organizações desportivas: a dimensão cultural e psicossocial, a dimensão técnica ligada ao desporto, a dimensão da estrutura e a dimensão da gestão propriamente dita (figura 3).

Organização desportiva – conjunto de pessoas que fazem parte de uma estrutura ou organismo e que em interacção dinâmica contribuem para os objectivos globais.



Figura 3: Os principais elementos de um sistema organizacional.

Nesta lição, é ainda apresentado o conceito de sistema aberto e dinâmico enquanto conjunto de unidades organizativas vivas entre as quais se estabelecem troca de recursos, pessoas e informações que operam no contexto do desporto. Toda e qualquer organização desportiva, para realizar com êxito a sua missão e alcançar os seus objetivos, necessita de estabelecer interações de cooperação, de competição, de continuidade, de transação, etc. com outra organização pertencente ao meio onde está inserida. Assim, os estudantes devem entender a importância do ambiente dinâmico e de interação que as organizações de diferentes setores estabelecem entre si. Nas figuras seguintes (4 e 5) procura-se apresentar algumas das características do ambiente onde operam as organizações que pertencem ao sistema desportivo.

A organização desportiva como sistema aberto



Figura 4: O sistema desportivo enquanto sistema aberto e permeável



Figura 5: Exemplos de organizações pertencentes ao sistema desportivo e possíveis relações entre elas

Questões para intervenção e discussão:

- 1) De acordo com a leitura da figura 5 é capaz de identificar uma relação que caracteriza a ligação entre duas organizações?
 - 2) Explique-a.
 - 3) Ou, por exemplo, entre um clube e uma associação desportiva de modalidade é capaz de explicar uma relação de parceria ou de aliança estratégica?
- (...) Após as respostas, com ou sem a ajuda do professor, este desafia o estudante a anotar as dúvidas, a consultar antecipadamente os documentos de apoio à aula seguinte e remete para os temas específicos das aulas seguintes, a abordagem do movimento desportivo associativo. Recomenda ainda a consulta da bibliografia específica e dos artigos disponíveis na plataforma que correspondem ao conhecimento da aula.

Os estudantes são desafiados a intervirem e a refletirem sobre exemplos que ajudam a conhecer e caracterizar as ligações entre as organizações que pertencem ao movimento desportivo associativo. São deixadas, também, algumas anotações sobre a estrutura e papel do movimento desportivo associativo e a sua ligação de dependência da administração pública desportiva (a visitar mais adiante em temas específicos do programa). Complementarmente, é recomendada a leitura da Constituição da República Portuguesa, mais concretamente o artigo 79º - Cultura Física e Desporto e ainda a Lei de Bases da Atividade Física e Desporto (2007) no sentido de ampliar o conhecimento sobre a relevância do desporto e das organizações do sistema desportivo.

4. Os papéis do Gestor segundo Henry Mintzberg

Tendo por base o trabalho de investigação realizado por Mintzberg (1995) sobre a observação e sistematização dos gestores das empresas e organizações, os estudantes devem ter conhecimento do papel do gestor e procurar adequar as categorias das funções às organizações desportivas. No quadro I encontram-se definidas as três categorias e as respetivas funções que explicam o papel do gestor. Na explicação do quadro, o professor procura aplicar as funções no contexto de organizações desportivas, especialmente as pertencentes ao movimento desportivo associativo.

Quadro II: os papéis do Gestor segundo Mintzberg

Categorias	Funções e características
Papéis Interpessoais	<p><i>Símbolo</i> – o <i>status</i> do gestor implica representar a organização em encontros e reuniões da mais alta patente, em atos oficiais e informais, através da sua autoridade.</p> <p><i>Líder</i> – orientar, aconselhar e motivar a atividade dos seus elementos. Estas funções envolvem elevada responsabilidade, habilidade na gestão do pessoal (estilo de liderança adequado)</p> <p><i>Agente de Ligação</i> – estabelece contactos com elementos exteriores à organização, construindo uma rede de relações ou de contactos e reforçando a relação da organização com o envolvimento. Como agente de ligação desempenha também as funções de porta-voz, difusor e negociador.</p>
Papéis ligados à Informação	<p><i>Observador Ativo</i> – está atento, procura, recebe, filtra toda a informação interna e externa à organização, capaz de caracterizar os problemas e as oportunidades como elementos de suporte à tomada de decisão.</p> <p><i>Difusor</i> – a partir da informação disponível pode difundir pela organização ou para o exterior.</p> <p><i>Porta Voz</i> – o gestor transmite informações para o envolvimento exterior à organização</p>
Papéis de Decisão	<p><i>Empreendedor</i> – com base na observação, procura compreender o problema e propor a opção mais acertada ou “projeto de melhoramento”</p> <p><i>Regulador</i> – face a perturbações e problemas para as organizações procura alterar o rumo dos acontecimentos introduzindo ações corretivas</p> <p><i>Repartidor de Recursos</i> – face à decisão estratégica, é necessário repartir recursos envolvendo três aspetos essenciais: programação do tempo, programação do trabalho e concessão de autorizações.</p> <p><i>Negociador</i> – a diversidade das funções anteriores e o grau de responsabilidade que ocupa exige, em muitos dos casos, a participação dos gestores no processo de negociação.</p>

5. As funções e competências específicas do Gestor do Desporto

Neste número e no seguinte, é revisitado o conceito de Gestão do Desporto, são explicadas resumidamente as funções do Gestor do Desporto e apresentados exemplos no contexto das organizações desportivas, para além da explicação da interligação existente entre as funções.

A função de planeamento define-se pelo processo de definição de objetivos e decisões sobre as ações a realizar tendo em vista a alteração de uma situação desportiva. O ato de planear exige um conhecimento adequado do ponto de partida de uma determinada situação e uma mobilização dos recursos para o alcance dos objetivos organizacionais. É necessário que os estudantes tenham perfeita noção de que o planeamento é fundamental para que as organizações aprendam, melhorem e se desenvolvam de forma sustentável, tendo por base uma fundamentação técnica e teórica. Sem objetivos, sem um plano de ação concreto e fundamentado, a probabilidade de alcançar uma boa meta é por acidente ou coincidência. São apresentados exemplos de objetivos e planeamento das ações no contexto dos clubes desportivos, ao nível da gestão intermédia ou tática, que ajudam a perceber o papel do Gestor do Desporto na orientação para os objetivos. Por exemplo, a Direção de um clube, após ter recebido toda a informação fornecida pelo Gestor do Desporto sobre uma determinada situação-problema, redefine ou reajusta os objetivos definidos e introduz mudanças no plano de ação no sentido de solucionar o problema ou mudar um determinado fator de desenvolvimento desportivo. Portanto, cabe ao Gestor do Desporto a responsabilidade de implementar a decisão através de um plano de ação e de verificar se os objetivos definidos estão ou não a ser alcançados, e ainda, de introduzir os necessários ajustamentos no plano. O processo de controlo e a função do planeamento são, assim, duas faces da mesma moeda, fundamentais na gestão das organizações desportivas. O controlo é, por isso, consequência da fase de execução do planeamento, ou seja, da implementação do conjunto de ações que foram previamente estabelecidas com o objetivo de antecipar o futuro. Assim, a função de controlo advém da necessidade de aferir até que ponto os resultados das ações estão em consonância com os padrões estabelecidos.

A função de organização representa a forma como os responsáveis ordenam a informação, os recursos disponíveis e as pessoas no seio da estrutura organizacional para tirar o melhor proveito e eficiência no seu funcionamento. Na Gestão do Desporto, organizar significa classificar por ordem de prioridade e utilizar critérios e regras para clarificar as funções dos funcionários, como por exemplo, organizar os horários de reuniões dos treinadores de um clube desportivo, em articulação com os horários dos treinos e com o funcionamento da Direção.

Quando se aborda a Gestão do Desporto, analisamos o trabalho das pessoas e a forma como os recursos afetos estão a ser otimizados (por exemplo, a gestão do tempo e dos horários dos treinos), mas não há planeamento nem organização numa organização desportiva, sem haver uma liderança adequada e uma capacidade de comunicação com o intuito de dirigir e coordenar os papéis na estrutura hierárquica.

Assim, a liderança enquanto qualidade de mobilização e de compromisso dos funcionários em prol dos objetivos comuns e estratégicos de um clube ou de uma empresa, é uma das funções da Gestão do Desporto. A figura 6 representa, de forma resumida, as principais funções da Gestão do Desporto e o seu carácter conetivo ou sistémico, pois se não houver uma coerência e articulação nas funções, dificilmente se alcançará os resultados desejados.

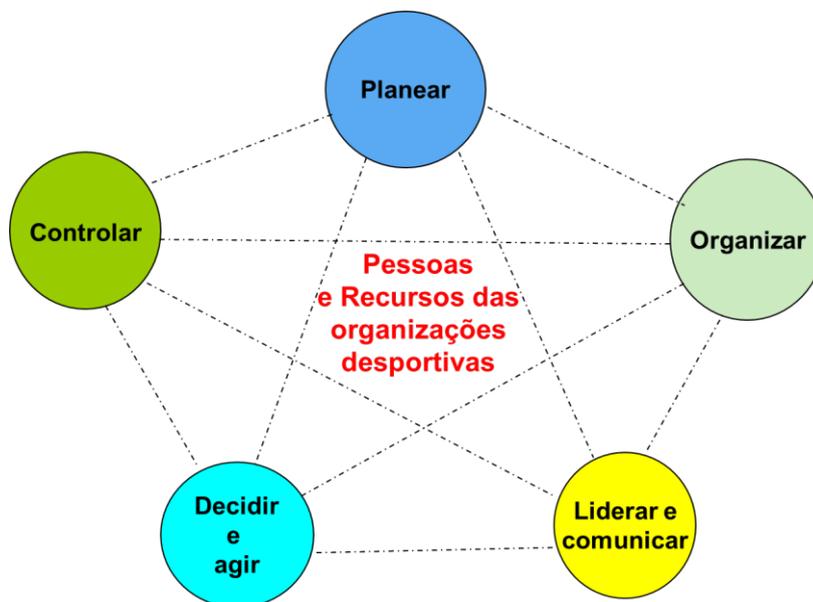


Figura 6: principais funções da gestão e introdução ao desporto

De realçar que estas funções são depois explicadas de forma interligada nos temas seguintes do programa de *Gestão e Marketing do Desporto*. Por agora, iremos analisar de forma mais focada o papel específico do Gestor do Desporto nos três níveis de gestão: estratégica, tática e operacional.

Sobre a aplicação das funções da Gestão do Desporto, o estudante deve fazer corresponder os itens da coluna do lado esquerdo com os da coluna do lado direito:

a. Planeamento	1. Estabelece um bom clima de cooperação entre os técnicos e administrativos.
b. Organização	2. Definição das regras e procedimentos para a inscrição no torneio a realizar pelo clube.
c. Liderança	3. O técnico explica ao atleta como é que deve realizar o remate.
d. Controlo	4. Definição da percentagem de assiduidade dos atletas que cada treinador deve alcançar.
e. Decisão	5. Necessário resolver conflito/desentendimento entre equipa técnica e um grupo de pais dos atletas de uma equipa.
f. Não é da Gestão do Desporto	6. Verificar se as ações estão a ser implementadas pelos funcionários conforme o que foi definido superiormente.

6. Níveis de gestão nas organizações desportivas: gestão estratégica, tática e operacional

6.1. O Gestor do Desporto ou Diretor Executivo

O Gestor do Desporto desempenha funções nos três níveis de gestão: estratégica, tática ou intermédia e operacional. Para percebermos o papel deste ator em cada um dos níveis de gestão, iremos explicar o seu papel e os principais cargos com quem interage na estrutura organizacional.

O Gestor do Desporto, também designado em determinadas organizações de diretor executivo, é um elemento profissional escolhido pela Direção (*Board*) ou Conselho de Administração (não eleito), tendo por missão principal a implementação e monitorização da tomada de decisão da Direção, a condução do trabalho de todos os colaboradores e profissionais (*staff*), incluindo técnicos, treinadores e demais profissionais que constituam o núcleo operacional. Representa, ainda, um papel fundamental no apoio à decisão estratégica da Direção, ou do Conselho de Administração, sendo, por isso, convidado a tomar parte do processo de análise, discussão e resolução do problema. É comum existir uma hierarquia nas posições executivas dentro do *staff*, sendo que a posição de líder deste grupo é tradicionalmente do diretor executivo, secretário geral ou CEO (*Chief Executive Officer*), ou Gestor do Desporto. Este profissional é responsável por fazer a ligação entre o ambiente operacional e o ambiente político da organização, ou seja, entre os funcionários e os dirigentes voluntários do topo organizacional (figura 7). A entrada dos executivos, num ambiente tradicionalmente dominado por dirigentes voluntários, foi fonte de diversos estudos (Hoye & Cuskelly, 2003; Soares, 2008; Thibault, Slack & Hinings, 1993; Skinner, Stewart & Edwards, 1999), tendo-se verificado que as mudanças que ocorriam nas organizações estavam a torná-las mais profissionais e mais burocráticas, em função de fatores externos e internos, designadamente, a alta dependência de recursos financeiros e a forte pressão institucional para a redução do papel dos voluntários na organização. Atualmente, em Portugal, incluindo a Região Autónoma da Madeira, o que predomina, ainda, é o papel dos dirigentes voluntários, mas também sabemos que as organizações lideradas por profissionais apresentam melhores resultados e uma eficiência superior (Soares, 2016).

Segundo Hoye e Cuskelly (2003), a entrada dos profissionais teve três efeitos na estrutura das organizações desportivas: (1) criou uma negociação para limitar a liderança do presidente da Direção; (2) criou um conflito para saber quem possui a liderança real da organização; e (3) fez surgir a liderança dividida, nomeadamente, entre executivos e presidentes. Mais adiante, retomaremos a relação entre o voluntário e o profissional, no sentido de compreender a sua articulação e coordenação dentro da estrutura organizacional.

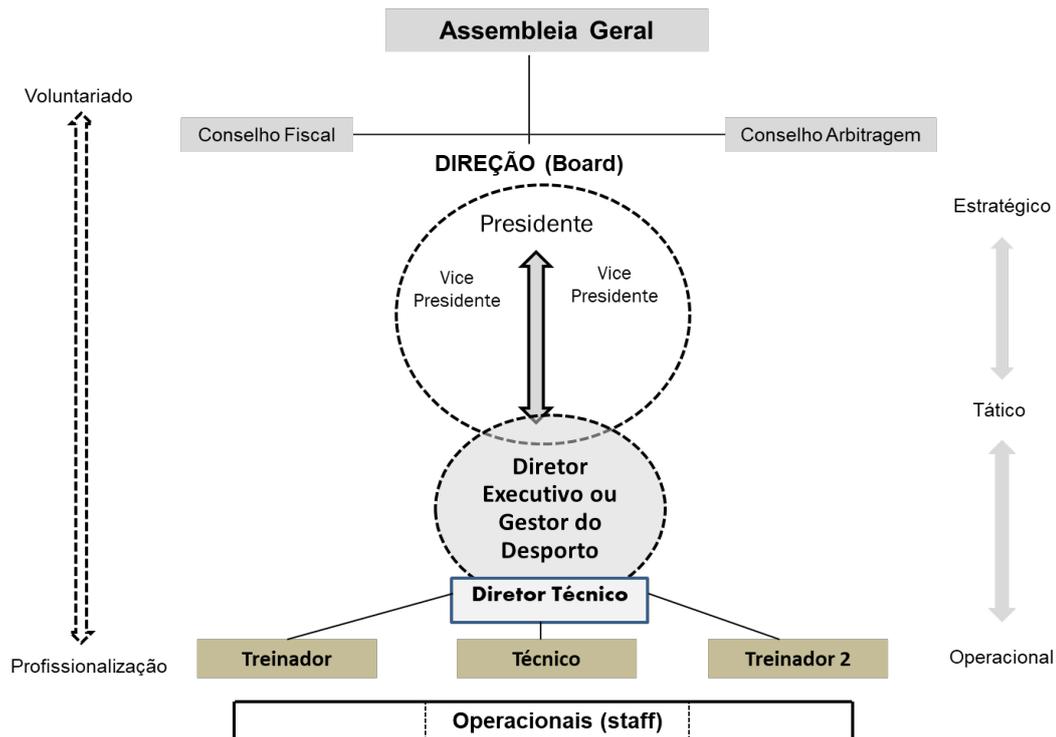


Figura 7: A posição e função do Gestor do Desporto na estrutura hierárquica, entre os técnicos e operacionais e o topo organizacional. Fonte: Soares, Haaz, Nunes (2019).

É sabido que em muitas associações e clubes desportivos de pequena dimensão, e com um grau de profissionalização muito ténue, o Gestor do Desporto não existe como tal. O que se observa é a existência de um dirigente ou treinador que acumula múltiplas funções, operacionais e táticas, entre as quais as de Gestor do Desporto. Mesmo nas situações das organizações que se caracterizam por um grau mais ou menos profissional dos recursos humanos, não é fácil reconhecermos o papel formal do Gestor do Desporto, enquanto profissional com cargo próprio e de estatuto reconhecido². Já no contexto do setor empresarial de cariz desportivo em ambientes económicos dinâmicos, em que o desporto é transacionado como um verdadeiro negócio, é possível encontrarmos o papel de Gestão do Desporto bem delineado. O principal papel deste cargo é otimizar o serviço e a gestão dos diversos recursos e pessoas que lhe são afetas, tendo em vista os resultados previstos no plano de ação.

² Este será um dos maiores desafios aos licenciados, mestres e técnicos superiores que exercem funções de gestão desportiva – conquistar um estatuto profissional próprio, regulado legalmente e reconhecido socialmente pelo sistema desportivo. Num estudo em curso realizado na Madeira e Porto Santo, da autoria de uma equipa de investigadores da qual faço parte, do total de 366 trabalhadores desportivos, 34 (9,29%) assumiram o exercício do cargo de Gestor do Desporto.

6.2 A Direção técnica ou Coordenação técnica desportiva

Considerando que o dirigente desportivo do topo organizacional exerce a sua atividade a título voluntário, o Departamento Técnico pode ser visto como uma unidade de gestão intermédia e de execução das decisões da Direção, em matérias do foro desportivo-competitivo. No contexto da estrutura interna e do ambiente organizacional das federações e associações regionais de modalidade, é frequente encontrarmos um departamento técnico desportivo, quando estas apresentam um grau de profissionalização técnica considerável. Esta unidade é constituída por treinadores ou técnicos de desporto, com funções de orientação de atividades e de grupos de desporto, especialmente ao nível do treino desportivo, e depende da Direção ou do Gestor do Desporto (figura 7). Assim, os elementos que fazem parte do Departamento Técnico de uma associação ou federação desportiva de modalidade detêm, potencialmente, um poder relevante no domínio técnico-desportivo da modalidade e na relação com os responsáveis técnicos dos clubes.

No estudo de Soares (2016), foi evidente a influência do diretor técnico desportivo no processo de tomada de decisão na reunião de Direção, ao auxiliar e até substituir o Presidente, quando este apresenta e justifica a informação concernente aos problemas em análise. Para além disso, tem responsabilidades na gestão dos recursos humanos ligados ao desporto, na planificação da época desportiva, na comunicação e negociação com os técnicos dos clubes e na orientação dos treinos das seleções. É por este motivo que o cargo de diretor técnico desportivo também está associado a um cargo de treinador com formação avançada, se detentor de um *curriculum* considerável na área do treino e da formação desportiva. Este cargo é mais evidente nas federações de modalidade e nas associações desportivas regionais, quando apresentam um grau de profissionalização considerável.

6.3. O Núcleo operacional

O nível mais profissional de uma organização desportiva é o operacional, pois é onde se encontram as funções fundamentais para a estrutura e funcionamento das atividades essenciais d uma organização desportiva. Estamos a falar de treinadores que orientam os seus atletas e equipas, de motoristas que transportam os atletas para os treinos e competições, de pelo menos um funcionário administrativo que trate da marcação de exames médicos, de inscrições e demais assuntos administrativos. Apesar de neste nível de intervenção, ser bastante frequente o desempenho de profissionais habilitados e detentores de competências operacionais específicas, também é possível verificar-se o contributo de voluntários. Estes, de forma altruísta, dispõem-se a ajudar no desenvolvimento de tarefas de apoio ao funcionamento das atividades desportivas, sendo mais evidente em clubes desportivos de pequena e média dimensão, com ligação às comunidades que se caracterizam por uma cultura de voluntariado e de forte identidade local.

7. Outros atores organizacionais desportivos e introdução aos principais setores desportivos

Para além dos cargos já anunciados nos números anteriores, nas organizações desportivas que caracterizam o movimento desportivo associativo encontramos outros atores ou agentes desportivos que desempenham funções específicas, designadamente: atletas (profissionais e não profissionais), dirigentes desportivos voluntários, técnicos especialistas em áreas de apoio ao desporto, por exemplo, massagista, árbitros ou juizes, empresários desportivos, clientes, espetadores. No quadro seguinte, procura-se identificar as várias organizações com missões e objetivos diferenciados e ilustrar, resumidamente, o perfil dos agentes desportivos, segundo a proposta dos autores Taylor, Doherty e McGraw (2008). Na explicação do quadro, faz-se uma breve explicação do conceito de missão de uma organização e justifica-se a importância da sua atividade social na ligação ao grupo alvo.

Quadro III: Setores principais das organizações desportivas e perfil dos agentes ou profissionais

Sector	Organization	Mission	Typical Staffing Profile
Public	National Institute of Sport	To develop elite sport on a national basis with a particular focus on success at the Olympic Games and World Championships	Paid Staff – Head Coach, Executive Director, Technical and administrative support staff, Nutritionist, Sport Psychologist. Board of Directors – appointed by government.
Voluntary	Youth Sport Club	To provide an appropriate supportive environment for youth to enjoy sport atmosphere of fun, sportsmanship, democracy, and peace.	Volunteers – large numbers in a range of roles. Coach, Manager, Event Organizer, Fund raising, Promotion, Maintenance, Legal, Accounting, Risk Management. Paid administrative staff - limited number (e.g. Executive Director).
Non-profit membership based	Local Golf Club	To be financially self-sustaining while providing an quality experience to members and guests with a commitment to exceptional perceived value through loyalty, growth, leadership, and community citizenship.	Volunteer Board Directors. Paid staff – Chief Executive Officer (CEO), Golf Professional, Green Keeper, Catering staff, Administration.
Commercial	Sport & Fitness Centre	To inspire our members to achieve their fitness goals with the finest fitness equipment, knowledgeable instructors and a safe, fun and friendly atmosphere.	Paid staff – administration, Aquatics, Dance & Fitness Instructors, Management, Operations, Personal Training, Reception, Sales.
Professional	Sport Franchise	Dedicated to winning Championships, growing new fans, and providing superior entertainment, value and service.	Paid staff – CEO, Vice President, Management, Marketing and Broadcasting, Legal & Financial, Administrative and support staff, Head Coach, training and sport operations staff, Medical staff, Stadium staff, Community and event day volunteers, Governance – Chair, Board members.

Fonte: Taylor, Doherty & McGraw (2008). *Managing People in Sport Organizations. A strategic human resource management perspective.*

Na mesma linha de análise, e com o objetivo de fazer uma breve apresentação dos principais setores desportivos, recorreu-se à figura 8 que se apresenta em baixo.

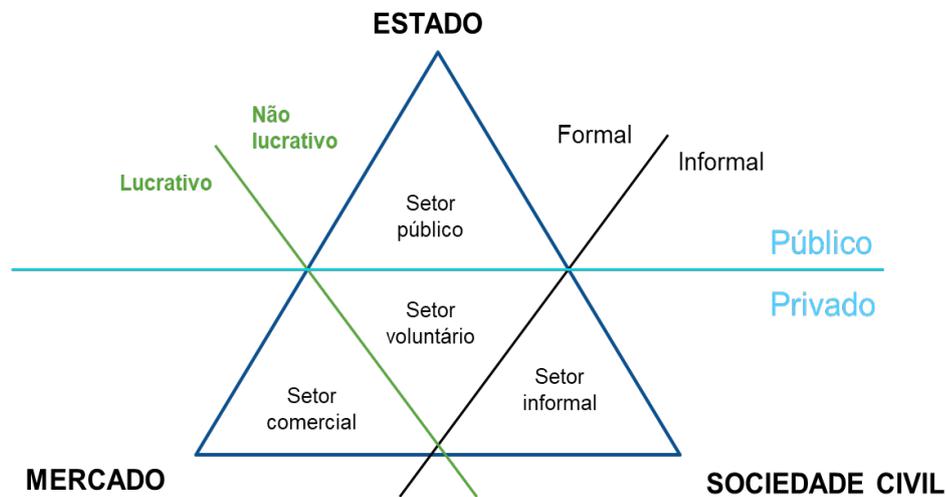


Figura 8: Modelo de organização da sociedade. Adaptado de Ibsen and Jorgensen (2002). In *Sport Management. Principles and Applications* (Hoye et. al, 2018).

Desta forma, os estudantes começam por alicerçar e ordenar o conhecimento sobre uma visão mais geral e sistematizada das organizações desportivas e do seu papel dentro do sistema desportivo. São explicados os critérios de classificação das linhas divisórias expostas na figura 8 no sentido de percebermos cada um dos setores. Assim, por exemplo, os clubes desportivos são organizações privadas porque são baseadas no direito do livre associativismo, mas que pertencem ao setor voluntário porque não têm por finalidade obter lucro e caracterizam-se por terem uma forte participação de voluntários nos diversos níveis de gestão. Muitas vezes, os estudantes confundem estas organizações como sendo organizações públicas. O que acontece é que, sendo organizações privadas sem fins lucrativos, desempenham um serviço de interesse social e público, reconhecido pela comunidade e, por isso, são apoiadas pela administração pública através do instrumento de contrato programa de desenvolvimento desportivo. Estes aspetos serão posteriormente explicados no tema específico da unidade curricular, quando se abordar o papel do Estado no desenvolvimento desportivo e o conceito de interesse público do desporto.

Questões para intervenção:

- 1) De acordo com a leitura da figura 8 é capaz de dar um exemplo de uma organização específica para cada um dos triângulos (setores da figura)?
- 2) Dentro dessa organização é capaz de identificar dois ou mais atores/cargos organizacionais?

Em alternativa, o estudante pode identificar e classificar as organizações desportivas, fazendo corresponder os itens da coluna do lado esquerdo com os da coluna do lado direito:

a. Setor público local	1. Federação Internacional de Voleibol
b. Setor empresarial	2. Clube Sport Marítimo
c. Setor voluntário nacional	3. Instituto do Desporto Português e da Juventude
d. Setor informal	4. Direção Regional do Desporto
e. Setor voluntário internacional	5. Empresa municipal de gestão do parque desportivo
f. Setor público regional	6. Grupo da “futebolada”
g. Setor público nacional	7. Ginásio de <i>fitness</i> e <i>health club</i>

8. O papel e relação entre o Gestor do Desporto, o diretor técnico, o treinador e o dirigente desportivo da Direção (voluntários)

No seguimento dos números anteriores, procura-se especificar e classificar as funções dos principais atores organizacionais com quem o Gestor do Desporto estabelece a sua relação profissional. De registar que esta classificação diz respeito ao contexto organizacional dos clubes associações desportivas que são lideradas por dirigentes voluntários, mas que apresentam um grau de profissionalização considerável ao nível da gestão operacional e intermédia. Com esta especificação das funções dos diversos atores, pretende-se ampliar e clarificar o papel intermédio do Gestor do Desporto na estrutura organizacional destas organizações.

Quadro IV: Principais cargos, níveis de gestão e funções nas organizações do movimento desportivo associativo

Cargos	Níveis	Natureza	Principais funções
Presidente da Direção	Topo do vértice estratégico	Voluntário	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Representar a organização em atos oficiais; ▪ Preparar e dirigir os trabalhos da Direção; ▪ Aprovar o plano de atividades; ▪ Delegar ou envolver os diretores em projetos; ▪ Liderar a equipa; ▪ Prever e antecipar acontecimentos; ▪ Fazer cumprir os estatutos e regulamento interno; ▪ Adotar uma conduta de elevada ética elevada, de respeito e de responsabilidade social. ▪ Tomar decisões estratégicas – objetivos anuais e plurianuais; ▪ Contratar pessoas e definir a estrutura organizacional;

			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deliberar sobre os assuntos financeiros, em articulação com o Diretor/Vice-presidente.
Diretor ou Vice-Presidente	Vértice estratégico	Voluntário	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participar nas reuniões de Direção; ▪ Promover e realizar os projetos que são decididos em Direção de acordo com a sua área de intervenção ou de competências; ▪ Acompanhar, apoiar e substituir o Presidente da Direção; ▪ Gerir os recursos financeiros da organização em articulação com o Presidente; ▪ Articular a sua área de competências com as funções dos profissionais da sua responsabilidade. ▪ Adotar uma conduta de elevada ética, de respeito e de responsabilidade social.
Diretor Executivo ou Gestor Desportivo	Gestão intermédia	Profissional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recolher e organizar toda a informação necessária à tomada de decisão da Direção e auxiliar o Presidente na preparação da reunião; ▪ Participar na reunião de Direção, sempre que seja convidado; ▪ Executar e monitorizar as decisões da Direção; ▪ Liderar e coordenar sistematicamente o trabalho dos recursos humanos /profissionais da organização; ▪ Coordenar a ligação dos colaboradores profissionais com os diretores ou dirigentes voluntários; ▪ Dirigir a execução do plano de atividades e o relatório e contas; ▪ Coordenar e controlar a comunicação da organização com as organizações do meio envolvente; ▪ Adotar uma conduta ética e de elevado respeito pelos colaboradores e pelos atletas.
Coordenador ou Diretor Técnico (típico de uma associação regional de modalidade ou federação de modalidade)	Gestão intermédia e Tecnoestrutura	Profissional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar os objetivos e conteúdos do plano de atividades desportivas, incluindo as competições e os recursos necessários à atividade desportiva; ▪ Planear a participação das equipas nas competições desportivas, incluindo estágios e torneios de preparação; ▪ Deliberar sobre assuntos técnicos desportivos específicos da modalidade desportiva em causa; ▪ Coordenar e articular os projetos e as atividades dos técnicos e treinadores da organização; ▪ Promover encontros e reuniões periódicas entre os treinadores e técnicos da organização. ▪ Adotar uma conduta ética e de elevado respeito pelos superiores, colegas e pelos atletas.
Técnico ou/e Treinador	Técnico ou perito	Profissional ou Voluntário	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planear e orientar os treinar das equipas de atletas ou de praticantes; ▪ Preparar a equipa para as competições ou eventos desportivos, incluindo estágios e torneios de preparação; ▪ Reunir com os técnicos e coordenador técnico para a decisão dos objetivos e conteúdos do plano de atividades desportivas; ▪ Comunicar e envolver positivamente os pais dos atletas no apoio à atividade desportiva e outras atividades; ▪ Adotar uma conduta ética e de elevado respeito pelos superiores, colegas e pelos atletas.

Administrativo	Operacional	Profissional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerir os assuntos de natureza administrativa de forma estruturada e fazendo bom uso da informação de acordo com as regras e procedimentos definidos; ▪ Respeitar e fazer cumprir as orientações dos superiores dentro da sua área de competência; ▪ Gerir toda a informação digital da sua responsabilidade através do <i>web page</i>, intranet, redes sociais, etc. ▪ Processar os ofícios e informação de acordo com as indicações da Direção e do Gestor do Desporto; ▪ Adotar uma conduta ética e de elevado respeito pelos superiores, colegas e pelos atletas.
----------------	-------------	--------------	---

Para além das competências expostas no quadro anterior, enunciamos mais competências e qualidade específicas que justificam o papel estruturado e regular do Gestor do Desporto no contexto das organizações desportivas que se caracterizam por um grau de profissionalização deste nível de gestão:

- i) Observar e perceber as mudanças no mercado e no sistema desportivo de forma a identificar oportunidades e ajudar os dirigentes voluntários na tomada de decisão estratégica;
- ii) Ser capaz de gerir os recursos da organização desportiva com critérios de eficiência, de racionalidade e de equilíbrio financeiro (receitas devem ser equivalentes ou superiores às despesas);
- iii) No seguimento do anterior, utilizar as potencialidades do desporto e os pontos fortes da organização desportiva no sentido de se criarem fontes de receitas que sejam consistentes e sustentáveis para a organização a médio-longo prazo, evitando uma excessiva dependência financeira dos recursos financeiros do erário público;
- iv) Saber comunicar e comprometer os clientes, os atletas e os pais destes, mantendo uma relação de confiança e de fidelidade para a sustentabilidade do serviço e do clube desportivo;
- v) Executar e acompanhar os resultados da tomada de decisão da Direção segundo critérios de rigor, exigência e lealdade aos objetivos e orientações superiores;
- vi) Deter competências comunicacionais e saber interagir com os demais colaboradores no sentido de ser capaz de perceber e gerir os conflitos, os interesses dos profissionais, mas sem descurar os interesses e objetivos máximos da organização;
- vii) Ter capacidade para entusiasmar, motivar e estimular os colegas ou colaboradores (liderança) na prossecução dos objetivos da organização desportiva, valorizando a motivação intrínseca e os objetivos pessoais que concorrem para a realização profissional;
- viii) Ter uma conduta de elevado sentido de responsabilidade social e organizacional e de respeito pelos agentes desportivos.

Sugestão de leitura suplementar:

O artigo que se recomenda foi apresentado no Congresso de Educação Física e de Ciências do Desporto dos PALOP, realizado em Belo Horizonte, Minas Gerais, em Abril de 2012, e publicado na edição especial da revista:

Soares, J. (2012). As competências do Gestor do Desporto no Contexto das Associações Desportivas Lideradas por Dirigentes Voluntários. *Revista Mineira de Educação Física*. V. 2 Edição Especial, nº. 1 Ano XX, pp. 1542-1554. ISSN 0104-8031.

Este artigo explica a relação entre o dirigente voluntário do topo organizacional e o Gestor do Desporto e está disponível na plataforma online de apoio à unidade curricular de Gestão e Marketing do Desporto - INFOALUNOS/SIDOC, acessível a todos os alunos inscritos.

V. Participação ativa e construtiva dos estudantes

Nesta fase inicial da abordagem do programa de *Gestão e Marketing do Desporto*, o método de ensino privilegiado é o método baseado na exposição da informação específica sobre os conteúdos programáticos referidos nos pontos anteriores, mas também num apelo sistemático ao acompanhamento e à participação ativa por parte dos estudantes. Assim, durante a exposição da matéria de aprendizagem são explicados os conceitos e as relações entre eles através de figuras. São também apresentados vários exemplos ilustrativos acerca do conceito e do papel do gestor desporto no contexto das diversas organizações desportivas. Conforme foi apresentado no decurso do relatório da lição, os estudantes foram e são desafiados a acompanhar e a intervir, colocando dúvidas, explicando a matéria, apresentando o seu ponto de vista e o conhecimento que detêm, dando outros exemplos que ajudam a aplicar o conhecimento explanado na aula. As intervenções oportunas e pertinentes dos estudantes são registadas em ficha de anotações que servem, depois, para definir a avaliação contínua ou a participação pertinente nas aulas, sendo um elemento de avaliação que tem um peso de 10% na nota final do estudante.

Para além disso, os estudantes são convidados a efetuarem leituras suplementares e a consultarem, atempadamente, os documentos digitais que estão alocados na plataforma online de apoio à unidade curricular.

Tendo em consideração que é na fase inicial de funcionamento do programa da unidade curricular, particularmente nas primeiras lições, que se estimula e cativa o estudante a implementar rotinas de ampliação da atenção e de organização de estudo, nomeadamente de recolha e antecipação do conhecimento através da consulta dos documentos fornecidos, o professor apresenta um indicador importante do sucesso dos estudantes, registado nos anos anteriores e que consta do relatório da unidade curricular de *Gestão e Marketing do Desporto*: os estudantes que evidenciaram uma participação mais ativa e um conhecimento mais avançado sobre os assuntos e matérias das aulas, registadas no processo de avaliação contínua, e que apresentaram também índices de assiduidade próximo dos 100% das aulas

dadas, acabaram por obter melhores resultados nas notas dos dois testes e, conseqüentemente, melhor resultado final na unidade curricular.

VI. Introdução aos conteúdos das aulas seguintes e leitura suplementar

No final da lição 1, em jeito de resumo, é revisitada a explicação sobre a relação e distinção entre os papéis dos atores nas organizações desportivas e os níveis de Gestão do Desporto. É apresentado resumidamente o tema de articulação entre o Presidente da Direção e o Gestor do Desporto na base dos “6 Cs”, nomeadamente a que se apresenta de forma esquemática e resumida nas figuras 9 e 10.



Figura 9: Relação entre o Presidente da Direção e o Gestor do Desporto

Que articulação deve existir entre os dirigentes voluntários e os profissionais?

	Voluntários	Profissionais
Cargos	<i>Presidente da Direção Vice-Presidente Diretor Vogal Secretário</i>	<i>Diretor Executivo Gestor Desportivo Diretor Técnico</i>
Missão	Dirigir a organização e tomar decisões em prol dos objetivos estratégicos e do plano de atividades, de acordo com as informações disponibilizadas pelos colaboradores	Exercer as funções de gestão desportiva com competência técnica, de acordo com a tomada de decisão da Direção, e de forma sistemática e profissional

Figura 10: Introdução ao papel dos dirigentes voluntários e dos profissionais no plano da Gestão do Desporto

Conforme previsto no tema I do programa da unidade curricular, a segunda lição é de cariz mais aplicativo e, neste sentido, os estudantes devem ser capazes de analisar e discriminar as funções específicas dos cargos nos clubes, associações e federações: o Presidente da Direção; O Vice-Presidente ou Diretor; O Gestor do Desporto, O Diretor Técnico, O Treinador; o Técnico, O Administrativo; Outros cargos da linha operacional. Além disso, são retomados os níveis de gestão na estrutura organizacional, a natureza da participação na organização (voluntária/profissional) e as funções específicas.

Finalmente, no decurso da lição 2 será deixada como recomendação de leitura o capítulo do livro *Organizações sem fins lucrativos: o associativismo*. In *Gestão do Desporto. Compreender para gerir* (pp. 101-141), que explica a organização do movimento desportivo associativo (Soares, Haaz, & Nunes, 2019).

Bibliografia principal

Carvalho, M. (1997). *O Dirigente Desportivo Voluntário*. Livros Horizonte, Lisboa.

Chalip, L. (2006). Toward a Distinctive Sport Management Discipline. *Journal of Sport Management*, 20, 1-21.

Gammelsæter, H. (2020): Sport is not industry: bringing sport back to sport management, *European Sport Management Quarterly*, 1-21. doi:10.1080/16184742.2020.1741013

Hoye, R., & Cuskelly, G. (2003). Board – Executive Relationships within Voluntary Sport Organisations. *Sport Management Review*, 6, 1, 53-74. [https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(03\)70053-9](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(03)70053-9)

Hoye, R., Nicholson, M., Smith, A., Stewart, B., & Westwebbek, H. (2018). *Sport Management. Principles and Applications*. 5th Ed., Elsevier, MA, USA.

Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto, Lei n.º 5/2007, de 16 de Janeiro, Diário da República Portuguesa, 1ª série - n.º 11.

Lussier, R., & Kimball, D. (2014). *Applied sport manager skills* (Second ed.). United States, Human Kinetics.

Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Publicações D. Quixote, Lisboa.

Soares, J. (2019). Desporto: um projeto multidimensional enquanto atividade humana e social. In *Gestão do Desporto. Compreender para gerir*, pp. 61-83. Coordenação de Edição de Abel Correia & Rui Biscaia. Edições FMH, Lisboa.

Soares, J., Haaz, L.; Nunes, P. (2019). Organizações sem fins lucrativos: o associativismo. In *Gestão do Desporto. Compreender para gerir*, pp. 101-141. Coordenação de Edição de Abel Correia & Rui Biscaia. Edições FMH, Lisboa.

Taylor, T., Doherty, A. & McGraw, P. (2008). *Managing people in sport organizations*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Bibliografia complementar

Amoedo, M. (2014). O significado filosófico do esforço desportivo em J. Ortega y Gasset. *Revista Estudos Filosóficos*, 12, 70-76.

Callois, R. (1990). *Os Jogos e os Homens*. Edição Cotovia, Lisboa.

Gonçalves, C. (2013). *Educação pelo desporto e associativismo desportivo, uma ligação necessária*. Edições Afrontamento, Porto.

Hoye, R., & Cuskelly, G. (2003). Board – Executive Relationships within Voluntary Sport Organisations. *Sport Management Review*, 6, 1, 53-74. [https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(03\)70053-9](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(03)70053-9)

Hums, M. & MacLean, J. (2015). *Governance and Policy in Sport Organizations*. 3rd Edition. Holcomb Hathaway Publishers.

IOC (2017). *Olympic Charter: Fundamental Principles of Olympism*. Available at: <http://comiteolimpicoportugal.pt/movimento-olimpico/carta-olimpica/> , 15 March 2017

Lindeman, S. & Conway, S. (2010). Sport Through Education: A County Strategy. In *Examining Sports Development*, Edited by Mike Collins. Routledge, London, 72-87.

Love, A., Bernstein, S., & King-White, R. (2020). “Two heads are better than one”: A continuum of social change in sport management, *Sport Management Review*, in press. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2020.02.005>

Pires, G. (2007). *Agôn. Gestão do Desporto. O Jogo de Zeus*. Porto Editora, Porto.

Sérgio, M. (2003). *Um Corte Epistemológico. Da Educação Física à Motricidade Humana*. 2ª edição, Instituto Piaget, Epistemologia e Sociedade, Lisboa.

Sérgio, M. (2007). *Algumas Teses sobre o Desporto*. Edição Compedium. Coleção Educação Física e Desporto. Lisboa.

Siedentop, D., Hastie, P. & Van Der Mars, H. (2011). *Complete Guide to Sport Education*, Second Edition, Human Kinetics, Champaign, IL, USA.

Skinner, J., Stewart, B., & Edwards, A. (1999). Amateurism to professionalism: Modelling organisational change in sporting organisations. *Sport Management Review*, 2(2), 173-192.

- Soares, J. (2008). The accumulation of positions and group interests in the decision making of non-profit sport organisations. 16th European Association for Sport Management Conference, Heidelberg – Germany. Book Proceedings, p. 418.
- Soares, J. (2012). As competências do Gestor do Desporto no Contexto das Associações Desportivas Lideradas por Dirigentes Voluntários. *Revista Mineira de Educação Física*. V. 2 Edição Especial, nº. 1 Ano XX, pp. 1542-1554.
- Soares, J. (2016). The Board President's Role in Controlling the Decision-making Process in Voluntary Sports Organizations. *Brazilian Business Review*. Special Issue on "Strategy in Sport Management. p. 57-79, <http://dx.doi.org/10.15728/edicaoesp.2016.4>.
- Soares, J.; Correia, A. & Rosado, A. (2010). Political Factors in the Decision Making Process in the Voluntary Sports Associations. *European Sport Management Quarterly*, 10, 1, 5 – 29. <https://doi.org/10.1080/16184740903554033>
- Thibault, L., Slack, T., & Hinings, B. (1993). A framework for the analysis of strategy in non profit sport organizations. *Journal of Sport Management*, 7(1), 25-43
- Weese, W.J. (1995). If we're not serving practitioners, then we're not serving sport management. *Journal of Sport Management*, 9, 237-243.
- WHO (2017). Physical Activity. World Health Organization. Available at: http://www.who.int/topics/physical_activity/en/, 3 February 2018

Jorge Alexandre Pereira Soares

Professor Auxiliar
Universidade da Madeira
Faculdade de Ciências Sociais
Departamento de Educação Física e Desporto

Campus Universitário da Penteada, 9020-105 Funchal
E-mail: jorges@staff.uma.pt
Phone: 00351281705321/962566517
Ciência Vitae: <https://www.cienciavitae.pt/pt/401A-C876-0979>
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7357-2320>

Vila Real, 3 de fevereiro de 2021



(Jorge Alexandre Pereira Soares)