



UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE MOTRICIDADE HUMANA



Perfil Profissional dos Gestores Desportivos de Clubes de Futebol e de Health Clubs – Um Estudo Exploratório

Dissertação elaborada com vista à obtenção do Grau de Mestre em Gestão do Desporto

Orientador: Professor Doutor Rui Jorge Bértolo Lara Madeira Claudino

Júri:

Presidente

Professor Doutor Rui Jorge Bértolo Lara Madeira Claudino

Vogais

Professora Doutora Maria Margarida Ventura Mendes Mascarenhas

Professor Doutor Alcides Vieira Costa

Patrícia Neves Marques

2015

“Há um tempo em que é preciso abandonar as roupas usadas, que já têm a forma do nosso corpo, e esquecer os nossos caminhos, que nos levam sempre aos mesmos lugares. É o tempo da travessia: e, se não ousarmos fazê-la, teremos ficado, para sempre, à margem de nós mesmos.”

Fernando Teixeira de Andrade

Agradecimentos

A concretização deste trabalho não seria possível sem o contributo e apoio de várias pessoas. Assim agradeço sincera e humildemente:

Ao meu orientador, Professor Doutor Rui Claudino, pela partilha de conhecimentos e pelos conselhos sábios que me orientaram neste trabalho.

Aos meus pais que sempre me apoiaram ao longo deste extenuante percurso.

Aos gestores desportivos entrevistados e aos que responderam aos inquéritos, despendendo o seu precioso tempo de forma a ajudar a nossa investigação.

Á minha querida e ilustre amiga Vanessa por toda a paciência, motivação e ajuda demonstrada.

Á Cristina por todas as gargalhadas e boa disposição ao longo de todo o Mestrado.

Índice

Resumo	12
Abstract.....	13
Introdução	15
Capítulo 1 - Apresentação do Problema	18
1.1 - Definição do Problema.....	19
1.2 - Sub - Problemas do Estudo	21
1.3 - Delimitação do Estudo	21
Capítulo 2 - Revisão da Literatura	23
2.1 - Análise de Cargos	23
2.1.1 - Método da Observação Direta.....	27
2.1.2 - Método do Questionário	28
2.1.3 - Método da Entrevista.....	28
2.1.4 - Métodos Mistos.....	29
2.1.5 - Position Analysis Questionnaire (PAQ)	30
2.1.6 - Department of Labor Procedure (DOL)	30
2.1.7 - Análise de Cargos Funcional (FJA)	31
2.2 - Recrutamento.....	36
2.3 - Seleção	36
2.4 - Avaliação do Desempenho.....	37
2.5 - Formação e Desenvolvimento	37
2.6 - Avaliação de cargos	37
2.6.1 - Planeamento/Progressão de carreira.....	38
2.6.2 - Descrição de Cargos.....	39
2.6.3 - Título do cargo	39
2.6.4 - Secção de identificação do cargo	39
2.6.5 - Secção dos deveres do cargo (ou Funções essenciais)	40
2.6.6 - Especificações do cargo.....	40
2.6.7 - Finalidades da descrição de cargos	42
2.6.8 - Escrever uma descrição de cargos.....	42

2.6.9 - Problemas com a descrição de cargos	43
2.7 - Análise de Cargos Aplicada ao Desporto.....	44
2.7.1 - Estudos sobre Análise de Cargos em Portugal.....	49
2.8 - Escolas dos gestores.....	51
2.8.1 - Escola clássica.....	51
2.8.2 - Escola do grande homem.....	52
2.8.3 - Escola do empreendedor.....	52
2.8.4 - Escola da teoria da decisão	53
2.8.5 - Escola do comando eficaz.....	55
2.8.6 - Escola do poder do líder	56
2.8.7 - Escola do comportamento do líder	57
2.8.8 - Escola da atividade do líder	59
2.9 - As características do trabalho dos gestores.....	62
2.9.1 - Quantidade e ritmo de trabalho	63
2.9.2 - A estrutura das atividades do gestor.....	64
2.9.3 - As relações entre ação e reflexão	64
2.9.4 - A utilização dos diferentes meios de comunicação.....	65
2.9.5 - As relações de trabalho com os outros	65
2.9.6 - A interação entre direitos e deveres	66
2.9.7 - Os papéis profissionais do gestor.....	67
2.10 - Papéis interpessoais	68
2.10.1 - O gestor como símbolo.....	69
2.10.2 - O gestor como um líder	69
2.10.3 - O gestor como agente de ligação.....	70
2.10.4 - Os papéis ligados à informação.....	71
2.10.5 - O gestor como observador ativo.....	72
2.10.6 - O gestor como difusor	73
2.10.7 - O gestor como porta-voz.....	74
2.11 - Os papéis de decisão	75
2.11.1 - O gestor como empreendedor	76
2.11.2 - O gestor como regulador.....	77
2.11.3 - O gestor como repartidor de recursos.....	79
2.11.4 - O gestor como negociador	80
2.11.5 - Os diversos tipos de gestores	80

2.11.6 - Uma teoria contingencial do trabalho do gestor	81
2.12 - Tipos e níveis de gestores.....	84
2.12.1 - Homem de contato.....	84
2.12.2 - Gestor político	85
2.12.3 - Empreendedor	85
2.12.4 - Gestor interno.....	85
2.12.5 - Gestor em tempo real.....	86
2.12.6 - Gestor de equipa.....	86
2.12.7 - Gestor especialista	86
2.12.8 - Gestor recentemente nomeado	87
2.12.9 - O gestor no desporto.....	87
Capítulo 3 - Metodologia.....	95
3.1 - Definição da População do Estudo	95
3.2 - Instrumento de pesquisa	98
3.3 - Entrevista Exploratória	99
3.4 - Inquérito	100
3.5 - Procedimentos Metodológicos	102
Capítulo 4 - Apresentação e Discussão de Resultados.....	105
4.1 - Gestores Desportivos	105
4.1.1 - Género	106
4.1.2 - Idade	107
4.1.3 - Formação académica	108
4.1.4 – Experiência anterior ao cargo.....	113
4.1.5 – <i>Tipo de Trabalho</i>	115
4.1.6 – <i>Horário de Trabalho</i>	116
4.1.7 – Duração do horário de trabalho	118
4.1.8 – Missão do gestor desportivo.....	120
4.1.9 – Área Funcional	121
4.2 - Atividades.....	123
4.2.1 - Atividades administrativas.....	123
4.2.2 - Atividades relacionadas com o Marketing.....	128
4.2.3 - Gestão Financeira	130
4.2.4 - Gestão equipamentos.....	132

4.2.5 - Gestão de Pessoal	135
4.2.6 - Outras Atividades	138
4.3 - Saberes	138
4.3.1 - Saberes-fazer técnicos	143
4.3.2 - Saberes-fazer sociais e relacionais	147
4.3.3 - Especificidades	151
4.3.4 - Mobilidade	152
4.4 - Tendências de evolução	155
4.5 - Perfil Profissional do Gestor Desportivo de Health Clubs.....	157
4.6 - Perfil Profissional do Gestor Desportivo de Clubes de Futebol.....	160
4.7 - Proposta de Modelo de Formação	163
4.7.1 - Modelo de Formação para Clubes de Futebol	165
4.7.2 - Modelo de Formação para Health Clubs	166
Capítulo 5 - Considerações Finais.....	168
Referências Bibliográficas	171
Anexos	176

Índice de Figuras

Figura 1- Aplicações possíveis da Análise de Cargos, segundo Cascio (1998).....	38
Figura 2- Os papéis do gestor, retirado de Claudino (2001)	68
Figura 1 - Número de respostas relativas à organização	105

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Definição de conceitos relativos à Análise de Cargos, segundo vários autores	23
Tabela 2 - Informações a recolher para a Análise de Cargos, segundo diversos autores	25

Tabela 3 - Métodos de Recolha de informações para a Análise de Cargos, segundo diversos autores.....	27
Tabela 4 - Métodos da Análise de Cargos e a finalidade mais adequada para cada, segundo Cascio (1998).....	31
Tabela 5 - Aplicações da Análise de Cargos, segundo diversos autores.....	36
Tabela 6 - Sinopse de estudos internacionais relativos às competências e funções dos gestores desportivos, adaptado de Joaquim (2010)	44
Tabela 7 - Quadro comparativo entre os perfis dos gestores desportivos, adaptado de Pimenta (2001).....	46
Tabela 8 - Distribuição de Ação de Gestão segundo o grau de importância, segundo Sampaio (2010).....	48
Tabela 9- Síntese de investigações portuguesas no âmbito das competências e funções de gestores desportivos, adaptado de Joaquim (2010).....	49
Tabela 10 - Estudos empíricos das atividades dos gestores, retirada de Claudino (2001n).....	59
Tabela 11 Comparação do trabalho entre diretores gerais de pequenas e grandes organizações, relativamente a algumas características do seu trabalho, adaptado de Mintzberg (2000).....	82
Tabela 12 Os oito tipos de perfis do gestor, segundo Mintzberg (2000).....	84
Tabela 13 Gestor de um clube desportivo, segundo Sport Management Occupations in Europe (1997).....	92
Tabela 14 Gestor de um centro de Fitness, segundo Sport Management Occupations in Europe (1997).....	93
Tabela 15 Estrutura criada para a análise dos dados recolhidos e para a criação do Perfil Profissional do Gestor Desportivo de Clubes de Futebol e de Health Clubs do distrito de Lisboa	104

Tabela 16. Número de respostas relativas ao género dos gestores desportivos de clubes desportivos e Health Clubs	107
Tabela 17 Média e Desvio Padrão de idades dos gestores desportivos de Health Clubs e de clubes	108
Tabela 18 Número de respostas relativas à Formação académica dos gestores desportivos de clubes de Futebol e de Health Clubs.....	109
Tabela 19 Número de respostas relativas à formação na área do desporto	111
Tabela 20 Respostas dos gestores desportivos relativas à experiência anterior ao cargo.....	113
Tabela 22 Número de respostas dadas pelos gestores desportivos relativamente ao tipo de trabalho.....	116
Tabela 23 Número de respostas relativas ao horário de trabalho dos gestores desportivos.....	116
Tabela 24 Número de horas de trabalho dos gestores desportivos	119
Tabela 25 Missão do gestor desportivo	120
Tabela 26 Área Funcional - Localização do perfil dos gestores desportivos na estrutura da organização e na divisão do trabalho	122
Tabela 27 Número de atividades administrativas que o gestor desportivo desempenha	126
Tabela 28 Atividades relacionadas como o Marketing desempenhadas pelos gestores desportivos	129
Tabela 29 Atividades relacionadas com a gestão financeira desempenhadas pelos gestores desportivos	131
Tabela 30 Atividades relacionadas com a gestão de equipamentos desempenhadas pelos gestores desportivos.....	134

Tabela 31-Atividades desempenhadas pelos gestores desportivos relacionadas com os Recursos Humanos.....	137
Tabela 32 Número de respostas relativas aos saberes	139
Tabela 33 Saberes-fazer técnicos considerados fundamentais para o cargo de gestor desportivo.....	146
Tabela 34 Saberes-fazer sociais e relacionais considerados fundamentais para o cargo de gestor desportivo.....	150
Tabela 35 Respostas por parte dos gestores desportivos relativas à especificidade do cargo.....	151
Tabela 36 Respostas relativas à mobilidade profissional associada ao cargo de gestor desportivo.....	152
Tabela 37 Tendências de evolução do cargo de gestor desportivo	155
Tabela 38 Perfil do Gestor Desportivo de Fitness.....	157
Tabela 39 Perfil Profissional do Gestor Desportivo de Clubes de Futebol	160
Tabela 40 Modelo de Formação para Gestores Desportivos de Clubes de Futebol, tendo por base o modelo de formação apresentado por Augusto (2015)	165
Tabela 41 Modelo de Formação para Gestores Desportivos de Health Clubs, tendo por base o modelo de formação apresentado por Augusto (2015).....	166

Índice de Anexos

Anexo 1 - Guião de Análise de Empregos do INOFOR (2002).....	176
Anexo 2 - Guião da Entrevista (adaptado).....	181
Anexo 3 Email enviado para solicitação de Entrevista.....	186
Anexo 4 Email enviado para a colaboração no preenchimento do Inquérito.....	187
Anexo 5 – Inquérito – Apresentação dos respetivos dados através do software <i>LimeSurvey</i>	188

Resumo

Através da realização deste estudo pretendemos conhecer, descrever e analisar a natureza das atividades dos gestores desportivos de Clubes de Futebol e de Health Clubs, bem como identificar os seus padrões de formação e caracterizar o seu perfil profissional – as suas competências.

Dois gestores desportivos de Health Clubs realizaram uma entrevista exploratória que usou como base o Guião de Análise de Empregos do INOFOR. 24 gestores desportivos (11 gestores de Health Clubs e 13 de Clubes de Futebol) responderam ao inquérito criado no *Limesurvey*, usando como estrutura base o Guião da INOFOR. O *Limesurvey* foi utilizado para tratar os dados recolhidos.

Os gestores desportivos de Health Clubs indicaram como principais áreas de atividades a Administração, Gestão Financeira e Recursos Humanos. Os gestores desportivos de Clubes de Futebol definiram as áreas de Administração, Marketing e Recursos Humanos como as de maior relevância. A Comunicação, a Liderança e a Gestão foram os saberes considerados fundamentais para o exercício da atividade de gestor desportivo.

Os perfis profissionais relativos a estas duas atividades foram delimitados atentando as necessidades existentes ao nível da formação. Tendo como base os três tipos de competências – saber, saber-fazer e saber-fazer relacional e social – procedeu-se à construção de dois modelos de formação estipulando as disciplinas e visando colmatar as necessidades reveladas.

Palavras-chave: Gestor Desportivo, Perfil Profissional, Clubes de Futebol, Health Clubs, Análise de Cargos, Competências, Formação, Fitness, Futebol, Associativismo Desportivo.

Abstract

Through this study we aim to know, we describe and analyze the nature of the activities of Football Clubs and Health Clubs sports managers, as well as identify their patterns of education and characterize their professional profile - their skills.

Two Health Clubs sports managers performed an exploratory interview based on the Guidelines of the Jobs Analysis from INOFOR. 24 sports managers (11 Health Clubs sports managers and 13 Football Clubs sports managers) responded to the survey created in Limesurvey, using as base the structure of the Guidelines of the Jobs Analysis from INOFOR. The Limesurvey was used to treat the collected data.

Health Clubs Sports managers indicated as the main areas of activity the Management, the Financial Management and Human Resources. The Football Clubs sports managers defined the areas of Management, Marketing and Human Resources as the most relevant areas. The Communication, the Leadership and the Management were the knowledges considered essential for the practice of sports manager activity.

The job profiles related to these two activities were delimited taking into consideration existing necessities in training. Based on the three types of competencies - knowledge, know-how and know-how relational and social - we proceeded to the construction of two training models stipulating the disciplines and aiming to bridge the revealed necessities.

Keywords: Sports Manager, Job Profile, Football Clubs, Health Clubs, Job Analysis, Skills, Training, Fitness, Football, Sport Association.

Introdução

Na atualidade, a atividade de Gestor Desportivo, profissional e não profissional enfrenta dificuldades face às alterações financeiras, sociais e culturais que se têm desenvolvido no desporto. As exigências que são colocadas hoje aos gestores desportivos das organizações são significativamente mais difíceis.

De forma a colmatar estas mudanças, houve um conjunto de adaptações que tiveram de ser feitas por parte dos gestores desportivos. As competências são agora mais exigentes, mais complexas, menos controláveis e menos duradouras (Maçãs, 2006).

Este novo conjunto de exigências colocado aos cargos de topo das organizações desportivas desenvolveu-se a um ritmo quase vertiginoso, provocando grandes alterações estruturais de transformações constantes. Assim, é imperial colmatar essa necessidade de formação e requalificação especializada por parte dos gestores desportivos.

O presente estudo tem como objetivo geral conhecer, descrever e analisar a natureza das atividades dos gestores desportivos de Clubes de Futebol e de Health Clubs, bem como identificar os seus padrões de formação e caracterizar o seu perfil profissional – as suas competências.

A estrutura do estudo foi organizada em cinco capítulos, cujos títulos são: Apresentação do Problema, Revisão da Literatura, Metodologia, Apresentação e Discussão dos Resultados e Conclusões.

A introdução ao estudo é antecedida do resumo, índices (geral, de figuras, de tabelas e de quadros) e agradecimentos.

Ao longo do capítulo da Apresentação do Problema, é exposta a formulação e definição do problema em estudo, bem como a definição dos objetivos do estudo, utilizados para orientar o rumo da investigação.

No capítulo da Revisão da Literatura, encontram-se referidos estudos e informações relativos a esta temática, de forma a percebermos as referências às investigações relativas aos perfis profissionais no desporto. Encontra-se uma revisão sistematizada sobre o tema da análise de cargos e dos perfis profissionais, bem como a sua aplicação ao desporto.

Na Metodologia são apresentados todos os passos que levam ao cumprimento dos objetivos propostos. A recolha de dados foi feita através de entrevistas exploratórias a 2 gestores desportivos de Health Clubs e através de 24 inquéritos válidos (11 gestores desportivos de Health Clubs e 13 gestores desportivos de Clubes de Futebol), recorrendo ao *Limesurvey*. Para a recolha de dados, foi adaptado o Guião de Análise de Empregos do INOFOR.

A Apresentação e Discussão dos Resultados corresponde ao capítulo onde são apresentados todos os dados recolhidos, bem como a discussão dos resultados, apresentando ainda dois modelos de formação – um para os gestores desportivos de clubes de Futebol e outro para Health Clubs.

Por último, são apresentadas as conclusões referenciando os dados mais relevantes da investigação. Neste capítulo dá-se resposta aos problemas apresentados no início, terminando com possíveis sugestões de melhorias e de trabalhos que poderão surgir a partir do âmbito da nossa investigação, de forma a contribuir para um aprofundamento e desenvolvimento da temática apresentada.

Assim, apesar de existir vontade para melhorar a atividade de Gestor Desportivo, falta apoio aos intervenientes, de forma a estes se precaverem da estagnação, através de ferramentas e competências de gestão para fazerem face às exigências atuais.

No final do documento são discriminadas as referências bibliográficas utilizadas, bem como os anexos de informação complementar ao estudo.

Capítulo 1 - Apresentação do Problema

Atualmente, o desporto amador ou profissional é representado por um leque muito mais vasto do que apenas pelo valor dos atletas ou pelas competências dos treinadores/instrutores. Existe um nome por detrás destes dois que desempenha um papel fundamental para o desenvolvimento dessas atividades, o gestor desportivo. O gestor desportivo promove o equilíbrio entre o resultado financeiro e o resultado desportivo, mantendo a satisfação dos adeptos, sócios ou clientes e tornando viável a organização desportiva.

Os Health Clubs e os clubes de Futebol, enquanto organizações, requerem a existência de pessoas com capacidade de definir objetivos, financeiros e desportivos, com capacidade de os organizar, de os promover, de garantir que funcionam de forma viável, garantindo o funcionamento a longo prazo. Quem são as pessoas por detrás dessas atividades? Que competências exigem? Que caminhos escolhem seguir?

Ao nível dos clubes de Futebol e das associações desportivas são evidentes as carências na formação académica, sendo que os cargos de gestor desportivos destes são ocupados por gestores de origem popular. Por vezes, esses gestores carecem de formação específica ao nível da Gestão do Desporto (Augusto, 2015).

Tendo em conta esse contexto, a formação deve ser mais do que breves cursos e ações de formação isolados e de curta duração. Ter uma visão global sobre o problema é crucial, de forma a permitir que se crie um processo rigoroso, organizado, contínuo e adequado à realidade, principalmente a longo e médio prazo.

O mundo do Fitness é visto atualmente como uma das principais opções para a prática desportiva. O crescimento deste mercado levou a um aumento da concorrência, tornando o mercado extremamente competitivo, levando as empresas a procurar

soluções, de forma a obterem vantagens sobre os seus concorrentes (SABA, 2006, citado por Bastos, Fagnani, & Mazzei, 2011).

Assim, ao nível do Fitness, os gestores desportivos assumiram um papel fundamental em todo o processo administrativo, bem como na angariação e fidelização de clientes, de forma a aumentar a produtividade desta. No entanto, este interesse das empresas lida com um problema frequente, a escassez de profissionais capacitados para o cumprimento das tarefas de gestão do desporto (Bastos, 2004, citado por Bastos, Fagnani, & Mazzei, 2011). De forma a combater contra esta escassez de recursos humanos, é fundamental providenciar formação adequada aos gestores.

Cada ginásio ou academia apresenta um modelo organizacional distinto, derivado, no entanto, de outros modelos de gestão já conhecidos. As atividades de gestão dentro deste segmento são vistas como um todo, podendo dividir-se em diversas áreas, a saber: marketing e comunicação, gestão de recursos humanos, gestão de instalações e análise financeira e contabilidade (Bastos, Fagnani, & Mazzei, 2011).

Na atualidade ainda se conhece pouco sobre o perfil profissional do gestor desportivo, qual a sua formação e atividades desenvolvidas, principalmente, ao nível do Fitness e dos Health Clubs. Esta lacuna limita o planeamento de carreira, para todos os profissionais que ambicionam desempenhar funções em cargos relacionados à Gestão Desportiva.

1.1 - Definição do Problema

O problema do nosso estudo tem como finalidade conhecer, descrever e analisar a natureza das atividades dos gestores desportivos de Clubes de Futebol e de Health Clubs, bem como identificar os seus padrões de formação e caracterizar o seu perfil

profissional – as suas competências. Pretende-se assim responder a algumas questões dispostas no âmbito das atividades dos gestores desportivos, a saber:

1. Qual o seu perfil?
2. Que tarefas lhe compete desempenhar no seu clube/organização?
3. Quais as suas competências?
4. Quanto tempo dedica à atividade de gestor desportivo e como o organiza?
5. Qual a finalidade para a ocupação de um cargo de gestor desportivo?
6. Qual é a experiência associada à atividade como gestor desportivo?
7. Qual é o futuro desta atividade?

Respondendo a estas questões, o nosso estudo alcança um grau de importância relativamente à sua utilidade futura, sendo que o conhecimento real sobre o Perfil e as competências dos gestores desportivos poderá traduzir-se em melhorias e inovação em todos os aspetos relacionados com este cargo.

Assim, os organismos e entidades governamentais responsáveis pelo Desporto em Portugal e em particular pelas modalidades de Fitness e de Futebol, através de todos os dados recolhidos, poderão perceber com maior rigor quais são as tarefas e competências desenvolvidas pelos gestores desportivos.

Sintetizando, o problema do nosso estudo consiste em conhecer, descrever e analisar a natureza das atividades dos gestores desportivos de Clubes de Futebol e de Health Clubs, bem como identificar os seus padrões de formação e caracterizar o seu perfil profissional – as suas competências.

1.2 - Sub - Problemas do Estudo

De forma a responder às questões relacionadas com o tema apresentado e de modo a desenvolver uma melhor orientação metodológica do estudo, delimitámos um conjunto de sub-problemas, relacionados com o problema formulado. Passamos então a descrever os sub-problemas, a saber:

- 1) Descrever e analisar o perfil profissional e quais as competências, as tarefas e as funções desempenhadas, bem como o nível de formação dos gestores desportivos dos clubes de Futebol.
- 2) Descrever e analisar o perfil profissional e quais as competências, as tarefas e as funções desempenhadas, bem como o nível de formação dos gestores desportivos de Health Clubs.
- 3) Criação de um modelo de formação do gestor desportivo dos clubes de Futebol.
- 4) Criação de um modelo de formação do gestor desportivo de Health Clubs.
- 5) Comparar o perfil profissional dos gestores desportivos de clubes de Futebol com os gestores desportivos de Health Clubs.

1.3 - Delimitação do Estudo

O estudo está limitado a duas modalidades, a do Fitness e a do Futebol. No que diz respeito ao Futebol, o estudo incide nos gestores desportivos de clubes de Futebol profissionais e não profissionais do distrito de Lisboa, ou seja, incide sobre todos aqueles que assumem um papel nos processos relacionados com o clube e com a modalidade. Já ao nível do Fitness, o estudo tem incidência nos gestores desportivos de Health Clubs do distrito de Lisboa.

Os dados recolhidos não são passíveis de ser generalizados a nível nacional e global, sendo o nosso trabalho referenciado como um estudo exploratório, definido apenas para uma população e localização específica. Apesar da generalização dos dados não ser possível, a natureza do trabalho contribui para o desenvolvimento de um conhecimento mais aprofundado sobre esta realidade em particular.

Capítulo 2 - Revisão da Literatura

2.1 - Análise de Cargos

De maneira a enquadrar o leitor no que concerne aos conteúdos que serão abordados neste trabalho, construímos um quadro de forma a esclarecer alguns conceitos, tendo como base autores reconhecidos nesta matéria.

Tabela 1 - Definição de conceitos relativos à Análise de Cargos, segundo vários autores

Conceitos	
Elemento (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 1996)	Menor unidade divisível de trabalho, sem analisar os processos mentais.
Tarefa (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 1996)	Conjunto de elementos realizados em sequência e produzindo um resultado significativo e identificável.
Dever (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 1996)	Conjunto de tarefas com um objetivo ou foco comum.
Posição (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 1996)	Conjunto de tarefas e deveres atribuído a um único indivíduo.
Cargo (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 1996)	Conjunto de posições semelhantes o suficiente nas tarefas e deveres para partilharem a mesma designação.
Família de cargos (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 1996)	Conjunto de cargos semelhantes o suficiente nas tarefas e deveres para serem agrupados juntos.
Ocupação/Profissão (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 1996)	Cargo ou conjunto de cargos encontrados ao longo de diversas organizações.
Carreira (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 1996)	Sequência de posições desempenhadas dentro de uma ocupação.
Análise de Cargos (French, 1998)	Processo de investigação sistemática do conteúdo do cargo, das circunstâncias físicas nas quais o cargo é realizado e as qualificações necessárias ao cumprimento das responsabilidades do cargo.
Descrição de Cargos (Chiavenato, 1990)	Processo que consiste em detalhar as tarefas que compõem um cargo e que o tornam distinto dos outros, a periodicidade da execução das tarefas, os métodos utilizados na execução das tarefas e os objetivos do cargo.
Especificação de Cargos (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 1996)	Conjunto de conhecimentos, aptidões, habilidades e outras características que um indivíduo deve ter para desempenhar o cargo.

Dessler (1997) defende que a análise de cargos produz informação sobre os requisitos do cargo, que é utilizada para desenvolver a descrição de cargos e a especificação de cargos. Ou seja, a descrição de cargos e a especificação de cargos são produtos da análise de cargos.

Armstrong (1999) define análise de cargos como o processo de recolha, análise e delimitação de informações relativas aos conteúdos dos cargos, de maneira a fornecer a base para uma descrição de cargos e, dados para recrutamento, formação, avaliação de cargos e gestão do desempenho.

Os analistas de cargos, nome pelos quais são conhecidos os elementos responsáveis pela tarefa de análise de cargos, podem ser um elemento da equipa do departamento de recursos humanos, um elemento da unidade onde os cargos estão a ser analisados, um elemento de um grupo de engenharia industrial ou um especialista externo contratado durante a base do projeto (French, 1998).

Segundo Armstrong (1999), a essência da análise de cargos é a aplicação de métodos sistemáticos para recolher informações sobre os cargos. A análise de cargos obtém informação acerca do conteúdo dos cargos e sujeita-o a análise.

A tabela abaixo (ver tabela 2) apresenta as propostas de vários autores no que concerne às informações a recolher.

Tabela 2 - Informações a recolher para a Análise de Cargos, segundo diversos autores

Armstrong (1999)	French, segundo diversos autores (1998)	Citado por Dessler (1997)
Objetivo global (por que existe o cargo/qual o contributo que o profissional trará).	Atividades realizadas.	Atividades de trabalho (como, por quê e quando o profissional realiza cada atividade).
Conteúdo (tarefas e operações a serem realizadas e deveres a cumprir).	Máquinas, ferramentas ou equipamentos utilizados.	Comportamentos humanos (comunicação, tomada de decisão, exigências físicas, entre outras).
Responsabilidades (resultados ou produção pelos quais o profissional é responsável por).	Que interações com os outros são necessárias.	Máquinas, ferramentas, equipamentos e auxiliares de trabalho utilizados (informações sobre produtos fabricados, materiais processados, conhecimento tratado ou aplicado e serviços prestados).
Crítérios de desempenho (critérios, medidas ou indicadores de desempenho satisfatório).	Condições de trabalho físicas e sociais.	Padrões de desempenho (qualidade, quantidade ou velocidade do produto de trabalho).
Responsabilidades (quantidade e limite das responsabilidades).	Formação, competências e habilidades necessárias.	Contexto do cargo (horário, contexto organizacional e social e incentivos).
Fatores organizacionais (estrutura da organização onde o cargo se insere).		Exigências humanas (educação, experiência, aptidões, características físicas, personalidade, interesses).
Fatores de motivação (características específicas do cargo com potencial de motivação ou desmotivação).		Atividades de trabalho (como, por quê e quando o profissional realiza cada atividade).
Fatores de desenvolvimento (promoções e perspectivas de carreira e oportunidades para adquirir novas habilidades ou conhecimentos).		Comportamentos humanos (comunicação, tomada de decisão, exigências físicas, entre outras).
Fatores ambientais (condições de trabalho, saúde e segurança, mobilidade, horas extraordinárias, etc).		

Existem dois conjuntos de pressupostos acerca da análise de cargos. O primeiro, o tradicional, refere que o cargo é relativamente estático e independente do ocupante do cargo e que a descrição do cargo só necessita de ser atualizada quando o cargo muda de alguma forma significativa. O segundo pressuposto, o mais flexível, é mais apropriado em casos em que o ocupante do cargo ou a equipa têm grande liberdade ou flexibilidade para escolher como as tarefas são realizadas e quem faz o quê. Neste caso, faz mais sentido, assumir que os cargos estão num estado de mutação constante e em função das características e habilidades dos ocupantes do cargo (French, 1998).

Para os casos do segundo pressuposto, a análise de cargos deve focar-se menos em tarefas específicas e em comportamentos e mais em categorias gerais das especificações de cargos, como adaptabilidade, capacidade de treino e auto-motivação, além de um conjunto de habilidades específicas que possam ser necessárias para determinado cargo (Carson and Stewart, 1996, citados por Frech, 1998).

Cascio (1998) reconhece também a presença de características dinâmicas nos cargos. O mesmo afirma que para o cargo produza resultados eficientes, este deve mudar de acordo com o ocupante que o preenche. A natureza do trabalho pode mudar por três razões:

- 1) **Tempo** – cargos que desempenham diferentes funções em diferentes momentos do ano, como por exemplo, o nadador–salvador;
- 2) **Pessoas** – especialmente na área da gestão, ensino ou treino, o cargo é o que o ocupante faz dele;
- 3) **Ambiente** – mudanças tecnológicas (processamento de texto alterou a natureza do cargo de secretária, por exemplo) ou mudanças situacionais (em que as empresas têm total flexibilidade na atribuição de cargos).

A informação utilizada na análise de cargos pode ser recolhida através de métodos de recolha. Os métodos de recolha são diversos e, por isso, existe alguma convergência nas soluções comuns apontadas pelos diversos autores:

Tabela 3 - Métodos de Recolha de informações para a Análise de Cargos, segundo diversos autores

	Observação direta	Questionário	Entrevista direta	Métodos Mistos	Incidentes críticos	Auto-Descrição	Registos diários	Análise hierárquica de tarefas	Desempenho no Cargo	Procedimento da função pública dos EUA	Job Element Method	Fleishman Job Analysis System	Task Analysis Inventory	Position Analysis Questionnaire (PAQ)	Department of Labor Procedure (DOL)	Análise de cargos funcional
(Chiavenato, 1990)	X	X	X	X												
(French, 1998)	X	X	X		X									X		
(Dessler, 1997)	X	X	X				X			X				X	X	X
(Armstrong, 1999)	X	X	X			X	X	X								
(Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 1996)											X	X	X	X		
(Sherman, Bohlander, & Snell, 1998)		X	X		X		X							X		X
(Cascio, 1998)	X	X	X		X				X							

Na seleção do método a utilizar na análise de cargos, os critérios para a escolha são o propósito para o qual o método vai ser utilizado, a sua eficácia na obtenção dos dados necessários, o nível de perícia exigido para realizar a análise, os recursos e a quantidade de tempo disponível para a análise (Armstrong, 1999).

2.1.1 - Método da Observação Direta

A recolha dos dados de determinado cargo é realizada através da observação visual das atividades do ocupante, por parte do analista de cargos. Tem como vantagens,

a veracidade dos dados obtidos, não requer a paralisação do ocupante do cargo, é ideal para recolha de dados em cargos simples e repetitivos e traça uma correspondência adequada entre os dados obtidos e a fórmula básica da Análise de cargos (o que faz? Como faz? Por que faz?). As desvantagens são, o custo elevado, (tempo prolongado do analista de cargos), a observação simples não permite obter dados realmente relevantes para a análise e não deve ser utilizado em cargos não repetitivos e complexos. Aconselha-se a utilização combinada com outros métodos de recolha (Chiavenato, 1990).

2.1.2 - Método do Questionário

A recolha dos dados de um determinado cargo é realizada através da realização de um questionário por parte do ocupante do cargo ou do seu superior. Tem como vantagens, ser o método mais económico, poder ser preenchido por ambos, ocupante do cargo e seu superior, conjuntamente ou sequencialmente, de maneira a alcançar uma visão mais ampla do conteúdo, das características e da participação de diversas hierarquias no cargo, ser o método mais abrangente, ser ideal para analisar cargos de elevado estatuto sem prejudicar a agenda dos seus ocupantes. As desvantagens são, o planeamento e cuidadosa montagem necessárias para a sua aplicação, contraindicação para cargos nos quais o ocupante tem dificuldade em interpretar e responder por escrito ao questionário e o questionário tende a ser superficial ou distorcido, uma vez que depende das respostas providenciadas pelos ocupantes do cargo (Chiavenato, 1990).

2.1.3 - Método da Entrevista

Chiavenato (1990) refere que o processo de recolha de dados relativos ao cargo é realizado através de uma entrevista entre o analista e o ocupante do cargo, com perguntas e respostas verbais. Tem como vantagens, a obtenção de dados relativos ao cargo por parte dos ocupantes que melhor o conhecem, possibilidade de esclarecer as

dúvidas em relação às perguntas, é o método com melhor qualidade e maior rendimento na análise, uma vez que os dados são agrupados de forma normalizada e racional, e pode ser aplicado em qualquer tipo de cargo. As desvantagens deste método são, a possibilidade da entrevista ser mal dirigida, podendo levar a incompreensões das questões e não-aceitação dos seus objetivos, possibilidade de opiniões e factos serem confundidos, possibilidade de má preparação do analista e custo operacional elevado.

2.1.4 - Métodos Mistos

Tendo em conta os métodos anteriormente descritos, é visível que todos possuem características distintas e, como tal, vantagens e desvantagens. Para neutralizar as vantagens e tirar o maior partido das vantagens, surge a opção de utilizar métodos mistos, combinações ecléticas de dois ou mais métodos de análise. Os mais utilizados são: questionário e entrevista com o ocupante do cargo, questionário com o ocupante do cargo e entrevista com o superior, questionário e entrevista com o superior, entre outros. A escolha das combinações deverá ter em conta as particularidades de cada empresa, tais como, os objetivos da análise e descrição de cargos, o pessoal disponível para a tarefa, entre outros (Chiavenato, 1990).

Apesar dos métodos descritos acima serem os mais utilizados, existem muitos momentos em que essas abordagens não são as mais adequadas. Quando o objetivo é atribuição de um valor quantitativo para cada cargo, de maneira a que os diferentes cargos possam ser comparados para fins de pagamentos, então uma abordagem quantitativa pode ser a mais adequada. O Position Analysis Questionnaire – PAQ, o Department of Labor Procedure (DOL) e a Análise de Cargos Funcional são os métodos quantitativos mais populares (Dessler, 1997).

2.1.5 - Position Analysis Questionnaire (PAQ)

O Position Analysis Questionnaire – PAQ – é um questionário muito estruturado para realizar a análise de cargos. O PAQ é preenchido por um analista de cargos e contém 194 itens, em que cada um representa um elemento básico, importante ou não, para o cargo. O PAQ oferece como vantagem uma pontuação quantitativa ou o perfil, de qualquer cargo, relativo à avaliação do cargo em cinco características básicas do mesmo: ter responsabilidades na tomada de decisões, responsabilidade nas comunicações e responsabilidade social; realização de actividades qualificadas; ser fisicamente ativo; operar com veículos/equipamentos e processar informação. A verdadeira força do PAQ está na classificação dos cargos. O PAQ pode ser utilizado também na avaliação do cargo (Dessler, 1997).

2.1.6 - Department of Labor Procedure (DOL)

O DOL tem como objetivo fornecer um método padronizado, através do qual diferentes cargos podem ser quantitativamente avaliados, classificados e comparados. O núcleo deste tipo de análise passa por um sistema operacional de classificação de cada cargo, no que diz respeito a dados de dados, pessoas e coisas. No que diz respeito aos dados, as funções básicas incluem sintetização, coordenação e cópia. No que concerne às pessoas, as funções básicas incluem orientar e supervisionar. Relativamente às coisas, as funções básicas incluem manipulação, guardar/cuidar de algo e manuseamento. A cada função do trabalhador é atribuído um nível de importância. Na prática, cada tarefa que o trabalhador realize seria avaliada em termos de dados, pessoas e coisas, e a sua maior combinação seria utilizada para identificar o cargo, uma vez que este seria o nível mais alto que seria esperado que o trabalhador atingisse (Dessler, 1997).

2.1.7 - Análise de Cargos Funcional (FJA)

A Análise de Cargos Funcional avalia o cargo não apenas em dados, pessoas e coisas, mas também em quatro dimensões: até que ponto são necessárias instruções específicas para executar a tarefa; em que medida o raciocínio e o julgamento são necessários para executar a tarefa; e os recursos linguísticos e verbais que são necessários para executar a tarefa. A FJA também identifica os padrões de desempenho e os requisitos de formação (Dessler, 1997).

Cascio (1998) apresenta um quadro em que relaciona uma variedade de métodos utilizados na análise de cargos e o uso em que melhor serve os objetivos da pesquisa da análise de cargos.

Tabela 4 - Métodos da Análise de Cargos e a finalidade mais adequada para cada, segundo Cascio (1998)

Método	Descrição de cargos	Desenvolvimento de testes	Desenvolvimento de entrevistas	Avaliação de cargos	Projeto de formação	Projeto de avaliação de desempenho	Planeamento de carreira
Desempenho no cargo		X	X		X	X	
Observação	X	X	X				
Entrevistas	X	X	X	X	X	X	
Incidentes críticos	X	X	X		X	X	
Questionários:							
Listas de verificação de tarefas		X	X	X	X	X	
Listas e verificação de comportamento			X	X	X	X	

Noe, Hollenbeck e Gerhart (1996) referem que, qualquer que seja o método de análise de cargos escolhido, este deve ser realizado por pessoas que estejam familiarizadas com o cargo. Escolher os ocupantes do cargo em detrimento de outros pode ser bastante útil, uma vez que estes são os que podem oferecer as informações mais precisas relativamente ao que é executado no cargo. No entanto, devem ser invocados a este processo também os supervisores que, para além de estarem familiarizados com o cargo em questão, podem confirmar o que foi relatado pelo ocupante do cargo e se as tarefas que estão a ser realizadas são congruentes com as que deveriam ser praticadas.

Noe, Hollenbeck e Gerhart (1996) concluíram que, através da pesquisa, os operadores do cargo providenciam estimativas mais precisas em relação ao tempo real utilizado na realização de cada tarefa do cargo, enquanto os supervisores do cargo, oferecem informações mais precisas acerca da importância dos deveres do cargo.

Sherman, Bohlander e Snell (1998) recorrem ao gráfico abaixo (gráfico 1) para ilustrar o processo da análise de cargos e as funções para as quais é utilizada.

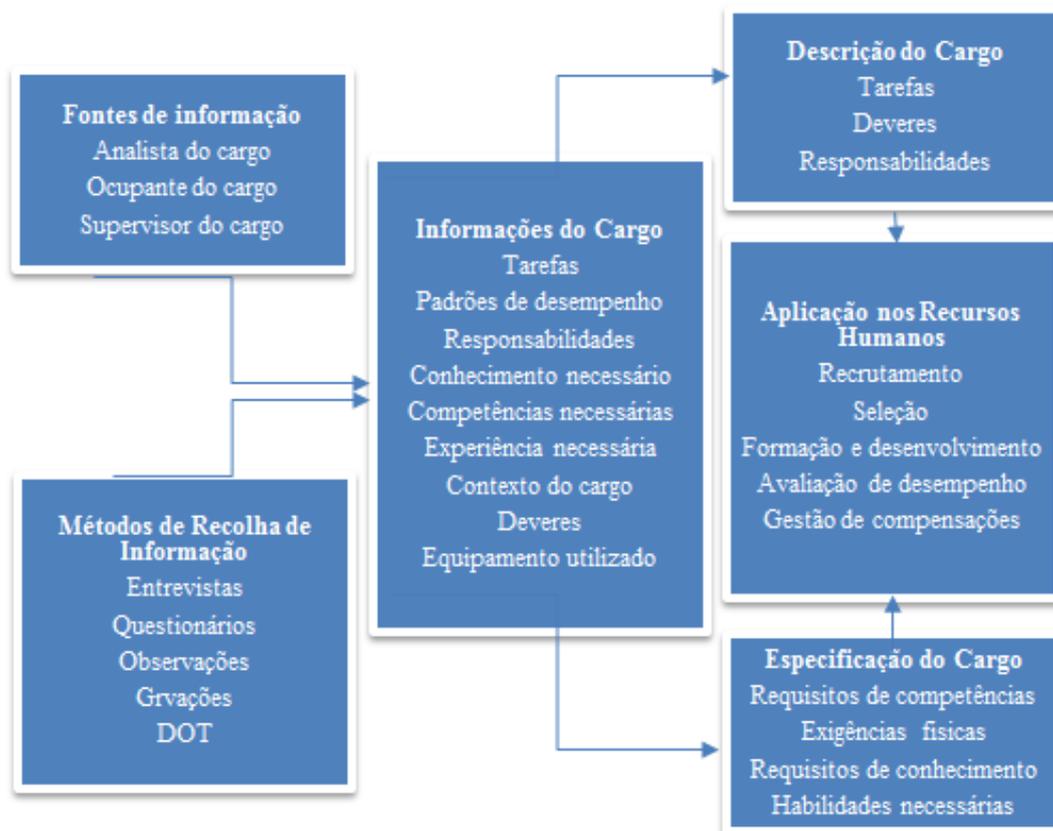


Gráfico 1- O processo da Análise de Cargos, adaptado de Sherman, Bohlander e Snell (1998)

Armstrong (1999) define quatro etapas básicas necessárias para a realização da análise de cargos:

1. Obter documentos, tais como procedimentos ou manuais de treino de organizações existentes que providenciem informações sobre o cargo;
2. Pedir ao gestor por informações fundamentais sobre o cargo, objetivo geral, principais atividades realizadas, responsabilidades e as relações com os outros;
3. Perguntar ao titular do cargo sobre as suas funções;
4. Observar os titulares do cargo no trabalho.

Dessler (1997) divide o processo de análise de cargos em seis fases:

1. Identificar a finalidade da informação recolhida (determinar o tipo de dados recolhidos e os métodos que serão aplicados);
2. Rever as informações de base relevantes sobre a organização, tais como organogramas, fluxogramas e descrição de cargos (se existirem anteriores);
3. Selecionar cargos representativos para serem analisados (utilizado quando há muitos cargos para descrever e analisar);
4. Recolha de informação sobre as atividades do cargo, os comportamentos exigidos aos funcionários, as condições de trabalho, as características e habilidades necessárias para desempenhar o cargo;
5. Rever a informação com os envolvidos no cargo (ocupante do cargo e supervisor do mesmo);
6. Desenvolver a descrição e especificação de cargos.

Chiavenato (1990) defende que um programa de análise de cargos envolve três fases:

1. Planeamento (fase de gabinete e laboratório)
 - a) Determinação dos cargos a serem analisados e descritos;
 - b) Elaboração do organograma de cargos;
 - c) Elaboração do cronograma de trabalho;
 - d) Escolha dos métodos de análise a serem aplicados;
 - e) Seleção dos fatores de especificação (critério da generalidade e critério da variedade ou discriminação);
 - f) Dimensionamento dos fatores de especificação (amplitude de variação);
 - g) Graduação dos fatores de especificação (varia entre 4, 5 e 6 graus de

variação).

2. Preparação (preparação de pessoas, esquemas e materiais de trabalho e pode ser simultânea ao planeamento)

a) Recrutamento, seleção e treino dos analistas de cargos que irão integrar a equipa de trabalho;

b) Preparação do material de trabalho (formulários, impressos, etc);

c) Preparação do ambiente (esclarecimentos aos níveis hierárquicos superiores);

d) Colheita de dados prévios (relativos ao cargo).

3. Execução

a) Colheita de dados sobre os cargos de acordo com o método de análise escolhido (com o supervisor ou ocupante do cargo);

b) Triagem dos dados obtidos;

c) Redação provisória da análise do cargo pelo analista de cargos;

d) Apresentação da redação provisória da análise para retificação;

e) Redação definitiva da análise do cargo;

f) Apresentação da análise do cargo definitiva para aprovação final.

O processo de análise de cargos cria uma base sólida que pode ser aplicada em diversas decisões relacionadas com o cargo (Cascio, 1998). As aplicações são as seguintes:

Tabela 5 - Aplicações da Análise de Cargos, segundo diversos autores

	Recrutamento	Seleção	Avaliação do Desempenho	Formação e Desenvolvimento	Avaliação de Cargos	Planejamento/Progressão de carreira	Reestruturação do cargo	Planejamento de RH	Padrões de desempenho (objetivos)	Clarificação e renegociação de papéis	Assegurar atribuição completa dos deveres	Guia de atuação	Higiene e segurança no trabalho	Estrutura Organizacional	Colocação de RH	Relações laborais	Melhoria de métodos e processos	Desenho do Cargo	Orientação vocacional	Sistema de classificação de cargos
(Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 1996)		X	X	X	X	X	X	X												
(French, 1998)	X	X	X	X	X	X			X	X										
(Dessler, 1997)	X	X	X	X	X						X									
(Chiavenato, 1990)	X	X	X	X	X							X	X							
(Cascio, 1998)	X	X	X	X	X	X		X					X	X	X	X	X	X	X	X
(Sherman, Bohlander, & Snell, 1998)	X	X	X	X	X															
(Chelladurai, 1999)	X	X		X		X													X	
(Armstrong, 1999)	X				X				X						X					

2.2 - Recrutamento

O recrutamento tem como objetivo conhecer as especificações do cargo a preencher, ou seja, perceber que conhecimentos, competências e habilidades são necessários para realizar o trabalho de forma eficaz (Sherman, Bohlander, & Snell, 1998).

2.3 - Seleção

A seleção procura, através da descrição de cargos (tarefas, deveres e responsabilidades do cargo), ajudar os gestores e os supervisores a selecionar e orientar os candidatos aos cargos (Sherman, Bohlander, & Snell, 1998).

2.4 - Avaliação do Desempenho

A avaliação de desempenho tem como objetivo comparar o desempenho real de cada funcionário com os seus padrões de desempenho, de maneira a poder recompensar aqueles que são eficazes no seu trabalho, melhorar o desempenho dos que não o são ou fornecer uma justificação por escrito sobre o motivo pelo qual o funcionário ineficaz deve ser disciplinado. A distinção dos comportamentos e resultados eficazes e ineficazes é feita através da análise de cargos (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 1996).

2.5 - Formação e Desenvolvimento

A formação e o desenvolvimento servem para combater discrepâncias evidenciadas pelo funcionário no que diz respeito ao conhecimento, competências e habilidades que possui e as que são adequadas ao cargo. A formação e desenvolvimento podem ainda ser utilizados na preparação do funcionário para progredir para cargos onde as suas capacidades podem ser aproveitadas em pleno (Sherman, Bohlander, & Snell, 1998).

2.6 - Avaliação de cargos

A avaliação de cargos tem como principal objetivo estimar o valor de cada cargo, bem como qual é a remuneração (salário e bónus) adequada. A remuneração depende das competências necessárias para o cargo, nível de escolaridade, riscos na segurança, grau de responsabilidade, entre outros. É possível realizar uma comparação entre

cargos, relativa ao valor de cada um, de maneira a poder classifica-los e diferencia-los em diferentes categorias (Dessler, 1997).

2.6.1 - Planeamento/Progressão de carreira

O planeamento/progressão de carreira implica a combinação das competências e aspirações individuais com as oportunidades que estão disponíveis ou que podem vir a ficar, na organização. Para que este processo de correspondência seja realizado com sucesso, é necessário que o encarregado do planeamento de carreira conheça os requisitos de competências dos vários cargos. Este processo permite orientar os profissionais para cargos em que irão ter sucesso e em que sentir-se-ão satisfeitos.

Cascio (1998) apresenta numa ilustração as aplicações possíveis da análise de cargos.

Figura 1- Aplicações possíveis da Análise de Cargos, segundo Cascio (1998)



Segundo Noe, Hollenbeck e Gerhart (1996), existem dois tipos de informação que são os mais úteis para a análise de cargos: descrição do cargo e especificações do cargo.

2.6.2 - Descrição de Cargos

Segundo Sherman, Bohlander e Snell (1998) descrição de cargos é uma descrição escrita do cargo e dos tipos de deveres que este inclui.

Noe, Hollenbeck e Gerhart (1996) definem descrição de cargos como sendo uma lista de tarefas, deveres e responsabilidades que o cargo implica.

Não foi estabelecido um formato padrão para a descrição de cargos, a aparência e conteúdo variam consoante as diversas organizações. No entanto, a maioria das descrições de cargos apresentam-se divididas em, pelo menos, três partes: o título do cargo, a secção de identificação do cargo e a secção dos deveres do cargo. As especificações do cargo podem aparecer na secção de conclusão da descrição de cargos, caso não sejam apresentadas num documento separado (Sherman, Bohlander, & Snell, 1998).

2.6.3 - Título do cargo

Segundo Sherman, Bohlander e Snell (1998), a seleção do título do cargo apresenta uma importância psicológica, uma vez que define o estatuto do ocupante. O título do cargo deve proporcionar alguma indicação sobre os deveres que o cargo implica. Deve também indicar o nível relativo ocupado pelo funcionário na hierarquia organizacional (ex.: assistente.).

2.6.4 - Secção de identificação do cargo

A secção de identificação do cargo compreende a localização departamental do cargo, a pessoa a quem o ocupante do cargo deve apresentar os relatórios e a data em

que a descrição de cargos foi revista pela última vez. Por vezes, pode conter também uma folha de pagamento ou um código, o número de funcionários a desempenhar o cargo, o número de funcionários do departamento onde o cargo está localizado e o código DOT – Dictionary of Occupational Titles (Sherman, Bohlander, & Snell, 1998).

2.6.5 - Secção dos deveres do cargo (ou Funções essenciais)

A secção dos deveres do cargo deve indicar o peso ou valor de cada dever, que geralmente é medido pela percentagem de tempo dedicado ao mesmo. Devem ser salientadas todas as responsabilidades que cada dever acarreta e os resultados que estão a ser alcançados. Normalmente, são também indicadas as ferramentas e equipamentos utilizados pelo ocupante do cargo na realização do trabalho (Sherman, Bohlander, & Snell, 1998).

2.6.6 - Especificações do cargo

A especificação do cargo traduz-se na qualificação pessoal que um indivíduo deve possuir, de forma a cumprir os deveres e responsabilidades referenciados na descrição do cargo. Geralmente são abrangidas duas áreas: a competência necessária para executar o trabalho e as exigências físicas que o cargo exige ao ocupante que irá desempenhá-lo. As competências relevantes para um cargo incluem a educação ou experiência, a formação especializada, as características pessoais ou habilidades e a destreza manual. As exigências físicas referem o quanto o ocupante do cargo irá ter de andar, permanecer de pé, montar, levantar pesos ou falar no trabalho, tal como as condições do ambiente físico do cargo e os riscos com que os ocupantes podem se deparar (Sherman, Bohlander, & Snell, 1998).

Dessler (1997) defende que uma descrição de cargos deva conter os seguintes pontos:

1. Identificação do cargo – contém título e diversos tipos de informação, como data, o código do cargo, escrito por, etc;
2. Sumário do cargo – descreve a natureza geral do cargo, listando apenas as maiores funções ou atividades;
3. Relações - descreve as relações com outros elementos dentro e fora da organização, por exemplo, a quem deve enviar relatórios, quem supervisiona, com quem trabalha, etc;
4. Responsabilidades e deveres – apresenta detalhadamente uma lista de todas as responsabilidades e deveres atuais do cargo;
5. Autoridade – define os limites da autoridade que o elemento possui, incluindo o seu poder de decisão, a supervisão direta de outros profissionais e as limitações orçamentais;
6. Padrões de desempenho – padrões que o profissional deverá atingir nos principais deveres e responsabilidades de cada descrição de cargo;
7. Condições de Trabalho e Ambiente Físico – condições gerais de trabalho envolvidas no cargo, como por exemplo, nível de ruído, trabalhar ao calor, etc.

Armstrong (1999) defende uma perspectiva mais flexível e funcional, orientada para as pessoas e para o comportamento. O formato proposto contém simplesmente três pontos:

1. Título do cargo;
2. Definição do objetivo geral ou objetivos do cargo;
3. Lista das principais responsabilidades, áreas-chave de resultados, tarefas e deveres – o destaque está nos resultados finais que são expectáveis que o profissional alcance.

2.6.7 - Finalidades da descrição de cargos

Segundo French (1998), a descrição de cargos e as especificações de cargos podem ser proveitosas para diversas finalidades, mas somente se, depois de escritas, as mesmas forem analisadas.

As descrições de cargos são importantes tanto para os empregados, como para os empregadores. No caso dos primeiros, pode ser utilizada para auxiliá-los na aprendizagem dos seus deveres relativos ao cargo e para recordá-los dos resultados que se espera que eles atinjam. No que diz respeito ao empregador, a utilidade da descrição de cargos passa por servir de base para minorizar os mal-entendidos que ocorrem entre os gestores e os seus subordinados, relativos aos requisitos do cargo. A descrição de cargos pode também servir para que, quando os deveres definidos não sejam realizados conforme o requerido, os gestores possam tomar medidas corretivas (Sherman, Bohlander, & Snell, 1998).

2.6.8 - Escrever uma descrição de cargos

Dessler (1997) menciona uma lista de diretrizes para a elaboração de uma descrição de cargos:

1. Ser claro. A descrição do cargo deve retratar o trabalho da posição tão bem que os deveres são claros sem que haja necessidade de referenciar outras descrições de cargo.
2. Indicar âmbito da autoridade. Na definição da posição, indicar o âmbito e a natureza do trabalho, utilizando frases como “para o departamento” ou “como solicitado pelo gestor”. Incluir todas as relações importantes.
3. Ser específico. Selecionar as palavras mais específicas para mostrar o tipo de trabalho, o grau de complexidade, o grau de competências necessário, em que medida os problemas são padronizados, a dimensão da responsabilidade

do trabalhador em cada fase do trabalho e o grau e o tipo de prestação de contas. Devem ser utilizadas verbos como analisar, reunir, montar, planejar, elaborar, concluir, entregar, transmitir, manter, supervisionar e recomendar.

4. Ser breve. Declarações breves e precisas, geralmente cumprem melhor o propósito.
5. Revisar. Verificar se a descrição cumpre os requisitos básicos e perguntar a si mesmo se o novo funcionário entenderia o cargo se ele lesse a descrição de cargos.

2.6.9 - Problemas com a descrição de cargos

Segundo Sherman, Bohlander e Snell (1998), as descrições de cargo representam uma ferramenta valiosa para a execução de funções na gestão de recursos humanos. No entanto, a descrição de cargos apresenta frequentemente diversos problemas. Os mais comuns são:

1. Se as descrições de cargos forem mal escritas, utilizando termos vagos em vez de específicos, então as mesmas irão fornecer pouca informação para o funcionário.
2. Por vezes os deveres e mudanças nas especificações do cargo não são atualizados.
3. Podem violar a lei ao conter especificações não relacionadas com o sucesso no cargo.
4. Podem limitar o âmbito das atividades do titular do cargo.

2.7 - Análise de Cargos Aplicada ao Desporto

No âmbito do desporto, vários estudos foram realizados tendo em conta a análise de cargos nos gestores desportivos, uma vez que o setor desportivo tem sofrido uma constante evolução e gerado um maior interesse pelo desporto. Assim, a gestão do desporto, nomeadamente as competências e funções dos profissionais responsáveis pela promoção e organização nos diversos contextos do desporto, também não ficaram incólumes a este investimento de pesquisa (Joaquim, 2010).

As investigações reportam-se a diferentes profissionais com funções na área da gestão do desporto, entre os quais, diretores técnicos, técnicos, gestores, diretores e administradores desportivos, sendo que os contextos profissionais sobre quais as atividades desempenhadas possam não ser os mesmos (Joaquim, 2010).

Joaquim (2010) reuniu um conjunto de estudos internacionais que sintetiza as competências e funções desempenhadas pelos gestores desportivos - ver tabela 6.

Tabela 6 - Sinopse de estudos internacionais relativos às competências e funções dos gestores desportivos, retirado de Joaquim (2010)

E.U.A., Barcelona, R., <i>Dissertação de Doutoramento</i>	2001	Construir um modelo de competência para gestores desportivos de recreação. 564 Gestores desportivos	Questionário com 4 dimensões com 63 itens de competências	<p>Mais importantes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compreender a teoria relacionada com a área; - Gerir fundações desportivas; - Gerir procedimentos administrativos. <p>Menos importantes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programar e negociar.
Alemanha, Horch, H., & Schutte, N., <i>Artigo peer review</i>	2003	Identificar as competências dos gestores desportivos nos clubes e federações desportivas na Alemanha. 199 Gestores desportivos	Questionário	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver funções de relações públicas; - Gerir o pessoal; - Desenvolver processos de publicidade, de financiamento e de orçamentação; - Gerir eventos e patrocínios.
E.U.A., Barcelona, B., & Ross, C., <i>Artigo peer review</i>	2004	Determinar as competências necessárias ao administrador do desporto. 457 gestores desportivos	Questionário com 96 itens de competências	<ul style="list-style-type: none"> - Gerir a programação; - Gerir negócios e empresas; - Conhecer perspetivas teóricas do desporto e do desporto de recreação.
E.U.A., Chen, C., <i>Dissertação de Doutoramento</i>	2004	Determinar e identificar as competências necessárias do gestor desportivo em Taiwan. 344 Gestores desportivos de 7 áreas diferentes (diretores de faculdades/universidades,	Questionário com 9 dimensões diferentes	<p>Diretores das faculdades e universidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gerir fundações desportivas; - Gerir instalações desportivas e recursos humanos. <p>Gestores de nível médio e superior</p>

		presidentes/diretores de departamento de EF e/ou desporto, gestores de nível médio e nível superior em agências públicas, secretários de associações desportivas, gestores do desporto profissional e dirigentes de clubes)		de agências públicas - Organizar; - Gerir eventos desportivos. Dirigentes de Clubes - Elaborar orçamentos; - Comunicar. Secretários das associações desportivas - Organizar.
México, White, N., <i>Dissertação de Doutoramento</i>	2004	Identificar as competências percebidas como importantes pelas diretoras desportivas. 97 Diretoras desportivas	Questionário com 4 dimensões	- Comunicar; - Elaborar orçamentos; - Gerir de forma criativa.
Brasil, Bastos, F., <i>Artigo peer review</i>	2006	Caraterizar o gestores desportivo de clubes de São Paulo. 7 Gestores desportivos de clubes	Questionário com questões abertas e fechadas	- Gerir atividades das áreas recreativa, competitiva e de formação desportiva.
Espanha, Pascual, C., Romo, G., Garcia, J., & Jimenez, A., <i>Artigo peer review</i>	2006	Realizar uma primeira aproximação ao perfil de competências do Licenciado em Ciências da Atividade Física e do Desporto. 92 Profissionais do Desporto – 18 Profissionais de Organização e Gestão Desportiva	Questionário	- Trabalhar em equipa; - Antecipar-se aos problemas; - Ser perseverante; - Negociar.
Espanha, Izquierdo, A., Castillo, J., Sancho, J., & Abella, C., <i>Artigo peer review</i>	2007	Estudar a situação profissional das pessoas que trabalham no domínio da atividade física e desportiva na comunidade valenciana. 600 profissionais	Questionário	- Organizar e coordenar a atividade física e desportiva em instalações desportivas ou entidades.

Pode-se observar na tabela 6, que os estudos internacionais ocorreram em diferentes contextos profissionais da gestão desportiva, nomeadamente, ao nível educativo, associativo e comercial. Em todos os estudos o instrumento de investigação utilizado foi o questionário e as amostras utilizadas eram, na sua maioria, amostras homogéneas, tendo em atenção a tipologia de profissionais de gestão do desporto. Nos estudos mais recentes, as competências mais valorizadas pelos gestores desportivas são a capacidade de trabalhar em equipa e de antecipação dos problemas, bem como a perseverança, a capacidade de negociação e a capacidade de gerir instalações e eventos desportivos. Constata-se que as competências básicas, como o planeamento, a organização, a execução, o controlo, a comunicação e a tomada de decisão são comuns e intrínsecas aos profissionais de gestão desportiva (Joaquim, 2010).

Segundo Pimenta (2001) o perfil profissional genérico do gestor desportivo sugere que o gestor desportivo possua habilidades nas áreas da administração (técnicas

de gestão, conhecimentos fiscais, programação de eventos), da comunicação e relacionamento humano (gestão de pessoas, marketing e vendas e habilidades de comunicação). O mesmo autor apresenta um quadro em que compara o perfil profissional que se espera que o gestor desportivo possua, o que este realmente apresenta e o perfil profissional que o gestor desportivo genérico deveria ter (ver tabela 7).

Tabela 7 - Quadro comparativo entre os perfis dos gestores desportivos, adaptado de Pimenta (2001)

Perfil Profissional Genérico (Mundial)	Perfil Profissional em Atividade (Brasil)	Perfil Profissional Esperado
Marketing e vendas	Conhecimento de desporto	Conhecimento de desporto
Planeamento estratégico	Habilidades de negociação	Planeamento estratégico
Programação de eventos	Processo de tomada de decisões	Processo de tomada de decisões
Comunicação	Lidar com reclamações	Lidar com reclamações
Conhecimento Fiscal e Legal	Conhecimento Legal	Captação de recursos
Gestão de Pessoas	Supervisão de Recursos Humanos	Motivação dos funcionários

Gómez, citado por Sampaio (2010), realizou um estudo em que procurou saber a evolução e as tendências em seis áreas de trabalho, finanças e administração, instalações desportivas, atividades desportivas, comercial e marketing, recursos humanos e diretivas próprias. Concluiu que a tendência do tipo de gestão futura está orientada para a delegação de tarefas em quatro das seis áreas referidas, com exceção nas áreas das atividades desportivas e diretivas próprias. Nestas duas últimas, o gestor realiza as tarefas em vez de as delegar.

O mesmo autor, citado por Sampaio (2010), apresenta um conjunto de funções do gestor desportivo, estando as mesmas ordenadas pelo seu grau de importância:

- ✓ Organização, coordenação e supervisão de atividades desportivas;

- ✓ Controlo da gestão económica e administrativa;
- ✓ Controlo, gestão e direção do pessoal;
- ✓ Gestão, controlo e direção de instalações desportivas, organização de eventos desportivos;
- ✓ Programação de atividades;
- ✓ Planificação de atividades;
- ✓ Relação e solução de problemas a clubes, entidades desportivas e corpos docentes;
- ✓ Atendimento a utentes;
- ✓ Direção e coordenação dos diferentes desportos;
- ✓ Elaboração e criação de novas instalações;
- ✓ Assistência e conselhos à gerência;
- ✓ Tratamento de convenções legais na criação de entidades desportivas no município;
- ✓ Petições aos serviços desportivos;
- ✓ Relações com os organismos oficiais;
- ✓ Realização dos aspetos burocráticos;
- ✓ Compra de material desportivo;
- ✓ Otimização e gestão dos recursos humanos;
- ✓ Controlo e supervisão de empresas que prestam serviços desportivos ao município;
- ✓ Gestão das reparações;
- ✓ Direção de projetos desportivos;
- ✓ Realização de jornadas técnicas;
- ✓ Execução de Acordos;
- ✓ Direção de planos e projetos de marketing;

- ✓ Criação de normas para o funcionamento das instalações;
- ✓ Realização anual do memorial de atividades;
- ✓ Relação com os meios de comunicação;
- ✓ Presença nos atos desportivos;
- ✓ Gestão e planificação de recursos materiais.

Sampaio (2010) realizou um estudo em que aplicou um questionário a 28 gestores desportivos de Câmaras Municipais. Através dos resultados desse estudo, o autor construiu um quadro em que comparou a distribuição das ações de gestão tendo em conta o grau de importância.

Tabela 8 - Distribuição de Ação de Gestão segundo o grau de importância, segundo Sampaio (2010)

Sarmento, Pinto e Oliveira (2006)	Sampaio (2010)
Gestão de projetos	Gestão de instalações desportivas
Gestão de recursos humanos	Gestão de recursos humanos
Gestão de Eventos	Administração
Gestão de instalações desportivas	Gestão de eventos
Marketing	Gestão de projetos
Gestão Financeira	Marketing
Turismo	Turismo

O autor verificou que pouco tempo era dedicado ao turismo por parte dos gestores desportivos. Verificou ainda o elevado tempo despendido na gestão de recursos humanos e na gestão de instalações desportivas, tendo os resultados sido justificados pelo facto das equipas serem compostas por um número elevado de indivíduos e por serem instalações desportivas públicas, com grande afluência da população.

Valente (2011), através de um questionário, estudou 21 gestores que desenvolvem atividades profissionais nos Centros de Esportes e Lazer da Prefeitura de

Manaus de forma a obter o perfil profissional do gestor desportivo. Os resultados a que chegou no que diz respeito à função que mais tempo ocupa o gestor, a supervisão pedagógica e técnica foi a função com maior número de respostas, seguindo-se a função de supervisão das instalações e materiais, planeamento e outras. Refere ainda como capacidade mais importante na gestão a capacidade de trabalhar em equipa, seguida de adaptação às mudanças e, por último, tomada de decisão e liderança com o mesmo número de respostas.

2.7.1 - Estudos sobre Análise de Cargos em Portugal

Os estudos que têm sido realizados em Portugal têm o seu foco em diferentes profissionais com funções na área da gestão do desporto. Esses mesmos profissionais são designados de forma diferenciada, como gestores, diretores técnicos e dirigentes desportivos, sendo que a cada um corresponde um contexto profissional distinto dos restantes (Joaquim, 2010) – ver tabela 9.

Tabela 9- Síntese de investigações portuguesas no âmbito das competências e funções de gestores desportivos, retirado de Joaquim (2010)

Autor (Ano)/Tipo de Estudo	Objetivo do Estudo/Amostra	Instrumento	Principais funções e competências identificadas
Marcelino, J. (1997) <i>Dissertação de Mestrado</i>	Estudar o perfil de funções dos diretores técnicos nacionais das federações desportivas 24 Diretores	Questionário com 5 dimensões	- Planejar (54% utilizam 40% a 60% do seu tempo em atividades de planeamento; - Organizar e gerir atividades e documentos; - Participar em reuniões e formações.
Vaz, F. (2001) <i>Dissertação de Mestrado</i>	Identificar as funções e competências dos gestores de piscinas 19 Gestores desportivos	Questionário com 32 itens	- Aumentar o recrutamento e formação do pessoal; - Estudar as necessidades dos utentes; - Promover atividades; - Controlar projetos (natação e hidroginástica).
Costa, P. (2002) <i>Dissertação de Mestrado</i>	Analisar o conteúdo funcional dos gestores desportivos dos municípios portugueses Gestores desportivos municipais com funções de chefia (71) e sem funções	Questionário com 87 itens	Gestores com funções de chefia - Desenvolver tarefas de conceção (planeamento de projetos, de modelos de intervenção, e de políticas desportivas na autarquia) e de controlo; - Desenvolver tarefas de controlo

	de chefia (103)		(supervisão, e acompanhamento dos programas); Gestores sem funções de chefia - Desenvolver tarefas de comunicação (partilha interna de informação) e de conceção.
Duarte, J. (2004) <i>Dissertação de Mestrado</i>	Identificar o perfil funcional dos dirigentes desportivos responsáveis por equipas dos escalões de formação em clubes no Distrito de Setúbal	Questionário com 60 itens	- Comunicar; - Estabelecer relações interpessoais (ligação); - Controlar projetos e atividades.
Nunes, J. (2004) <i>Dissertação de Mestrado</i>	Analisar a intervenção do gestor do desporto municipal na construção dos espaços e infra-estruturas	Questionário	- Gerir os recursos humanos; - Desenvolver técnicas de marketing; - Gerir com qualidade e segurança; - Organizar e gerir atividades.
Maçãs, V. (2006) <i>Dissertação de Doutoramento</i>	Determinar o perfil profissional (competências) e as atividades do diretor desportivo nas organizações desportivas do futebol 69 Diretores desportivos	Questionário com 19 itens e entrevistas exploratórias	- Gerir processos financeiros e de liderança; - Angariar financiamentos; - Avaliar; - Resolver assuntos de jogadores e definir staff.

Maçãs (2006) estudou o diretor desportivo nas organizações de futebol em Portugal. Concluiu que o diretor desportivo de topo (Presidente) apresenta valores médios de responsabilidades acima dos 50% em dez atividades de gestão, a saber: representação, ligação, fazer Lobby, fazer Política, situações extraordinárias, definir staff, responsabilidades associativas, gestão financeira, desenvolvimento de recursos e marketing. Esta participação excessiva nas diferentes atividades de gestão acontece devido ao cargo que desempenha. Já o diretor desportivo intermédio assume um papel de maior protagonista nas seguintes responsabilidades: atividades de rotina, disseminação de informação, resolução de problemas, coordenação, recolha de informação e relações públicas.

Comparando os dados obtidos relativos ao futebol profissional e o não profissional, no que diz respeito à importância das atividades de gestão, obtiveram-se resultados que provam que existem diferenças significativas nas atividades de ligação, fazer Lobby e situações extraordinárias. No que diz respeito ao tempo gasto em cada atividade, foram notadas diferenças significativas em apenas quatro atividades, a saber:

liderança, disseminação de informação, avaliação e desenvolvimento de receitas (Maçãs, 2006).

2.8 - Escolas dos gestores

2.8.1 - Escola clássica

A primeira escola a retratar as funções do gestor, enquanto administrador foi a escola clássica, tendo sido Henri Fayol o pai desta escola.

Fayol, em 1916, introduz as cinco funções básicas da gestão: planeamento, organização, coordenação, controlo e comando. Essas funções eram desempenhadas durante o processo administrativo (Mintzberg, *Le Manager Au Quotidien - les dix rôles du cadre*, 2000).

Claudino (2001), citando Fayol, refere que a obra de Fayol consistiu na determinação das funções básicas da empresa, reunindo-as em seis grupos: funções técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, de contabilidade e administrativas, sendo que a última função estava orientada, principalmente, para as funções desempenhadas pelos administradores ou pelos vários níveis e tipos de administradores.

Nos anos 30, Gulick (1937) respondia à questão: “ O que é o trabalho do CEO (diretor executivo)? O que ele faz?” com uma sigla, POPDCORB. POPDCORB é uma palavra que foi inventada para chamar a atenção para os diversos elementos funcionais do trabalho do CEO. Foi formada a partir das iniciais das diferentes atividades dos gestores, o planeamento, a organização, o pessoal, a direção, a coordenação, o relatório e o orçamento (Mintzberg, *Le Manager Au Quotidien - les dix rôles du cadre*, 2000).

Claudino (2001) refere que existem críticas feitas ao POPDCORB. A dificuldade do gestor em identificar o momento em que deveria coordenar ou qual a quantidade de coordenação que deveria ser empregue durante o dia são algumas das dificuldades para as quais o POPDCORB não apresentava soluções. O mesmo acontecia nas restantes funções. Mintzberg (2000) também sustentou a existência de críticas, dizendo que a escola clássica referia o que o gestor deveria fazer, mas não conseguia determinar o que ele realmente faz.

2.8.2 - Escola do grande homem

A Escola do grande homem tinha como objetivo estudar as características mais importantes dos grandes líderes da história industrial, política e militar, ou seja, daqueles que pertenciam à elite dominante. Dos líderes analisavam as suas famílias, a sua educação, as suas afiliações sociais, as suas carreiras, a sua personalidade, mas também os seus hábitos comportamentais (Mintzberg, *Le Manager Au Quotidien - les dix rôles du cadre*, 2000).

De acordo com Mintzberg (2000) estes estudos constituem uma literatura vasta e fascinante sobre os grandes líderes mundiais, mas não fornecem um corpo teórico geral sobre o trabalho dos gestores. Os estudos realizados poderão ser relevantes para os historiadores e psicólogos, mas praticamente sem importância para os gestores, uma vez que as teorias eram pouco generalizadas e pouco explicativas.

2.8.3 - Escola do empreendedor

A Escola do empreendedor é uma das duas escolas na qual o gestor é considerado, exclusivamente, como um tomador de decisões perante um problema. A decisão do gestor começa com um problema, passa para a definição de objetivos com a escolha das soluções possíveis e todas as suas consequências (Mintzberg, *Le Manager Au Quotidien - les dix rôles du cadre*, 2000).

Mintzberg (2000) refere que nesta escola o gestor tem pouca importância, do ponto de vista da economia, uma vez que não há problemas ambíguos de projetos mal definidos, nem objetivos incompatíveis e portanto, não há consequências inconsistentes ou imprevisíveis. O empreendedor, como fundador da empresa, é visto como a pessoa que atrai a atenção, uma vez que foi ele quem teve a iniciativa de criar uma organização ou um projeto.

Collins e Moore (1970) citam Schumpeter (1947) (1961), o economista mais conhecido pelos seus trabalhos sobre os empreendedores e o seu papel crucial na inovação, de forma a ilustrar a situação anteriormente descrita, “Cada um é empreendedor assim que implementa novas combinações e somente nesse momento; ele perde essa característica assim que a empresa é construída”.

Não existiram conclusões definitivas sobre o papel do empreendedor, ao nível do significado operacional da sua função. No entanto, conclui-se que a escola do empreendedor contribuiu para a compreensão do trabalho do gestor, uma vez que mostrou que a inovação é uma componente importante do mesmo, apesar de não descrever o comportamento inovador (Claudino, 2001).

2.8.4 - Escola da teoria da decisão

A escola da teoria da decisão tem origem, principalmente, pelos trabalhos de Simon (1947), desenvolvidos através dos primeiros trabalhos de Barnard (1938). Simon reuniu um grupo de investigadores que o ajudaram a desenvolver o tema da teoria da decisão, dos quais os mais importantes foram March (1958) e Cyert (1963), cuja obra é considerada a mais importante já publicada sobre o tema da tomada de decisão (Mintzberg, *Le Manager Au Quotidien - les dix rôles du cadre*, 2000).

Para Claudino (2001) a tendência desta escola era considerar a tomada de decisão como uma forma mais precisa de conhecer os limites reais da atuação dos gestores e não como um processo de escolha racional entre alternativas conhecidas.

Os autores descritos acima argumentavam que existia uma série de incapacidades que eram visíveis através do comportamento dos gestores, como a falta de objetivos explícitos ou funções preferidas; a definição do problema era considerada uma das etapas mais negligenciadas no processo de tomada de decisão; as alternativas e as respectivas consequências são apresentadas de forma pouco clara; e, por fim, as escolhas são feitas de maneira a satisfazer as limitações e não tendo em vista a maximização dos objetivos - utilizando o princípio da satisfação em vez do princípio da maximização (Mintzberg, *Le Manager Au Quotidien - les dix rôles du cadre*, 2000).

Mintzberg (2000) refere o trabalho do gestor como sendo um trabalho complexo, uma vez que os estímulos são muitas vezes ambíguos, levando a que a resposta a este estímulo seja apenas a busca de uma solução. O mesmo autor cita Simon (1965) que diz que “Não existe um método bem definido para tratar o problema porque nunca foi encontrado anteriormente, ou porque a sua natureza e a sua estrutura específica são vagas e complexas, ou porque é tão importante que justifica um tratamento adequado”. O autor considera que o trabalho do gestor é organizado e não programado.

No entanto, algumas tentativas foram feitas para descrever o trabalho dos gestores enquadrando-os na forma de programas. Claudino (2001) cita Simon que refere que os gestores podiam utilizar programas no seu trabalho. Seriam representados por um programa para definir os problemas, outro para pesquisar alternativas e por um outro que era um programa de escolhas. Segundo o autor, estes três programas correspondiam às três fases de decisão, ou seja, atividade de compreensão – pesquisa no envolvimento das circunstâncias que exigem uma decisão -, atividade de conceção – invenção,

desenvolvimento e análise das ações a realizar -, e atividade de escolha – seleção de uma das alternativas possíveis.

Mintzberg (2000) cita outra contribuição para esta escola de pensamento é a de Charles Lindblom. Lindblom (1959) (1965) (1968) apresenta uma série de publicações representadas pelo “incrementalismo desunido” ou simplesmente “sistema D”. Nas suas publicações, o autor ataca a abordagem economista, racional e sinótica, uma vez que considera que esta abordagem não reconhece a incapacidade dos seres humanos para lidar com problemas complexos, a usual falta de informação, a análise de custos, o problema do tempo de programação e as dificuldades em formular objetivos realistas.

Para o autor, o gestor é de certo modo reativo, mantendo-se afastado dos problemas, em vez de se aproximar dos objetivos. Os objetivos são flexíveis e são continuamente revistos para serem adaptados aos recursos disponíveis. Mintzberg (2000) cita Lindblom (1968) que diz que “o desenvolvimento da política geral é um processo sem fim, composto por micro-etapas que se sucedem...”.

O pensamento de Lindblom não foi suportado pelos resultados de uma pesquisa sistemática, mas não deixa de ser importante, podendo ser utilizado como fonte de reflexão (Mintzberg, *Le Manager Au Quotidien - les dix rôles du cadre*, 2000).

2.8.5 - Escola do comando eficaz

Esta escola tem como base de estudo, o comportamento interpessoal, mais especificamente a relação entre o líder e os seus seguidores.

Os primeiros trabalhos desenvolvidos pretenderam examinar quais os traços da personalidade que poderiam ser encontrados em todos os líderes eficazes. Os resultados obtidos não foram úteis para predizer o desempenho em cargos de gestão, uma vez que

os mesmos eram de caráter muito geral e não apresentavam correlação consistente (Mintzberg, Le Manager Au Quotidien - les dix rôles du cadre, 2000).

No início da década de sessenta, um outro grupo de pesquisadores – humanistas – centrou a sua atenção nos estilos de direção, criticando o estilo autocrático (centrado na tarefa) e favorecendo o estilo participativo, centrado nas relações. Mais recentemente, novas teorias surgiram, designadas por situacionais ou contingenciais. Estas teorias servem parte da ideia de que não existe um estilo melhor do que o outro. A eficácia de um estilo de liderança depende de um conjunto de características, a saber, a situação, as recompensas, o poder formal do líder, a natureza do trabalho que controla, o clima da própria organização e as características da própria estrutura, as habilidades, as expectativas e a personalidade (Mintzberg, Le Manager Au Quotidien - les dix rôles du cadre, 2000).

A escola do comando eficaz encontra-se ainda na sua fase inicial, pelo que só agora começa a apresentar evidências sobre os fatores de eficácia da atividade do gestor.

2.8.6 - Escola do poder do líder

A escola do poder do líder centra-se precisamente no poder e influência e nas vantagens manipuladoras do líder. As pesquisas desta escola partem da seguinte questão: até que ponto o líder controla o seu envolvimento? (Mintzberg, Le Manager Au Quotidien - les dix rôles du cadre, 2000).

Os estudos desenvolvidos posteriormente tinham como objetivo definir o poder e influência do líder, concentrando-se uns, nas posições ocupadas pelos gestores e na liberdade de ação detidas pelos mesmos, enquanto outros estudaram indivíduos específicos e analisaram a maneira como eles utilizavam essa liberdade de ação (Mintzberg, Le Manager Au Quotidien - les dix rôles du cadre, 2000).

Mintzberg (2000) refere que Dalton, no estudo de gestores de nível médio, utiliza a primeira abordagem. As conclusões apontavam que as forças sociais informais da burocracia apresentam uma tendência para dominar a ação individual.

Neustadt (1960), citado por Mintzberg (2000), analisou o funcionamento de três titulares da Presidência dos EUA e concluiu que a eficácia do poder do Presidente depende em grande parte do seu estilo e da forma como encara o seu trabalho.

Para entender o trabalho do líder, é necessário ter conhecimento da fonte do seu poder e do grau de controlo que ele exerce no seu próprio trabalho. Considera-se dois tipos de liderança, a liderança informal e a liderança formal. No primeiro tipo de liderança, o líder é nomeado pelos seus seguidores, enquanto no segundo, o líder é escolhido por uma autoridade superior. O líder informal apoia-se no poder de referência, o líder formal utiliza principalmente o poder legítimo e os poderes de recompensa e coerção daí resultantes (Mintzberg, *Le Manager Au Quotidien - les dix rôles du cadre*, 2000).

2.8.7 - Escola do comportamento do líder

Os objetivos dos estudos realizados nesta escola focaram-se principalmente no conteúdo do trabalho dos gestores, estudando o seu comportamento.

Homans G. C. (1950) ao estudar o comportamento dos líderes concluiu que ao estudar os gangues de jovens, a escolha do líder passa por este ser o membro mais conhecedor e ao mesmo tempo encontra uma hierarquia de autoridade (Mintzberg, *Le Manager Au Quotidien - les dix rôles du cadre*, 2000).

Hodgson, Levinson e Zalesnik (1965), citados por Mintzberg (2000), analisaram uma equipa de gestão hospitalar, constituída por três membros. Observaram que havia

repartição do trabalho, em função das características das tarefas de dimensão emocional. O seu trabalho serviu como base para a teoria de variações entre níveis de gestores.

Stieglitz (1969), citado por Mintzberg (2000), questionou 280 CEO's e concluiu que a descrição do trabalho do gestor podia ser dividida em oito partes, semelhantes ao POPDCORB. Stieglitz faz referência à definição de estratégias, à determinação de planos e definição de objetivos globais.

Um dos estudos mais ambiciosos de todos os tempos, para determinar o comportamento dos gestores, foi desenvolvido pela Universidade do Estado de Ohio, durante aproximadamente 30 anos. O estudo consistia na aplicação de diversos questionários muito detalhados a um enorme número de gestores de empresas, das forças armadas, dos sindicatos e de muitas outras organizações. Os resultados obtidos com o estudo ficaram aquém das expectativas, uma vez que as categorias a que chegaram eram muito semelhantes às do POPDCORB (Mintzberg, *Le Manager Au Quotidien - les dix rôles du cadre*, 2000).

Sayles (1964) permaneceu durante algum tempo numa organização, observando e registando tudo o que lhe parecia interessante, sem pretensão de futuramente realizar uma experiência científica. Centrou a sua análise no comportamento dos gestores médios e subalternos e a partir daí desenvolveu a sua conceção de “equilíbrio móvel”. Citando Sayles, esta noção de equilíbrio móvel sustenta que “os gestores devem reagir às pressões por ajustamentos a curto prazo ou por mudanças estruturais a longo prazo, mantendo um equilíbrio entre a mudança e a estabilidade para alcançar uma estabilidade de tipo dinâmico” (Mintzberg, *Le Manager Au Quotidien - les dix rôles du cadre*, 2000).

Cada um dos estudos apresentados tem as suas diferenças quer nas orientações, quer nas suas conclusões. No entanto, os resultados de alguns deles proporcionam uma

indicação de um conjunto de elementos de base característicos do trabalho dos gestores (Mintzberg, *Le Manager Au Quotidien - les dix rôles du cadre*, 2000).

2.8.8 - Escola da atividade do líder

Segundo Mintzberg (2000), a última escola é caracterizada pela sua pesquisa indutiva, em que as atividades profissionais dos gestores são sistematicamente analisadas. As conclusões só são retiradas quando possam ser explicadas e suportadas pelos dados. A escola da atividade do líder aproxima-se em muito à escola do comportamento do líder, uma vez que as metodologias aplicadas são muito semelhantes, apresentam finalidades idênticas e utilizam os resultados de pesquisas anteriores para o desenvolvimento de novas conclusões.

A escola da atividade do líder baseia-se no método da agenda, em que os gestores recolhem eles próprios os dados sobre diversos aspetos das suas atividades, utilizando uma grelha previamente definida (Mintzberg, *Le Manager Au Quotidien - les dix rôles du cadre*, 2000).

Um outro grupo de pesquisa preferiu utilizar técnicas de observação. Fizeram uso da observação de uma amostra de atividades – observação e registo das atividades do gestor em momentos aleatórios – e da observação estruturada – os dados do calendário são registados pelo observador e não pelo gestor. Tanto os métodos de observação como o método da agenda conduzem às mesmas conclusões (Mintzberg, *Le Manager Au Quotidien - les dix rôles du cadre*, 2000).

Claudino (2001), citando Mintzberg (2000), apresenta uma tabela que resume a maioria dos estudos realizados pela escola da atividade do líder – ver tabela 10.

Tabela 10 - Estudos empíricos das atividades dos gestores, retirada de Claudino (2001)

Autor	Ano	Método	Amostra	Dias de	Objetivo
-------	-----	--------	---------	---------	----------

		Utilizado		Observação	
Carlson	1951	Agenda	9 diretores gerais	216	Encontrar as estruturas comuns ao comportamento (particularmente no domínio da comunicação).
Burns	1954	Agenda	4 gestores médios	103	Relação dos gestores num departamento.
Burns	1957	Agenda	76 gestores médios e gestores dirigentes	1520	Como é que os gestores empregam o seu tempo.
Copeman	1963	Agenda	58 gestores médios e gestores dirigentes	290	Comparação do trabalho dos diretores gerais e dos chefes de departamento.
Dubin, Spray	1964	Agenda	8 gestores médios e gestores dirigentes	80	Como é que os gestores empregam o seu tempo.
Brewer, Tomlinson	1964	Agenda	6 gestores dirigentes	105	Comportamento em situações de decisão.
Horne, Lupton	1965	Agenda	66 gestores médios	330	Como é que os gestores empregam o seu tempo.
Thomason	1966/67	Agenda	Diversos conjuntos de gestores	-	Centros de comunicação.
Lawler, Porter, Tannenbaum	1968	Agenda	105 gestores de nível médio e baixo	525	Reação do gestor a episódios de interação.
Stwert	1967	Agenda	160 gestores médios e dirigentes	3200	Variações entre posto de gestores.
Kelly	1964	Amostra de atividades	4 chefes de seção	60	Como é que os chefes de seção empregam o seu tempo.
Ponder	1957	Observação	24 chefes de atelier	48	Eficácia dos chefes de atelier.
Landsberger	1962	Observação	3 gestores médios	6	Relações horizontais.
Guest, Jasinski	1956	Observação	56 chefes de atelier	56	Como é que os chefes de atelier empregam o seu tempo.

Claudino (2001) refere a importância dos estudos desta escola, porque através do seu conjunto permitem, pela primeira vez, estabelecer um quadro sintetizado dos aspetos que são fundamentais para a análise do trabalho dos gestores. Analisando os dados do quadro acima (tabela 10), verifica-se uma divisão dos estudos sobre o

conteúdo do trabalho dos gestores, as características da atividade dos mesmos e as funções dos gestores.

Claudino (2001) alerta para as contradições ou ambiguidades presentes nos estudos referidos acima. O estudo de Carlson (1951), ao utilizar grelhas com categorias preestabelecidas, para estudar o conteúdo de atividade do gestor, obteve resultados reduzidos. Esse foi uma fragilidade encontra noutros estudos que utilizaram o método da agenda.

Mintzberg (2000) admite que essa dificuldade está no método, uma vez que o mesmo exige que o pesquisador defina, mesmo antes de realizar a sua pesquisa, um número limitado de categorias. Burns (1957), citado por Mintzberg (2000), considera que: “se fichas previamente codificadas são utilizadas, a informação recolhida é extremamente limitada; este método leva a descrever o comportamento de uma pessoa fazendo uso de um vocabulário com menos de cinquenta palavras...”.

Assim, o pesquisador deve conhecer, pelo menos, o mínimo das atividades dos gestores, para poder construir um questionário, uma entrevista, uma ficha de registo ou qualquer outro meio para registar e codificar os dados obtidos (Claudino, 2001).

Segundo Claudino (2001), esta necessidade, fez com que os investigadores desta escola desenvolvessem categorias que pudessem ser utilizadas em fichas pré-codificadas e que tivessem como finalidade a descrição das atividades dos gestores. Hodgson, Levinson e Zaleznik (1965) desenvolveram um trabalho para a criação de um questionário, no entanto, depararam-se com alguns dilemas: “Para construir questionários tivemos de conhecer as dimensões principais da situação que estudamos. Esta etapa levou cerca de uma ano de estudos no terreno e após esse tempo, já tínhamos tantos dados que os questionários não nos trouxeram nada mais”.

Mintzberg (1968) estudou o mesmo tema, o conteúdo da atividade dos gestores, no entanto, fez uso de uma metodologia diferente. A metodologia serviu-se da observação estruturada, desenvolvendo as categorias durante e após a observação. Mintzberg (2000) refere ainda que o processo de elaboração das categorias foi realizado com maior rigor após a observação, quando já tinha à sua disposição todos os dados e tempo necessário para o fazer com maior cuidado. A vantagem principal desta metodologia é que ela mantém os pontos positivos do método da agenda – registo sistemático dos dados de campo – e proporciona a flexibilidade para criar as categorias de forma indutiva.

A grande maioria dos estudos desta escola apresentam um conjunto de dados de elevada importância, que permitem encontrar semelhanças e diferenças significativas nas características do trabalho dos gestores. Podem assim ser considerados como uma base de dados de referência para a definição das semelhanças e diferenças mais relevantes do conteúdo e características do trabalho dos gestores (Claudino, 2001).

2.9 - As características do trabalho dos gestores

Revendo as oito escolas sobre o trabalho do gestor, podemos afirmar que é, maioritariamente, a última escola – escola da atividade do líder – que contribui com uma maior quantidade de informação para o presente estudo, uma vez que utilizando metodologias similares chegou a um conjunto de conclusões idênticas.

Mintzberg (2000) baseou-se nos resultados de estudos empíricos, ao caracterizar o trabalho dos gestores, e percebeu a semelhança dos resultados obtidos por outras metodologias, como a observação direta e principalmente a auto-descrição das atividades.

Para este autor, existem várias características do trabalho que podem ser reunidas em seis conjuntos de características como: a quantidade e o ritmo de trabalho do gestor, a estrutura das suas atividades, as relações no seu trabalho, entre ação e reflexão, a utilização dos diferentes meios de comunicação, as relações de trabalho com os outros e a interação entre direito e deveres.

2.9.1 - Quantidade e ritmo de trabalho

Os estudos desenvolvidos sobre os gestores de topo mostram que os mesmos estão sempre envolvidos na sua atividade profissional, mesmo que seja somente através do pensamento.

Carlson (1951), citado por Mintzberg (2000) comprova o que foi dito nas afirmações acima, “Para os próprios diretores executivos, esta carga de trabalho excessiva tem muitos efeitos desagradáveis: reduz a vida familiar e a vida pessoal, implica viajar durante a noite, serões e fins-de-semana fora de casa. Em alguns casos, é também a causa de um certo isolamento intelectual. Estes diretores executivos raramente têm tempo para ler outra coisa a não ser a literatura técnica e económica, ou para ir ao teatro ou a concertos.”

Mintzberg (2000) afirma que nos gestores de nível médio e subalternos, os estudos realizados, como o de Horne e Lupton (1965), não demonstraram que eles passam muito tempo a trabalhar. No entanto, provaram que trabalham constantemente com elevada intensidade. Guest (1955/56) citado por Mintzberg (2000) realizou um estudo em que verificou que os gestores têm entre 237 e 1073 atividades por dia, sem interrupção. Outros estudos realizados verificaram que não houve interrupção das atividades do gestor durante o expediente.

A principal razão pela qual os gestores adotam este ritmo de trabalho é porque, segundo Mintzberg (2000), falta uma definição precisa do trabalho do gestor. O gestor é o responsável pelo sucesso da organização e não está definido nenhum ponto tangível real onde o gestor possa parar e dizer que o seu trabalho está cumprido.

2.9.2 - A estrutura das atividades do gestor

Para Mintzberg (2000), a maior parte do trabalho na sociedade implica especialização e concentração. O gestor não pode esperar nenhuma atividade com esta natureza de concentração. As suas atividades são essencialmente caracterizadas por três características, a curta duração, a variedade e a fragmentação. Guest (1955/56), nos seus estudos, chama a atenção para essas características, “É interessante notar que as características do trabalho do chefe de equipa – a interrupção, a variedade e a descontinuidade – são completamente opostas às características do trabalho dos operadores, que são altamente racionalizadas, repetitivas, ininterruptas e submetidas a um ritmo contínuo e constante da cadeia de montagem.”

No estudo que Mintzberg (2000) efetuou, ele verificou que os gestores tinham em média 36 contatos escritos e 16 contatos verbais por dia, em que praticamente todos tinham de lidar com um problema diferente. O mesmo autor afirma que cada dia de trabalho apresenta a mesma variedade de atividades e que, surpreendentemente, as atividades comuns e as atividades muito importantes sucedem-se sem que exista uma estrutura estabelecida. Assim sendo, o gestor deve estar disposto a mudar frequentemente e com rapidez a atividade a desempenhar.

2.9.3 - As relações entre ação e reflexão

Mintzberg (2000) afirma que, contrariamente ao que muitas vezes é descrito na literatura, o trabalho do gestor gira em todos dos seus elementos mais ativos, como as

atividades que são comuns, específicas e bem definidas e aquelas que não são rotineiras. É mais orientado para aspetos específicos do que propriamente para as questões gerais.

Sumariando, apesar do que a literatura aconselha, a pressão inerente ao ambiente de trabalho, não incentiva o gestor a desenvolver planos e pensamentos. O trabalho faz com que os gestores sejam manipuladores de informação, que preferem situações concretas. Assim, o gestor trabalha num ambiente de estímulo-resposta, desenvolvendo uma preferência destacada pela ação (Mintzberg, 2000).

2.9.4 - A utilização dos diferentes meios de comunicação

Mintzberg (2000) defende que os gestores utilizam, predominantemente, cinco meios de comunicação: o correio eletrónico (comunicação documental), o telefone (natureza verbal), a reunião não programada (informal e cara a cara), a reunião agendada (formal e de frente a frente) e as visitas de inspeção (natureza visual).

Mintzberg (2000) refere que, de todos os meios de comunicação apresentados, a preferência dos gestores recai sobre os meios de comunicação verbal. A grande maioria dos estudos empíricos realizados sobre a distribuição do tempo de trabalho dos gestores verifica que uma grande porção do tempo é dedicada à comunicação verbal. Pode-se observar estes resultados nos estudos de Guest (1955/56), Lawler, Porter e Tannenbaum (1968), (Stewart, 1967) e pelo próprio Mintzberg.

2.9.5 - As relações de trabalho com os outros

O gestor relaciona-se, principalmente, com três grupos de pessoas: os seus superiores hierárquicos – membros da direção ou do conselho de administração -, as pessoas exteriores à seção que dirige e os seus subordinados. Muitos estudos referem ainda que o gestor mantém também uma rede de contatos que se estende a pessoas de fora da sua própria organização (Mintzberg, 2000).

Claudino (2001) refere que o gestor pode ser visto como um pivô, ou como elemento de ligação, ou ainda como “interface” no relacionamento com vários tipos de pessoas e organizações.

Stewart (1967), citado por Mintzberg (2000), no estudo que realizou aponta para uma distribuição dos contatos dos gestores médios e superiores com os respectivos subordinados na ordem dos 41%, de cerca de 12% com os respectivos superiores e de 47% com outros contatos. Dos restantes estudos consultados por Mintzberg (2000), ele encontrou diversos com resultados semelhantes, tais como Jasinski (1956), Kelly (1964) e no do próprio Mintzberg (2000).

2.9.6 - A interação entre direitos e deveres

A questão fulcral a este respeito consiste em perceber em que medida o gestor tem controlo dos seus próprios assuntos. Para Drucker (1954) o gestor é, sem sombra de dúvidas, um compositor e um maestro, tem controlo sobre tudo. No entanto Carlson (1951), ao realizar um conjunto de observações sistemáticas sobre os gestores, concluiu que essa perspectiva não é tão linear. O mesmo autor considera que o gestor é um maestro, que é manipulável e influenciável (Mintzberg, *Le Manager Au Quotidien - les dix rôles du cadre*, 2000).

Infelizmente, os estudos de natureza empírica também não encontraram respostas definitivas para essa questão. Segundo os dados de Guest (1955/56), citado por Mintzberg (2000), pelo menos em 60% dos casos os gestores tomam a iniciativa dos seus contatos. Lawler, Porter e Tannenbaum (1968) afirmam que a percentagem mais correta é de 50%.

Mintzberg (2000), de acordo com o seu estudo, afirma que a sua pesquisa apresenta outra medida do grau de controlo exercido pelo gestor no seu próprio

trabalho. Os contatos verbais podem ser classificados de acordo com duas categorias, dependendo do envolvimento do gestor, como passivos ou ativos. Em 42% dos contatos verbais observados (atividade de natureza social, pedidos ao diretor geral) a participação do gestor era passiva. Em 31% dos casos (elaboração da estratégia, negociação, transmissão de informação, inspeção de instalações, pedidos feitos pelo diretor geral) a participação do gestor mostrava-se mais ativa. E nos restantes 27% dos casos (análise de situações, programação, trabalho ligado à atividade do conselho de administração) a participação do gestor não foi classificada nem de ativa nem de passiva. Mais uma vez, o gestor aparenta ter um controlo ativo sobre uma proporção relativamente pequena das suas atividades.

2.9.7 - Os papéis profissionais do gestor

Mintzberg (2000) refere a importância do conceito de papel na determinação do trabalho dos gestores. Sarbin e Allen (1964), citados por Mintzberg (2000), definem o papel como sendo “um conjunto organizado de comportamentos pertencentes a um posto de trabalho ou a uma posição identificável.” Assim a personalidade individual do gestor pode vir a ter uma influência na forma como o papel é desempenhado, mas não sobre as características e funções do próprio papel.

Para Mintzberg (2000), existem diversas formas de definir o conceito de papel do gestor, mas a que ele defende é a seguinte: identificar papéis é, principalmente, um processo de armazenamento em diferentes categorias, uma distribuição de alguma forma arbitrária das atividades do gestor em grupos de afinidades.

Mintzberg (2000) através das observações do estudo que realizou sobre o trabalho dos diretores executivos concluiu que os gestores podem ocupar dez papéis diferentes, sendo que estes dez papéis podem representar uma distribuição arbitrária por

diferentes categorias e podendo assim encontrar diversas classificações, categorias e dimensões que representam a atividade do gestor.

Os dez papéis do gestor (figura 2), representativos das atividades do gestor, podem ser organizados em três categorias: os que estão relacionados com as relações interpessoais, os que estão relacionados com a transferência de informação e os relacionados com a tomada de decisão (Mintzberg, Le Manager Au Quotidien - les dix rôles du cadre, 2000).

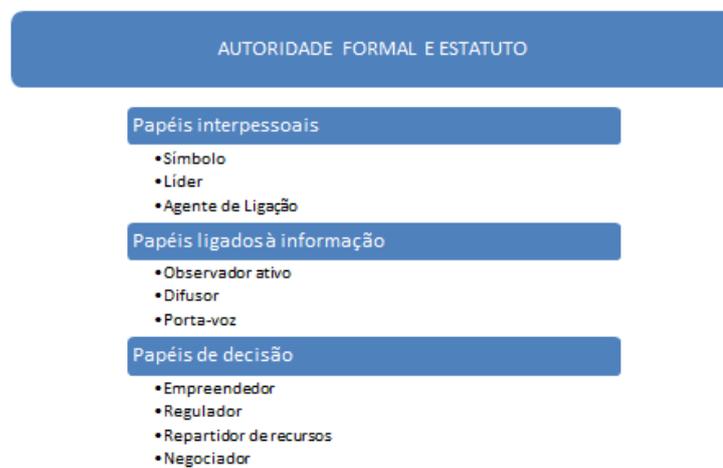


Figura 2- Os papéis do gestor, retirado de Claudino (2001)

2.10 - Papéis interpessoais

Os papéis interpessoais são representados através de atividades caracterizadas pelos aspetos de relacionamento pessoal, como por exemplo, as cerimónias de representação, em que se incluem os jantares oficiais, a orientação dos subordinados na realização de determinadas tarefas e todo o tipo de contatos interpessoais. Nestes, o gestor por ser a pessoa mais alta da sua hierarquia e com maior estatuto na organização,

é escolhido para ser o representante da mesma (Mintzberg, Le Manager Au Quotidien - les dix rôles du cadre, 2000).

2.10.1 - O gestor como símbolo

O mais simples e fundamental papel do gestor é a de símbolo. O gestor, por causa da autoridade formal implícita nele, é um símbolo que impõe obrigações, sendo que algumas delas são de natureza interpessoal (Mintzberg, Le Manager Au Quotidien - les dix rôles du cadre, 2000).

As obrigações de natureza interpessoal não parecem representar a verdadeira atividade do gestor. No entanto, por vezes a presença do gestor é indispensável, como por exemplo na assinatura de certos documentos, uma vez que a participação do gestor é exigida legalmente, mas também em certas reuniões, em que um papel social é desempenhado, de forma a transmitir dignidade e estatuto (Mintzberg, Le Manager Au Quotidien - les dix rôles du cadre, 2000).

2.10.2 - O gestor como um líder

O gestor, sendo um líder, tem o papel de orientar a direção a seguir, de aconselhar e motivar, construindo um ambiente adequado para o desenvolvimento da atividade da organização. Harbison e Myers (1959) referem a importância da responsabilidade que é atribuída ao gestor, “É geralmente o diretor executivo que define o tom para a organização: pode garantir o sucesso da organização se transmitir energia e visão a toda a hierarquia. Em vez disso, a sua falha ou negligência podem fazer estagnar a organização.” (Mintzberg, Le Manager Au Quotidien - les dix rôles du cadre, 2000).

O exercício da liderança envolve relações entre o líder e aqueles que coordena, desempenhando por isso um papel interpessoal. O papel da liderança é o papel com maior importância, presente em todas as atividades do gestor. A literatura confirma a

afirmação anterior e reparte-se ainda por diversos temas, como a necessidade e objetivos que o gestor deve imprimir à organização, os diversos estilos de liderança e o impacto que tem nos seus subordinados ou o poder do líder (Mintzberg, *Le Manager Au Quotidien - les dix rôles du cadre*, 2000).

A liderança é um componente essencial de algumas das atividades do gestor, sendo que a gestão de pessoas é considerada uma categoria especial, expressando-se através do recrutamento, formação, avaliação, remuneração, promoção e demissão de subordinados. Outra categoria está relacionada com os aspetos motivacionais (Mintzberg, *Le Manager Au Quotidien - les dix rôles du cadre*, 2000).

Para concluir, Mintzberg (2000) refere que existem dois pontos do papel do gestor enquanto líder devem ser observados. No primeiro, o principal objetivo da liderança é assegurar a integração entre as necessidades dos indivíduos e os objetivos da organização. Em segundo lugar, é na função de liderança que o poder do gestor se torna mais evidente.

2.10.3 - O gestor como agente de ligação

O papel de ligação ocorre quando o gestor desempenha um conjunto de atividades de interface numa rede de relações que ele próprio estabelece entre diversos indivíduos e entidades exteriores à organização que ele dirige (Mintzberg, *Le Manager Au Quotidien - les dix rôles du cadre*, 2000).

Homans (1950) denomina essas relações de “relações de troca”, uma vez que o gestor transmite algo, com o objetivo de receber alguma coisa em troca.

Os gestores constroem e mantêm as suas redes de relações ou de contatos de dois modos, o modo formal e o modo informal, participando noutros conselhos de administração, dedicando algum tempo a causas de interesse público, assistindo a

conferências e reuniões de caráter social, respondendo às solicitações, mantendo contato para que os canais de comunicação permaneçam (Mintzberg, *Le Manager Au Quotidien - les dix rôles du cadre*, 2000).

O papel de ligação serve como meio de ligação entre o envolvimento em que a organização se encontra e a própria organização. Esta conexão realizada pelo gestor ao desempenhar o papel de agente de ligação, serve-se também dos papéis de porta-voz, distribuidor e negociador que constituem outros aspetos desta função. Desta forma, o gestor no papel de agente de ligação tenta estabelecer uma rede de contatos externos, enquanto os restantes papéis permitem recolher informação (Mintzberg, *Le Manager Au Quotidien - les dix rôles du cadre*, 2000).

2.10.4 - Os papéis ligados à informação

Os papéis ligados à informação é o segundo conjunto de atividades do gestor que estão relacionados com a receção e transmissão de informações. Estas informações são conduzidas pelo correio ou pelos contatos verbais, relacionando-se com certo tipo de dados, referências, relatórios, ideias, resumos de reuniões, entre outros. Na maioria destes casos, o contato entre pessoas verifica-se, sendo no entanto considerados acessórios e destinados apenas a transmitir a informação, mas não a sua utilização (Mintzberg, *Le Manager Au Quotidien - les dix rôles du cadre*, 2000).

Os gestores têm acesso privilegiado a informações externas, bem como têm pleno acesso às informações internas. No que diz respeito às informações vindas de pessoas externas à organização, quem as providencia são outros gestores, que são considerados os “centros nervosos” das respetivas organizações a que pertencem. Assim, através desses contatos, o gestor torna-se mais informado sobre o meio que o envolve, tendo o poder de disponibilizar de informações externas especializadas. Desta

forma, o gestor pode desempenhar papéis de observador ativo, difusor e porta-voz (Claudino, 2001).

2.10.5 - O gestor como observador ativo

No seu papel como observador ativo, o gestor procura e recebe, constantemente, informações sobre o envolvimento e a sua organização, de forma a poder perceber o que está a acontecer na organização e agir de acordo com as mudanças, os problemas e as oportunidades. Simultaneamente, procura recolher dados sobre o envolvimento de forma a conseguir perceber quando existem informações a divulgar ou decisões a tomar (Mintzberg, *Le Manager Au Quotidien - les dix rôles du cadre*, 2000).

Para Mintzberg (2000) as informações recebidas pelos gestores podem ser divididas em cinco categorias:

✓ **Operações Internas** – a informação sobre a evolução da organização pode assumir diversas formas, como os relatórios escritos, as informações ad hoc fornecidas pelos subordinados e as observações resultantes das inspeções às instalações;

✓ **Acontecimentos exteriores** – a informação chega ao líder de diversas formas, como os clientes, os concorrentes, os sócios, os fornecedores, os contactos pessoais e a evolução dos mercados, da situação política e da tecnologia e tem como objetivo mantê-lo informado;

✓ **Análises** – as análises e relatórios fornecidos e pedidos pelo gestor, são mais uma das diversas formas do gestor obter informações. As fontes de informação podem chegar ao gestor de diversas formas, como através dos seus subordinados, através de organismos profissionais ou através de pessoas exteriores à organização e que são recrutadas por serem consideradas especialistas;

✓ **Ideias e tendências** – os gestores utilizam diversos meios de forma a obterem uma melhor compreensão das tendências de evolução do seu envolvimento e

para se informarem sobre novas ideias. Para isso assistem a conferências, analisam revistas profissionais, estudam as cartas dos clientes e recebem ideias dos seus contatos e dos seus subordinados;

✓ **Pressões** – o gestor também recebe informação sob a forma de diversas pressões, entre as quais podem advir de subordinados que desejam mais poder ou procurar que mudanças aconteçam ou podem vir de pessoas exteriores à organização sendo que são formulados pedidos diversos.

2.10.6 - O gestor como difusor

A qualidade no acesso à informação permite que o gestor desempenhe, facilmente, o importante papel de difusor de informação, quer seja através do envolvimento exterior para a organização ou no próprio ambiente da organização, fazendo-a circular pelos seus subordinados. A partir do momento em que o gestor transmite a informação, ele encontra-se a desempenhar o papel de difusor, podendo relacionar a informação com o facto ou relacioná-la com os valores. No caso de a informação estar relacionada com os factos, pode ser verificável e transmitida rapidamente para onde é necessária e útil. Se a informação está relacionada com os valores, então diz respeito às preferências e opinião arbitrária de cada um sobre o que deve ser feito, devendo assim ser motivo de uma maior reflexão e tratamento (Mintzberg, *Le Manager Au Quotidien - les dix rôles du cadre*, 2000).

A informação ligada aos factos pode ser considerada correta ou incorreta, ao contrário do que acontece com a informação ligada aos valores. Assim, uma função importante do gestor, enquanto desempenha o papel de difusor, é transmitir aos seus subordinados os valores da organização que os orientem quando eles tiverem em mãos uma decisão a tomar. Sempre que questões delicadas tiverem de ser discutidas, o gestor

deve comunicar os valores fundamentais que se adequem a esse debate (Mintzberg, Le Manager Au Quotidien - les dix rôles du cadre, 2000).

2.10.7 - O gestor como porta-voz

No papel de porta-voz, o gestor continua a lidar com a transmissão e transferência de informações. No entanto, enquanto no papel de difusor, o gestor fazia uso da informação obtida no meio envolvente da sua organização, transferindo-a para o ambiente interno da mesma, no papel de porta-voz, o gestor faz a transferência da informação no sentido precisamente contrário. O gestor transmite informações para o envolvimento exterior à sua organização (Mintzberg, Le Manager Au Quotidien - les dix rôles du cadre, 2000).

Devido à sua autoridade formal, muitas vezes o gestor é convidado a falar em nome da sua organização. Uma vez que é considerado o “centro nervoso” da organização, o gestor dispõe de todas as informações necessárias para realizar este papel de forma eficiente (Mintzberg, Le Manager Au Quotidien - les dix rôles du cadre, 2000).

Ao desempenhar o papel de porta-voz, este requer que o gestor informe dois grupos pertencentes à organização. O primeiro grupo, o grupo das pessoas-chave, aquelas que têm o poder de influenciar a organização, como é o caso dos membros do conselho de administração ou dos superiores hierárquicos, e o segundo grupo, o público relacionado com a organização, como os fornecedores, as organizações profissionais, entre outros. A estes dois grupos devem ser transmitidas as informações relativas a planos, políticas e resultados da organização (Mintzberg, Le Manager Au Quotidien - les dix rôles du cadre, 2000).

2.11 - Os papéis de decisão

Os papéis relacionados com a tomada de decisão, representam a parte mais crucial do trabalho dos gestores e abrangem aspetos relacionados com a gestão do tempo, a definição de estratégias, a resolução de problemas, e a negociação com outras organizações (Mintzberg, *Le Manager Au Quotidien - les dix rôles du cadre*, 2000).

Para Mintzberg (2000), o gestor assume, praticamente sozinho, a definição de estratégias da organização, uma vez que está substancialmente envolvido em todas as decisões importantes, por três razões:

1. Como detentor da autoridade formal, é o único com capacidades para envolver a sua organização em ações importantes;
2. Como é considerado o “centro nervoso”, é ele que está em melhor posição para tomar decisões importantes, em função das informações mais recentes e em função dos valores da organização;
3. Porque o método mais fácil de integrar as decisões estratégicas consiste em colocá-las sobre o controlo de uma única pessoa.

Antes de os quatro papéis ligados à tomada de decisão passarem a ser discutidos, é relevante descrever, de forma breve, a natureza das decisões estratégicas realizadas pelas organizações.

Pode-se afirmar que se pode encontrar uma série de decisões estratégicas situadas entre dois tipos de decisões extremas, as decisões inovadoras de natureza voluntária e as decisões reativas involuntárias. No primeiro caso, as decisões são normalmente denominadas de decisões empreendedoras, contrastando com o segundo caso, as chamadas decisões de crise ou de perturbação (Mintzberg, *Le Manager Au Quotidien - les dix rôles du cadre*, 2000).

Existe uma segunda forma de olhar para os papéis ligados à tomada de decisão, e é representada pelas três fases do processo de decisão, identificadas por Simon (1965). Segundo este autor, o processo de decisão desencadeia-se a partir da fase de compreensão, em que é feita pesquisa e seleção de situações que necessitem de uma decisão. Passando-se à fase de decisão propriamente dita, encontram-se duas outras fases. A fase da conceção, onde se procuram e avaliam as alternativas entre as disponíveis, e a fase de escolha, onde há uma seleção das alternativas possíveis.

Analisando os quatro papéis relacionados com a atividade de decisão, utilizando como referência as duas explicações anteriores, verifica-se que o papel empreendedor está localizado na extremidade ativa e inovadora de carácter voluntário, incluindo as fases de compreensão e conceção. O papel regulador engloba as mesmas fases que o anterior, mas está relacionado com as decisões reativas e involuntárias. O papel de repartidor de recursos é direccionado para as atividades de escolha, enquanto o papel de negociador envolve-se numa atividade de tomada de decisão específica, a negociar com outras organizações (Mintzberg, *Le Manager Au Quotidien - les dix rôles du cadre*, 2000).

2.11.1 - O gestor como empreendedor

O gestor, no papel de empreendedor, começa com a atividade de observação ativa, uma vez que passa grande parte do tempo a reunir informações sobre a sua organização, procurando por oportunidades e verificando situações onde podem surgir problemas (Mintzberg, *Le Manager Au Quotidien - les dix rôles du cadre*, 2000).

Segundo Mintzberg (2000), sempre que o gestor verifica a existência de um problema ou de uma oportunidade, este tem o poder para decidir como a sua organização deve agir, de forma a melhorar a situação. Nesse momento, dá-se início à fase de conceção. Como consequência dessa fase, surge um “projeto de melhoramento”,

que se desenvolve a partir de um conjunto de atividades, com o objetivo de melhorar a situação organizacional. O “projeto de melhoramento” pode situar o gestor em três níveis diferentes:

✓ **A delegação** – consiste na delegação, por parte do gestor, de todas as responsabilidades de decisão. O gestor apenas intervém na escolha ou na substituição dos subordinados a quem delega as atividades, se os mesmos não atenderem às expectativas.

✓ **A autorização** – Alguns projetos de melhoramento exigem maior controle, por serem elementos de maior risco, e nesse caso a fase de concepção é delegada a um subordinado, sendo que o gestor mantém a responsabilidade da sua escolha. Assim que o subordinado encontre uma solução, é solicitada a aprovação ao seu superior. Deste modo, o gestor mantém o controle das operações sem ter necessidade de despende tempo excessivo para as resolver.

✓ **A supervisão** – representa o nível onde o gestor pode optar por assumir a responsabilidade e supervisão na fase de concepção nos projetos de melhoramento. Os motivos que levam o gestor a assumir esta posição são diversos, ou porque surge interesse de diferentes grupos na organização, ou porque tem um interesse especial no caso, ou porque o projeto acarreta mudanças significativas num departamento que é da direta responsabilidade do gestor, porque o projeto exige recursos significativos ou ainda porque implica aspetos delicados relacionados com os valores da organização.

2.11.2 - O gestor como regulador

O papel de regulador por parte do gestor, surge como consequência de situações involuntárias desenvolvidas, parcialmente, fora do controlo do gestor. Perante estas

situações de falha, o gestor tem de agir para efetuar as devidas correções (Mintzberg, Le Manager Au Quotidien - les dix rôles du cadre, 2000).

Existem diversos tipos de perturbações para as organizações. Perturbações como a saída repentina de um subordinado, um incêndio, a perda de um grande cliente, um conflito entre subordinados, entre tantos outros, são exemplos de perturbações que podem afetar a organização. Perante isto, podemos classificar as perturbações mais importantes:

1. Conflitos entre subordinados, causados pela necessidade de recursos, pelas incompatibilidades ou pela sobreposição de responsabilidades atribuídas;
2. Conflitos entre diferentes organizações;
3. Perda de recursos ou a ameaça dessas perdas (Mintzberg, Le Manager Au Quotidien - les dix rôles du cadre, 2000).

A programação de respostas é um aspeto importante no tratamento das perturbações, uma vez que as perturbações surgem de repente. Assim, o gestor raramente descobre a existência de perturbações através das trocas de informação rotineiras, pelo que as mesmas não são de importância relevante. A informação recolhida, relacionada com estas perturbações, é frequentemente encontrada em situações informais e ad hoc (Mintzberg, Le Manager Au Quotidien - les dix rôles du cadre, 2000).

Segundo Hamblin (1958), de acordo com o seu estudo experimental acerca do comportamento em tempos de crise, “ os líderes têm mais influência durante os períodos de crise do que durante os outros períodos, os de não-criese.”

O gestor dá prioridade ao tratamento das perturbações, antes de tudo o resto que esteja relacionado com o seu trabalho. A utilização da gestão do tempo e a própria

energia do gestor, são utilizadas para solucionar os problemas através de soluções rápidas (Claudino, 2001).

2.11.3 - O gestor como repartidor de recursos

A repartição de recursos é considerada o centro do sistema que elabora a estratégia da organização, uma vez que é através da realização de escolhas e seleção de recursos significativos para a organização que as estratégias são determinadas (Mintzberg, *Le Manager Au Quotidien - les dix rôles du cadre*, 2000).

Para Mintzberg (2000), o gestor pode distribuir os recursos de três formas:

1. **Programação do tempo** – é realizada pelo gestor e está associada aos interesses e prioridades da organização. O gestor assume que problemas são importantes para a organização e os que são irrelevantes, sendo que estabelece simultaneamente o momento e o tempo necessário para resolver os mesmos.

2. **Programação do trabalho** – é onde o gestor organiza o trabalho, estabelecendo o que deve ser feito, quem vai fazê-lo, que método será utilizado e como será feita a distribuição e supervisão das pessoas capazes de efetuar o trabalho. O gestor programa o seu trabalho e o dos seus subordinados.

3. **Concessão de autorizações** – O gestor controla toda a repartição de recursos, sendo que nenhuma decisão importante é implementada sem a sua permissão. Nesta área estão contemplados todos os tipos de decisão, como projetos de melhoria supervisionados pelos seus subordinados, ações tomadas para lidar com perturbações de baixo nível, exceções feitas aos procedimentos e políticas estabelecidas, contratos negociados por subordinados, pedidos de orçamento, entre outros.

O gestor, ao ser continuamente bombardeado com uma grande quantidade de informação, absorve-a e desenvolve conjuntos de modelos mentais relativos ao funcionamento interno da sua organização. Por modelo, Claudino (2001) entende que

este é uma abstração da realidade, constituída por um conjunto de relações causais, através das quais é possível prever os efeitos de uma determinada situação. Mintzberg (2000) refere que os modelos não são explícitos, uma vez que não são escritos e não são incluídos nos registos da organização para que todos possam ter acesso aos mesmos. O mesmo autor refere que estes mesmos modelos estão na memória do gestor, que os auxiliam no momento da tomada de decisão.

2.11.4 - O gestor como negociador

Mintzberg (2000) confirma a presença dos gestores nos processos de negociação das organizações a que pertencem. Sayles (1964) considera o processo de negociação como a parte mais importante do trabalho do gestor, referindo que “Os gestores evoluídos reservam uma grande parte para a negociação; eles fazem dela um estilo de vida. Negoceiam com aqueles que definem as normas do seu trabalho, com aqueles cuja atividade vem em suporte da sua e com aqueles a quem querer vender os seus serviços. No entanto, as negociações concentram-se sobretudo nos custos, nas especificações e nos tempos.”

Para Claudino (2001), a participação dos gestores nas negociações é evidente, embora criticada. O mesmo autor refere que o gestor representa, simultaneamente, o sistema de valores e o sistema de informação da sua organização.

2.11.5 - Os diversos tipos de gestores

O gestor, a pessoa que é responsável por uma organização forma ou por uma parte de uma organização deste tipo, podem ser encontrados em diferentes lugares, posições e níveis dentro de uma organização. Assim, o seu trabalho pode ser localizado em todos os níveis da hierarquia, sugerindo-nos a existência de uma rede hierárquica de diversos tipos de gestores (Mintzberg, *Le Manager Au Quotidien - les dix rôles du cadre*, 2000).

Dentro de uma organização, vários gestores são repartidos por vários níveis hierárquicos. No entanto, numa outra organização, do mesmo sector, é possível observar uma distribuição diferente dos gestores, pelos vários níveis hierárquicos. Em organizações de sectores diferentes, a organização dos níveis hierárquicos é ainda mais diversa, variando com a dimensão e com a atividade da organização (Claudino, 2001).

2.11.6 - Uma teoria contingencial do trabalho do gestor

Os estudos empíricos de Nealey e Fiedler (1968) e Campbell e et al (1970) mostraram que, existem mais semelhanças do que diferenças nos cargos do trabalho dos gestores. Os autores acharam que os estudos realizados não eram suficientemente discriminativos sobre o que procuravam e então, apontaram para a necessidade de realização de novos estudos, que mostram que as diferenças predominam.

Mintzberg (2000) idealizou uma teoria explicativa, e simultaneamente de caracterização, do trabalho dos gestores, de forma a compreender a natureza das variações entre os diversos tipos de gestores. A teoria criada foi denominada de teoria contingencial. Mintzberg (2000) esquematizou a teoria, como é possível observar no gráfico 2.

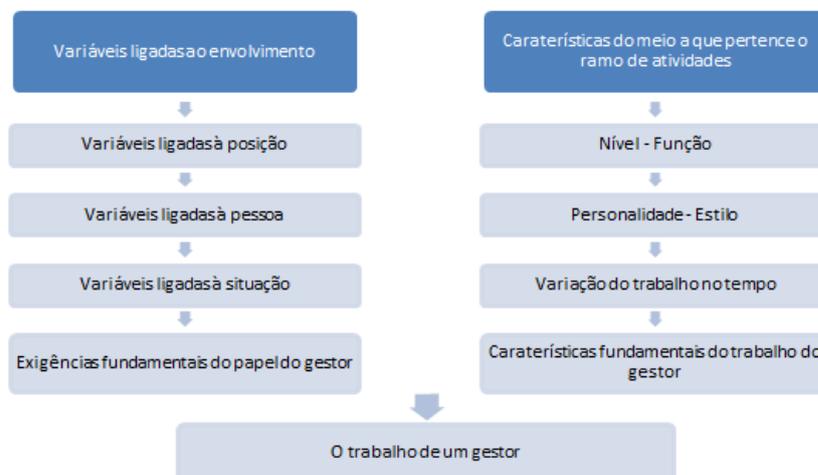


Gráfico 2- Estrutura da teoria contingencial do trabalho do gestor, retirado de Mintzberg (2000)

De acordo com a teoria contingencial, o trabalho do gestor, num determinado momento, é determinado pela influência dos quatro grupos de variáveis que da teoria fazem parte. A variável mais geral está relacionada com fatores do envolvimento, tais como a organização e o ramo de atividade à qual pertence. O segundo grupo de variáveis são as variáveis ligadas à posição de gestor, tais como o seu nível na organização e as funções que supervisiona. O terceiro lugar é ocupado pelas variáveis ligadas à pessoa, em que se verificam variações dentro da mesma posição de gestor, variações essas que se alteram em função da pessoa que ocupa a posição, através da sua personalidade e do seu estilo. Por último, para o mesmo cargo de gestão, ocupado pelo mesmo indivíduo, observam-se variações devido à situação, como as variações sazonais ou ameaças temporárias (Mintzberg, *Le Manager Au Quotidien - les dix rôles du cadre*, 2000).

Assim, o trabalho de um gestor num determinado momento ocorre em função dos quatro conjuntos de variáveis descritos acima. A tabela 11, adaptada de Mintzberg (2000), mostra a influência destas variáveis, ao comparar o trabalho entre diretores gerais de pequenas e grandes organizações.

Tabela 11 Comparação do trabalho entre diretores gerais de pequenas e grandes organizações, relativamente a algumas características do seu trabalho, retirado de Mintzberg (2000)

	<i>Pequenas empresas; 3 presidentes; 6 dias de observação; Estudo de Choran.</i>	<i>Grandes empresas; 5 diretores gerais; 25 dias de observação; Estudo de Mintzberg.</i>
<i>Número de atividades por dia</i>	77	22
<i>Sessões de trabalho no escritório</i>		
<i>Número por dia</i>	22	7
<i>Proporção do tempo</i>	35%	22%
<i>Duração média</i>	6 minutos	15 minutos
<i>Chamadas telefónicas</i>		
<i>Número por dia</i>	29	5
<i>Proporção do tempo</i>	17%	6%
<i>Duração média</i>	2 minutos	6 minutos
<i>Reuniões programadas</i>		

<i>Número por dia</i> <i>Proporção do tempo</i> <i>Duração média</i>	3 21% 27 minutos	4 59% 68 minutos
<i>Reuniões não programadas</i>		
<i>Número por dia</i> <i>Proporção do tempo</i> <i>Duração média</i>	19 15% 3 minutos	4 10% 12 minutos
<i>Inspecões às instalações</i>		
<i>Número por dia</i> <i>Proporção do tempo</i> <i>Duração média</i>	5 12% 9 minutos	1 3% 11 minutos
<i>% atividades com menos de 9'</i> <i>% atividades com mais de 60'</i>	90% 0,02%	49% 10%
<i>Número de correios por dia</i> <i>% de correios proveniente de:</i> <i>Subordinados</i> <i>Gestores</i> <i>Fornecedores e associados</i>	17 54% 2% 24%	36 39% 16% 8%
<i>% tempo de contatos verbais com:</i> <i>Subordinados</i> <i>Clientes</i> <i>Fornecedores e associados</i> <i>Gestores e organizações prof.</i> <i>Diretores e assessores</i> <i>Outros</i>	56% 7% 31% 0,2% 0% 7%	48% 3% 17% 11% 12% 8%
<i>% reuniões com + 3 pessoas</i>	0%	43%
<i>% tempo contato consagrado:</i> <i>Ao trabalho da organização</i> <i>Às atividades sociais</i>	15% 4%	2% 12%

A partir dos dados apresentados na tabela 11, verifica-se que as organizações menores são caracterizadas por um fraco formalismo e por uma preocupação mais pronunciada para problemas operacionais. No que diz respeito às grandes organizações, Choran verificou que os papéis do gestor como símbolo e como agente de ligação não apresentam o mesmo nível de importância para os presidentes do que para os diretores gerais estudados (Mintzberg, Le Manager Au Quotidien - les dix rôles du cadre, 2000).

2.12 - Tipos e níveis de gestores

Mintzberg (2000) definiu um número limitado de diferentes tipos de gestores, apenas oito, ainda que exista uma grande variabilidade no trabalho dos gestores. Stewart (1967) designa estes conjuntos característicos de vários tipos de gestores por perfis profissionais e considera que existem cinco tipos de perfil para o gestor. Mintzberg (2000) apoia-se no trabalho do anterior autor, em que apresenta alguns tipos de gestores semelhantes, aos quais estão associados vários papéis, como é mostrado na tabela 12.

Tabela 12 Os oito tipos de perfis do gestor, segundo Mintzberg (2000)

Tipo de gestor	Papel chave
Homem de contato	Agente de ligação, símbolo
Gestor político	Porta-voz, negociador
Empreendedor	Empreendedor, negociador
Gestor interno	Repartidor de recursos
Gestor em tempo real	Regulador
Gestor de equipa	Líder
Gestor expert (Especialista)	Observador ativo, porta-voz
Gestor recentemente nomeado	Agente de ligação, observador ativo

2.12.1 - Homem de contato

O homem de contato representa todos os gestores que passam a maior parte do tempo fora das suas organizações, em contato com pessoas que possam fornecer-lhes informações privilegiadas ou determinado tipo de favores. Este tipo de gestor trabalha arduamente para fortalecer a sua reputação e a da sua organização. Os dois papéis mais

importantes para o homem de contato são o papel de agente de ligação e o de símbolo (Mintzberg, Le Manager Au Quotidien - les dix rôles du cadre, 2000).

2.12.2 - Gestor político

Este tipo de gestor passa, tal como o anterior, bastante tempo com pessoas exteriores à sua organização. O objetivo deste tipo de gestor é complexo, sendo que ele tem em mãos o objetivo de tentar conciliar diversas influências e pressões políticas que foram impostas à organização. Grande parte do seu tempo é passado em atividades formais, reunindo regularmente com membros do conselho de administração e com os grupos de pressão, negociando com eles e explicando as suas ações a outros grupos interessados. Os papéis desempenhados por estes gestores são os de porta-voz e de negociador (Mintzberg, Le Manager Au Quotidien - les dix rôles du cadre, 2000).

2.12.3 - Empreendedor

O empreendedor é um tipo de gestor que utiliza grande parte do seu tempo na procura de oportunidades e na implementação de alterações na sua organização. Normalmente, este tipo de gestores encontram-se a chefiar empresas pequenas e jovens, onde a inovação é o principal ponto para atingir o sucesso. Os papéis determinantes são o de empreendedor, mas também o de negociador, uma vez que é necessário debater quais as alterações a implementar na organização (Mintzberg, Le Manager Au Quotidien - les dix rôles du cadre, 2000)

2.12.4 - Gestor interno

Para este gestor, a principal preocupação é o bom funcionamento das operações internas. Grande parte do seu tempo é dedicado à criação e desenvolvimento da estrutura da organização, a assegurar a formação e o desenvolvimento profissional dos subordinados e a realizar a respetiva supervisão dos mesmos. Os papéis que mais vezes lhes são atribuídos são o de repartidor de recursos e o de líder, embora este último com

menor preponderância (Mintzberg, Le Manager Au Quotidien - les dix rôles du cadre, 2000).

2.12.5 - Gestor em tempo real

O gestor em tempo real preocupa-se, tal como o gestor anterior, com a manutenção das operações internas, embora os seus problemas e horizonte temporal sejam diferentes, mais orientado para o presente e de forma mais objetiva. Este gestor assegura que o funcionamento da organização ocorra sem interrupções. O gestor em tempo real apresenta todas as características do trabalho do gestor, como a fragmentação, a brevidade e quantidade numerosa dos contatos e o pouco tempo para a análise de relatórios. O papel principal é o de regulador (Mintzberg, Le Manager Au Quotidien - les dix rôles du cadre, 2000).

2.12.6 - Gestor de equipa

O gestor de equipa é um tipo de gestor que está diretamente ligado às operações internas da organização, com um objetivo muito específico: a criação de uma equipa que funcione de forma eficaz como uma única entidade. É utilizado quando o funcionamento da organização verifica uma dificuldade de coordenação entre especialistas de alto nível, tal como é o caso dos treinadores desportivos, dos responsáveis por grupos de pesquisa e de desenvolvimento de projetos complexos. O papel fundamental para este gestor é o papel de líder (Mintzberg, Le Manager Au Quotidien - les dix rôles du cadre, 2000).

2.12.7 - Gestor especialista

O gestor especialista assume, para além das funções habituais do gestor, o cargo de especialista. É o gestor responsável por um grupo funcional e deve servir como um centro de informação especializado para toda a organização. Aconselha outros gestores e também é consultado em relação a problemas especiais. Para o gestor especialista os

papéis-chave são o papel de observador ativo e o papel de porta-voz (Mintzberg, Le Manager Au Quotidien - les dix rôles du cadre, 2000).

2.12.8 - Gestor recentemente nomeado

Este último tipo de gestor refere-se ao gestor que ocupa um novo posto. Inicialmente o gestor não possui os contatos nem as informações, necessitando de contruir a sua rede de contatos e a sua base de dados. Os papéis mais importantes são o papel de observador ativo e o de agente de ligação (Mintzberg, Le Manager Au Quotidien - les dix rôles du cadre, 2000).

2.12.9 - O gestor no desporto

Os estudos no âmbito da gestão do desporto têm também sido realizados, sendo que incidem sobretudo no que o gestor deve fazer, em vez de retratar o que o gestor realmente faz, ou seja, as tarefas e funções que desempenha.

Alguns exemplos de estudos realizados no âmbito da gestão do desporto são apresentados nos parágrafos abaixo.

Hatfield, Wrenn e Bretting (1987) realizaram um estudo comparativo entre as responsabilidades dos diretores desportivos interuniversitários e os gestores do desporto profissionais. Três propósitos gerais caracterizam este estudo. Em primeiro lugar, foram examinados os perfis demográficos, educacionais e as experiências anteriores dos gestores desportivos profissionais e dos diretores desportivos. Após o primeiro ponto, foram solicitadas respostas sobre a importância dada a uma série de responsabilidades profissionais selecionadas. E por fim, foi realizada uma comparação da frequência de cursos relevantes para a formação de cada um desses cargos. Os autores utilizaram um questionário que foi construído após a análise de estudos similares, após a consulta de gestores de desporto, vistos como especialistas e, aproveitando ideias dos próprios

autores do estudo após a consulta da literatura da especialidade. Estes procedimentos resultaram num questionário composto por 50 questões, agrupadas em áreas principais. Estas são: relações de trabalho, marketing, gestão financeira, administração, avaliação de pessoal e relações públicas. A cada questão foi atribuída um valor de 1 a 5, sendo que o 1 indica uma grande importância e o valor 5 representa pouca importância. A terceira parte do questionário continha uma lista de 40 cursos baseados nas áreas dos estudos formais, avaliada por investigadores anteriores. As conclusões encontradas apresentam diferenças significativas, sendo que os diretores desportivos definiram como sendo os mais importantes a administração desportiva, a comunicação oral, as relações públicas, o marketing e a administração de empresas. Para os gestores desportivos as áreas mais importantes eram o direito desportivo e empresarial, as relações públicas, a comunicação oral, as relações de trabalho e o marketing. Os gestores desportivos consideraram também altamente importante a avaliação técnica e a formação dos atletas.

O estudo realizado por Lambrecht (1987) tinha como objetivos identificar quais as competências necessárias para gerir clubes desportivos e determinar se existem diferenças nas competências necessárias em relação ao tamanho da organização. O autor elaborou um questionário que era constituído por 33 competências do gestor do desporto e por diversas questões demográficas, tendo como base uma revisão de literatura relacionada com as competências do gestor. O autor considerou ainda a importância atribuída a um conjunto de competências de clubes desportivos. Foram encontradas seis competências com maior relevância para o gestor de um clube desportivo, entre as quais, controlo e organização, técnicas de comunicação, técnicas desportivas, conhecimento do público, contabilidade e a elaboração de orçamentos. O autor verificou ainda que as competências variam tendo em conta a dimensão do clube

desportivo. Assim, os clubes desportivos com uma maior dimensão tendem a ter uma gestão mais complexa.

Um outro estudo, realizado por Cuskelly e Auld (1991), tinha como principal objetivo examinar a importância percebida de uma série de responsabilidades do gestor desportivo profissional e do gestor de recreação para determinar se existiam diferenças de acordo com o contexto organizacional. Os dados foram recolhidos através de um questionário auto ministrado enviado através do método The total design method. Os resultados encontrados apontaram que as responsabilidades consideradas de maior importância eram as relações públicas, a gestão financeira, o planeamento e gestão do programa e as comunicações interpessoais. Os autores chegaram também à conclusão que existem agrupamentos de competências que foram percebidos como sendo de elevada importância para o gestor desportivo e para o gestor de recreação.

Foram encontrados diversos estudos que se agrupam num único grupo, que são os estudos relacionados com a preparação académica e com a análise de currículos, ao nível da formação dos gestores do desporto.

O primeiro destes estudos foi realizado por Brassie (1989) que consistiu em criar uma linha de orientações para a preparação de estudantes universitários e para estudantes licenciados, tendo em vista as suas carreiras na área da gestão do desporto. A utilização final dos resultados seria realizada pelas instituições que estão encarregues da formação dos profissionais do desporto. O currículo na gestão do desporto divide-se normalmente em três componentes: as áreas fundamentais de estudo, as áreas de aplicação de estudo e a experiência de campo.

Ao nível da preparação universitária existem três áreas fundamentais: as áreas fundamentais de estudo, as áreas de aplicação do estudo e a experiência de campo. As

áreas fundamentais de estudo incluem conhecimentos de gestão, marketing, economia, contabilidade, finanças e de informática. As áreas de aplicação era compostas por áreas como a sociologia desportiva, a história do desporto, a filosofia do desporto, a psicologia do desporto, as mulheres no desporto, o direito desportivo, a economia desportiva, o marketing desportivo e a administração desportiva. A experiência de campo incluía aspetos de carácter prático.

No caso das licenciaturas era necessário frequentar dois cursos em métodos de pesquisa e realizar um projeto ou uma tese. Seria possível ainda a realização de cursos avançados numa das seguintes áreas: direito desportivo, economia do desporto, marketing do desporto, administração do desporto, conceção de instalações e gestão de eventos desportivos. Na licenciatura também são contempladas as aplicações práticas, através das experiências de campo.

Outro estudo sobre este tema é o estudo realizado por Lambrecht (1991). O estudo tem como principal objetivo identificar as necessidades de preparação curricular para gestores de clubes desportivos e determinar se existem diferenças na preparação curricular necessária dos gestores tendo em conta a dimensão da organização. O instrumento na recolha de dados foi um questionário, com 30 questões sobre a preparação curricular necessária. O autor concluiu que o aspeto considerado mais necessário, em termos de preparação curricular, foi o marketing, seguido de gestão de hotéis e restaurantes, contabilidade e a utilização de computadores. Relativamente ao segundo objetivo, existem pequenas diferenças nas necessidades de preparação curricular dos gestores de clubes desportivos em relação à dimensão da organização. No entanto, verificou-se que o conhecimento base dos gestores de clubes desportivos é mais semelhante do que diferente tendo em conta a dimensão da organização.

O último estudo apresentado foi realizado por Danylchuk e Chelladurai (1999). O objetivo do estudo consistia em descrever e analisar o trabalho de gestão no desporto universitário canadiano. Foi elaborado um questionário, em que primeiramente os investigadores procuraram fazer uma revisão abrangente da literatura sobre gestão, que incidiu principalmente sobre o trabalho do gestor. Após essa revisão estar concluída, foram definidas 19 categorias para figurarem no questionário. Aos participantes do estudo, gestores desportivos universitários, foi-lhes pedido que indicassem a importância relativa a cada atividade e o tempo que despendiam com cada uma, utilizando uma escala de 7 pontos, em que o 1 correspondia ao menos importante ou ao que menos tempo despendia e o 7 correspondia ao mais importante ou ao que mais tempo despendia. Para além desses dois pontos, o gestor devia também atribuir uma percentagem de responsabilidade para cada atividade entre três níveis de administração.

Os resultados obtidos mostram que as atividades mais importantes para o gestor e as que consomem maior quantidade de tempo eram: a gestão financeira, a liderança, a tomada de decisões, a resolução de problemas, a produção de receitas e os assuntos dos atletas. As atividades no extremo oposto eram as atividades relacionadas com a procura de informação, as atividades de manutenção e as responsabilidades das competições.

Em relação às responsabilidades, o estudo determinou que os diretores desportivos viam como suas responsabilidades a resolução de problemas, os recursos humanos, a elaboração de políticas, os grupos de pressão, a liderança, a gestão financeira, a avaliação, a “figura de proa” e a resolução de conflitos, ou seja, as tarefas mais importantes. Já os diretores assistentes eram responsáveis pelas tarefas menos importantes, como atividades de manutenção, a procura de informação, a coordenação e marketing. Assim, foi possível verificar que existia uma relação significativa relacionada com a importância das tarefas, embora inversamente proporcional.

Outros estudos recaem sobre o estudo de outros aspetos particulares do trabalho dos gestores desportivos. Constituem exemplo desses estudos, os estudos sobre a motivação, sobre a eficácia e eficiência dos gestores desportivos, sobre o tipo de liderança a adotar, sobre os estilos pessoais dos gestores desportivos.

O estudo de Branch Jr. (1990) tinha como objetivo analisar quais as perceções do comportamento do líder que o diretor desportivo e o seu assistente tinham e determinar se as suas perceções contribuíam de forma significativa para a previsão da eficácia organizacional das competições interuniversitárias. Para a realização deste estudo foram utilizados três questionários. As conclusões retiradas foram que as perceções dos diretores desportivos desempenhavam um papel de grande importância na predição da eficácia organizacional, enquanto as perceções dos assistentes não contribuíam para a predição da eficácia organizacional.

2.12.9.1 - Gestor de um Clube Desportivo

Tabela 13 Gestor de um clube desportivo, segundo Sport Management Occupations in Europe (1997)

Tarefas	Competências	Conhecimento
Desenvolvimento do clube: analisar influências no desporto; analisar exigências dos clientes (membros do clube, membros potenciais); realização de um processo de planeamento decente.	Competências conceptuais: perspetivas analíticas, complexas, sistemáticas, globais e sintetização	Conhecimento de gestão de negócios Ferramentas de pesquisa de mercado Técnicas de planeamento Princípios de mercado (e as suas especificidades nas organizações sem fins lucrativos)
Criação de estratégias para o funcionamento do clube		Atuação política
Assumir tarefas de relações públicas de: Representação; Cooperação; Cuidado.		Utilização de ferramentas de controlo: Orçamento anual; Adquirir fundos financeiros (ex: angariação de fundos).

Controlar durante todo o processo referente a: cumprimento de objetivos; orçamento do clube.	Competências humanas: Interpessoais, liderança, comunicação, entrega ao grupo e persuasão, autocrítica.	
Gestão do pessoal: Liderar Motivar Desenvolver pessoal profissional e honroso		Métodos e técnicas de liderança Treinar uma equipa de trabalho (dinâmicas de grupo)
Gestão da comunicação		Delegação de tarefas
Realizar atividades desportivas disponíveis relativas a: Instalações Ofertas	Competências técnicas: desportivas específicas, de instalação específicas e de escritório/Secretária.	Técnicas de negociação e comunicação Executar o sistema do clube (organização empresarial)
Estruturar o escritório da administração		Executar sistemas de informação e de processamento de dados

2.12.9.2 - Gestor de um centro de Fitness

De acordo com European Observatory of Sports Occupations (1997) a função do gestor de um centro de Fitness é alcançar um retorno comercial, através do desenvolvimentos e promoção de programas de treino tendo por base conhecimentos científicos e especializados, como a gestão de recursos humanos e a gestão de equipamentos.

Tabela 14 Gestor de um centro de Fitness, segundo Sport Management Occupations in Europe (1997)

Tarefas	Competências	Conhecimento
Planear, monitorizar + avaliar	Competências conceptuais: Desenvolvimento de programas	Marketing
Manter e melhorar as instalações		Saúde + Segurança
Promover e avaliar os serviços de forma a maximizar a participação	Competências humanas: Comunicação Liderança	Financiamento de empresas Gestão de recursos humanos
Recrutamento + formação do pessoal (motivar freelancers e empregados tempo inteiro)		Fisiologia do desporto Psicologia do desporto
Planear, atribuir e avaliar o	Competências técnicas:	Liderança/organização

trabalho realizado pela equipa	Uso de equipamentos Contabilidade	Equipamentos tecnológicos
Manter-se atualizado em relação às práticas mais recentes do Fitness		
Cuidar de serviços adicionais (restauração, roupas...)		
Gerir as finanças (controlo do orçamento...)		

Capítulo 3 - Metodologia

O capítulo da metodologia tem como principal objetivo descrever e identificar, de forma minuciosa, todo o processo metodológico necessário para a realização deste estudo, possibilitando uma maior especificação na abordagem ao problema formulado e consequentes objetivos apresentados.

Os procedimentos metodológicos utilizados na construção do instrumento de pesquisa, na recolha e no tratamento de dados são descritos de forma mais minuciosa e detalhada ao longo deste capítulo.

3.1 - Definição da População do Estudo

O presente estudo consiste em conhecer, descrever e analisar a natureza das atividades dos gestores desportivos de Clubes de Futebol e de Health Clubs, bem como identificar os seus padrões de formação e caracterizar o seu perfil profissional – as suas competências.

A população deste estudo é constituída por todos os clubes e SAD'S do futebol português do distrito de Lisboa (Lezíria do Tejo, Oeste e Grande Lisboa), englobando ainda clubes que só tenham escalões de formação, que participem nas competições federadas da Associação de Futebol de Lisboa e Federação Portuguesa de Futebol. São englobados também todos os Health Clubs que desempenhem funções no distrito de Lisboa.

As competições profissionais estão divididas em Primeira Liga e Segunda Liga. A Primeira Liga conta com um total de 18 equipas, sendo que apenas 4 pertencem ao

distrito de Lisboa. A Segunda Liga é disputada com um total de 24 equipas, sendo 4 do distrito de Lisboa.

Assim, ao nível do futebol profissional, o nosso universo de estudo é composto por 8 clubes do distrito de Lisboa.

As competições não profissionais de futebol, no distrito de Lisboa, são constituídas primeiramente pelo Campeonato Nacional de Seniores – primeira competição do futebol não profissional – em que os vencedores da competição transitam para o patamar do futebol profissional. O Campeonato Nacional de Seniores está organizado em oito séries, de A a H, de norte a sul do país, em que os clubes do distrito de Lisboa estão maioritariamente incluídos nas séries F e G.

As competições organizadas pela Associação de Futebol de Lisboa, a nível sénior, encontram-se divididas por quatro divisões. A primeira divisão, denominada de Pro-Nacional, é constituída por 16 clubes em prova, competindo pela subida ao Campeonato Nacional de Seniores. A segunda divisão, Divisão de Honra de Lisboa, alberga cerca de 16 clubes participantes. A terceira divisão, denominada por 1ª Divisão de Lisboa, encontra-se dividida em duas séries – série 1 e série 2 – tendo cada uma delas 12 clubes em competição. A quarta e última competição da Associação de Futebol de Lisboa, 2ª Divisão de Lisboa, entra em competição com 14 clubes.

Ao nível do futebol não profissional, o nosso universo de estudo é composto por 80 clubes de futebol no distrito de Lisboa, distribuídos pelos diversos patamares das várias competições na época de 2014/2015.

Os clubes de futebol que apresentam apenas escalões de formação na sua estrutura e que participam em competições federadas englobam-se de igual forma no universo do nosso estudo. Assim, devem ter em competição pelo menos uma equipa

federada, na respetiva Associação Distrital, nos seguintes escalões: Benjamins, Infantis, Iniciados, Juvenis ou Juniores.

A divisão das competições ao nível dos escalões de formação pode ser feita ao nível de dois tipos de provas: as nacionais, considerado o patamar mais elevado e organizadas pela FPF e as distritais, organizadas pela Associação Distrital de Futebol e considerado o patamar secundário da competição. No entanto, somente a partir dos Iniciados surgem as competições nacionais.

As competições nacionais ao nível dos escalões de formação são organizadas de modo semelhante ao utilizado no Campeonato Nacional de Seniores, com a divisão do campeonato por séries e com a distribuição dos clubes de cada região por essas mesmas séries. No escalão de Juniores, a competição divide-se em duas divisões, sendo que a 1ª divisão, está organizada apenas por zona Norte e Sul.

Já as competições distritais nos escalões de formação, no distrito de Lisboa, organizam-se de forma semelhante ao que acontece com o escalão sénior, com a prova principal a ser denominada de Divisão de honra, seguida da 1ª e 2ª Divisão, igualmente divididas por séries.

Os clubes de Futebol, do distrito de Lisboa, que apresentam equipas federadas somente nos escalões de formação, representam um universo populacional de 64 equipas.

O número de clubes referenciados consiste no nosso universo de estudo e, que no total, é formado por 152 clubes.

Ao nível do Fitness, não existe uma entidade ou conjunto de entidades que englobem obrigatoriamente todos os Health Clubs e academias que queiram atuar a

nível nacional ou distrital. A AGAP (Associação de Empresas de Ginásios e Academias de Portugal), criada por um conjunto de proprietários de Health Clubs a nível nacional é a associação que mais se aproxima das apresentadas acima ao nível do Futebol. No entanto, não existe nenhuma obrigatoriedade de inscrição na AGAP.

Assim, o número de referenciados é de 230 Health Clubs ou academias ligadas ao Fitness, no distrito de Lisboa, sendo este número apresentado como o universo de estudo.

3.2 - Instrumento de pesquisa

No presente capítulo, escolhemos conceber os instrumentos de pesquisa capazes de recolher e gerar a informação desejada para o contexto do nosso estudo. Relativamente à recolha e tratamento dos dados sobre o cargo, a revisão da literatura sobre o tema da análise de cargos, permitiu que tomássemos conhecimento dos diferentes métodos utilizados pelos mais diversos autores.

Tendo por base a revisão da literatura decidimos utilizar o “Método Misto – Questionário e Entrevista”. Chiavenato (1990) refere este método como um dos mais utilizados para a análise de cargos, uma vez que permite uma recolha de dados através de dois métodos de análise, o método de entrevista e de questionário, tirando partido das vantagens oferecidas por cada um.

Assim, de modo a obter os melhores resultados, os instrumentos utilizados para a recolha de informação foram a entrevista exploratória e o inquérito.

3.3 - Entrevista Exploratória

A entrevista exploratória possibilitou a existência de um contacto direto com os gestores desportivos, mais especificamente, ao nível dos Health Clubs (Fitness). Este contacto permitiu recolher informações pertinentes acerca das funções desempenhadas, bem como quais as competências consideradas de relevância para o exímio desempenho do cargo. As informações recolhidas serviram como base para a construção do inquérito, uma vez que ao nível da análise de cargos no Fitness ainda existem poucos estudos realizados.

A estrutura da entrevista teve como matriz principal o Guião de Análise de Empregos do INOFOR (Ver anexo 1), sendo que o principal objetivo desta passou pela aquisição de informações relacionadas com as seguintes áreas:

1. Enquadramento da atividade
 - a. Designação da atividade e outras designações relacionadas
 - b. Relação com outras Áreas Funcionais
 - c. Objetivo da atividade – Missão
 - d. Horário da atividade
2. Atividades Desenvolvidas
 - a. Atividades Específicas
3. Componentes das Competências
 - a. Saberes
 - b. Saberes-fazer técnicos
 - c. Saberes-fazer sociais e relacionais
4. Condições gerais do exercício da atividade
 - a. Especificidades da atividade
 - b. Exigências em termos de aptidões

- c. Condições de trabalho penosas ou de risco
 - d. Condições de acesso ao emprego – formação e experiência
5. Mobilidade Profissional associada à atividade
 6. Tendências de evolução

Realizamos entrevistas a dois Gestores Desportivos de dois Health Clubs distintos, ambos responsáveis máximos e proprietários das organizações desportivas em que realizamos a entrevista. Estas foram individuais e na respetiva instalação desportiva, tendo sido efetuadas de acordo com a disponibilidade de cada gestor.

Após a realização da entrevista e após a aprovação dos entrevistados, transcrevemos os dados para suporte informático – Microsoft Word, para que aquando a construção do inquérito pudéssemos servir-nos dos dados recolhidos.

3.4 - Inquérito

Através da utilização do inquérito como instrumento de pesquisa, foi-nos permitido alcançar um maior número de organizações desportivas, tanto ao nível dos Health Clubs como dos Clubes de Futebol, providenciando como consequência, um maior acervo de dados de relevância para a investigação acerca do perfil profissional dos gestores desportivos.

Durante o processo de construção e desenvolvimento do inquérito, foi conjugado um conjunto de dados recolhidos na revisão da literatura, através de trabalhos relacionados com o tema, elaborados por outros autores, particularmente com maior destaque ao nível do Futebol. Assim, analisámos as dissertações de Maças (2006), de Joaquim (2010) e de Brochado (2012).

Como fio condutor utilizámos a estrutura do Guião de Análise de Empregos do INOFOR (Ver anexo 1), de forma a elaborar um inquérito enquadrado com os objetivos do estudo e contextualizado com a realidade desportiva.

De forma a melhorar o instrumento de pesquisa, foram também agregados dados recolhidos nas entrevistas exploratórias efetuadas aos gestores desportivos de Health Clubs, visando o enquadramento e adaptação do inquérito, tendo em conta o contexto específico a que o mesmo se aplica. A importância deste ponto passa, sobretudo, pela escassa informação existente ao nível de estudos relacionados com os gestores desportivos no Fitness, sendo que era necessário conhecer e compreender o nosso objeto de estudo, para posteriormente podermos delimitá-lo, de forma a abranger todos os aspetos relevantes ao nível das funções e competências dos gestores desportivos de Health Clubs.

No que concerne à validação do questionário (consulta de painel de especialistas), cinco gestores desportivos responderam à primeira versão do questionário, de forma a testá-lo, bem como sugerir e alertar para possíveis modificações que melhorem, complementem ou corrijam o conteúdo do questionário. O procedimento relatado anteriormente foi determinante quer para a construção, quer para o desenvolvimento da versão final do instrumento de pesquisa do nosso estudo.

Na versão final, o inquérito (ver anexo 5) é composto por 26 questões, sendo organizado em cinco grupos distintos, os quais são:

- ✓ Grupo 1 - Contextualização do Gestor desportivo
- ✓ Grupo 2 – Missão e Área Funcional do Gestor desportivo
- ✓ Grupo 3 – Funções desempenhadas pelo Gestor desportivo
 - Administração

- Marketing
- Finanças
- Equipamentos
- Gestão de Pessoal
- Outras atividades
- ✓ Grupo 4 – Competências e Conhecimentos específicos do Gestor desportivo
 - Saberes
 - Saberes-fazer técnicos
 - Saberes-fazer sociais e relacionais
- ✓ Grupo 5 – Especificidades do mercado de trabalho do Gestor desportivo
 - Especificidades do cargo
 - Mobilidade Profissional
 - Tendências de evolução

A conceção do inquérito foi efetuada através de um *software* informático designado *Limesurvey* e a sua conseqüente aplicação constituiu o meio principal de recolha de dados para o nosso estudo. O inquérito foi encaminhado para os *emails* de todas as organizações desportivas pertencentes à população do nosso estudo, com o enquadramento do inquérito e uma breve explicação acerca do objetivo do estudo – ver anexo 4. Conseguimos recolher 24 respostas válidas que serviram como dados de análise para a nossa investigação.

3.5 - Procedimentos Metodológicos

Ao longo dos próximos parágrafos descrevemos um conjunto de procedimentos metodológicos gerais que foram sendo desenvolvidos ao longo da realização do estudo. Os procedimentos foram desenvolvidos ao longo de várias fases conforme segue a descrição abaixo:

- a) Procedemos à elaboração do Guião da Entrevista, recorrendo e adaptando o Guião de Análise de Empregos do INOFOR (Ver anexo 1), tendo em conta o contexto do nosso estudo;
- b) Desenvolvemos entrevistas exploratórias, ao nível das organizações do Fitness, de forma a colmatar a escassa informação que existe no que diz respeito a questionários relacionados com o perfil profissional, de modo a permitir uma abordagem mais sólida em relação ao objetivo de estudo;
- c) Construimos, tendo em conta os pontos anteriores, uma primeira versão do inquérito respeitante à caracterização da natureza das atividades de gestão realizadas, bem como o nível de formação e competências dos gestores desportivos das respetivas organizações desportivas, tendo como base o trabalho preparado anteriormente – Revisão de Literatura, Guião de Análise de Empregos do INOFOR e Entrevistas Exploratórias;
- d) Realizámos um estudo preliminar, empregando a primeira versão do nosso questionário, de forma a poder validar o questionário;
- e) Alterámos o questionário tendo em conta as sugestões que nos propuseram e definimos então o questionário final, utilizado na recolha dos dados;
- f) Aplicámos o questionário e recolhemos os dados, usando como meio de distribuição do questionário, o *email*;
- g) Procedemos ao tratamento e análise interpretativa dos dados do estudo.

Para executarmos a análise do conteúdo, seguimos de acordo com a estrutura determinada para a elaboração de um documento final da descrição do cargo de Gestor Desportivo, tendo por base a tabela do Perfil Profissional construída pela INOFOR. A Tabela 15 representa a estrutura que será utilizada para a construção do Perfil Profissional do Gestor Desportivo de Health Clubs e de Clubes de Futebol.

Tabela 15 Estrutura criada para a análise dos dados recolhidos e para a criação do Perfil Profissional do Gestor Desportivo de Clubes de Futebol e de Health Clubs do distrito de Lisboa

Perfil do Gestor Desportivo de Clubes de Futebol e de Health Clubs	
a) Referencial da Atividade	1. Designação da Atividade e Outras designações
	2. Missão
	3. Local do Exercício da Atividade
	4. Condições de Exercício
	5. Área Funcional
	6. Atividades
b) Referencial de Competências Específicas da Atividade	7. Saberes
	8. Saberes-Fazer Técnicos
	9. Saberes-Fazer Sociais e Relacionais
c) Formação e Experiência	
d) Especificidades do Mercado de Trabalho	10. Variabilidade do Cargo
e) Elementos de Prospetiva	
Perfil do Gestor Desportivo de Clubes de Futebol e de Health Clubs	

Capítulo 4 - Apresentação e Discussão de Resultados

No presente capítulo iremos efetuar a apresentação e conseqüente discussão dos resultados obtidos.

Utilizando como estrutura para a construção do perfil desejado, o Perfil Profissional do Gestor Desportivo de Health Clubs e de Clubes Desportivos (Ver tabela 15), iremos proceder à análise de todos os constituintes que o integram.

Assim, apresentamos e analisamos todos os dados recolhidos através da realização dos inquéritos, aplicados a toda a população incluída na análise do presente estudo.

4.1 - Gestores Desportivos

A amostra deste estudo apresenta-se bem distribuída no que diz respeito aos grupos estudados, uma vez que cada grupo representa aproximadamente metade da amostra. Cerca de 54,17% dos inquiridos apresentam-se como gestores desportivos de clubes de futebol, enquanto os restantes 45,83% são classificados como gestores de Health Clubs (Figura 1).



Figura 3 - Número de respostas relativas à organização

4.1.1 - Género

O género masculino caracteriza-se como sendo o género predominante em gestores de clubes de futebol, descrevendo cerca de 92,31% dos gestores desportivos inquiridos, contra apenas 7,69% do género feminino (ver tabela 16).

Sarmento, Pinto e Oliveira (2006) assinalam também o desequilíbrio existente entre géneros, com o género masculino a dominar, com 81%, enquanto o género feminino tem uma participação de apenas 19% nos cargos de gestores desportivos. Sarmento, Pinto e Oliveira (2006) referem ainda que apesar de existir um grande desequilíbrio entre géneros, o sector feminino começa a revelar uma aproximação à igualdade, tendo em conta estudos anteriores realizados no âmbito da gestão desportiva em Portugal.

Apoiando esta ideia, Azevêdo e Spessoto (2012), verificaram através do seu estudo a hegemonia da atuação do género masculino nos cargos de dirigentes desportivos de Clubes de Futebol.

Já nos Health Clubs, o cargo de gestor desportivo é ocupado em ligeira maioria por mulheres, correspondendo a cerca de 54,55% das respostas, enquanto o masculino corresponde a 45,45% (ver tabela 16).

Santana, Monteiro, Pereira e Bastos (2012) indicam resultados semelhantes ao nosso estudo, verificando uma maior participação das mulheres no segmento da gestão desportiva de academias. Roth (2007) refere também a ocupação dos cargos relacionados com a direção das academias (Fitness) de forma igualitária entre géneros, com a diferença de existir uma leve predominância masculina em relação à feminina.

Na amostra estudada, existem grandes diferenças em relação aos géneros entre Clubes de Futebol e Health Clubs. O facto dos gestores desportivos de clubes de

Futebol serem na sua maioria do género masculino, poderá estar relacionado com o facto de o futebol ainda ser visto como desporto de homens e, portanto, as mulheres ainda não têm o seu espaço nele.

Tabela 16. Número de respostas relativas ao género dos gestores desportivos de clubes desportivos e Health Clubs

Género	Clubes	Health Clubs
Feminino (F)	1 (7,69%)	6 (54,55%)
Masculino (M)	12 (92,31%)	5 (45,45%)

4.1.2 - Idade

No que diz respeito à média de idades dos gestores desportivos, verificou-se que a amostra está inserida numa faixa etária que, à partida, poderá ter mais experiência, competências e maturidade pessoal, sendo que nos clubes de futebol a medida de idades dos inquiridos é de 37 anos ($37 \pm 10,38$ anos) e nos Health Clubs é de 38 anos ($38 \pm 10,11$ anos), o que poderá indicar que a experiência profissional anterior ao cargo de Gestor Desportivo é fundamental para alcançá-lo – ver tabela 17.

Roth (2007) refere que a faixa etária predominante, relativamente aos gerentes/administrativos das academias de ginástica e musculação (Fitness), encontra-se entre os 21 e 40 anos de idade.

Relativamente ainda à questão da faixa etária, Santana, Monteiro, Pereira e Bastos (2012) referem que a maioria dos gestores de academias (Fitness) encontram-se na faixa etária dos 30 a 39 anos.

Sarmento, Pinto e Oliveira (2006) indicam que a média de idades da amostra do seu estudo se situa nos 33 anos, numa faixa etária entre os 31 e 40 anos e revela ainda

que existe um número considerável de gestores que responderam ao seu estudo, que se situam entre os 20 e 30 anos, revelando uma classe sócio profissional extremamente jovem e com grande potencial de crescimento. No entanto, a maioria dos cargos de gestor pertencentes ao vértice estratégico competem ao escalão etário entre os 31 e 40 anos.

Tabela 17 Média e Desvio Padrão de idades dos gestores desportivos de Health Clubs e de clubes

Idade			
Health Clubs	Resultado	Clubes	Resultado
Desvio Padrão	10.11	Desvio Padrão	10.38
Média	38	Média	37

4.1.3 - Formação académica

De acordo com os dados recolhidos na nossa amostra, os gestores desportivos de clubes de Futebol apresentam um nível de escolaridade inferior aos gestores desportivos dos Health Clubs. Assim sendo, a escolaridade com maior predominância nos gestores desportivos de clubes de Futebol é o 12º ano (31%), logo seguido da licenciatura (23%), enquanto a escolaridade com maior representatividade nos gestores desportivos dos Health Clubs é a licenciatura (64%) (ver tabela 18).

Tabela 18 Número de respostas relativas à Formação académica dos gestores desportivos de clubes de Futebol e de Health Clubs

Formação académica	Clubes	%	Health Clubs	%
12º ano	4	30.77%	0	0.00%
Curso Técnico Profissional	1	7.69%	0	0.00%
Bacharelato	1	7.69%	0	0.00%
Licenciatura	3	23.08%	7	63.64%
Mestrado	2	15.38%	3	27.27%
Doutoramento	0	0.00%	0	0.00%
Outro	2	15.38%	1	9.09%

Maçãs (2006), refere que os Diretores Desportivos intermédios possuem um nível de escolaridade semelhante ao apresentado, com a maioria das respostas a incidirem sobre as opções de Ensino Secundário (10º/11º ano) – 21,7% e do 12º ano de escolaridade (17,4%), sendo que estava representada uma divisão do ensino secundário entre incompleto e completo, enquanto no nosso estudo essa divisão não foi apresentada. No estudo de Maçãs (2006), segue também a licenciatura como resposta de relevância relativamente ao nível de escolaridade apresentado pelos Diretores Desportivos intermédios, com 14,5% de respostas, tal como é verificado no nosso estudo.

Azevêdo e Spessoto (2012) revelam que até ao ano de 2004, existe uma maior concentração de dirigentes desportivos com nível de escolaridade até ao ensino médio completo (Ensino secundário). A partir do ano 2005, até ao ano de 2007, verificou-se uma melhoria ao nível da formação, com uma ligeira maioria de respostas de Curso Superior Completo.

Já ao nível do Fitness, o estudo de Santana, Monteiro, Pereira e Bastos (2012) corroboram o nosso estudo e referem que mais de 90% dos gestores desportivos de Fitness têm curso superior completo.

Roth (2007) refere também a formação superior, embora não especificada, a Licenciatura, como a mais predominante entre os gerentes/administradores das academias de ginástica e musculação.

Bastos, Fagnani e Mazzei (2011) mencionam que foi constatada a maioria de respostas, por parte dos gestores de academias, a nível de formação superior.

De acordo com a amostra estudada, podemos verificar que os gestores desportivos de Health Clubs têm um maior nível de escolaridade, o que poderá estar relacionado com o facto dos gestores desportivos de Health Clubs, por vezes, terem a necessidade pontual de desempenhar outras atividades relacionadas com o Fitness – como aulas de grupo ou Musculação – e, por isso, existir uma maior necessidade de formação superior.

O nível de escolaridade também poderá estar relacionado com o facto dos gestores desportivos de Health Clubs não se encontrarem num meio com tantos recursos monetários como o meio do futebol, que pode levar a que sintam necessidade de procurar outras soluções. Como tal, veem o conhecimento como forma de contornar essas diferenças.

Tal como Maçãs (2006) referiu, os índices de escolaridade da população portuguesa são considerados baixos em relação à média da união europeia e, portanto, este facto poderá afetar a forma como os títulos académicos influenciam os relacionamentos formais e informais. Em particular no futebol e nos fenómenos populistas, o título académico é visto como algo pejorativo. O futebol, por ser uma

atividade populista e transversal à sociedade portuguesa, e por envolver todos os estratos sociais da nossa sociedade, acaba por refletir essa transversalidade na distribuição dos níveis de escolaridade dos Dirigentes Desportivos.

4.1.3.1 - Formação na área do Desporto

No que diz respeito à formação na área do Desporto, as respostas mostraram que os gestores desportivos de Health Clubs e de clubes se comportam de forma oposta. Os gestores desportivos dos Health Clubs apresentam uma ligeira maioria de respostas (55%) na opção que traduz os gestores desportivos com formação desportiva, enquanto a grande maioria dos gestores desportivos de clubes de Futebol (62%) possuem, em antítese, uma lacuna ao nível na formação desportiva (ver tabela 19).

Tabela 19 Número de respostas relativas à formação na área do desporto

Formação na área do desporto	Health Clubs	%	Clubes	%
Sim	6	54.55%	5	38.46%
Não	5	45.45%	8	61.54%

Os gestores desportivos de clubes apresentam, em larga maioria, uma ausência de formação na área do desporto, o que poderá estar relacionado com o facto de haver uma maior percentagem de inquiridos com apenas o Ensino Secundário, uma vez que os cursos ao nível do 12º ano são, por norma, mais gerais (ciências e tecnologias, ciências sociais e humanas, entre outras) do que específicos.

4.1.3.2 - Formação específica no desporto

Os inquiridos cuja resposta se enquadrava no grupo de gestores desportivos com formação a nível desportivo mencionaram, em completa maioria, que a formação específica desportiva que possuíam estava relacionada com a gestão do desporto, nas suas mais variadas vertentes.

Cerca de quatro gestores desportivos de Health Clubs responderam que tinham como formação específica o Mestrado em Gestão do Desporto, sendo que um apresentou ainda uma Especialização em Gestão de Ginásios. As restantes respostas mencionadas foram, Ciências do Desporto - menção em Gestão do Desporto e Educação Física e Desporto.

Três dos gestores desportivos de clubes de Futebol assinalaram como formação específica no desporto a Gestão do Desporto, apresentando-a através de diversos formatos, como Gestão do Desporto – Organizações Desportivas, Administração e Gestão Desportiva e Pós-Graduação em gestão de sociedades anónimas desportivas.

Assim, tanto os gestores desportivos de Health Clubs como os de clubes de Futebol referem a Gestão do Desporto como a área predominante em relação à formação específica.

Bastos, Fagnani e Mazzei (2011) referem também que a maioria dos gestores desportivos de academias de Fitness (53,85%) procuraram, ao nível da Pós-Graduação, especializar-se na área das Administração/Marketing, demonstrando a importância dos conhecimentos de gestão.

Sarmiento, Pinto e Oliveira (2006) apresentam resultados semelhantes relativamente à formação, com a Gestão do Desporto, seguida pela Educação Física, a receber a preferência de formação específica.

O nosso estudo segue de encontro ao estudo Maçãs (2006), referindo como principais áreas de formação a nível superior dos gestores desportivos de clubes de Futebol, as licenciaturas na área do Desporto, com 30,8% de respostas, seguidas da Gestão do Desporto (15,4%).

4.1.4 - Experiência anterior ao cargo

Experiência anterior ao cargo	Clubes	%	Health Clubs	%
Diretor Desportivo	5	38.46%	2	18.18%
Diretor Técnico	4	30.77%	1	9.09%
Gestor de Futebol	0	0.00%	0	0.00%
Gestor desportivo	2	15.38%	2	18.18%
Chefe de Departamento	3	23.08%	2	18.18%
Formador	3	23.08%	1	9.09%
Treinador/Jogador Profissional	3	23.08%	1	9.09%
Outro	4	30.77%	3	27.27%

Tabela 20 Respostas dos gestores desportivos relativas à experiência anterior ao cargo

No que diz respeito à experiência anterior ao cargo de gestor desportivo, a nossa amostra demonstra que os gestores desportivos de clubes de Futebol possuem mais experiência profissional desportiva, na maioria das respostas, do que os gestores de Health Clubs. As respostas mais solicitadas por parte dos gestores desportivos de clubes de Futebol foram a de diretor desportivo (38,46%), seguida de Diretor Técnico e de Outro (Treinador/Jogador Amador, Chefe de Secretaria/Secção e Nenhuma experiência – 2 respostas), ambos com 30,77% de respostas. Em contrapartida, os gestores desportivos de Health Clubs colocaram como principal resposta à questão, a opção Outro com 27,27% (Empresário, Gestor de Outras Empresas e Nenhuma experiência),

seguida de Diretor Desportivo, Gestor Desportivo e Chefe de Departamento, ambas com 18,18% (ver tabela 20).

Os gestores desportivos de clubes de Futebol possuem maior experiência anterior ao cargo, o que poderá estar relacionado com o facto de ser necessário ter experiência noutros cargos em organizações de associativismo desportivo, para poder assumir o cargo de gestor desportivo num clube de Futebol. Poderá também acontecer em decorrência de diversas situações, tais como o facto de que o futebol ser um meio instável, em constante mudança e com maior propensão à mudança de recursos humanos.

Também Maçãs (2006) constatou que o assumir do cargo de dirigente desportivo está relacionado com outras experiências diretivas anteriores ao cargo, em organizações de associativismo desportivo.

Em comparação com o dinâmico mundo do futebol, os Health Clubs são mais estáveis no que diz respeito ao cargo de gestor desportivo, sendo que por vezes o gestor desportivo do Health Club é, inclusive, o próprio dono deste. Nesta situação, é comum a mesma pessoa manter-se na gestão do negócio durante muitos anos, não havendo lugar para que haja muita experiência anterior ao cargo.

Santana, Monteiro, Pereira e Bastos (2012) referem também a maior predominância de gestores que exercem a gestão do seu próprio negócio, quer sob a forma de administrador, quer sob a forma dos sócios a assumirem o cargo de gerente ou diretor geral. Os autores referenciam também que, no caso dos gestores que não se enquadram na categoria proprietário/sócio, a ascensão ao cargo de gestor desportivo acontece através de recrutamento ou promoção interna. Soucie (2002), citado por Santana, Monteiro, Pereira e Bastos (2012), sugere que os dados anteriores expressam

um grau significativo de valorização de profissionais que conhecem a cultura e a estrutura da organização.

A falta de experiência anterior ao cargo, no caso dos gestores desportivos dos Health Clubs, poder-se-á dar também ao facto de os gestores desportivos dos Health Clubs terem maiores níveis de escolaridade. Uma vez que os gestores desportivos de Health Clubs têm maiores qualificações, bem como qualificações que ocupam longos períodos de tempo a serem concluídas, como a licenciatura e o mestrado, poderá indicar que o tempo que é utilizado durante o tempo de escolaridade reduz o tempo disponível para vivenciar experiências profissionais no mundo desportivo. Outro ponto que reforça a nossa posição em relação a esse aspeto é o facto de que os gestores desportivos dos clubes apresentam na sua maioria uma lacuna ao nível da formação desportiva, enquanto os gestores desportivos dos Health Clubs apresentam dados que revelam uma ligeira maioria de inquiridos com formação desportiva.

Outro aspeto a analisar é a diferença entre géneros. Apesar de se querer fazer parecer que não há diferenças entre o género feminino e masculino no que diz respeito à igualdade de oportunidades de trabalho, a verdade é que esta ainda é bem visível. Esse ponto poderá influenciar a maior experiência profissional anterior ao cargo nos gestores desportivos de clubes, uma vez que a maioria dos ocupantes desse cargo são do género masculino. Para cargos mais elevados, como é o caso do cargo de gestor desportivo, é habitual que seja concedida a oportunidade ao género masculino em detrimento do sexo feminino.

4.1.5 - Tipo de Trabalho

Através da nossa amostra podemos perceber que o trabalho do gestor desportivo tanto em clubes como em Health Clubs é, essencialmente, um trabalho em equipa. Tanto gestores desportivos de Health Clubs (81.82%) como os de clubes (84.62%)

responderam, em larga maioria, dessa mesma forma. O trabalho do gestor é um trabalho cada vez mais em equipa, uma vez que o cargo de gestor desportivo requer que o gestor obtenha conhecimentos de todo o funcionamento da organização, de forma a poder tomar as decisões mais acertadas (ver tabela 21).

Tabela 21 Número de respostas dadas pelos gestores desportivos relativamente ao tipo de trabalho

Tipo de Trabalho	Clubes	%	Health Clubs	%
Individual	2	15.38%	2	18.18%
Grupo	11	84.62%	9	81.82%

4.1.6 - Horário de Trabalho

Analisando as respostas dadas à questão relativa ao horário de trabalho, é possível verificar que, na nossa amostra, tanto gestores desportivos de Health Clubs (63,64%) como de Clubes de Futebol (100%) apresentam na sua grande maioria horários de trabalho flexíveis. Apenas 36,36% dos gestores desportivos dos Health Clubs exercem a sua função num horário previamente estipulado (ver tabela 22).

Tabela 22 Número de respostas relativas ao horário de trabalho dos gestores desportivos

Horário de Trabalho	Clubes	%	Health Clubs	%
Normal/Fixo	0	0.00%	4	36.36%
Variável	13	100.00%	7	63.64%

No caso dos gestores desportivos de clubes de Futebol, o desempenho das atividades relacionadas com o cargo, em horário variável, poder-se-á dever ao facto de,

quando não se encontra na situação de ser um clube profissional, o gestor desportivo desempenhar o cargo em regime de voluntariado. No entanto, no nosso estudo faltam dados mais precisos que possam provar esta relação.

Augusto (2015) menciona que a maioria dos gestores desportivos de clubes de Futebol desempenham o seu cargo em regime de Part-time (66.7%) e apenas 22.2% em regime Variável. A diferença passa pela disponibilidade temporal, em que no regime de Part-time o gestor desportivo dedica, independentemente das circunstâncias, uma parte do seu dia às funções do clube, tendo um horário substancialmente regularizado, enquanto no horário variável o gestor desportivo dedica tempo ao clube conforme a sua disponibilidade temporal, não existindo uma regularidade de horário que garanta a sua presença no clube.

Augusto (2015) faz referência ainda à baixa percentagem de gestores desportivos de clubes de Futebol que o fazem em regime de tempo inteiro (11.1%), considerando que os que fazem, só o fazem porque desempenham uma atividade profissional e remunerada ou porque são reformados e sem compromissos profissionais, tendo total disponibilidade para se dedicar ao clube.

De acordo com os dados obtidos relativamente ao tipo de trabalho (ver tabela 21), uma vez que grande parte do trabalho dos gestores desportivos passa por um trabalho em equipa, poderá tornar o horário de trabalho do gestor mais variável, de maneira a que o gestor consiga se reunir e conciliar os horários com todos os elementos da equipa.

Relativamente à situação dos gestores desportivos de Health Clubs, estes desempenham um horário mais flexível, uma vez que o próprio funcionamento da

organização em si é, por norma, mais flexível e de acordo com o fluxo de clientes e, portanto, poderá a levar à flexibilidade de horários por parte do gestor desportivo.

4.1.6.1 – Razões específicas que tornam o horário variável

De acordo com as respostas obtidas por parte dos gestores desportivos que consideram ter um horário de trabalho variável, cerca de oito gestores desportivos de clubes de Futebol referiram que o fazem em regime de voluntariado, e como tal complementam o cargo com os seus trabalhos habituais. Três dos inquiridos referiram que o que tornava o seu horário de trabalho variável era o horário de treino e dos jogos da equipa. Um gestor desportivo de um clube de Futebol referiu que tudo estava dependente do momento em que a época estava a decorrer, e outro ainda referiu que o horário era variável de acordo com as necessidades específicas das empresas.

No caso dos Health Clubs as respostas encontram-se igualmente concentrados embora por uma razão diferente, sendo que a resposta mais escolhida como motivo que torna o horário variável foi a adequação do horário de trabalho de acordo com as necessidades da organização. Outro motivo apontado foi a conciliação de outras funções dentro da organização.

4.1.7 – Duração do horário de trabalho

No que concerne à duração do horário de trabalho são observáveis algumas diferenças entre gestores desportivos de clubes de Futebol e de Health Clubs. De acordo com os dados obtidos (ver tabela 23), os gestores desportivos de clubes de Futebol apresentam uma média menor de duração do horário de trabalho (36h) em relação aos gestores desportivos de Health Clubs (42h). Em clubes de Futebol, a duração mínima do

tempo de trabalho de um gestor foi de 3 horas semanais, sendo que nos Health Clubs a duração mínima semanal foi cerca de 30 horas semanais.

Tabela 23 Número de horas de trabalho dos gestores desportivos

Duração do Horário	Clubes	Health Clubs
Média	36.15	42.27
Mínima	3	30

Augusto (2015) faz referência à duração do horário do gestor desportivo, tendo 55,56% dos gestores desportivos dos clubes assinalado a opção de mais de 20 horas semanais de trabalho pelo clube.

A duração média do tempo de trabalho dos gestores dos clubes de Futebol e dos Health Clubs é relativamente próxima. Isto poderá estar relacionado com o facto de ambos os grupos de inquiridos terem mencionado o horário como sendo um horário variável, podendo conciliar o cargo de gestor com outras funções ou com outros cargos.

De acordo com os dados obtidos acima (ver tabela 23), a duração mínima do horário de trabalho nos clubes de Futebol ser de 3 horas semanais, poderá estar relacionada com o facto do cargo de gestor desportivo em clubes de Futebol ser, por vezes, em regime de voluntariado. Enquanto na área do Fitness, o gestor desportivo desempenha o cargo de forma profissional, e portanto, necessita de um maior número de horas mínimo para o desempenho de funções relacionadas com o cargo.

4.1.8 - Missão do gestor desportivo

Os gestores desportivos de clubes de Futebol apresentam como principais pontos da missão do cargo de gestor, o planeamento das atividades de gestão dos clubes/organizações desportivas (92.31%), bem como a receção e valorização dos recursos humanos (92.31%). O desenvolvimento e avaliação de programas, atividades, eventos (84.62%) e a gestão de instalações (76.92%) são outros fatores que pesam no que concerne à missão da atividade – ver tabela 24.

No caso dos Health Clubs, os gestores desportivos definiram três opções como as principais respostas que traduzem a finalidade do trabalho do gestor desportivo. Assim sendo, para os gestores desportivos dos Health Clubs, a sua missão passa por coordenar as atividades de gestão (81.82%), otimizar o desenvolvimento e a sustentabilidade organizacional (81.82%), bem como receber e valorizar recursos humanos (81.82%). A gestão de instalações (72.73%) assume também um papel de destaque na missão dos gestores desportivos de Health Clubs. Com menor relevância segue o planeamento das atividades de gestão das organizações desportivas (63.64%), dirigir as atividades de gestão (63.64%), recrutar novos talentos (63.64%) e obter resultados financeiros (63.64%). – ver tabela 24.

Tabela 24 Missão do gestor desportivo

Qual é a missão do gestor desportivo? (Finalidade/função, o que faz, para que faz e como faz.)	Clubes	%	Health Clubs	%
Planear as atividades de gestão dos clubes/organizações desportivas	12	92.31%	7	63.64%
Dirigir as atividades de gestão	7	53.85%	7	63.64%
Coordenar as atividades de gestão	9	69.23%	9	81.82%
Otimizar o desenvolvimento e a sustentabilidade desportiva	9	69.23%	6	54.55%
Otimizar o desenvolvimento e a sustentabilidade administrativa	8	61.54%	5	45.45%
Otimizar o desenvolvimento e a sustentabilidade organizacional	9	69.23%	9	81.82%

Receber e valorizar recursos humanos	12	92.31%	9	81.82%
Recrutar novos talentos	8	61.54%	7	63.64%
Gestão de instalações	10	76.92%	8	72.73%
Desenvolver e avaliar programas, atividades, eventos	11	84.62%	6	54.55%
Obter resultados financeiros	6	46.15%	7	63.64%
Outro	0	0.00%	0	0.00%

Em comum, gestores desportivos de clubes de Futebol e de Health Clubs apresentam as atividades de gestão, embora os clubes apresentem maior preponderância no planeamento enquanto nos Health Clubs é a coordenação que se destaca. A gestão de instalações e a receção e valorização dos recursos humanos são, tanto para os gestores desportivos de clubes de Futebol, como para dos Health Clubs, objetivos de relevância.

4.1.9 - Área Funcional

A forma como a organização dispõe as suas unidades de trabalho e o seu funcionamento, bem como o modo de distribuir os recursos humanos por essas mesmas unidades, traduz-se nas áreas funcionais da organização.

Os gestores desportivos de clubes de Futebol localizam-se, principalmente, ao nível do Vértice Estratégico, através do desempenho de atividades relacionadas com Gestão, planeamento, captação e orçamentação dos recursos financeiros (76.92%). Alguns gestores desportivos de clubes admitiram ainda desempenhar atividades como Gestão, armazenamento e monitorização de materiais e equipamentos da organização e Gestão, negociação, coordenação e avaliação dos recursos humanos da organização (69.23%) – atividades desempenhadas pelo Centro Operacional e Linha Hierárquica, respetivamente – ver tabela 25.

As atividades desempenhadas pelos gestores desportivos do Fitness encontram-se, sobretudo, ao nível do Vértice Estratégico e da Linha Hierárquica, traduzindo-se na Gestão, planeamento, captação e orçamentação dos recursos financeiros (72.73%) e Gestão, negociação, coordenação e avaliação dos recursos humanos da organização (72.73%) – ver tabela 25.

Tabela 25 Área Funcional - Localização do perfil dos gestores desportivos na estrutura da organização e na divisão do trabalho

Área Funcional (Localiza o perfil do gestor na estrutura organizacional e na divisão do trabalho)	Clubes	%	Health Clubs	%	Área Funcional
Gestão, planeamento, captação e orçamentação dos recursos financeiros	10	76.92%	8	72.73%	Vértice Estratégico
Gestão, armazenamento e monitorização de materiais e equipamentos da organização	9	69.23%	6	54.55%	Centro Operacional
Gestão, negociação, coordenação e avaliação dos recursos humanos da organização	9	69.23%	8	72.73%	Linha Hierárquica
Planeamento e desenvolvimento de sistemas de informações	5	38.46%	5	45.45%	Tecnoestrutura
Gestão de escritórios, documentação, serviços jurídicos...	5	38.46%	4	36.36%	Logística

Podemos observar que tanto os gestores desportivos de clubes de Futebol como os dos Health Clubs dispõem as suas unidades de trabalho principalmente ao nível do Vértice Estratégico, seguido da Linha Hierárquica.

A principal diferença traduz-se na presença de unidades de trabalho por parte dos gestores desportivos de clubes de Futebol ao nível do Centro Operacional.

4.2 - Atividades

As atividades desempenhadas pelos gestores desportivos, quer de clubes de Futebol, quer de Health Clubs, estão divididas em 6 categorias: Atividades administrativas, Atividades relacionadas com o Marketing, Atividades de Gestão Financeira, Atividades relacionadas com a Gestão de Equipamentos, Atividades de Gestão de Pessoal e Outras atividades relevantes.

Nos subcapítulos abaixo iremos descrever com maior pormenor as atividades acima assinaladas.

4.2.1 - Atividades administrativas

Como principais atividades administrativas do gestor desportivo de clubes de Futebol, destaca-se a representação do clube em cerimónias, eventos oficiais, eventos da comunidade, provas desportivas, entre outras, com 100% de respostas. Seguem-se os agendamentos de atividades e reuniões e a representação do clube em reuniões formais e informais com profissionais do clube, ambos com uma percentagem de resposta de 92.31%. São ainda referidas com relevância, as atividades de resolução de questões logísticas do funcionamento do clube, bem como estabelecer e manter contactos com outros clubes/organizações desportivas (84.62%). Com menor importância para o gestor desportivo de clubes, segue-se estabelecer e manter ligação entre o grupo de trabalho e a Direção, receber e reunir com entidades externas ao clube, planificar a calendarização anual de atividades e lidar com mudanças, fora do controlo da organização (76.92%) – ver tabela 26.

Os gestores desportivos dos Health Clubs referem como principal atividade administrativa a comunicação com os sócios da organização (100%). Segue com

relevante importância o agendamento de atividades e reuniões (90.91%), bem como a representação da organização em cerimônias, eventos oficiais, eventos da comunidade e provas desportivas (81.82%) e ainda lidar com mudanças fora do controle da organização (81.82%). Com menos relevância para o gestor desportivo de Health Clubs estão a representação da organização em reuniões formais e informais com profissionais da organização (72.73%), estabelecer e manter contatos com as Autarquias, Órgãos do Governo e Entidades Públicas Desportivas, bem como Empresas Privadas (72.73%), receber e reunir com entidades externa à organização (72.73%), Planificar a calendarização anual de atividades (72.73%) e intervir em situações de emergência (72.73%) – ver tabela 26.

Em comum, os gestores desportivos de clubes de Futebol e de Health Clubs têm como principais atividades administrativas o agendamento de atividades e reuniões, a representação do clube/organização em cerimônias, eventos oficiais, bem como em eventos da comunidade, provas desportivas, entre outras e lidar com mudanças, fora do contro do clube/organização.

A principal diferença que os resultados mostram no que diz respeito à nossa amostra é que, no desempenho das tarefas administrativas, os gestores desportivos dos Health Clubs têm um maior número de tarefas orientadas para o cliente (comunicar com os sócios da organização), enquanto os gestores dos clubes desportivos orientam as suas tarefas administrativas principalmente para o próprio clube ou para outros clubes/organizações. Esta diferença poderá estar relacionada com o facto de os Health Clubs verem os sócios como parte integrante e fundamental para o funcionamento da organização, bem como para a sua sobrevivência, enquanto no caso dos clubes de futebol existe um maior número de incógnitas a participarem na equação, não só os adeptos, mas também os parceiros e outros clubes.

Também Augusto (2015) refere algumas atividades ligadas à gestão administrativa nos clubes de Futebol, como as reuniões formais de direção, preparação logística para as competições, reuniões com os técnicos e preparação das pré-épocas das equipas.

Tabela 26 Número de atividades administrativas que o gestor desportivo desempenha

Que atividades administrativas desempenha como gestor desportivo? (O que faz? Com que finalidade? Quais são as atividades específicas que realiza normalmente?)	Clubes	%	Health Clubs	%
Agendar atividades e reuniões	12	92.31%	10	90.91%
Representar o clube/organização em cerimónias, eventos oficiais, bem como em eventos da comunidade, provas desportivas...	13	100.00%	9	81.82%
Representar o clube/organização em reuniões formais e informais com profissionais do clube/organização	12	92.31%	8	72.73%
Estabelecer e manter contatos com outros clubes/organizações desportivas	11	84.62%	7	63.64%
Estabelecer e manter contatos com as Autarquias, Órgãos do Governo e Entidades Públicas Desportivas, bem como com Empresas Privadas	9	69.23%	8	72.73%
Estabelecer e manter ligação entre o grupo de trabalho e a Direção	10	76.92%	7	63.64%
Receber e reunir com entidades externas ao clube/organização	10	76.92%	8	72.73%
Criar e desenvolver rede de contatos com outros agentes desportivos	8	61.54%	7	63.64%
Comunicar com os sócios do clube/organização	9	69.23%	11	100.00%
Tratar e arquivar informação	5	38.46%	6	54.55%
Obter informação dos clubes/organizações desportivas concorrentes	8	61.54%	6	54.55%

Obter informação do mercado de profissionais desportivos	2	15.38%	5	45.45%
Ceder relatórios escritos e informações aos profissionais do clube/organização	6	46.15%	5	45.45%
Transmitir oralmente informações ao grupo de trabalho	9	69.23%	7	63.64%
Agendar e concretizar contatos com órgãos de comunicação social (rádios, televisão, entrevistas...)	5	38.46%	3	27.27%
Porta-voz oficial do clube/organização aos órgãos de comunicação social	5	38.46%	3	27.27%
Chefiar o grupo de trabalho em eventos oficiais do clube/organização	6	46.15%	6	54.55%
Resolver questões logísticas do funcionamento do clube/organização	11	84.62%	8	72.73%
Definir local, duração e particularidades dos estágios do grupo de trabalho	3	23.08%	3	27.27%
Planear e definir transportes e espaços de treino para o grupo de trabalho	8	61.54%	1	9.09%
Viajar no país e estrangeiro para resolver assuntos do clube/organização	5	38.46%	2	18.18%
Planificar a calendarização anual de atividades	10	76.92%	8	72.73%
Intervir em situações de emergência	9	69.23%	8	72.73%
Lidar com mudanças, fora do controlo do clube/organização	10	76.92%	9	81.82%
Outro	1	7.69%	1	9.09%

4.2.2 - Atividades relacionadas com o Marketing

No âmbito das atividades relacionadas com o Marketing, são relatadas essencialmente todas as atividades/funções que estão relacionadas com a divulgação da imagem da organização desportiva, bem como atividades relacionadas com relações pessoais (relações públicas).

Os gestores desportivos de clubes definiram três tarefas como sendo as principais, relacionadas com as atividades de marketing, sendo esta vista como uma das áreas mais importantes. As três atividades são a promoção do clube e eventos do mesmo, a procura de parceiros financeiros e /ou *sponsors*, bem como a criação de novos projetos, produtos e serviços como fonte de receita (84.62%). Como outras atividades que desempenham um papel de relevo destacam-se, atrair o apoio institucional e/ou financeiro de empresas e grupos relevantes, criar e gerir o Website do clube e desenvolver uma visão global, fomentando mudanças na estrutura e funcionamento do clube (61.54%) – ver tabela 27.

A promoção da organização e eventos da mesma, bem como o desenvolvimento de uma visão global, fomentando mudanças na estrutura e funcionamento da organização são as principais atividades de marketing que o gestor desportivo de Health Clubs desempenha, com 72.73% de respostas. Atividades como criar e gerir o Website da organização, criar novos projetos, produtos e serviços como fonte de receita e definir a missão e política da organização são outras atividades relacionadas com o marketing que o gestor desportivo de Health Clubs considera relevantes (63.64%) – ver tabela 27.

Tanto os gestores de clubes de Futebol como os gestores de Health Clubs preocupam-se, essencialmente, em promover o clube/organização, bem como os seus eventos. Em comum, gestores desportivos de clubes de Futebol e de Health Clubs têm

também a criação e gestão do Website do clube/organização, a criação de novos projetos, produtos e serviços como fonte de receita e o desenvolvimento de uma visão global, fomentando mudanças na estrutura e funcionamento do clube/organização. A principal diferença entre os grupos passa por os gestores desportivos dos clubes de Futebol procurarem novas fontes de receitas através de parceiros financeiros e/ou *sponsors*, bem como atrair apoio institucional e/ou financeira de empresas e grupos relevantes, em que os gestores desportivos de clubes de Futebol desempenham funções como relações públicas.

Augusto (2015) também refere as funções que estão relacionadas com a divulgação da imagem da organização desportiva, em que menciona a utilização do Website e do Facebook com a finalidade de divulgação da imagem da organização desportiva.

Tabela 27 Atividades relacionadas como o Marketing desempenhadas pelos gestores desportivos

Que atividades relacionadas com o marketing desempenha como gestor desportivo? (O que faz? Com que finalidade? Quais são as atividades específicas que realiza normalmente?)	Clubes	%	Health Clubs	%
Promover o clube/organização e eventos do mesmo	11	84.62%	8	72.73%
Procurar parceiros financeiros e/ou <i>sponsors</i>	11	84.62%	5	45.45%
Atrair o apoio institucional e/ou financeiro de empresas e grupos relevantes	8	61.54%	2	18.18%
Receber fundos, receitas e apoio do mecenato, <i>sponsors</i> e sócios	6	46.15%	2	18.18%
Negociar e receber receitas de publicidade	4	30.77%	2	18.18%
Elaborar protocolos de colaboração, estabelecer parcerias estratégicas com organizações desportivas nacionais e/ou internacionais	7	53.85%	5	45.45%
Criar e gerir o site do clube/organização	8	61.54%	7	63.64%
Criar novos projetos, produtos e serviços como fonte de receita	11	84.62%	7	63.64%
Desenvolver uma visão global, fomentando mudanças na estrutura e funcionamento do clube/organização	8	61.54%	8	72.73%
Definir a missão e a política do clube/organização	5	38.46%	7	63.64%

Fundamentar a missão e as atividades do clube/organização	7	53.85%	6	54.55%
Outro	0	0.00%	1	9.09%

4.2.3 - Gestão Financeira

No que diz respeito à Gestão Financeira do clube, os gestores desportivos de clubes de Futebol definem como principais tarefas o controlo e monitorização das despesas do clube e aumentar as receitas do clube (69.23%). Com alguma importância referem ainda a definição de metas a alcançar tanto desportivas como financeiras (61.54%) e a definição do planeamento estratégico e dos objetivos desportivos do clube (53.85%) – ver tabela 28.

Relativamente à área do Fitness, os gestores desportivos consideram a área da Gestão Financeira como uma das mais relevantes para o cargo. Assinalam como atividade mais importante o aumento de receitas da organização (100%), seguido da definição de metas a alcançar, quer desportivas, quer financeiras (90.91%). Destacam ainda com relativa importância a projeção de cenários visando o desenvolvimento da organização e a definição de mensalidades (81.82%) e a preparação, elaboração e aprovação do orçamento interno, o controlo e monitorização das despesas da organização e a definição do planeamento estratégico e os objetivos desportivos da organização (72.73%) – ver tabela 28.

No que diz respeito à gestão financeira, tanto os gestores desportivos de clubes de Futebol como de Health Clubs assinalam tarefas semelhantes, quer a nível de metas, quer a nível de aumento de receitas. As principais diferenças passam pela importância para os gestores desportivos de Health Clubs da definição de mensalidades, preços de bilhetes e pela preparação, elaboração e aprovar o orçamento interno.

Esta diferença pode traduzir-se numa maior liberdade por parte dos Health Clubs para decidir o rumo do negócio, isto é, uma maior liberdade para decidir qual a linha de desenvolvimento do negócio, que fio condutor escolher, o que poderá estar relacionado com a possibilidade do gestor desportivo do Health Club ser o dono/proprietário do mesmo e, portanto, ter toda a liberdade para tomar decisões relativamente a orçamentos e mensalidades da organização, enquanto nos clubes essa gestão é menos maleável devido a uma série de constrições. O clube tem de seguir o que foi planeado, só tem um fio condutor e tem de o controlar, sem fugir demasiado ao que estava planeado.

Os gestores desportivos de clubes de Futebol e de Health Clubs, ao nível das atividades financeiras, não se envolvem em atividades muito específicas como a elaboração de cadernos de encargos financeiros, o que poderá ser explicado ou pela falta de formação ao nível de Gestão Financeira ou pela contratação de um agente exterior à organização – Contabilista – que trata destes assuntos. Augusto (2015) também verifica esta situação relativamente às atividades relacionadas com a gestão financeira.

Tabela 28 Atividades relacionadas com a gestão financeira desempenhadas pelos gestores desportivos

Que atividades relacionadas com a gestão financeira desempenha como gestor desportivo? (O que faz? Com que finalidade? Quais são as atividades específicas que realiza normalmente?)	Clubes	%	Health Clubs	%
Definir metas a alcançar (desportivas e financeiras)	8	61.54%	10	90.91%
Definir mensalidades, preços de bilhetes	6	46.15%	9	81.82%
Elaborar cadernos de encargos e planos financeiros	3	23.08%	5	45.45%
Preparar, elaborar e aprovar o orçamento interno	6	46.15%	8	72.73%
Pagar salários aos profissionais do clube/organização	4	30.77%	6	54.55%
Controlar e monitorizar as despesas do clube/organização	9	69.23%	8	72.73%
Realizar aquisições de serviços	4	30.77%	7	63.64%
Aumentar as receitas do clube/organização	9	69.23%	11	100.00%
Definir o planeamento estratégico e os objetivos desportivos do clube/organização	7	53.85%	8	72.73%

Projetar cenários visando o desenvolvimento do clube/organização	7	53.85%	9	81.82%
Outro	0	0.00%	0	0.00%

4.2.4 - Gestão equipamentos

A contratação do fornecimento de equipamentos desportivos, materiais desportivos e merchandising (61.54%) foi a atividade assinalada como a atividade de maior relevância, no que diz respeito à gestão de equipamentos, por parte dos gestores desportivos de clubes de Futebol. A coordenação e avaliação do estado de rendibilidade dos recursos materiais desportivos, a criação e utilização da rede informática de comunicação interna entre as diferentes estruturas do clube, bem como a conceção de projetos de aquisição e remodelação de equipamentos e infraestruturas de suporte à prática desportiva foram as outras atividades assinaladas pelos gestores desportivos de clubes de futebol, com 46.15% de respostas – ver tabela 29.

As atividades relacionadas com a gestão de equipamentos mais assinaladas pelos gestores desportivos do Fitness foram a contratação do fornecimento de equipamentos desportivos, materiais desportivos e merchandising (81.82%) e a conceção de projetos de aquisição e remodelação de equipamentos e infraestruturas de suporte à prática desportiva (81.82%), seguida da coordenação da utilização dos recursos materiais desportivos e da criação de bases de dados informatizadas das atividades da organização (63.64%) – ver tabela 29.

Em comum, os gestores desportivos de Health Clubs e de clubes de Futebol, somente realizam a contratação do fornecimento de equipamentos desportivos, materiais desportivos e merchandising e a conceção de projetos de aquisição e remodelação de equipamentos e infraestruturas de suporte à prática desportiva, sendo que esta última atividade é desempenhada principalmente pelos gestores desportivos de Health Clubs.

Os gestores desportivos dos clubes de Futebol da nossa amostra distinguiram, como uma das principais atividades da gestão de equipamentos, a coordenação e avaliação do estado de rendibilidade dos recursos materiais desportivos, enquanto os gestores desportivos de Health Clubs não consideram essa atividade como sendo uma atividade de destaque. Essa diferença poderá ocorrer devido ao facto de, no caso dos gestores desportivos dos clubes de Futebol, existir um grande número de materiais desportivos que são utilizados por diversas modalidades. Modalidades essas que poderão ou não estar a decorrer em simultâneo, levando a que o gestor tenha de, primeiramente, perceber quais os materiais estão a ser utilizados e quais estão a ser subaproveitados para depois coordenar os recursos materiais disponíveis, para que todos os treinadores fiquem com material suficiente para organizar o treino. Já no caso do gestor desportivo dos Health Clubs essa coordenação e avaliação da rendibilidade dos materiais desportivos poderá não ser considerada tão relevante uma vez que, mesmo que várias atividades estejam a decorrer em simultâneo, existe a possibilidade de não serem atividades que necessitem do mesmo tipo de materiais ou, caso exista a necessidade, é da responsabilidade do próprio treinador que orienta a sessão de adaptar a atividade aos materiais existentes. O gestor desportivo do Fitness poderá coordenar a utilização dos materiais ao definir, por exemplo, os diferentes tipos de aulas que decorrem em simultâneo, ou ao intervir na coordenação da utilização dos recursos materiais disponíveis em caso de conflito.

Os gestores desportivos de clubes de Futebol assinalaram ainda a opção de criação e utilização de uma rede informática de comunicação interna entre as diferentes estruturas do clube como uma atividade importante, enquanto essa não foi uma opção assinalada como sendo essencial para os gestores desportivos dos Health Clubs. Esta diferença poderá ocorrer devido à dimensão dos clubes em relação à dos Health Clubs.

Os clubes ao terem mais departamentos e divisões de responsabilidades de acordo com cada modalidade, do que os Health Clubs, poderão necessitar de uma forma de comunicação interna que chegue a todos os departamentos e responsáveis de modalidade que faça chegar, de forma fácil e direta, toda a informação. No caso dos Health Clubs, ao ser uma organização com uma dimensão mais reduzida, a partilha de informação poderá ocorrer sem que haja a intervenção de mediadores. Poderá existir necessidade de criação e utilização de uma rede informática de comunicação interna entre diferentes estruturas da organização no caso de Health Clubs com maiores dimensões ou no caso de ser uma cadeia de Health Clubs que precisam, por vezes, de comunicar entre si.

Também Augusto (2015) destaca que, no caso dos gestores desportivos de clubes de Futebol, estes referem que apenas se limitam a verificar o estado e a qualidade dos equipamentos desportivos, recorrendo à sua correção e modificação em caso de dano ou falta e fazem-no apenas no início da época desportiva.

Tabela 29 Atividades relacionadas com a gestão de equipamentos desempenhadas pelos gestores desportivos

Que atividades relacionadas com a gestão de equipamentos desempenha como gestor desportivo? (O que faz? Com que finalidade? Quais são as atividades específicas que realiza normalmente?)	Clubes	%	Health Clubs	%
Contratar o fornecimento de equipamentos desportivos, materiais desportivos e merchandising	8	61.54%	9	81.82%
Coordenar a utilização dos recursos materiais desportivos	5	38.46%	7	63.64%
Coordenar e avaliar o estado de rendibilidade dos recursos materiais desportivos	6	46.15%	5	45.45%
Criar e utilizar rede informática de comunicação interna entre as diferentes estruturas do clube/organização	6	46.15%	5	45.45%
Criar bases de dados informatizadas das atividades do clube/organização	4	30.77%	7	63.64%
Conceber projetos de aquisição e remodelação de equipamentos e infraestruturas de suporte à prática desportiva	6	46.15%	9	81.82%
Outro	2	15.38%	0	0.00%

4.2.5 - Gestão de Pessoal

A categoria da Gestão de Recursos Humanos é vista pelos gestores desportivos como uma das mais importantes e onde incide uma grande maioria das suas tarefas.

No que diz respeito à gestão de pessoal, as atividades assinaladas com maior relevância para os gestores desportivos dos clubes de Futebol foram, primeiramente, a resolução de conflitos pessoais entre pessoas do clube (84.62%), seguido de supervisionar, motivar e aconselhar o grupo de trabalho (76.92%), chefiar o grupo de trabalho em eventos oficiais do clube (76.92%), controlar horários e normas de conduta definidas no regulamento interno (76.92%), coordenar e supervisionar o trabalho desenvolvido na formação (76.92%) e avaliar o desempenho dos elementos do grupo de trabalho (76.92%). Com menor importância para os gestores desportivos de clubes de Futebol foram assinalados o recrutamento, seleção, contratação e rescisão com os profissionais do grupo de trabalho (69.23%) e a avaliação das necessidades de formação dos profissionais do clube (69.23%) – ver tabela 30.

No caso dos gestores desportivos do Fitness, as opções mais assinaladas foram: supervisionar, motivar e aconselhar o grupo de trabalho (90.91), resolver conflitos pessoais entre pessoas da organização (90.91%). Recrutar, selecionar, contratar e rescindir com os profissionais do grupo de trabalho (81.82%) e avaliar as necessidades de formação dos profissionais da organização (81.82%) são outras atividades assinaladas como importantes para os gestores desportivos de Health Clubs. As atividades relacionadas com a gestão de recursos humanos de menor relevância são lidar com problemas disciplinares, atitudes e conduta dos profissionais do grupo de trabalho, elaborar horários dos profissionais da organização, controlar horários e normas de

conduta definidas no regulamento interno, negociar salários, prêmios e particularidades contratuais dos profissionais do grupo de trabalho, coordenar e supervisionar o trabalho desenvolvido na formação e desenvolver ações de formação para os profissionais da organização, todas com 72.73% de respostas – ver tabela 30.

Como principais atividades desenvolvidas quer por gestores de clubes de Futebol, quer por Health Clubs, encontram-se: supervisionar, motivar e aconselhar o grupo de trabalho e resolver conflitos pessoais entre pessoas do clube/organização.

As principais diferenças encontram-se ao nível da chefia do grupo de trabalho em eventos oficiais do clube e na avaliação do desempenho dos elementos do grupo de trabalho, em que os gestores desportivos dos clubes de Futebol demonstram uma preocupação acrescida em relação aos dos Health Clubs.

Os gestores desportivos de Health Clubs dão maior importância a atividades como recrutamento, seleção, contratação e rescisão com os profissionais do grupo de trabalho e avaliação das necessidades de formação dos profissionais da organização.

A par das atividades administrativas e das atividades relacionadas com a gestão financeira, as atividades relacionadas com a gestão de pessoal são consideradas das categorias mais importantes, sendo que uma grande parte das tarefas incide sobre estas.

O estudo de Augusto (2015) segue de encontro ao nosso em que refere o elevado grau de importância na área de Planeamento e Organização do clube, bem como as áreas de Recursos Humanos e Gestão Financeira.

Tabela 30-Atividades desempenhadas pelos gestores desportivos relacionadas com os Recursos Humanos

Que atividades relacionadas com o pessoal desempenha como gestor desportivo? (O que faz? Com que finalidade? Quais são as atividades específicas que realiza normalmente?)	Clubes	%	Health Clubs	%
Supervisionar, motivar e aconselhar o grupo de trabalho	10	76.92%	10	90.91%
Chefiar o grupo de trabalho em eventos oficiais do clube/organização	10	76.92%	6	54.55%
Resolver conflitos pessoais entre pessoas do clube/organização	11	84.62%	10	90.91%
Apoio aos problemas pessoais dos profissionais do grupo de trabalho	8	61.54%	6	54.55%
Lidar com problemas disciplinares, atitudes e conduta dos profissionais do grupo de trabalho	8	61.54%	8	72.73%
Elaborar horários dos profissionais do clube/organização	7	53.85%	8	72.73%
Controlar horários e normas de conduta definidas no regulamento interno	10	76.92%	8	72.73%
Recrutar, selecionar, contratar e rescindir com os profissionais do grupo de trabalho	9	69.23%	9	81.82%
Negociar salários, prémios e particularidades contratuais dos profissionais do grupo de trabalho	7	53.85%	8	72.73%
Definir, especificar, distribuir e coordenar as funções, tarefas e atividades dos profissionais do grupo de trabalho	8	61.54%	7	63.64%
Avaliar as necessidades de formação dos profissionais do clube/organização	9	69.23%	9	81.82%
Coordenar e supervisionar o trabalho desenvolvido na formação	10	76.92%	8	72.73%
Desenvolver ações de formação para os profissionais do clube/organização	4	30.77%	8	72.73%
Avaliar o desempenho dos elementos do grupo de trabalho	10	76.92%	7	63.64%
Outro	1	7.69%	0	0.00%

4.2.6 - Outras Atividades

No que concerne ao desempenho de outras atividades consideradas relevantes, que não tenham sido descritas, somente um gestor desportivo de cada tipo de organização mencionou atividades. No caso dos clubes de Futebol, o gestor desportivo considerou como outra atividade relevante ser presidente e ser treinador de um dos escalões de formação do clube. Já o gestor desportivo do Fitness considerou como atividades não descritas e relevantes ao cargo, o apoio à receção, de forma a poder conhecer os clientes e a organização de eventos.

4.3 - Saberes

O conjunto de conhecimentos relativos a um domínio disciplinar científico, técnico e tecnológico exprime o conceito dos saberes. Estes são considerados fulcrais para o desempenho das funções como gestor desportivo e, como tal, definimos um conjunto de saberes relacionados com o cargo, de forma a podermos conhecer com maior rigor, quais os saberes que deveriam ser dominados para o desempenho das suas funções (ver tabela 31).

Tabela 31 Número de respostas relativas aos saberes

Que saberes considera relevantes para o desempenho do cargo de gestor desportivo? (Por saberes entende-se todos os conhecimentos relativos a um domínio disciplinar científico, técnico ou tecnológico.)	Clubes	%	Health Clubs	%
Gestão	11	84.62%	11	100.00%
Comunicação	13	100.00%	11	100.00%
Liderança	13	100.00%	10	90.91%
Organização de clubes/organizações	10	76.92%	7	63.64%
Processos e inovações emergentes, no domínio do desporto em geral e das modalidades em particular	4	30.77%	4	36.36%
Conhecimentos sólidos das modalidades	6	46.15%	6	54.55%
Gestão de Recursos Humanos	7	53.85%	9	81.82%
Direito Desportivo (legislação do trabalho)	5	38.46%	6	54.55%
Análise Financeira (análise de investimentos, elaboração e controlo de orçamentos) e Gestão Estratégica	6	46.15%	9	81.82%
Enquadramento socioeconómico do desporto no geral e em especial nas modalidades	5	38.46%	5	45.45%
Protocolo e etiqueta	5	38.46%	3	27.27%
Psicologia de Desporto, Sociologia e Pedagogia	6	46.15%	4	36.36%
Metodologia do Treino e Fisiologia do Esforço	4	30.77%	3	27.27%
Anatomofisiologia e Traumatologia	1	7.69%	2	18.18%
Nutrição	1	7.69%	3	27.27%
Informática e Audiovisuais	5	38.46%	5	45.45%
Língua Portuguesa	6	46.15%	7	63.64%
Línguas Estrangeiras	6	46.15%	6	54.55%
Outro	0	0.00%	0	0.00%

Cerca de 100% dos gestores desportivos de clubes de Futebol inquiridos referiram como saberes relevantes para o desempenho do cargo de gestor desportivo, a comunicação e a liderança, considerando-as assim essenciais para o desempenho das suas funções.

Podemos relacionar a importância da Liderança, com o facto dos clubes de Futebol terem constantemente presente a imagem do líder, tanto em campo, através da imagem do treinador, como fora do campo, com a figura do Presidente do clube.

No que diz respeito à importância da comunicação, esta poderá estar relacionada com o facto do gestor desportivo ser considerado uma das “caras do clube”, tendo que ser claro e conciso na explicação das suas ideias. As representações do clube (em reuniões, cerimónias, eventos oficiais, entre outros) quer com profissionais do clube, quer com responsáveis de outras organizações, foram assinaladas como as atividades administrativas de destaque a serem desempenhadas pelo gestor desportivo de clubes, bem como estabelecer e manter contactos com outros clubes ou organizações desportivas. Assim, torna-se primordial para um gestor, o domínio do saber comunicação.

A Gestão (84,62%) e a Organização de clubes/organizações (76,92%) são consideradas áreas de extrema relevância para o gestor desportivo de clubes. São estas áreas disciplinares que permitem o desenvolvimento equilibrado do clube, bem como a criação e desenvolvimento de projetos de forma adequada.

As outras áreas disciplinares apresentadas como relevantes são a Gestão de Recursos Humanos (53,85%), Conhecimentos sólidos das modalidades (46,15%), Análise Financeira e Gestão Estratégica (46,15%), Psicologia do Desporto, Sociologia e Pedagogia (46,15%), Língua Portuguesa (46,15%) e Línguas Estrangeiras (46,15%).

Áreas disciplinares como o Direito Desportivo, Enquadramento socioeconómico do desporto no geral e em especial nas modalidades, Protocolo e Etiqueta e Informática e Audiovisuais foram consideradas áreas de menor importância, com cerca de 38,46% de respostas.

Os gestores desportivos dos Health Clubs referiram como principais saberes a reter para o desempenho do cargo de gestor desportivo, a gestão e a comunicação (100%). A importância da comunicação para os gestores desportivos de Health Clubs poderá estar relacionada com o facto de que, as suas funções passam pelo contacto constante com o público, pelo que é imprescindível o domínio desta competência de forma a angariar novos clientes e a fidelizá-los. Na ótica da gestão, os inquiridos admitiram que aumentar as receitas do clube/organização e a definição de metas a alcançar (desportivas e financeiras) são atividades relevantes, pelo que será fundamental para o funcionamento do clube, não só a angariação de novos clientes como também a fidelização dos mesmos e, desse modo, torna-se imprescindível a constante adaptação ao mercado e às necessidades dos seus sócios.

A Liderança (90,91%) é outra competência considerada relevante para os gestores desportivos de Health Clubs, assim como a Análise Financeira e Gestão Estratégica (81,82%) e a Gestão de Recursos Humanos (81,82%).

A importância do domínio da área disciplinar da Análise Financeira e Gestão Estratégica, poderá estar relacionada com o facto dos gestores desportivos do Fitness desempenharem atividades relacionadas com o aumento das receitas da organização e com a definição de metas (financeiras) a alcançar, consideradas como primordiais para o cargo.

De igual forma se destaca a importância da Gestão de Recursos Humanos, uma vez que o gestor desportivo dos Health Clubs seleciona como atividades essenciais ao desempenho da sua função, a supervisão, motivação e aconselhamento do grupo de trabalho, a resolução de conflitos pessoais entre pessoas da organização, a avaliação das necessidades de formação dos profissionais, bem como o recrutamento, seleção, contratação e rescisão da sua equipa de trabalho. A área disciplinar da Liderança poderá também estar relacionada com a preocupação com a motivação, com o aconselhamento e com a resolução de conflitos pessoais dos profissionais da organização.

Os outros saberes com alguma importância para os gestores desportivos de Health Clubs são a Organização de clubes/organizações e a Língua Portuguesa, ambos com 63.64%, seguidos de conhecimentos sólidos das modalidades (54.55%), Direito Desportivo (legislação do trabalho) – 54.55% -, Línguas Estrangeiras (54.55%), Enquadramento socioeconómico do desporto no geral e em especial nas modalidades (45.45%) e, por fim, Informática e Audiovisuais (45.45%)

Salienta-se que existem três principais saberes considerados relevantes para os gestores desportivos – comunicação, gestão e liderança – e que esses são comuns a gestores desportivos de clubes e de Health Clubs.

As principais diferenças ao nível dos saberes considerados pertinentes para os gestores desportivos fazem-se sentir sobretudo ao nível Organização de clubes. Essa diferença pode verificar-se devido ao facto de, no caso dos gestores desportivos de clubes de Futebol, existir uma maior necessidade de conhecimentos da organização de clubes, enquanto na situação dos gestores desportivos de Health Clubs passa pela gestão de recursos humanos, análise financeira e gestão estratégica – os recursos humanos são considerados muito importantes para os Health Clubs, como é

comprovado pelos resultados ao nível da gestão de pessoal, sobretudo ao nível da motivação do grupo de trabalho e da resolução de conflitos entre pessoas do grupo de trabalho.

Relativamente à diferença na análise financeira e à gestão estratégica, poderá ser explicada pelo facto de os gestores desportivos do Fitness apresentarem uma preocupação acrescida relativamente às contas da organização, bem como um cuidado relativo à projeção de cenários, conforme foi verificado pelos resultados obtidos ao nível da gestão financeira.

4.3.1 - Saberes-fazer técnicos

Os saberes-fazer técnicos traduzem-se na operacionalização dos saberes técnicos, tecnológicos e científicos, mais comumente designados por competências técnicas dos gestores desportivos.

Relativamente aos saberes-fazer técnicos fundamentais para o gestor desportivo, cuja definição corresponde à operacionalização dos saberes técnicos, tecnológicos ou científicos, os gestores desportivos dos clubes de Futebol referem que os principais saberes-fazer técnicos são demonstrar capacidade de trabalhar em equipa (100%) e motivar para a atividade (a si e ao grupo de trabalho) - 100%. Cerca de 92.31% dos inquiridos referem a importância de demonstrar capacidade de controlar emocionalmente a si próprio e aos restantes profissionais (insucesso/frustração), bem como elaborar, aprovar e fazer cumprir o regulamento interno do clube.

76.92% dos gestores desportivos de clubes inquiridos referem ainda a importância de organizar e mobilizar os profissionais do clube, em função dos objetivos

desportivos e financeiros propostos, a comparação dos resultados alcançados com os objetivos previamente definidos e a capacidade de ser persistente e empenhado na procura do alcance dos objetivos propostos – ver tabela 32 .

No que concerne aos saberes fazer técnicos fundamentais para os gestores do Fitness, a opção marcada como o principal saber-fazer técnico, por cerca de 100% dos gestores inquiridos, foi demonstrar capacidade de trabalhar em equipa. As outras opções assinaladas como relevantes para o cargo de gestor desportivo, por parte dos gestores do Fitness foram demonstrar capacidade de controlar emocionalmente a si próprio e aos restantes profissionais (insucesso/frustração) e planear os variados aspetos da atividade a curto, médio e longo prazo (individual e grupo de trabalho) no que respeita à definição de objetivos – 90.91%.

Houve ainda cerca de 81.82% dos inquiridos que referiram como importante para o cargo, as opções de análise de desvios e proposta de medidas, nos recursos humanos, elaborar e aprovar o orçamento, bem como controlar e monitorizar as despesas das atividades da organização, organizar e mobilizar os profissionais da organização, em função dos objetivos desportivos e financeiros propostos, comparar os resultados alcançados com os objetivos previamente definidos, motivar para a atividade (a si e ao grupo de trabalho) e ainda ser persistente e empenhado na procura do alcance dos objetivos propostos – ver tabela 32.

O trabalho em equipa é visto como o principal saber-fazer técnico entre gestores. Os gestores desportivos consideram também como saber-fazer técnico de destaque todas as atividades relacionadas com o cumprimento de objetivos, quer desportivos, quer financeiros, bem como todos os saberes-fazer técnicos relacionados com a motivação e com a gestão emocional.

Foi verificada uma diferença ao nível dos saberes-fazer técnicos que os gestores desportivos de Health Clubs consideram como relevantes para o cargo, sendo que definiram como saber-fazer técnico de destaque para o cargo, as atividades relacionadas com a questão orçamental, como a monitorização e controlo das despesas. Outro saber-fazer técnico assinalado como importante para os gestores desportivos do Fitness foi a motivação para a atividade, tanto ao nível da auto-motivação como ao nível da motivação do grupo de trabalho.

Ao nível dos gestores desportivos de clubes de Futebol, destaca-se a importância da elaboração, aprovação e fazer cumprir o regulamento interno do clube.

Tabela 32 Saberes-fazer técnicos considerados fundamentais para o cargo de gestor desportivo

Quais são os saberes-fazer técnicos fundamentais para o gestor desportivo? (Os saberes-fazer técnicos correspondem à operacionalização dos saberes técnicos, tecnológicos ou científicos.)	Clubes	%	Health Clubs	%
Demonstra capacidade de trabalhar em equipa	13	100.00%	11	100.00%
Demonstra capacidade de controlar emocionalmente a si próprio e aos restantes profissionais (insucesso/frustração)	12	92.31%	10	90.91%
Identifica os parceiros no estabelecimento de parcerias e de protocolos de cooperação	8	61.54%	5	45.45%
Domina os regulamentos gerais sobre os contratos de trabalho de profissionais desportivos	5	38.46%	6	54.55%
Elabora, aprova e faz cumprir o regulamento interno do clube/organização	12	92.31%	7	63.64%
Analisa desvios e propõe medidas, nos recursos humanos	6	46.15%	9	81.82%
Identifica e seleciona os ativos humanos para o clube/organização	7	53.85%	8	72.73%
Elabora e aprova o orçamento, bem como controla e monitoriza as despesas das atividades do clube/organização	4	30.77%	9	81.82%
Organiza e mobiliza os profissionais do clube/organização, em função dos objetivos desportivos e financeiros propostos	10	76.92%	9	81.82%
Compara os resultados alcançados com os objetivos previamente definidos	10	76.92%	9	81.82%
Planeia os variados aspetos da atividade a curto, médio e longo prazo (individual e grupo de trabalho) no que respeita à definição de objetivos	8	61.54%	10	90.91%
Dá formação ao grupo de trabalho, quando acha pertinente	5	38.46%	7	63.64%
Motiva para a atividade (a si e ao grupo do trabalho)	13	100.00%	9	81.82%
É rigoroso no cumprimento das tarefas, mantendo a concentração durante longos períodos de tempo	9	69.23%	7	63.64%
É persistente e empenhado na procura do alcance dos objetivos propostos	10	76.92%	9	81.82%
Lida com naturalidade com audiências (controlo do stress)	9	69.23%	8	72.73%
Demonstra capacidades cognitivas na aquisição e aplicação de saberes próprios da atividades	6	46.15%	7	63.64%
Demonstra capacidade de ver os problemas de outra perspetiva	8	61.54%	7	63.64%
Domina os processos de comunicação online	7	53.85%	8	72.73%
Analisa, seleciona e mantém atualizada a base de dados informatizada	7	53.85%	7	63.64%
Utiliza as ferramentas TIC disponíveis, de forma a otimizar a gestão de informação pertinente à competitividade do clube/organização	8	61.54%	8	72.73%
Outro	0	0.00%	0	0.00%

4.3.2 - Saberes-fazer sociais e relacionais

Os saberes-fazer sociais e relacionais traduzem as atitudes e qualidade pessoais, relativamente à disposição para agir, reagir e interagir com os outros e com as situações de trabalho. Estão normalmente relacionadas com a personalidade do Gestor Desportivo.

Cerca de 100% dos gestores desportivos dos clubes referiram a capacidade de justiça e equidade, o demonstrar ser uma pessoa fiável e de confiança e a capacidade de resolução de problemas como saberes-fazer sociais e relacionais importantes que um gestor domine. Respostas como, agir como um líder e ser honesto, íntegro e imparcial foram considerados saberes-fazer sociais e relacionais de destaque, com 92.31% de respostas. 84.62% dos gestores de clubes marcaram como saberes-fazer sociais e relacionais relevantes para os gestores desportivos as seguintes opções: ter a capacidade de prever situações de conflito e agir em conformidade com a situação, conhecer os seus deveres e direitos, agindo em conformidade face a algum incidente, promover o sentido de responsabilidade individual e do grupo e otimizar a sua prestação, compreender os estados emocionais das pessoas e adaptar o seu comportamento às mesmas, relacionar-se de forma correta e positiva com todos os seus interlocutores e mostrar-se disponível e, por último, ser humilde, ponderado, prudente e demonstra bom senso. Referem ainda com alguma importância, manifestar características de autoconhecimento, autoconfiança e autocontrolo, lidar de forma positiva com a crítica, utilizando a crítica construtiva para melhorar e ter autonomia e proatividade, com 76.92% de respostas – ver tabela 33.

Os gestores desportivos dos Health Clubs consideram como principal saber-fazer social e relacional ter capacidade de justiça e equidade, com 100% de respostas. De extrema relevância para os gestores desportivos de Health Clubs foram assinaladas as

opções de ter capacidade de prever situações de conflito e agir em conformidade com a situação, ter capacidade de negociação e ter capacidade de resolução de problemas (90.91%). Ainda 81.82% dos gestores desportivos de Health Clubs referem a importância de agir como um líder, conhecer os seus deveres e direitos, agindo em conformidade face a algum incidente, manifestar características de autoconhecimento, autoconfiança e autocontrolo, demonstrar ser uma pessoa fiável e de confiança, promover o sentido de responsabilidade individual e do grupo e otimizar a sua prestação, dominar a oratória (saber falar, cativar a audiência), comunicar com facilidade de forma coerente entre comunicação verbal e não-verbal, relacionar-se de forma correta e positiva com todos os seus interlocutores e mostrar-se disponível, ter capacidade de adaptação à evolução do mercado e às novas tecnologias, ser honesto, íntegro e imparcial e, por fim, adaptar-se a realidades diferentes e situações adversas – ver tabela 33.

As principais diferenças entre gestores notam-se ao nível da comunicação e capacidade de adaptação, com os gestores desportivos de Health Clubs a mostrarem dar maior importância a estes dois saberes.

Tabela 33 Saberes-fazer sociais e relacionais considerados fundamentais para o cargo de gestor desportivo

Quais são os saberes-fazer sociais e relacionais considerados importantes que um gestor desportivo domine? (Os saberes-fazer sociais e relacionais correspondem a atitudes e qualidades pessoais e relacionais relativas à disposição para agir, reagir e interagir com os outros no trabalho.)	Clubes	%	Health Clubs	%
Age como um líder	12	92.31%	9	81.82%
Tem capacidade de justiça e equidade	13	100.00%	11	100.00%
Tem capacidade de prever situações de conflito e age em conformidade com a situação	11	84.62%	10	90.91%
Conhece os seus deveres e direitos, agindo em conformidade face a algum incidente	11	84.62%	9	81.82%
Manifesta características de autoconhecimento, autoconfiança e autocontrolo	10	76.92%	9	81.82%
Demonstra ser uma pessoa fiável e de confiança	13	100.00%	9	81.82%
Capacidade de negociação	9	69.23%	10	90.91%
Promove o sentido de responsabilidade individual e do grupo e otimiza a sua prestação	11	84.62%	9	81.82%
Capacidade de resolução de problemas	13	100.00%	10	90.91%
Domina a oratória (sabe falar, cativar a audiência)	9	69.23%	9	81.82%
Comunica com facilidade de forma coerente entre comunicação verbal e não-verbal	9	69.23%	9	81.82%
Compreende os estados emocionais das pessoas e adapta o seu comportamento às mesmas	11	84.62%	6	54.55%
Relaciona-se de forma correta e positiva com todos os seus interlocutores e mostra-se disponível	11	84.62%	9	81.82%
Lida de forma positiva com a crítica, utilizando a crítica construtiva para melhorar	10	76.92%	8	72.73%
Capacidade de análise e de sintetizar informação	8	61.54%	7	63.64%
Autonomia e Proatividade	10	76.92%	8	72.73%
Estabelecer relações internas e externas à organização desportiva	9	69.23%	8	72.73%
Capacidade de adaptação à evolução do mercado e às novas tecnologias	6	46.15%	9	81.82%
É rigoroso e disciplinado no cumprimento das várias tarefas	9	69.23%	7	63.64%
É honesto, íntegro e imparcial	12	92.31%	9	81.82%
Demonstra ter cuidado com a aparência	8	61.54%	7	63.64%
É humilde, ponderado, prudente e demonstra bom senso	11	84.62%	6	54.55%
Demonstra possuir cultura geral, tem desejo de conhecimento	9	69.23%	7	63.64%
Adapta-se a realidades diferentes e situações adversas	9	69.23%	9	81.82%
Outro	0	0.00%	0	0.00%

4.3.3 - Especificidades

Cerca de 100% dos inquiridos dos clubes de Futebol responderam que uma das especificidades do cargo do gestor desportivo é a constante necessidade de realizar deslocações frequentes para a realização de eventos/competições/atividades de treino. Outra opção assinalada como sendo uma especificidade do cargo de gestor desportivo por parte dos gestores desportivos de clubes de Futebol foi a ajuda regular nas tarefas dos restantes profissionais do grupo de trabalho (76.92%) ver tabela 34.

No caso dos gestores desportivos do Fitness as respostas dos inquiridos seguiram numa lógica contrária à dos gestores desportivos dos clubes de futebol, sendo que cerca de 63.64% dos inquiridos responderam uma das especificidades do cargo de gestor de desporto é o trabalho em gabinete, bem como a experiência na área do desporto/exercício – ver tabela 34.

Tabela 34 Respostas por parte dos gestores desportivos relativas à especificidade do cargo

Quais são as especificidades do cargo de gestor do desporto? (O que é específico do cargo, o que o distingue independentemente das opções organizacionais e tecnológicas.)	Health Clubs	%	Clubes	%
Trabalho executado em gabinete	7	63.64%	7	53.85%
Deslocações frequentes para a realização de eventos/competições/atividades de treino	6	54.55%	13	100.00%
Ajuda regularmente nas tarefas dos restantes profissionais do grupo de trabalho	6	54.55%	10	76.92%
Experiência na área do desporto/exercício	7	63.64%	9	69.23%
Outro	0	0.00%	0	0.00%

Analisando as respostas obtidas por parte dos gestores desportivos de clubes de futebol e do Fitness, é possível verificar uma diferença na nossa amostra que passa pelo

local onde o trabalho do gestor é desempenhado. Assim, enquanto o gestor desportivo dos Health Clubs prefere realizar o trabalho em gabinete, o gestor desportivo dos clubes de futebol refere as deslocações frequentes como sendo uma especificidade do cargo. Esta diferença poderá estar relacionada com o facto do meio em que cada tipo de gestor está inserido. Enquanto os gestores desportivos dos Health Clubs têm um local fixo para exercer as suas atividades, o Health Club é onde ocorre a maioria das suas ações (excetuando os eventos pontuais que o Health Club possa pensar em realizar), o gestor desportivo dos clubes de Futebol desempenha as suas funções em diversos locais diferentes. Este facto poderá estar ainda relacionado com a natureza das atividades que cada tipo de gestor desempenha.

4.3.4 - Mobilidade

Em relação à mobilidade profissional associada ao cargo, compreendemos que seria importante perceber quais seriam as outras atividades que poderiam estar ligadas ao cargo de gestor desportivo, utilizando os mesmos conhecimentos e experiências adquiridas através do desempenho de funções como gestor desportivo.

Tabela 35 Respostas relativas à mobilidade profissional associada ao cargo de gestor desportivo

Qual a mobilidade profissional associada ao	Clubes	%	Health	%
--	---------------	----------	---------------	----------

cargo de gestor de desporto? (Que outros cargos poderá desempenhar com os mesmos estudos/experiência?)			Clubs	
Formador	6	46.15%	6	54.55%
Consultor	5	38.46%	8	72.73%
Administrar Health Clubs	1	7.69%	9	81.82%
Desenvolver atividades de coordenação ou direção técnica	9	69.23%	7	63.64%
Assumir o cargo de treinador principal, quando qualificado e certificado	4	30.77%	4	36.36%
Comercial	4	30.77%	7	63.64%
Outro	0	0.00%	0	0.00%

Os gestores desportivos dos clubes de Futebol assinalaram as opções de desenvolvimento de atividades de coordenação ou direção técnica (69,23%) e de formador (46,15%), como os cargos com maior mobilidade profissional associada ao cargo de gestor desportivo. A experiência adquirida com o cargo é considerada suficiente, de acordo com a maioria dos gestores desportivos da amostra, para assumirem cargos de coordenação ou direção técnica, podendo desempenhar esse cargo a nível profissional. Os gestores desportivos da amostra consideraram exequível a função de formador, ou seja, transmitir e partilhar de uma forma formal os conhecimentos adquiridos – ver tabela 35.

Augusto (2015) refere também o cargo relacionado com a direção técnica, sobretudo a nível profissional, como uma área de mobilidade profissional de destaque para os dirigentes desportivos de clubes de Futebol.

Já os gestores desportivos dos Health Clubs assinalaram as opções de administração de Health Clubs (81,82%) e de consultor (72,73%) como as mais relevantes para a questão da mobilidade profissional associada ao cargo – ver tabela 35.

Os gestores desportivos dos clubes de Futebol referiram o desenvolvimento de atividades de coordenação ou direção técnica como relevante no que diz respeito à

mobilidade profissional, o que poderá estar relacionado com a estrutura do clube, uma vez que devido à dimensão dos clubes serem maiores, por norma, do que a dos Health Clubs, existe a necessidade de coordenar mais grupos de trabalho do que nos Health Clubs, mas também poderá estar relacionado com o facto de a maioria das atividades de gestão serem atividades de coordenação.

4.4 - Tendências de evolução

No presente capítulo serão apresentados os resultados respeitantes às tendências de evolução do cargo de gestor desportivo, bem como a comparação de resultados entre gestores desportivos de Health Clubs e de Clubes de futebol – ver tabela 36.

Tabela 36 Tendências de evolução do cargo de gestor desportivo

Quais as tendências de evolução do cargo de gestor desportivo? (Atividades, saberes, saberes-fazer técnicos, saberes-fazer sociais e relacionais, necessidades de formação...)	Clubes	%	Health Clubs	%
Vencer a resistência à mudança	7	53.85%	6	54.55%
Liderança inteligente	12	92.31%	10	90.91%
Líder pelo exemplo	11	84.62%	8	72.73%
Criar sistemas de avaliação	8	61.54%	6	54.55%
Criar uma política de retenção do conhecimento na organização	6	46.15%	6	54.55%
Integrar continuamente novos conhecimentos nos conhecimentos já existentes	8	61.54%	8	72.73%
Transformar o conhecimento individual em conhecimento coletivo	11	84.62%	8	72.73%
Encorajar e facilitar a criação, desenvolvimento e partilha de conhecimento e inovação	11	84.62%	8	72.73%
Atuar como um visionário da organização	8	61.54%	5	45.45%
Outro	0	0.00%	0	0.00%

No que diz respeito à questão relacionada com as tendências de evolução do cargo de gestor desportivo, as opções mais assinaladas pelos gestores desportivos de clubes de Futebol foram: a liderança inteligente (92,31%), líder pelo exemplo (84,62%), transformar o conhecimento individual em conhecimento coletivo (84,62%) e encorajar e facilitar a criação, desenvolvimento e partilha de conhecimento e inovação (84,62%).

Relativamente às respostas dos gestores desportivos do Fitness, as mais assinaladas foram a liderança inteligente (90,91%), líder pelo exemplo (72,73%), integrar continuamente novos conhecimentos nos conhecimentos já existentes (72,73%), transformar o conhecimento individual em conhecimento coletivo e encorajar e facilitar a criação, desenvolvimento e partilha de conhecimento e inovação (72,73%).

A principal diferença observada no que diz respeito às opções assinaladas como principais tendências de evolução do cargo de gestor desportivo foi a referência à integração continuada de novos conhecimentos nos conhecimentos já existentes por parte da maioria dos gestores desportivos dos Health Clubs. Isto poderá estar relacionado com o facto de a área do Fitness ser uma área em constante mudança e tudo o que é novidade rapidamente deixa de o ser e, daí a importância dos gestores desportivos integrarem os conhecimentos novos nos conhecimentos já existentes, uma vez que é uma forma de se adaptarem de forma contínua ao mercado e ainda poderem ajudar os profissionais da sua organização. Já no Futebol, existe mais resistência à mudança do que no Fitness e por isso, esse pode ter sido um fator que levou à diferenciação entre os gestores desportivos dos clubes de futebol e os dos Health Clubs.

4.5 - Perfil Profissional do Gestor Desportivo de Health Clubs

Tabela 37 Perfil do Gestor Desportivo de Fitness

I. REFERENCIAL DE ATIVIDADE – DESCRIÇÃO DO CARGO	
DESIGNAÇÃO	OUTRAS DESIGNAÇÕES UTILIZADAS
Gestor Desportivo de Fitness	Diretor Desportivo; Dirigente Desportivo; Diretor Técnico; Diretor Geral
MISSÃO	LOCAL DE EXERCÍCIO
Coordenar as atividades de gestão, de forma a garantir a otimização do desenvolvimento e a sustentabilidade organizacional, estimulando também a valorização dos próprios recursos humanos da organização.	Health Clubs ou academias, com práticas ligadas ao Fitness.
CONDIÇÕES DE EXERCÍCIO	
<p>Tipo de atividade mista, com tarefas coletivas e individuais, em que as tarefas coletivas se focalizam principalmente nas reuniões quer com profissionais da organização, quer com organizações/entidades externas a esta e as atividades e as tarefas individuais são limitadas consoante o papel que o Gestor Desportivo desempenha no Health Club.</p> <p>A interação com os sócios da organização está fortemente ligada a este cargo, bem como o agendamento de atividades e reuniões. O gestor desportivo ligado ao Fitness vê a interação com os profissionais da organização como algo indispensável, sendo que a motivação, aconselhamento e supervisão do grupo de trabalho são atividades referenciadas como muito importantes para este. Esta atividade é vista como sendo desempenhada em horário variável, sendo que pode acarretar uma carga horária média de cerca de 40 horas/semanais. O gestor desportivo desempenha as suas tarefas, essencialmente, em gabinete e é-lhe exigido que possua alguma experiência na área do desporto/exercício.</p>	
ÁREA FUNCIONAL	
Gestão, planeamento, captação e orçamentação dos recursos financeiros e Gestão, negociação, coordenação e avaliação dos recursos humanos da organização.	
ATIVIDADES	
<p>Administrativas:</p> <p>Comunica com os sócios da organização; Agenda atividades e reuniões; Representa a organização em cerimónias, eventos oficiais, eventos da comunidade e provas desportivas; Lida com mudanças fora do controlo da organização; Representa a organização em reuniões formais e informais com profissionais da organização; Estabelece e mantém contatos com as Autarquias, Órgãos do Governo e Entidades Públicas Desportivas, bem como Empresas Privadas; Recebe e reúne com entidades externas à organização; Planifica a calendarização anual de atividades; Intervém em situações de emergência.</p>	
<p>Marketing:</p> <p>Promove a organização e eventos da mesma; Desenvolve uma visão global, fomentando mudanças na estrutura e funcionamento da organização; Cria e gere o Website da organização; Cria novos projetos, produtos e serviços como fonte de receita; Define a missão e política da organização.</p>	

	<p>Gestão Financeira: Aumenta as receitas da organização; Define metas a alcançar (desportivas e financeiras); Projeta cenários visando o desenvolvimento da organização; Define mensalidades; Prepara, elabora e aprova o orçamento interno; Controla e monitoriza as despesas da organização; Define o planeamento estratégico e os objetivos desportivos da organização.</p>		
	<p>Gestão de Equipamentos: Contrata o fornecimento de equipamentos desportivos, materiais desportivos e merchandising; Concebe projetos de aquisição e remodelação de equipamentos e infraestruturas de suporte à prática desportiva; Coordena a utilização dos recursos materiais desportivos; Cria bases de dados informatizadas das atividades da organização.</p>		
	<p>Gestão de Pessoal: Supervisiona, motiva e aconselha o grupo de trabalho; Resolve conflitos pessoais entre pessoas da organização; Recruta, seleciona, contrata e rescinde com os profissionais do grupo de trabalho; Avalia as necessidades de formação dos profissionais da organização; Lida com problemas disciplinares, atitudes e conduta dos profissionais do grupo de trabalho; Elabora horários dos profissionais da organização; Controla horários e normas de conduta definidas no regulamento interno; Negocia salários, prémios e particularidades contratuais dos profissionais do grupo de trabalho; Coordena e supervisiona o trabalho desenvolvido na formação; Desenvolve ações de formação para os profissionais da organização.</p>		
	<p>Outras: Apóia a receção de forma a conhecer os sócios; Organização de eventos.</p>		
II. REFERENCIAL DE COMPETÊNCIAS MOBILIZÁVEIS			
SABERES			
Área Técnica	Gestão	Área Socio-Relacional	Liderança
	Análise Financeira e Gestão Estratégica		Comunicação
	Gestão de Recursos Humanos	Áreas Complementares	Língua Portuguesa
	Organização de clubes/organizações		Direito Desportivo (legislação do trabalho)
	Conhecimentos sólidos das modalidades		Línguas Estrangeiras
Enquadramento socioeconómico do desporto no geral e em especial nas modalidades		Informática e Audiovisuais	
SABERES-FAZER TÉCNICOS			
<p>Demonstra capacidade de trabalhar em equipa; Demonstra capacidade de controlar emocionalmente a si próprio e aos restantes profissionais (insucesso/frustração); Planear os variados aspetos da atividade a curto, médio e longo prazo (individual e grupo de trabalho) no que respeita à definição de objetivos; Analisa os desvios e propõe medidas, nos recursos humanos; Elabora e aprova o orçamento, bem como controla e monitoriza as despesas das atividades da organização; Organiza e mobiliza os profissionais da organização, em função dos objetivos desportivos e financeiros propostos; Compara os resultados alcançados com os objetivos previamente definidos; Motiva para a atividade (a si e ao grupo de trabalho); É persistente e empenhado na procura do alcance dos objetivos propostos.</p>			
SABERES-FAZER SOCIAIS E RELACIONAIS			

	Atitudes Pessoais	<p>Conhece os seus deveres e direitos, agindo em conformidade face a algum incidente; Demonstra ser uma pessoa fiável e de confiança; Domina a oratória (saber falar, cativar a audiência); Comunicar com facilidade e de forma coerente entre comunicação verbal e não-verbal; Capacidade de adaptar-se à evolução do mercado e às novas tecnologias; É honesto, íntegro e imparcial; Adapta-se a realidades diferentes e situações adversas.</p>
	Relações Interpessoais	<p>Capacidade de justiça e equidade; Capacidade de prever situações de conflito e agir em conformidade com a situação; Capacidade de negociação; Relaciona-se de forma correta e positiva com todos os seus interlocutores e mostra-se disponível.</p>
	Liderança	<p>Capacidade de resolução de problemas; Agir como um líder; Manifestar características de autoconhecimento, autoconfiança e autocontrolo.</p>
	Gestão emocional	<p>Promove o sentido de responsabilidade individual e do grupo e otimiza a sua prestação.</p>
III. Formação e Experiência		
<p>O acesso ao cargo de gestor desportivo não está regulamentado nem certificado por qualquer entidade pública ou privada do Desporto, sendo que o acesso ao cargo é possível através da experiência e/ou através do vínculo que o respetivo ocupante teve com o meio do Desporto, como por exemplo, Ex-instrutores ou ex-atletas. Existe também a possibilidade de progressão através de atividades ligadas ao Health Club, como Diretor Técnico, Diretor Desportivo ou Chefe de Área/Seção. A formação intrínseca à área específica do cargo como gestor desportivo poderá ser feita de duas formas. A primeira, considerada a mais completa e estruturada, é acessível através de formação académica, como licenciatura, pós-graduação ou mestrado em Gestão do Desporto. A segunda opção, vista como mais acessível, é realizada através de ações de formação esporádicas, como Cursos, Workshops, Congressos, Palestras, entre outros, abordando de forma pouco estruturada os temas e assuntos específicos da gestão de organizações desportivas.</p>		
IV. Especificidades do Mercado de Trabalho		
<p>Sendo considerada uma atividade profissional, as especificidades do mercado de trabalho em relação ao cargo de gestor desportivo passam pela exigência de experiência na área do desporto/exercício e pela capacidade de executar trabalho em gabinete.</p>		
Atividades Agregadas		
<p>Administrador de Health Clubs, Consultor, Coordenador ou Diretor Técnico e Comercial.</p>		
V. Elementos de Prospetiva		
<p>A Liderança nas organizações está prestes a sofrer uma alteração profunda, com os gestores desportivos a assumirem como tendência de evolução a Liderança Inteligente e o ser Líder pelo exemplo, uma vez que a Gestão de Recursos Humanos é vista como uma das áreas mais importantes ao nível da Gestão.</p> <p>Existe um conjunto de outras mudanças possíveis de ocorrer, principalmente ao nível da formação e partilha de conhecimentos, como a integração contínua de novos conhecimentos nos conhecimentos já existentes, a transformação do conhecimento individual em conhecimento coletivo, e ainda o encorajamento e facilitação da criação, desenvolvimento e partilha de conhecimento e inovação, de forma a tornar a organização cada vez mais atrativa, tornando os profissionais cada vez mais competentes, trazendo por sua vez maior retorno financeiro à organização.</p>		

4.6 - Perfil Profissional do Gestor Desportivo de Clubes de Futebol

Tabela 38 Perfil Profissional do Gestor Desportivo de Clubes de Futebol

I. REFERENCIAL DE ATIVIDADE – DESCRIÇÃO DO CARGO	
DESIGNAÇÃO	OUTRAS DESIGNAÇÕES UTILIZADAS
Gestor Desportivo de Clubes de Futebol	Diretor Desportivo; Dirigente Desportivo; Diretor Técnico; Diretor Geral; Gestor de Futebol; Chefe de Departamento de Futebol
MISSÃO	LOCAL DE EXERCÍCIO
Planear as atividades de gestão do clube, desenvolvendo e avaliando programas, atividades e eventos, tornado os recursos humanos da organização uma mais-valia para esta.	Clubes desportivos com práticas federadas na modalidade de Futebol, inseridos em competições profissionais e não profissionais.
CONDIÇÕES DE EXERCÍCIO	
<p>O gestor desportivo de clubes de Futebol desempenha tarefas coletivas e individuais – tipo de atividade mista – nas quais, nas tarefas coletivas se destacam as reuniões com profissionais do clube e Direção, bem como com Entidades externas ao clube. Já as tarefas individuais cingem-se de acordo com o papel que o Gestor desportivo desempenha no clube. As representações em cerimónias, eventos oficiais, eventos da comunidade, provas desportivas, entre outras, os agendamentos de atividades e reuniões, bem como as reuniões formais e informais com profissionais do clube são atividades fortemente ligadas ao desempenho do cargo. A procura de parceiros financeiros e/ou sponsors, bem como a promoção do clube são outras atividades referenciadas como importantes para o gestor. O horário variável é representativo deste cargo, sendo que o desempenho do cargo pode ter uma duração de média de 36 horas/semanais. É característico do cargo de gestor desportivo de clubes de Futebol as deslocações frequentes para a realização de eventos/competições/atividades de treino e a ajuda regular nas tarefas dos restantes profissionais do grupo de trabalho.</p>	
ÁREA FUNCIONAL	
Gestão, planeamento, captação e orçamentação dos recursos financeiros; Gestão, armazenamento e monitorização de materiais e equipamentos da organização e Gestão, negociação, coordenação e avaliação dos recursos humanos da organização.	
ATIVIDADES	
<p>Administrativas: Representa a organização em cerimónias, eventos oficiais, eventos da comunidade e provas desportivas; Agenda atividades e reuniões; Representa o clube em reuniões formais e informais com profissionais do clube; Estabelece e mantém contatos com outros clubes; Resolve questões logísticas do funcionamento do clube; Estabelece e mantém ligação entre o grupo de trabalho e a Direção; Recebe e reúne com entidades externas ao clube; Planifica a calendarização anual de atividades; Lida com mudanças, fora do controlo do clube.</p>	
<p>Marketing: Promove o clube e eventos do mesmo; Procura parceiros financeiros e/ou sponsors; Cria novos projetos, produtos e serviços como fonte de receita; Atrai o apoio institucional e/ou financeiro de empresas e grupos relevantes; Cria e gere o Website da organização; Desenvolve uma visão global, fomentando mudanças na estrutura e funcionamento do clube.</p>	
Gestão Financeira:	

<p>Controla e monitoriza as despesas da organização; Aumenta as receitas da organização; Define metas a alcançar (desportivas e financeiras); Define o planeamento estratégico e os objetivos desportivos do clube; Projeta cenários visando o desenvolvimento do clube.</p>			
Gestão de Equipamentos:			
<p>Contrata o fornecimento de equipamentos desportivos, materiais desportivos e merchandising; Coordena e avalia o estado de rendibilidade dos recursos materiais desportivos; Cria e utiliza rede informática de comunicação interna entre as diferentes estruturas do clube; Concebe projetos de aquisição e remodelação de equipamentos e infraestruturas de suporte à prática desportiva.</p>			
Gestão de Pessoal:			
<p>Resolve conflitos pessoais entre pessoas do clube; Supervisiona, motiva e aconselha o grupo de trabalho; Chefia o grupo de trabalho em eventos oficiais do clube; Controla horários e normas de conduta definidas no regulamento interno; Coordena e supervisiona o trabalho desenvolvido na formação; Avalia o desempenho dos elementos do grupo de trabalho.</p>			
II. REFERENCIAL DE COMPETÊNCIAS MOBILIZÁVEIS			
SABERES			
Área Técnica	Gestão	Área Socio-Relacional	Liderança
	Análise Financeira e Gestão Estratégica		Comunicação
	Gestão de Recursos Humanos	Áreas Complementares	Língua Portuguesa
	Organização de clubes		Direito Desportivo (legislação do trabalho)
	Conhecimentos sólidos das modalidades		Línguas Estrangeiras
	Enquadramento socioeconómico do desporto no geral e em especial nas modalidades		Informática e Audiovisuais
Área Mental	Psicologia do Desporto, Sociologia e Pedagogia		Protocolo e Etiqueta
SABERES-FAZER TÉCNICOS			
<p>Demonstra capacidade de trabalhar em equipa; Capaz de motivar para a atividade (a si e ao grupo de trabalho); Demonstra capacidade de controlar emocionalmente a si próprio e aos restantes profissionais (insucesso/frustração); Elabora, aprova e faz cumprir o regulamento interno do clube; Organiza e mobiliza os profissionais do clube, em função dos objetivos desportivos e financeiros propostos; Compara os resultados alcançados com os objetivos previamente definidos; Capacidade de ser persistente e empenhado na procura do alcance dos objetivos propostos; Capaz de ser rigoroso no cumprimento das tarefas, mantendo a concentração durante longos períodos de tempo; Lida com naturalidade com audiências (controlo do stress); Capacidade de identificar os parceiros no estabelecimento de parcerias e de protocolos de cooperação; Planeia os variados aspetos da atividade a curto, médio e longo prazo (individual e grupo de trabalho) no que respeita à definição de objetivos; Demonstra capacidade de ver os problemas de outra perspetiva; Utiliza as ferramentas TIC disponíveis, de forma a otimizar a gestão de informação pertinente à competitividade do clube.</p>			
SABERES-FAZER SOCIAIS E RELACIONAIS			

Atitudes Pessoais	Demonstra ser uma pessoa fiável e de confiança; Autonomia e Proatividade; É honesto, íntegro e imparcial; É humilde, ponderado, prudente e demonstra bom senso; Tem capacidade de justiça e equidade.
Relações Interpessoais	Capacidade de prever situações de conflito e agir em conformidade com a situação; Relaciona-se de forma correta e positiva com todos os seus interlocutores e mostra-se disponível; Conhece os seus deveres e direitos, agindo em conformidade face a algum incidente; Compreende os estados emocionais das pessoas e adapta o seu comportamento às mesmas; Promove o sentido de responsabilidade individual e do grupo e otimiza a sua prestação.
Liderança	Age como um líder; Capacidade de resolução de problemas.
Gestão emocional	Lida de forma positiva com a crítica, utilizando a crítica construtiva para melhorar; Manifesta características de autoconhecimento, autoconfiança e autocontrolo.
III. Formação e Experiência	
O acesso ao cargo de gestor desportivo não está regulamentado nem certificado por qualquer entidade pública ou privada do Desporto, sendo que o acesso ao cargo é possível através da experiência e/ou através do vínculo que o respetivo ocupante teve com o meio do Desporto, como por exemplo, Ex-jogadores ou ex-treinadores. Existe também a possibilidade de progressão através de atividades ligadas ao clube, como Diretor Desportivo, Diretor Técnico, Chefe de Departamento, Formador ou Treinador/Jogador Profissional. A formação intrínseca à área específica do cargo como gestor desportivo poderá ser feita de duas formas. A primeira, considerada a mais completa e estruturada, é acessível através de formação académica, como licenciatura, pós-graduação ou mestrado em Gestão do Desporto. A segunda opção, vista como mais acessível, é realizada através de ações de formação esporádicas, como Cursos, Workshops, Congressos, Palestras, entre outros, abordando de forma pouco estruturada os temas e assuntos específicos da gestão de organizações desportivas.	
IV. Especificidades do Mercado de Trabalho	
Sendo considerada uma atividade desenvolvida no âmbito não profissional, as especificidades do mercado de trabalho em relação ao cargo de gestor desportivo passam pelas deslocações frequentes para a realização de eventos/competições/atividades de treino, bem como prestar ajuda regularmente nas tarefas dos restantes profissionais do grupo de trabalho.	
Atividades Agregadas	
Atividades de Coordenação ou Direção Técnica, Formador e Consultor.	
V. Elementos de Prospetiva	
Os clubes de Futebol, num futuro próximo poderão notar algumas alterações ao nível Gestão, considerada uma das áreas mais importantes, uma vez que os gestores desportivos destes assumem como tendência de evolução a Liderança Inteligente e o ser Líder pelo exemplo. Ao nível dos conhecimentos, os gestores desportivos de clubes de Futebol apresentam outras mudanças possíveis de ocorrer, nomeadamente ao nível dos conhecimentos, como a transformação do conhecimento individual em conhecimento coletivo e o encorajamento e facilitação da criação, desenvolvimento e partilha de conhecimento e inovação, para que a organização seja cada vez mais moderna, tornando os profissionais cada vez mais competentes.	

4.7 - Proposta de Modelo de Formação

Na atualidade, não estão definidos nenhuns parâmetros que impossibilitem ou permitam uma pessoa de assumir o cargo de principal gestor desportivo. Muitas vezes, a experiência desportiva, independentemente da área de formação ou de intervenção profissional, serve como principal base para assumir a chefia de um clube ou organização, mesmo que a pessoa não possua as competências necessárias para assumir as funções acima mencionadas. Portanto, não é possível definir um parâmetro de formação no que diz respeito ao cargo de gestor desportivo.

Presentemente, a direção ou a presidência de um clube de Futebol ou de um Health Club está ao alcance de qualquer pessoa. Esta facilidade de chegar aos cargos de topo poderá levar a intervenções catastróficas para as organizações, uma vez que o indivíduo torna-se no principal responsável pelas atividades administrativas, pela gestão de Marketing, gestão financeira, gestão de recursos humanos e de tantas outras áreas.

Oliveira et al. (2004), citado por Augusto (2015) referem uma enorme dificuldade por parte dos Dirigentes Desportivos em responder e adaptar-se às exigências atuais, que são implicadas pela gestão de atividades desportivas. No caso dos clubes de Futebol, essa dificuldade agrava-se devido às fracas habilitações académicas ou por culpa da falta de formação específica sobre esta área.

Assim, torna-se primordial desenvolver um modelo de formação específico para cada uma das áreas de intervenção – Futebol e Fitness –, que sirva de referência para os programas de formação para os Gestores Desportivos, tendo em conta as principais necessidades que a atividade confere.

Tendo em conta as características, especificidades e necessidades representativas de cada modalidade, existe a necessidade de criar um modelo de formação específico.

Para a construção dos nossos modelos de formação, baseámo-nos na informação utilizada para a construção do modelo de formação de Augusto (2015). Assim, representamos os modelos do seguinte modo:

1. Criação de três cursos de formação – Curso de Formação Básico, Curso de Formação Intermédio e Curso de Formação Avançado;
2. Exigência disciplinar de cada curso e número de horas deste aumenta de forma gradual;
3. Enquadramento e especificação das temáticas abordadas em cada um dos cursos;
4. Os responsáveis pelos cursos são a F.P.F, as Associações de Futebol e a AGAP (Associação de Empresas de Ginásios e Academias de Portugal), tendo como parceiro o IPDJ, de forma a conseguir a homologação dos cursos;
5. A organização dos cursos repete-se anualmente, apresentando sempre um limite de inscrições.

Os cursos irão ter uma série de condições de acesso que devem ser definidas pelas entidades competentes e organizadores destes. No entanto, tendo como base a revisão bibliográfica, os dados recolhidos, os saberes identificados na investigação, deixamos o nosso contributo em relação a esta causa, avançando com uma proposta para cada uma das modalidades – ver tabela 39 e tabela 40.

4.7.1 - Modelo de Formação para Clubes de Futebol

Tabela 39 Modelo de Formação para Gestores Desportivos de Clubes de Futebol, tendo como base o modelo de formação apresentado por Augusto (2015)

Conteúdos Disciplinares	Curso de Formação Básico	Curso de Formação Intermédio	Curso de Formação Avançado
	Marketing e Comunicação aplicados ao Desporto – 8 horas	Marketing e Comunicação aplicados ao Desporto – 10 horas	Marketing e Comunicação aplicados ao Desporto – 12 horas
			Organização de Clubes e Planeamento de Projetos Desportivos – 10 horas
	Organização de Clubes e Planeamento de Projetos Desportivos – 8 horas	Organização de Clubes e Planeamento de Projetos Desportivos – 8 horas	Organização de Eventos Desportivos – 6 horas
			Protocolo e Etiqueta – 4 horas
	Organização de Clubes e Planeamento de Projetos Desportivos – 8 horas	Psicologia do Desporto – 4 horas	Gestão de Recursos Humanos no Desporto – 11 horas
			Gestão de Instalações Desportivas – 10 horas
	Gestão de Recursos Humanos no Desporto – 6 horas	Gestão de Recursos Humanos no Desporto – 9 horas	Gestão de Instalações Desportivas – 10 horas
			Metodologia do Treino aplicado ao Futebol – 4 horas
	Gestão de Instalações Desportivas – 6 horas	Gestão de Instalações Desportivas – 8 horas	Análise Financeira e Gestão Estratégica – 11 horas
Informática e Audiovisuais – 4 horas			
Análise Financeira e Gestão Estratégica – 6 horas	Língua Inglesa - 6 horas	Direito do Desporto e legislação aplicada ao Futebol – 8 horas	
		Direito do Desporto e legislação aplicada ao Futebol – 8 horas	
Análise Financeira e Gestão Estratégica – 6 horas	Análise Financeira e Gestão Estratégica – 9 horas	Direito do Desporto e legislação aplicada ao Futebol – 8 horas	
		Direito do Desporto e legislação aplicada ao Futebol – 8 horas	
Direito do Desporto e legislação aplicada ao Futebol – 6 horas	Direito do Desporto e legislação aplicada ao Futebol – 6 horas	Direito do Desporto e legislação aplicada ao Futebol – 8 horas	
		Direito do Desporto e legislação aplicada ao Futebol – 8 horas	
Duração do curso	40 horas – 9 horas/semana (2ª, 4ª e 6ª)	60 horas – 9 horas/semana (2ª, 4ª e 6ª)	80 horas - 9 horas/semana (2ª, 4ª e 6ª)
Nº de vagas	30	20	15
Requisitos de candidatura	Idade mínima de 18 anos; 12º ano de escolaridade.		
CrITÉrios de Seleção	1º Número de anos como Gestor Desportivo ou similar; 2º Número de anos como Praticante Desportivo Federado; 3º Formação académica.		
Custo	Valor monetário semelhante a outros cursos específicos		

4.7.2 - Modelo de Formação para Health Clubs

Tabela 40 Modelo de Formação para Gestores Desportivos de Health Clubs, tendo como base o modelo de formação apresentado por Augusto (2015)

Conteúdos Disciplinares	Curso de Formação	Curso de Formação	Curso de Formação
	Básico	Intermédio	Avançado
	Marketing e Comunicação aplicados ao Fitness – 8 horas	Marketing e Comunicação aplicados ao Fitness – 10 horas	Marketing e Comunicação aplicados ao Fitness – 12 horas
	Gestão de Recursos Humanos no Fitness – 8 horas	Gestão de Recursos Humanos no Fitness – 10 horas	Gestão de Recursos Humanos no Fitness – 12 horas
		Introdução ao Fitness – 4 horas	Organização de Eventos Desportivos – 7 horas
	Análise Financeira e Gestão Estratégica – 8 horas		Análise Financeira e Gestão Estratégica – 10 horas
		Análise Financeira e Gestão Estratégica – 12 horas	
	Gestão de Instalações Desportivas – 6 horas	Gestão de Instalações Desportivas – 7 horas	Gestão de Instalações Desportivas – 8 horas
			Princípios básicos do Personal Training – 4 horas
	Organização e Planeamento de Projetos aplicados ao Fitness – 5 horas	Língua Inglesa - 6 horas	Organização e Planeamento de Projetos aplicados ao Fitness – 8 horas
Direito e legislação do Desporto – 5 horas			Organização e Planeamento de Projetos aplicados ao Fitness – 6 horas
	Direito e legislação do Desporto – 5 horas	Direito e legislação do Desporto – 7 horas	Informática e Audiovisuais – 4 horas
Direito e legislação do Desporto – 8 horas			
Duração do curso	40 horas – 9 horas/semana (2ª, 4ª e 6ª)	60 horas – 9 horas/semana (2ª, 4ª e 6ª)	80 horas - 9 horas/semana (2ª, 4ª e 6ª)
Nº de vagas	30	20	15
Requisitos de candidatura	Idade mínima de 18 anos; 12º ano de escolaridade.		
CrITÉrios de Seleção	1º Número de anos como Gestor Desportivo ou similar; 2º Formação académica; 3º Número de anos como Praticante Desportivo Federado.		
Custo	Valor monetário semelhante a outros cursos específicos		

Com as propostas apresentadas pretendemos abranger todas as principais áreas relacionadas com os saberes, de cada modalidade estudada, tendo-as sempre presentes desde o curso de formação básico até ao avançado.

De acordo com o Modelo de Formação definido, destacamos os seguintes princípios:

- Nível de formação – a escolha deste é realizada somente pelo Gestor Desportivo, sendo que, para frequentar o nível avançado, não é necessário ter cumprido o Curso Básico.

- Custo do curso – Os cursos apresentam valores monetários semelhantes a outros cursos específicos, dentro dos mesmos moldes.

- Início do Curso – a data prevista para início dos cursos fica totalmente a cargo das respetivas associações, sendo que este segue o modelo definido previamente.

- Acompanhamento dos alunos - Utilização de uma plataforma online, com vídeos explicativos e testes formativos, de forma a relembrar os saberes aprendidos, bem como a divulgação de novos cursos, workshops, entre outros, relacionados com a área.

- Curso prático – Realização de exercícios práticos e específicos, com simulação do contexto desportivo específico, de forma a desenvolver os saberes em conjunto com as competências práticas.

Capítulo 5 - Considerações Finais

No presente capítulo, o último do estudo, serão apresentadas as conclusões finais, bem como as perspectivas de futuro relativas a outros estudos relacionados com o tema.

Assim, como definido inicialmente, o problema do nosso estudo consiste em – as suas competências. Neste sentido, pretendemos apresentar uma síntese com os principais resultados encontrados, respondendo aos sub-problemas inicialmente definidos.

Tendo em conta os dados recolhidos, concluímos que os Gestores Desportivos de Clubes de Futebol encaram o planeamento das atividades de gestão do clube de forma a conseguirem o desenvolvimento adequado deste, garantindo uma gestão eficaz face aos problemas encontrados. Por outro lado, os gestores desportivos dos Health Clubs acreditam que a sua missão passa por coordenar as atividades de gestão, otimizando assim um adequado desenvolvimento organizacional. Ambos assumem igualmente a receção e valorização dos recursos humanos, mostrando assim que não se preocupam somente em ser os responsáveis e representantes da organização.

No que concerne ao desenvolvimento de atividades por parte dos gestores desportivos, estas foram divididas em seis categorias: Atividades administrativas, Marketing, Gestão Financeira, Gestão de Equipamentos, Gestão de Pessoal e Outras atividades relevantes. Tendo em consideração as áreas apresentadas anteriormente, os gestores desportivos de clubes de Futebol salientaram as atividades relacionadas com a Administração do Clube, o Marketing (promoção do clube, procura de parceiros) e com a capacidade de motivar e dinamizar os Recursos Humanos do clube. Em contrapartida,

os gestores desportivos dos Health Clubs enfatizaram as atividades de Administração, Gestão Financeira e também da Gestão de Recursos Humanos.

As atividades descritas acima assentam no pressuposto do domínio de um conjunto de conhecimentos técnicos, científicos e tecnológicos - saberes e saberes-fazer – cuja aprendizagem e integração deve ser feita pelos próprios gestores desportivos. De acordo com os elementos analisados foram referenciadas várias áreas científicas, que devem ser investigadas e aplicadas pelos gestores desportivos, sendo utilizadas como complemento para potencializar o progresso das atividades. Os conhecimentos relativos a domínios técnicos, científicos e tecnológicos referenciados como mais importantes para os gestores foram a Comunicação, a Liderança e a Gestão.

No entanto, todos esses domínios de conhecimentos considerados fundamentais poderão estar dependentes dos processos de formação de cada gestor desportivo, bem como da experiência adquirida ao longo do desempenho da atividade. De forma a obter essas competências, o gestor desportivo necessita de participar em ações de formação esporádicas sobre os mais variados temas ou então assumem um papel proactivo, em que procuram informações sobre as diferentes temáticas.

Tal como inicialmente foi apresentado, na atualidade não existem processos de formação específicos ao nível da Gestão dos Clubes de Futebol, nem dos Health Clubs, o que se traduz numa lacuna tendo em conta o crescente grau de exigência do cargo e a necessidade de adquirir um conjunto de competências essenciais. Somente através de formação específica é possível fornecer as ferramentas necessárias aos gestores desportivos, de forma a fazer face às exigências atuais.

Como solução foram apresentados modelos de formação, criados com base nos saberes considerados pelos inquiridos como os mais relevantes no desenvolvimento das suas atividades enquanto Gestores Desportivos das organizações estudadas.

Através deste estudo, deixamos o nosso contributo na descrição e análise do perfil profissional dos gestores desportivos, o que poderá servir de estímulo para o desenvolvimento de futuras investigações que completem este tema. Deste modo, apresentamos então algumas ideias e diretrizes que possam orientar futuros estudos sobre a temática abordada:

- ✓ Aumento da amostra do estudo, para que os resultados obtidos possam ser melhor fundamentados;

- ✓ Ampliação da população estudada para uma abrangência nacional, proporcionando a comparação de características e competências por regiões nacionais;

- ✓ Aperfeiçoamento e aplicação do modelo de formação, permitindo colmatar a lacuna existente ao nível da formação específica;

- ✓ Alargamento do estudo a outras modalidades desportivas (Natação, Atletismo, Andebol, entre outros), de forma a comparar resultados.

Referências Bibliográficas

- Armstrong, M. (1999). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (7th ed.). London: Kogan Page.
- Augusto, P. M. (2015). *Perfil dos Dirigentes Desportivos de Futebol não Profissional - Um estudo de caso sobre os Dirigentes Desportivos do Distrito de Lisboa*. Universidade de Lisboa - Faculdade de Motricidade Humana, Lisboa.
- Azevêdo, P. H., & Spessoto, R. E. (2012). Caracterização do perfil retrospectivo do dirigente esportivo de clube de futebol profissional da primeira divisão, entre os anos 2003 e 2007. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 9 (2), 103-112.
- Bastos, F. C., Fagnani, E. K., & Mazzei, L. C. (2011). Perfil de Gestores de Redes de Academia de Fitness. *Revista Mineira de Educação Física*, v. 19, nº1, 64-74.
- Branch Jr., D. (1990). Athletic Director Leader Behaviour as a Predictor of Intercollegiate Athletic Organizational Effectiveness. *Journal of Sport Management*, 4, 161-173.
- Brassie, P. S. (1989). Guidelines for Programs Preparing Undergraduate and Graduate Students for Careers in Sport Management. *Journal of Sport Management*, 3, 158-164.
- Brochado, A. (2012). *Perfil do Árbitro de Futebol - Uma contriuição para o Observatório de Arbitragem*. Lisboa.
- Burns, T. (1957). Management in Action. *Operational Research Quaterly*, 8, 45-60.
- Campbell, J. P., & et al. (1970). *Managerial Behaviour, Performance and Effectiveness*. New York: McGray-Hill.
- Carlson, S. (1951). *Executive behaviour: A Study of the Work Load and tge Working Methods of Managing Directors*. Stockholm: Strombergs.
- Cascio, F. W. (1998). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits* (5th ed.). Estados Unidos da América: Irwin McGraw-Hill.
- Chelladurai, P. (1999). *Human Resource Management in Sport and Recreation*. Ohio, Estados Unidos da América: Human Kinetics.
- Chiavenato, I. (1990). *Recursos Humanos: Edição Compacta*. São Paulo: Atlas S.A.
- Claudino, R. (2001). *O Gestor de Desporto Numa Época de Mudança - Criação de um sistema de trabalho de alto rendimento*. Lisboa.
- Collins, O., & Moore, D. G. (1970). The Organization Makers: A Behavioral Study of Independent Entrepreneurs. *American Journal of Sociology*, 77 (3), 617-619.

- Cuskelly, G., & Auld, C. J. (1991). Perceived Importance of Selected Job Responsibilities of Sport and Recreation Managers: An Australian Perspective. *Journal of Sport Management*, 5, 34-46.
- Danylchuk, K. E., & Chelladurai, P. (1999). The Nature of Managerial Work in Canadian Intercollegiate Athletics. *Journal of Sport Management*, 13, 148-166.
- Dessler, G. (1997). *Human Resource Management* (7th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: HarperCollins Publisher.
- European Network of Sport Sciences in Higher Education. (1997). *Sport Management Occupations in Europe (report from 7 countries)*.
- European Observatory of Sports Occupations. (Junho 1997). *Sport Management Occupations in Europe (report from 7 countries)*.
- French, W. (1998). *Human Resource Management* (4th ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Guest, R. H. (1955/56). Our Time and the Foreman. *Personnel*, 32, 478-488.
- Gulick, L. (1937). *Notes on the Theory of Organization in Gulick, L. H., & Urwick L. F., Papers on the Science of Administration*. New York: Columbia University Press.
- Hamblin, R. L. (1958). Leadership and Crises, Sociometry. *American Sociological Association*, 21 (4), 322-335.
- Harbison, F., & Myers, C. A. (1959). *Management in the industrial world: An International Analysis*. New York: McGraw-Hill.
- Hatfield, B. D., Wrenn, J. P., & Bretting, M. M. (1987). Comparison of Job Responsibilities of Intercollegiate Athletic Directors and Professional Sport General Managers. *Journal of Sport Management*, 1, 129-145.
- Hodgson, R. C., Levinson, D. J., & Zaleznik, A. (1965). *The Executive Role Constellation: An Analysis of Personality and Role Relations in Management*. Boston: Harvard Business School, Division of Research.
- Homans, G. (1950). *The Human Group*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Homans, G. C. (1950). *The Human Group*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Horne, J., & Lupton, T. (1965). The Work Activities of Middle Managers - An Exploratory Study. *The Journal of Management Studies*, 2, 14-33.
- INOFOR - Instituto para a Inovação na Formação. (2002). *Manual Metodológico - Estudos Sectoriais Prospectivos*. Lisboa: INOFOR - Instituto para a Inovação na Formação.
- Jasinski, F. J. (1956). Foremen Relationships Outside the Work Group. *Personnel*, 33,

130-136.

- Joaquim, B. A. (2010). *Gestores de Desporto: Competências e Funções - Do enquadramento legal à realidade dos Técnicos Superiores de Desporto do Distrito de Viseu*. Porto: Universidade do Porto Faculdade de Desporto.
- Kelly, J. (1964). The Study of Executive Behaviour by Activity Sampling. *Human Relations*, 17, 277-287.
- Lambrecht, K. W. (1987). An Analysis of the Competencies of Sports and Athletic Club Managers. *Journal of Sport Management*, 1, 116-128.
- Lambrecht, K. W. (1991). A Study of Curricular Preparation Needs for Sport Club Managers. *Journal of Sport Management*, 5, 47-57.
- Lawler, E., Porter, E., & Tannenbaum, A. (1968). Manager's Attitudes Toward Interaction Episodes. *Journal of Applied Psychology*, 52, 432-439.
- Lindblom, C. (1959). The Science of Muddling Through. *Public Administration Review*, 19, 79-88.
- Lindblom, C. (1965). *The Intelligence of Democracy*. New York: Free Press.
- Lindblom, C. (1968). *The Policy-Making Process*. Engle-wood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Maçãs, V. M. (2006). *O Director Desportivo nas Organizações do Futebol em Portugal - Caracterização da actividade dos gestores de desporto nos clubes de futebol profissional e não profissional*. Vila Real: Universidade Trás-Os-Montes e Alto Douro.
- Mintzberg, H. (1968). *The manager at work; determining his activities, roles, and programs by structured observation*. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.
- Mintzberg, H. (2000). *Le Manager Au Quotidien - les dix rôles du cadre* (9 ed.). Paris: Les Éditions d'Organization.
- Nealey, S. M., & Fiedler, F. E. (1968). Leadership functions of middle managers. *Psychological Bulletin*, 70(5), 313-329.
- Neustadt, R. (1960). *Presidential Power: The politics of Leadership*. New York: Wiley.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (1996). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Pimenta, R. d. (2001). *O perfil profissional do gestor organizações esportivas brasileiras*. Escola Brasileira de Administração Pública.

- Puronaho, K. (1997). The Competence of a Sport Management Graduate. *Sport Management Committee* (pp. 71-80). Finlândia: UNN Commercial Enterprises Ltd.
- Roth, C. W. (2007). *A Competitividade das Academias de Ginástica e Musculação de Santa Maria - RS*. Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas - Departamento de Administração, Santa Maria, RS, Brasil.
- Sampaio, M. A. (2010). *Perfil de funções do gestor desportivo municipal*. Porto: Faculdade de Desporto Universidade do Porto.
- Santana, L. C., Monteiro, G. M., Pereira, C. C., & Bastos, F. d. (2012, Jan/Jun.). Perfil dos Gestores de Academia Fitness no Brasil: Um estudo exploratório. *Podium: Sport, Leisure and Tourism Review*, 1 (1), 28-46.
- Sarbin, T., & Allen, V. (1964). Role Theory. in: G. Lindzey & E. Aronson, eds. *The Handbook of Social Psychology 2nd ed.*, Reading, Mass. Addison-Wesley, 1, 488-567.
- Sarmento, J. P., Pinto, A., & Oliveira, A. E. (2006, Setembro). O perfil organizacional e funcional do gestor desportivo em Portugal. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, v. 20, 153-155.
- Sayles, L. R. (1964). *Managerial Behavior: Administration in Complex Organizations*. New York : McGraw-Hill.
- Schumpeter, J. A. (1947). The Creative Response in Economic History. *The Journal of Economic History*, 7 (2), 149-159.
- Schumpeter, J. A. (1961). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Sherman, A., Bohlander, G., & Snell, S. (1998). *Managing Human Resources* (11th ed.). Ohio, Estados Unidos da América: South Western College Publishing.
- Simon, H. A. (1965). *O comportamento administrativo*. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas.
- Stewart, T. (1967). *Managers and their Jobs*. London: Mac-millan.
- Stieglitz, H. (1969). *The Chief Executive and His Job*. New York: National Industrial Conference Board.
- Valente, L. (2011). *O Perfil Do Gestor Desportivo: Um estudo nos Centros de Esporte e Lazer da Prefeitura Municipal de Manaus*. Universidade Técnica de Lisboa Faculdade de Motricidade Humana.

Anexos

Anexo 1 - Guião de Análise de Empregos do INOFOR (2002)

185

Guião de Análise dos Empregos

Sector de Actividade _____
Empresa _____

1. Enquadramento do Emprego

Relações Formais com Outras Áreas Funcionais

Áreas funcionais	Conteúdos das relações
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Tipo de Trabalho

Individual

Grupo

Horário de Trabalho

Normal Especifique: _____

Turno Especifique: _____

Duração do tempo de trabalho: _____

Designação do Emprego:

Objectivo do emprego (finalidade/função, o que faz, para que faz e como faz):

Outras designações do mesmo emprego:

2. **Actividades**⁽¹⁾: Quais as actividades específicas e outras realizadas por estes profissionais, bem como a documentação, ferramentas e utensílios, máquinas e equipamentos utilizados na sua execução)

Actividades Específicas que pertencem ao núcleo duro do emprego (especificar por ordem lógica de execução sempre que for possível)⁽²⁾

Actividades específicas	Documentação recebida e elaborada	Ferramentas e utensílios	Máquinas e equipamentos	Relações estabelecidas para o exercício ⁽³⁾

Outras Actividades que também podem ser executadas pelo detentor do emprego mas que incorporam conteúdos que pertencem a outros empregos (especificar por ordem lógica de execução sempre que for possível)

Outras actividades	Documentação recebida e elaborada	Ferramentas e utensílios	Máquinas e equipamentos	Relações estabelecidas para o exercício ⁽⁴⁾

(1) O que faz? Com que finalidade? Esta análise deve ser efectuada para as actividades normalmente realizadas e para aquelas intervenções profissionais que não se incluem no conjunto de actividades específicas do emprego.

(2) As actividades devem ser especificadas em verbos de acção, devem permitir sublinhar a finalidade e o resultado esperado, devem ser descritas segundo uma sequência funcional ou outra que seja mais adequada mas que espelhe a tradução lógica de uma sequência de actividades. Ex: "Planeia e Organiza o trabalho de acordo com as especificações técnicas"; "Controla a qualidade do serviço prestado tendo em conta as normas e os regulamentos".

(3) Refere-se a relações a montante e a jusante que os titulares do emprego devem estabelecer de modo a exercer a actividade.

(4) Refere-se a relações a montante e a jusante que os titulares do emprego devem estabelecer de modo a exercer a actividade.

4. Condições gerais necessárias ao exercício⁽⁵⁾ do emprego

Especificidades do emprego: _____

Exigências em termos de aptidões: _____

Condições de Trabalho específicas penosas ou de risco: _____

5. Condições de acesso ao emprego:

Formação académica: _____

Formação profissional: _____

Experiência profissional: _____

(5) Entende-se por **condições de exercício específicas** p.e.: necessidade de realizar deslocações frequentes no exercício do emprego, agilidade física, capacidade para desenvolver o essencial das actividades em pé, etc... As condições gerais de exercício do emprego podem assumir três concepções, não mutuamente exclusivas, e que podem ser identificadas e descritas, caso se justifique: (1) representa o que é específico do emprego e o distingue independentemente das opções organizacionais e tecnológicas, (2) são especificidades do emprego que se transformam em exigências de aptidões por parte dos titulares para poderem exercer o emprego, e (3) são condições de trabalho que constituem factores de dificuldade ou de risco e que exigem, nomeadamente, capacidades de adaptação e cumprimento rigoroso de regras de segurança.

Outros requisitos de acesso: _____

6. Quais as trajetórias profissionais/percursos profissionais comuns associadas ao emprego:

7. Qual a mobilidade profissional intra e intersectorial associada ao emprego:

8. Quais as tendências de evolução do emprego *(no que se refere a actividades, saberes, saberes fazer técnicos, saberes fazer sociais e relacionais, formação, condições de exercício, devido a mudanças ao nível da organização do trabalho, mudanças ou evoluções tecnológicas, necessidades de formação, aumento ou redução do volume de emprego,...)*

GUIÃO DE ANÁLISE DA ATIVIDADE

Setor de Atividade: Desporto

Organização _____

1. Enquadramento da Atividade

Relações Formais com Outras Áreas Funcionais

Áreas funcionais	Conteúdos das relações

Tipo de Trabalho

Individual

Grupo

Horário de Trabalho

Normal Especifique: _____

Variável Especifique: _____

Duração do tempo de atividade: _____ h/semana

Designação da Atividade: Gestor desportivo

Objetivo da Atividade (finalidade/função, o que faz, para que faz e como faz):

Outras designações da mesma atividade:

2. Atividades¹

Atividades específicas – pertencem ao núcleo duro da atividade (especificar por ordem lógica de execução sempre que for possível)²

Atividades específicas	Documentação recebida e elaborada	Ferramentas e utensílios	Máquinas e equipamentos	Relações estabelecidas para o exercício³

Outras Atividades que também podem ser executadas pelo detentor do emprego mas que incorporam conteúdos que pertencem a outros empregos (identificar por ordem lógica de execução sempre que for possível)

Outras Atividades	Documentação recebida e elaborada	Ferramentas e utensílios	Máquinas e equipamentos	Relações estabelecidas para o exercício⁴

¹ O que faz? Com que finalidade? Esta análise deve ser efetuada para as atividades normalmente realizadas e para aquelas intervenções profissionais que não se incluem no conjunto de atividades específicas.

² As atividades devem ser especificadas em verbos de ação, devem permitir sublinhar a finalidade e o resultado esperado, devem ser descritos segundo uma sequência funcional ou outra que seja mais adequada mas que espelhe a tradução lógica de uma sequência de atividades.

^{3/4} Refere-se a relações a montante e a jusante que os gestores desportivos devem estabelecer de modo a exercer a atividade.

3. Componentes das Competências

Saberes – conhecimentos relativos a um domínio disciplinar científico, técnico ou tecnológico.

Saberes-fazer sociais e relacionais – atitudes e qualidades pessoais e relacionais, relativas à disposição para agir, reagir e interagir com os outros.

Saberes-fazer técnicos – operacionalização dos saberes-fazer técnicos, tecnológicos ou científicos.

Atividades Específicas	Competências		
	Saberes-Fazer Técnicos	Saberes	Saberes-Fazer Sociais e Relacionais
Outras Atividades			

4. Condições gerais necessárias ao exercício⁵ da atividade

Especificidade da atividade:

Exigências em termos de aptidões:

Condições de trabalho penosas ou de risco:

5. Condições de acesso ao emprego:

Formação académica:

Formação profissional:

Experiência profissional:

Outros requisitos de acesso:

6. Qual a trajetória profissional comum associada ao cargo de gestor desportivo:

⁵ Entende-se por condições de exercício específicas: necessidade de realizar deslocações frequentes no exercício da atividade, agilidade física, capacidade para desenvolver o essencial das atividades em pé... As condições gerais de exercício do emprego podem assumir três concepções, não mutuamente exclusivas, e que podem ser identificadas e descritas, caso se justifique: (1) representa o que é específico do emprego e o distingue independentemente das opções organizacionais e tecnológicas, (2) são especificidades do emprego que se transformam em exigências de aptidões por parte dos titulares para poderem exercer o emprego, e (3) são condições de trabalho que constituem fatores de dificuldade ou de risco e que exigem, nomeadamente, capacidades de adaptação e cumprimento rigoroso de regras de segurança.

7. Qual a mobilidade profissional associada à atividade de gestor desportivo:

8. Quais as tendências de evolução da atividade:

Anexo 3 Email enviado para solicitação de Entrevista

Exmo. Sr. (a)

O meu nome é Patrícia Marques, sou aluna da Faculdade de Motricidade Humana e neste momento estou a elaborar a Dissertação de Mestrado, que tem como tema “O Perfil Profissional dos Gestores Desportivos de Health Clubs e Clubes Desportivos”, cujo objetivo principal passa pela descrição e análise do perfil funcional, quais as competências, tarefas e funções, bem como o nível de formação dos gestores desportivos de Health Clubs e clubes desportivos.

Venho por este meio solicitar, se for possível, a realização de uma entrevista com o gestor desportivo do vosso Health Club de forma a proceder à recolha da informação necessária para a realização do estudo.

Todas as informações reunidas na entrevista são confidenciais, sendo utilizadas somente para fins académicos. A confidencialidade dos dados recolhidos na mesma será mantida, bem como a identidade dos inquiridos.

A sua participação representa uma contribuição valiosa para a nossa pesquisa e consequente realização do estudo.

Agradeço desde já a atenção,

Patrícia Marques

Exmo. Sr. (a)

Venho por este meio solicitar a sua breve colaboração num estudo realizado para conclusão da Dissertação de Mestrado. Este estudo está sob orientação do Prof. Doutor Rui Claudino, da Faculdade de Motricidade Humana e tem como tema “O Perfil Profissional dos Gestores Desportivos de Health Clubs e Clubes Desportivos”, cujo objetivo principal passa pela descrição e análise do perfil funcional (competências, tarefas e funções, nível de formação dos gestores desportivos de Health Clubs e clubes desportivos).

A confidencialidade dos dados recolhidos no inquérito será mantida, bem como a identidade dos inquiridos. O inquérito tem duração aproximada de 10 minutos. Para aceder ao inquérito e registar a sua participação segue o link:

<http://www.fmh.ulisboa.pt/inqueritos/index.php/978455/lang-pt>

A sua participação representa uma contribuição valiosa para a nossa pesquisa e conseqüente realização do estudo.

Agradeço desde já a atenção,

Patrícia Marques

Inquéritos FMH

Caracterização do Perfil Profissional do Gestor Desportivo

Este questionário insere-se num estudo acerca do perfil profissional dos gestores desportivos e tem como objetivos descrever as atividades desempenhadas pelo gestor em organizações desportivas, bem como identificar as competências necessárias à sua função.

A duração do questionário será de, aproximadamente, dez minutos.

O questionário é anónimo e são garantidas todas as condições de confidencialidade.

A sua colaboração e veracidade das respostas são da máxima importância para o sucesso desta investigação.

Não hesite em contactar-nos caso surjam quaisquer dúvidas ou preocupações ao responder ao questionário.

Agradecemos a sua valiosa cooperação,

Patrícia Marques (Estudante do Mestrado de Gestão do Desporto)

Email: pnmarques20@gmail.com

Existem 26 perguntas neste inquérito

Uma nota sobre privacidade

Este inquérito é anónimo.

O registo das respostas ao inquérito não contém qualquer informação sobre a sua identidade, excepto se alguma pergunta do inquérito solicitar alguma identificação e a fornecer. Se usou um código para aceder a este inquérito este código não será guardado junto com as suas respostas. O código é gerido numa base de dados separada e apenas é utilizado pelo programa para registar que concluiu o inquérito. Não há forma de relacionar os códigos dos convidados a participar no inquérito com as respostas dadas.

Seguinte 

Carregar inquérito não terminado

Sair e limpar questionário

Neste momento este inquérito não está activo. Não poderá gravar as suas respostas.

Inquéritos FMH

Caracterização do Perfil Profissional do Gestor Desportivo

0% 100%

Dados iniciais

Nome da Organização

Sexo

Feminino Masculino

Idade

Neste campo só é possível introduzir números.

Formação Académica

Escolha uma das seguintes respostas

- 12º ano
 Curso Técnico Profissional
 Bacharelato
 Licenciatura
 Mestrado
 Doutoramento
 Outro:

Formação na área da Gestão do Desporto

Sim Não

Experiência anterior ao cargo

Seleccione todas as que se aplicarem

- Diretor Desportivo
- Diretor Técnico
- Gestor de Futebol
- Gestor Desportivo
- Chefe de Departamento
- Formador
- Treinador/Jogador Profissional

Outro:

Tipo de trabalho

Escolha uma das seguintes respostas

- Individual
- Grupo

Horário de Trabalho

Escolha uma das seguintes respostas

- Normal/Fixo
- Variável

Duração do tempo de atividade (h/semana)

Neste campo só é possível introduzir números.

Seguinte 

Inquéritos FMH

Caracterização do Perfil Profissional do Gestor Desportivo

0% 100%

Missão e Área Funcional

Qual é a missão do gestor desportivo?

(Finalidade/função, o que faz, para que faz e como faz.)

Selecione todas as que se aplicarem

- Planear as atividades de gestão dos clubes/organizações desportivas
- Dirigir as atividades de gestão
- Coordenar as atividades de gestão
- Otimizar o desenvolvimento e a sustentabilidade desportiva
- Otimizar o desenvolvimento e a sustentabilidade administrativa
- Otimizar o desenvolvimento e a sustentabilidade organizacional
- Receber e valorizar recursos humanos
- Recrutar novos talentos
- Gestão de instalações
- Desenvolver e avaliar programas, atividades, eventos
- Obter resultados financeiros

Outro:

Área Funcional

(Localiza o perfil do gestor na estrutura organizacional e na divisão do trabalho.)

Selecione todas as que se aplicarem

- Gestão e planeamento estratégico e operacional dos recursos financeiros

- Otimizar o desenvolvimento e a sustentabilidade desportiva
- Otimizar o desenvolvimento e a sustentabilidade administrativa
- Otimizar o desenvolvimento e a sustentabilidade organizacional
- Receber e valorizar recursos humanos
- Recrutar novos talentos
- Gestão de instalações
- Desenvolver e avaliar programas, atividades, eventos
- Obter resultados financeiros

Outro:

Área Funcional

(Localiza o perfil do gestor na estrutura organizacional e na divisão do trabalho.)

Selecione todas as que se aplicam:

- Gestão, planeamento, captação e orçamentação dos recursos financeiros
- Gestão, armazenamento e monitorização de materiais e equipamentos da organização
- Gestão, negociação, coordenação e avaliação dos recursos humanos da organização
- Planeamento e desenvolvimento de sistemas de informações
- Gestão de escritórios, documentação, serviços jurídicos...

Seguinte →

Continuar mais tarde

Sair e limpar questionário

Neste momento este inquérito não está activo. Não poderá gravar as suas respostas.

This template is distributed under [GPL license](#)



Funções desempenhadas - Administração

Que atividades administrativas desempenha como gestor desportivo?

(O que faz? Com que finalidade? Quais são as atividades específicas que realiza normalmente?)

Selecione todas as que se aplicarem

- Agendar atividades e reuniões
- Representar o clube/organização em cerimónias, eventos oficiais, bem como em eventos da comunidade, provas desportivas, etc
- Representar o clube/organização em reuniões formais e informais com profissionais do clube/organização
- Estabelecer e manter contatos com outros clubes/organizações desportivas
- Estabelecer e manter contatos com as Autarquias, Órgãos do Governo e Entidades Públicas Desportivas, bem como com Empresas Privadas
- Estabelecer e manter ligação entre o grupo de trabalho e a Direção
- Receber e reunir com entidades externas ao clube/organização
- Criar e desenvolver rede de contatos com outros agentes desportivos
- Comunicar com os sócios do clube/organização
- Tratar e arquivar informação
- Obter informação dos clubes/organizações desportivas concorrentes
- Obter informação do mercado de profissionais desportivos
- Ceder relatórios escritos e informações aos profissionais do clube/organização
- Transmitir oralmente informações ao grupo de trabalho

Inquéritos FMH

Caracterização do Perfil Profissional do Gestor Desportivo

0% 100%

Funções desempenhadas - Marketing

Que atividades relacionadas com o marketing desempenha como gestor desportivo?

(O que faz? Com que finalidade? Quais são as atividades específicas que realiza normalmente?)

Selecione todas as que se aplicam

- Promover o clube/organização e eventos do mesmo
- Procurar parceiros financeiros e/ou sponsors
- Atrair o apoio institucional e/ou financeiro de empresas e grupos relevantes
- Receber fundos, receitas e apoio do mecenato, sponsors e sócios
- Negociar e receber receitas de publicidade
- Elaborar protocolos de colaboração, estabelecer parcerias estratégicas com organizações desportivas nacionais e/ou internacionais
- Criar e gerir o site do clube/organização
- Criar novos projetos, produtos e serviços como fonte de receita
- Desenvolver uma visão global, fomentando mudanças na estrutura e funcionamento do clube/organização
- Definir a missão e a política do clube/organização
- Fundamentar a missão e as atividades do clube/organização

Outro:

Seguinte →

Co

Continuar mais tarde

Sair e limpar questionário

Neste momento este inquérito não está activo. Não poderá gravar as suas respostas.



Funções desempenhadas - Finanças

Que atividades relacionadas com a gestão financeira desempenha como gestor desportivo?

(O que faz? Com que finalidade? Quais são as atividades específicas que realiza normalmente?)

Selecione todas as que se aplicarem

- Definir metas a alcançar (desportivas e financeiras)
- Definir mensalidades, preços de bilhetes
- Elaborar cadernos de encargos e planos financeiros
- Preparar, elaborar e aprovar o orçamento interno
- Pagar salários aos profissionais do clube/organização
- Controlar e monitorizar as despesas do clube/organização
- Realizar aquisições de serviços
- Aumentar as receitas do clube/organização
- Definir o planeamento estratégico e o objetivos desportivos do clube/organização
- Projetar cenários visando o desenvolvimento do clube/organização

Outro:

Seguinte →

Continuar mais tarde

Sair e limpar questionário

Neste momento este inquérito não está activo. Não poderá gravar as suas respostas.



Funções desempenhadas - Equipamentos

Que atividades relacionadas com a gestão de equipamentos desempenha como gestor desportivo?

(O que faz? Com que finalidade? Quais são as atividades específicas que realiza normalmente?)

Selecione todas as que se aplicarem

- Contratar o fornecimento de equipamentos desportivos, materiais desportivos e merchandising
- Coordenar a utilização dos recursos materiais desportivos
- Coordenar e avaliar o estado de rentabilização dos recursos materiais desportivos
- Criar e utilizar rede informática de comunicação interna entre as diferentes estruturas do clube/organização
- Criar bases de dados informatizadas das atividades do clube/organização
- Conceber projetos de aquisição e remodelação de equipamentos e infra-estruturas de suporte à prática desportiva

Outro:

Seguinte

Continuar mais tarde

Sair e limpar questionário

Neste momento este inquérito não está activo. Não poderá gravar as suas respostas.

0% 100%

Funções desempenhadas - Pessoal

Que atividades relacionadas com o pessoal desempenha como gestor desportivo?

(O que faz? Com que finalidade? Quais são as atividades específicas que realiza normalmente?)

Selecione todas as que se apliquem

- Supervisionar, motivar e aconselhar o grupo de trabalho
- Chefiar o grupo de trabalho em eventos oficiais do clube/organização
- Resolver conflitos pessoais entre pessoas do clube/organização
- Apoio aos problemas pessoais dos profissionais do grupo de trabalho
- Liderar com problemas disciplinares, atitudes e conduta dos profissionais do grupo de trabalho
- Elaborar horários dos profissionais do clube/organização
- Controlar horários e normas de conduta definidas no regulamento interno
- Recrutar, selecionar, contratar e rescindir com os profissionais do grupo de trabalho
- Negociar salários, prémios e particularidades contratuais dos profissionais do grupo de trabalho
- Definir, especificar, distribuir e coordenar as funções, tarefas e atividades dos profissionais do grupo de trabalho
- Avaliar as necessidades de formação dos profissionais do clube/organização
- Coordenar e supervisionar o trabalho desenvolvido na formação
- Desenvolver ações de formação para os profissionais do clube/organização
- Avaliar o desempenho dos elementos do grupo de trabalho

Outro:

Seguinte >

Continuar mais tarde

Sair e limpar questionário

Neste momento este inquérito não está activo. Não poderá gravar as suas respostas.

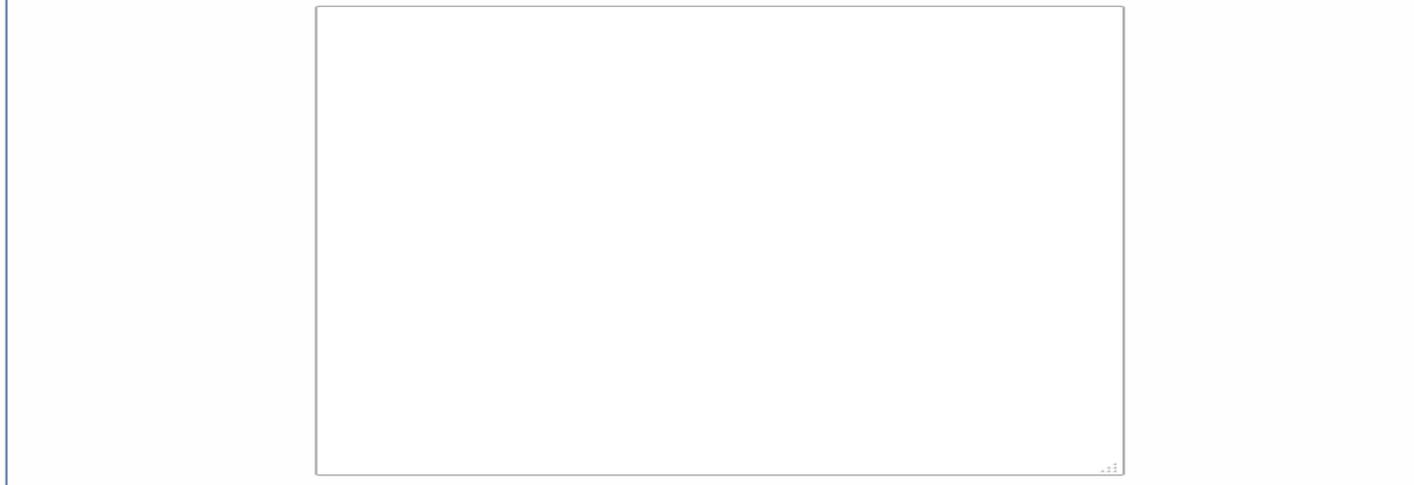
Inquéritos FMH

Caracterização do Perfil Profissional do Gestor Desportivo

0% 100%

Funções desempenhadas

Existem outras atividades que desempenha no seu cargo de gestor desportivo, consideradas relevantes, que não tenham sido descritas nas perguntas anteriores?



Seguinte ➔

Continuar mais tarde

Sair e limpar questionário

Neste momento este inquérito não está activo. Não poderá gravar as suas respostas.

Caracterização do Perfil Profissional do Gestor Desportivo

0% 100%

Saberes

Que saberes considera relevantes para o desempenho do cargo de gestor desportivo?

(Por favor, entenda-se todos os conhecimentos relativos a um domínio disciplinar científico, técnico ou tecnológico.)

Selecione todas as que se aplicarem

- Gestão
- Comunicação
- Liderança
- Organização de clubes/organizações
- Processos e inovações emergentes, no domínio do desporto em geral e das modalidades em particular
- Conhecimentos sólidos das modalidades
- Gestão de Recursos Humanos
- Direito Desportivo (legislação do trabalho)
- Análise Financeira (análise de investimentos, elaboração e controlo de orçamentos) e Gestão Estratégica
- Enquadramento socio-económico do desporto no geral e em especial nas modalidades em particular
- Protocolo e etiqueta
- Psicologia de Desporto, Sociologia e Pedagogia
- Metodologia do Treino e Fisiologia do Esforço
- Anatomofisiologia e Traumatologia
- Nutrição
- Informática e Audiovisuais
- Língua Portuguesa
- Línguas Estrangeiras

Outro:

Seguinte >

Continuar mais tarde

Sair e limpar questionário



Saberes-fazer técnicos

Quais são os saberes-fazer técnicos fundamentais para o gestor desportivo?

(Os saberes-fazer técnicos correspondem à operacionalização dos saberes técnicos, tecnológicos ou científicos.)

Selecione todas as que se aplicarem

- Demonstra capacidade de trabalhar em equipa
- Demonstra capacidade de controlar emocionalmente a si próprio e aos restantes profissionais (insucesso/frustração)
- Identifica os parceiros no estabelecimento de parcerias e de protocolos de cooperação
- Domina os regulamentos gerais sobre os contratos de trabalho de profissionais desportivos
- Elabora, aprova e faz cumprir o regulamento interno do clube/organização
- Analisa desvios e propõe medidas, nos recursos humanos
- Identifica e seleciona os ativos humanos para o clube/organização
- Elabora e aprova o orçamento, bem como controla e monitoriza as despesas das atividades do clube/organização
- Organiza e mobiliza os profissionais do clube/organização, em função dos objetivos desportivos e financeiros propostos
- Compara os resultados alcançados com os objetivos previamente definidos
- Planeia os variados aspetos da atividade a curto, médio e longo prazo (individual e grupo de trabalho) no que respeita à definição de objetivos
- Dá formação ao grupo de trabalho, quando acha pertinente
- Motiva para a atividade (a si e ao grupo de trabalho)
- É rigoroso no cumprimento das tarefas, mantendo a concentração durante longos períodos de tempo

- Elabora, aprova e faz cumprir o regulamento interno do clube/organização
 - Analisa desvios e propõe medidas, nos recursos humanos
 - Identifica e seleciona os ativos humanos para o clube/organização
 - Elabora e aprova o orçamento, bem como controla e monitoriza as despesas das atividades do clube/organização
 - Organiza e mobiliza os profissionais do clube/organização, em função dos objetivos desportivos e financeiros propostos
 - Compara os resultados alcançados com os objetivos previamente definidos
 - Planeia os variados aspetos da atividade a curto, médio e longo prazo (individual e grupo de trabalho) no que respeita à definição de objetivos
 - Dá formação ao grupo de trabalho, quando acha pertinente
 - Motiva para a atividade (a si e ao grupo do trabalho)
 - É rigoroso no cumprimento das tarefas, mantendo a concentração durante longos períodos de tempo
 - É persistente e empenhado na procura do alcance dos objetivos propostos
 - Lida com naturalidade com audiências (controlo do stress)
 - Demonstra capacidades cognitivas na aquisição e aplicação de saberes próprios da atividades
 - Demonstra capacidade de ver os problemas de outra perspectiva
 - Domina os processos de comunicação online
 - Analisa, seleciona e mantém atualizada a base de dados informatizada
 - Utiliza as ferramentas TIC disponíveis, de forma a otimizar a gestão de informação pertinente à competitividade do clube/organização
- Outro:

Seguinte ➔

Continuar mais tarde

Sair e limpar questionário

Neste momento este inquérito não está activo. Não poderá gravar as suas respostas.



Saberes-fazer sociais

Quais são os saberes-fazer sociais e relacionais considerados importantes que um gestor desportivo domine?

(Os saberes-fazer sociais e relacionais correspondem a atitudes e qualidades pessoais e relacionais relativas à disposição para agir, reagir e interagir com os outros no trabalho.)

Selecione todas as que se aplicarem

- Age como um líder
- Tem capacidade de justiça e equidade
- Tem capacidade de prever situações de conflito e age em conformidade com a situação
- Conhece os seus deveres e direitos, agindo em conformidade face a algum incidente
- Manifesta características de auto-conhecimento, auto-confiança e auto-controlo
- Demonstra ser uma pessoa fiável e de confiança
- Capacidade de negociação
- Promove o sentido de responsabilidade individual e do grupo e otimiza a sua prestação
- Capacidade de resolução de problemas
- Domina a oratória (sabe falar, cativar a audiência)
- Comunica com facilidade de forma coerente entre comunicação verbal e não verbal
- Compreende os estados emocionais das pessoas e adapta o seu comportamento às mesmas
- Relaciona-se de forma correta e positiva com todos os seus interlocutores e mostra-se disponível
- Lida de forma positiva com a crítica, utilizando a crítica construtiva para melhorar

Capacidade de negociação

- Promove o sentido de responsabilidade individual e do grupo e otimiza a sua prestação
- Capacidade de resolução de problemas
- Domina a oratória (sabe falar, cativar a audiência)
- Comunica com facilidade de forma coerente entre comunicação verbal e não verbal
- Compreende os estados emocionais das pessoas e adapta o seu comportamento às mesmas
- Relaciona-se de forma correta e positiva com todos os seus interlocutores e mostra-se disponível
- Lida de forma positiva com a crítica, utilizando a crítica construtiva para melhorar
- Capacidade de análise e de sintetizar informação
- Autonomia e Proatividade
- Estabelecer relações internas e externas à organização desportiva
- Capacidade de adaptação à evolução do mercado e às novas tecnologias
- É rigoroso e disciplinado no cumprimento das várias tarefas
- É honesto, íntegro e imparcial
- Demonstra ter cuidado com a aparência
- É humilde, ponderado, prudente e demonstra bom senso
- Demonstra possuir cultura geral, tem desejo de conhecimento
- Adapta-se a realidades diferentes e situações adversas

Outro:

Seguinte ➔

Continuar mais tarde

Sair e limpar questionário

Neste momento este inquérito não está activo. Não poderá gravar as suas respostas.

0% 100%

Especificidades do mercado de trabalho

Quais são as especificidades do cargo de gestor do desporto?

(O que é específico do cargo, o que o distingue independentemente das opções organizacionais e tecnológicas.)

Selecione todas as que se aplicarem

- Trabalho executado em gabinete
- Deslocamentos frequentes para a realização de eventos/competições/atividades de treino
- Ajuda regularmente nas tarefas dos restantes profissionais do grupo de trabalho
- Experiência na área do desporto/exercício

Outro:

Qual a mobilidade profissional associada ao cargo de gestor de desporto?

(Que outros cargos poderá desempenhar com os mesmos estudos/experiência?)

Selecione todas as que se aplicarem

- Formador
- Consultor
- Administrar Health Clubs
- Desenvolver atividades de coordenação ou direção técnica
- Assumir o cargo de treinador principal, quando qualificado e certificado
- Comercial

Outro:

- Administrar Health Clubs
 - Desenvolver atividades de coordenação ou direção técnica
 - Assumir o cargo de treinador principal, quando qualificado e certificado
 - Comercial
- Outro:

Quais as tendências de evolução do cargo de gestor desportivo?

(Atividades, saberes, saberes-fazer técnicos, saberes-fazer sociais e relacionais, necessidades de formação...)

Selecione todas as que se aplicarem

- Vencer a resistência à mudança
- Liderança inteligente
- Líder pelo exemplo
- Criar sistemas de avaliação
- Criar uma política de retenção do conhecimento na organização
- Integrar continuamente novos conhecimentos nos conhecimentos já existentes
- Transformar o conhecimento individual em conhecimento coletivo
- Encorajar e facilitar a criação, desenvolvimento e partilha de conhecimento e inovação
- Atuar como um visionário da organização

Outro:

Seguinte ➔

Continuar mais tarde

Sair e limpar questionário

Neste momento este inquérito não está activo. Não poderá gravar as suas respostas.

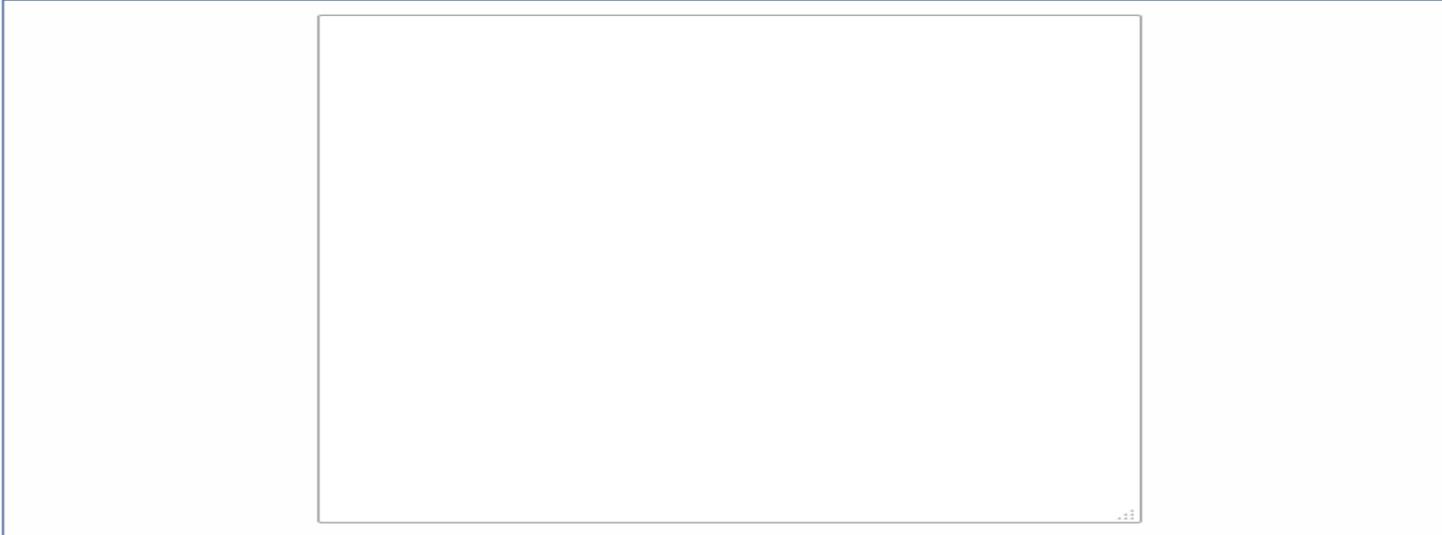
Inquéritos FMH

Caracterização do Perfil Profissional do Gestor Desportivo

0% 100%

Informações

Caso queira fornecer informações adicionais ou explicar alguma questão cujas respostas considere incompletas, peço-lhe que utilize o espaço em baixo para o fazer.



Submeter

Continuar mais tarde

Sair e limpar questionário

Neste momento este inquérito não está activo. Não poderá gravar as suas respostas.

Inquéritos FMH

Caracterização do Perfil Profissional do Gestor Desportivo

Obrigada pela sua colaboração!
Não foi gravado

As suas respostas não foram gravadas. Este inquérito ainda não foi activado.