



CARACTERIZAÇÃO DOS CLUBES DESPORTIVOS E DOS SEUS ÓRGÃOS DE DIREÇÃO E DE GESTÃO



INSTITUTO PORTUGUÊS
DO DESPORTO
E JUVENTUDE, I. P.



COORDENAÇÃO DO ESTUDO
PROGRAMA CLUBE TOP (IPDJ)

DESENHO EMPÍRICO E ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO
QANTARA SPORTS

DIREÇÃO CIENTÍFICA
BRUNO AVELAR ROSA, PHD
(**QANTARA SPORTS / UNIVERSIDADE LUSÓFONA**)

REVISÃO
DIMAS PINTO (INSTITUTO EUROPEU DE ESTUDOS SUPERIORES)

DESIGN
GONÇALO FARIA

EDIÇÃO
INSTITUTO PORTUGUÊS DO DESPORTO E JUVENTUDE,
RUA RODRIGO DA FONSECA, 55, 1250-190 LISBOA
GERAL@IPDJ.PT | (+351) 210 470 000
PUBLICAÇÃO JUNHO 2024

PARA CITAR ESTE DOCUMENTO

INSTITUTO PORTUGUÊS DO DESPORTO E JUVENTUDE (2024).
CARACTERIZAÇÃO DOS CLUBES DESPORTIVOS E DOS SEUS
ÓRGÃOS DE DIREÇÃO E DE GESTÃO. IPDJ.

LINGUAGEM INCLUSIVA O PRESENTE DOCUMENTO, POR ECONOMIA DE ESPAÇO E SIMPLIFICAÇÃO DA LEITURA, NÃO FAZ RECURSO A UMA REFERÊNCIA EXPLÍCITA A AMBOS OS SEXOS ATRAVÉS DA MARCAÇÃO SISTEMÁTICA E SIMÉTRICA DO GÊNERO GRAMATICAL, PELO QUE O USO DA FORMA MASCULINA REFERE-SE INVARIAVELMENTE TAMBÉM À FORMA FEMININA.

POR UMA QUESTÃO AMBIENTAL, EVITE IMPRIMIR O DOCUMENTO.

ÍNDICE

MENSAGEM DO PRESIDENTE P. 04

INTRODUÇÃO P. 05

METODOLOGIA P. 07

01 **PERFIS DE ANÁLISE P. 08**

02 **DIREÇÃO E ÓRGÃOS DE GESTÃO P. 11**

03 **RECURSOS HUMANOS P. 16**

04 **MODALIDADES E PRATICANTES P. 30**

05 **INSTALAÇÕES DESPORTIVAS P. 34**

06 **ATIVIDADES PONTUAIS ORGANIZADAS PELOS CLUBES P. 38**

07 **DINÂMICA ORÇAMENTAL P. 41**

08 **PARCERIAS, ESTRATÉGIA E PLANEAMENTO P. 47**

09 **DESAFIOS E DIFICULDADES P. 51**

RESULTADOS DESCRITIVOS P. 55

MENSAGEM DO PRESIDENTE

A centralidade dos clubes desportivos no funcionamento do sistema desportivo é incontornável e a sua relevância social é tanto maior quanto melhor for a qualidade da oferta desportiva junto da comunidade em que está inserido, designadamente, junto de crianças, jovens, adultos, seniores, deficientes, entre outros segmentos da população.

O estudo que agora se disponibiliza representa um contributo para uma análise diagnóstico da realidade associativa de base, com uma caracterização da vida dos clubes desportivos em diferentes dimensões, designadamente, recursos humanos, modalidades e praticantes, instalações desportivas, dinâmica orçamental, desafios e dificuldades, permitindo afinar opções estratégicas no desenvolvimento de cada uma das seis medidas do Programa CLUBE TOP.

Com base nas evidências encontradas neste estudo, será possível adequar formatos e focos de intervenção às necessidades apresentadas pelos clubes desportivos, dando uma resposta mais apropriada, transformadora e compaginada

com os desafios que se colocam a estas organizações, particularmente no quadro da sua gestão.

Os resultados apresentados poderão também constituir uma fonte de informação útil para todos as partes interessadas do sistema desportivo, em particular aqueles que, de forma mais direta, interagem com os clubes e ajudam a alavancar as suas dinâmicas. Este trabalho pode igualmente representar uma fonte de inspiração para a realização de outros trabalhos por parte de investigadores e/ou Instituições de Ensino Superior. Será justo dizer que o Programa CLUBE TOP, lançado em 2018, mantém a sua elevada pertinência, porquanto contribuir para a capacitação dos clubes e para o desenvolvimento de competências dos seus recursos humanos será um caminho decisivo para estas entidades continuarem a assumir, sem limitações e de forma qualificada, a visão e as responsabilidades que atualmente lhes são exigidas.

A todos os dirigentes e elementos dos clubes que participaram no estudo, enriqueceram e robusteceram os resultados, expressamos o nosso agradecimento.



Vitor Pataco
Presidente do Conselho
Diretivo do IPDJ

INTRODUÇÃO

O CLUBE TOP é um programa do Instituto Português do Desporto e Juventude, que visa capacitar os clubes desportivos através da implementação de 6 medidas: **FORMAÇÃO** de recursos humanos, **APOIO** à gestão do clube, **Reconhecimento do MÉRITO** na gestão, **Certificação da QUALIDADE**, **Promoção do TALENTO** e empregabilidade e **PARCERIA** e apoio a projetos existentes. Com o objetivo de compreender a realidade e diversidade dos clubes e assim melhorar a intervenção do programa, o IPDJ propôs-se caracterizar os clubes desportivos e

os recursos humanos envolvidos na direção do clube e nos seus órgãos de gestão. Para tal, foram elaborados e aplicados dois questionários, um destinado a clubes e outro destinado a dirigentes (membros da direção do clube) e a gestores (membros de órgãos de gestão do clube*), tendo sido obtidas e validadas respostas por parte de 462 clubes, 408 dirigentes e 92 gestores e analisadas através de estatística descritiva. Os resultados do estudo e a sua apresentação estão estruturados de acordo com os seguintes 9 pontos de caracterização:

01 PERFIS DE ANÁLISE. Determinação e definição dos perfis de análise e suas características.

02 DIREÇÃO E ÓRGÃOS DE GESTÃO. Análise aos recursos humanos com responsabilidades no âmbito da direção dos clubes (i.e., dirigentes) ou da sua gestão (i.e., gestores), nos casos em que se verifica a existência de órgão externo à direção com responsabilidades de gestão.

03 RECURSOS HUMANOS. Apresentação das características sociodemográficas dos dirigentes e gestores, as suas motivações, principais funções e competências autorreconhecidas, bem como os recursos humanos constituintes da área técnico-desportiva dos clubes, nomeadamente coordenadores, treinadores e outros profissionais de apoio a esta área.

*ÓRGÃOS EXTERNOS AOS CORPOS SOCIAIS DO CLUBE COM RESPONSABILIDADES NA SUA GESTÃO CORRENTE E OPERACIONAL.

04 MODALIDADES E PRATICANTES.

Identificação da tipologia da oferta desportiva dos clubes, a existência de oferta de prática desportiva inclusiva e/ou adaptada, o número de praticantes e as suas faixas etárias.

05 INSTALAÇÕES DESPORTIVAS.

Observação das instalações desportivas usadas pelos clubes, as condições de utilização e propriedade.

06 ATIVIDADES PONTUAIS ORGANIZADAS PELOS CLUBES.

Identificação de atividades pontuais desportivas e não desportivas organizadas pelos clubes e suas diferentes tipologias.

07 DINÂMICA ORÇAMENTAL. *Análise à progressão orçamental e situação atual dos clubes, bem como os valores médios e principais fontes de receita, de financiamento externo e de despesa.*

08 PARCERIAS, ESTRATÉGIA E PLANEAMENTO. *Reconhecimento da existência de parcerias na comunidade, bem como, da existência de planeamento estratégico e de outros planos específicos de desenvolvimento no clube.*

09 DESAFIOS E DIFICULDADES. *Identificação dos principais desafios e dificuldades enfrentados pelos clubes atualmente.*

Os resultados do estudo, e suas diferentes dimensões de análise, devem contribuir para a tomada de decisão fundamentada nos conhecimentos e evidências que o mesmo fornece, promovendo, desta forma, para uma melhor intervenção por parte do IPDJ/CLUBE TOP e das demais organizações do sistema desportivo capazes de influenciar positivamente a capacitação dos clubes desportivos.

METODOLOGIA

OBJETIVO DO ESTUDO

Caracterizar os clubes desportivos e os recursos humanos envolvidos na direção do clube e nos seus órgãos de gestão, com o propósito de compreender a realidade e, assim, ajustar estratégias e formas de atuação de acordo com as particularidades e necessidades identificadas.

PÚBLICO-ALVO

Clubes desportivos e recursos humanos com responsabilidades de direção e gestão.

RECOLHA E TRATAMENTO DOS DADOS

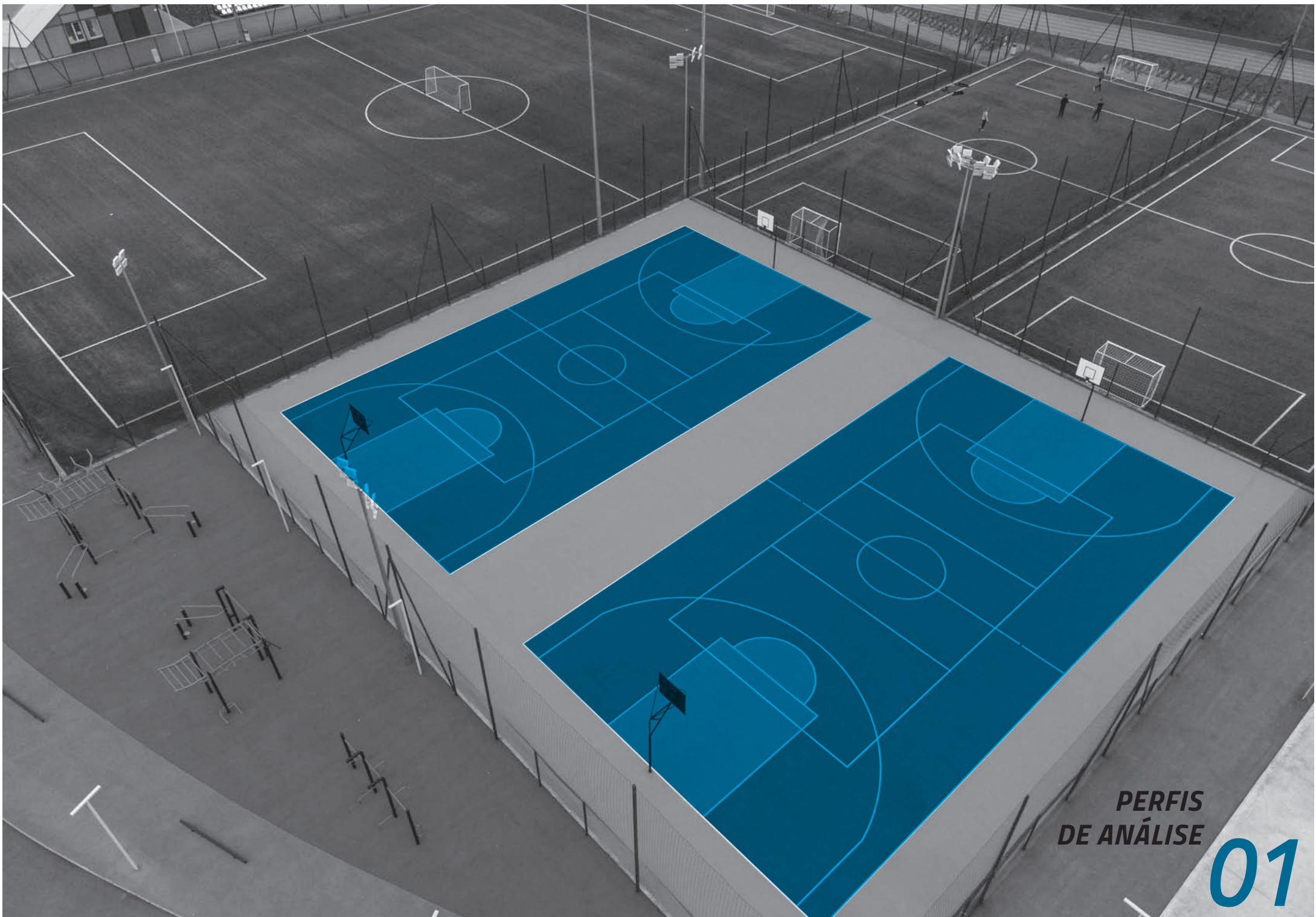
Através da aplicação de dois questionários online elaborados para o efeito, com perguntas de resposta maioritariamente fechada: um dirigido a clubes (sendo solicitada uma resposta por clube) e outro dirigido a recursos humanos com responsabilidade de direção e gestão (sendo solicitada a resposta por parte de todos os recursos humanos com estes cargos num mesmo clube). A validação dos questionários foi feita por peritagem, tendo sido realizado um teste piloto.

A disseminação dos questionários foi feita em formato “bola de neve” através dos canais institucionais do IPDJ, e outros canais formais e informais. A recolha de respostas foi efetuada entre 21 de setembro e 7 de novembro de 2023. Os dados obtidos foram tratados com recurso à estatística descritiva. Foram consideradas as seguintes categorias de análise:

- 01 PERFIS DE ANÁLISE,**
- 02 DIREÇÃO E ÓRGÃOS DE GESTÃO,**
- 03 RECURSOS HUMANOS,**
- 04 MODALIDADES E PRATICANTES,**
- 05 INSTALAÇÕES DESPORTIVAS,**
- 06 ATIVIDADES PONTUAIS ORGANIZADAS PELOS CLUBES,**
- 07 DINÂMICA ORÇAMENTAL,**
- 08 PARCERIAS, ESTRATÉGIA E PLANEAMENTO, e**
- 09 DESAFIOS E DIFICULDADES.**

AMOSTRA

Foram obtidas 640 respostas no questionário dirigido a clubes, tendo sido consideradas válidas 462. Foram obtidas 566 respostas no questionário dirigido a recursos humanos, tendo sido consideradas válidas 500 (408 dirigentes e 92 gestores).



**PERFIS
DE ANÁLISE**
01

PERFIS DE ANÁLISE

01

A caracterização dos clubes desportivos e dos seus órgãos de direção e de gestão depende da antecipada e adequada definição dos seus perfis e respetivas especificidades, permitindo desta forma uma análise consistente dos mesmos ao longo do estudo e dos diferentes contextos de observação. Neste sentido, os perfis de dirigente

e de gestor foram determinados previamente com base no cargo que o sujeito ocupa dentro da orgânica do clube – no caso do dirigente, ser membro da direção do clube e, portanto, dos corpos sociais, e, no caso do gestor, tratar-se de um recurso humano com responsabilidades na gestão corrente e operacional, mas que não faz parte dos corpos sociais do clube.

No caso dos clubes, a dimensão foi assumida como o fator

diferenciador dos diferentes perfis de análise, sendo o número de praticantes o critério para a definição dessa dimensão. Foram determinados três perfis de análise: clubes pequenos (até 50 praticantes), clubes médios (entre 51 e 200 praticantes) e clubes grandes (com mais de 201 praticantes).

Observando os resultados obtidos, verifica-se que os clubes pequenos (36% da amostra de clubes) estão

distribuídos por 61 municípios, enquanto os clubes médios (42% da amostra) se distribuem por 106 municípios e os clubes grandes (22% da amostra) por 56 municípios. Metade dos clubes grandes, 35% dos clubes médios e 27% dos clubes pequenos estão dotados do estatuto de Utilidade Pública. Os clubes observados apresentam uma antiguidade média de 53 anos (clubes grandes), 38 anos (clubes médios) e 31 anos (clubes pequenos).



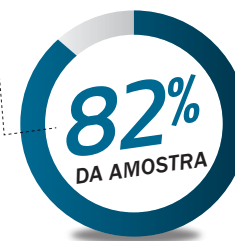
DIREÇÃO E ÓRGÃOS DE GESTÃO

PERFIS DEFINIDOS:

OS DIRIGENTES (MEMBROS DA DIREÇÃO DO CLUBE) E OS GESTORES (RECURSOS HUMANOS MEMBROS DE ÓRGÃOS DE GESTÃO EXTERNOS AOS CORPOS SOCIAIS DO CLUBE) SÃO OS PERFIS DEFINIDOS PARA ANÁLISE NO ÂMBITO DOS ÓRGÃOS DE DIREÇÃO E DOS ÓRGÃOS DE GESTÃO.

NESTE ESTUDO, OS DIRIGENTES CORRESPONDEM A 82% E OS GESTORES A 18% DA AMOSTRA DE RECURSOS HUMANOS DE DIREÇÃO E GESTÃO ANALISADOS NO CONTEXTO DOS CLUBES.

DIRIGENTES
(MEMBROS DA
DIREÇÃO DO CLUBE)



GESTORES
(MEMBROS DE
ÓRGÃO DE GESTÃO)



CLUBES

PERFIS DEFINIDOS:

CONSIDERANDO A DIMENSÃO DOS CLUBES EM TERMOS DE NÚMERO DE PRATICANTES, FORAM DEFINIDOS OS PERFIS DE **CLUBE PEQUENO** (COM MENOS DE 50 PRATICANTES E CORRESPONDENTES A 36% DA AMOSTRA), **CLUBE MÉDIO** (ENTRE 51 E 200 PRATICANTES E CORRESPONDENTES A 42% DA AMOSTRA) E **CLUBE GRANDE** (COM MAIS DE 201 PRATICANTES E CORRESPONDENTES A 22% DA AMOSTRA)

CLUBES PEQUENOS
< 50 PRATICANTES



DISTRIBUÍDOS POR
61 MUNICÍPIOS

27% COM UTILIDADE
PÚBLICA

MÉDIA DE ANTIGUIDADE
31 ANOS

CLUBES MÉDIOS
51-200 PRATICANTES



DISTRIBUÍDOS POR
106 MUNICÍPIOS

34% COM UTILIDADE
PÚBLICA

MÉDIA DE ANTIGUIDADE
38 ANOS

CLUBES GRANDES
> 201 PRATICANTES



DISTRIBUÍDOS POR
56 MUNICÍPIOS

50% COM UTILIDADE
PÚBLICA

MÉDIA DE ANTIGUIDADE
53 ANOS

ÍNDICE



**DIREÇÃO E ÓRGÃOS
DE GESTÃO**

DIREÇÃO E ÓRGÃOS DE GESTÃO

02

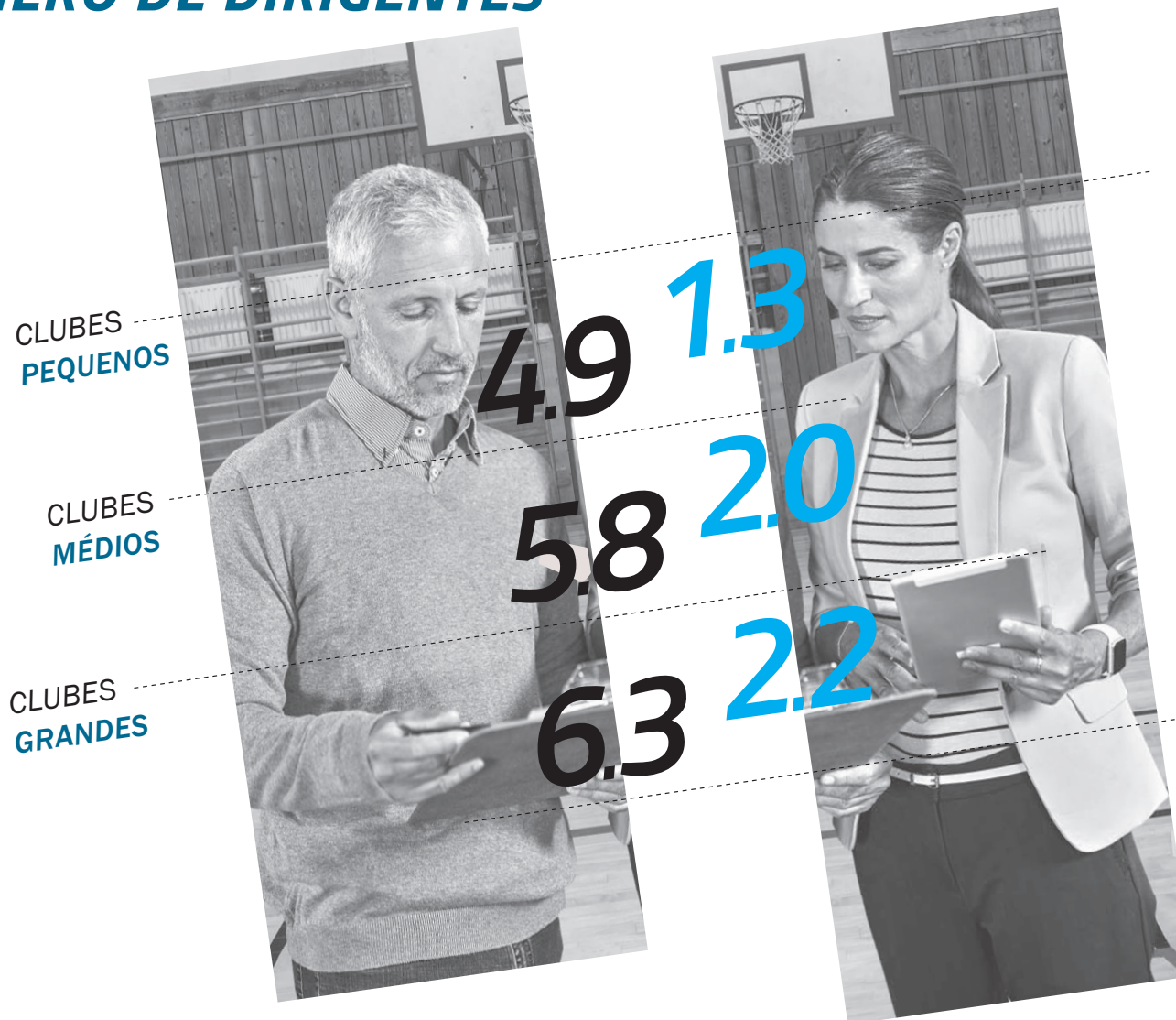
A análise dos recursos humanos com responsabilidades no âmbito da direção dos clubes (i.e., dirigentes) ou da sua gestão (i.e., gestores) é orientada pela intenção de conhecer como se constituem as direções (em número e equidade), se os clubes integram um órgão de gestão externo à direção e se, no caso da existência deste órgão, os gestores que o constituem são ou não remunerados.

Os resultados alcançados demonstram que o número de membros da direção de um clube está relacionado com a sua dimensão, ou seja, em média, os clubes pequenos apresentam menos membros na direção do que os clubes médios e estes apresentam menos membros na direção do que os clubes grandes, observando-se uma diferença de 2,3 dirigentes entre os clubes pequenos e os clubes grandes. A participação feminina na direção dos clubes também se apresenta de forma consistente, verificando-se 20% de dirigentes mulheres

nos clubes pequenos e 25% de dirigentes mulheres nos clubes médios e nos clubes grandes. No que se refere à existência de um órgão de gestão externo à direção do clube, a mesma verifica-se em 21% dos clubes médios e dos clubes grandes e em 11% dos clubes pequenos. Internamente a estes órgãos, no caso dos clubes que os integram, observa-se uma proximidade no número médio de membros gestores entre os clubes pequenos e os clubes médios enquanto os clubes grandes apresentam um número médio superior de gestores, perfazendo

uma diferença de 2 gestores entre os primeiros e os segundos. No caso dos gestores, a participação feminina é superior à dos dirigentes, cifrando-se em redor dos 23% nos clubes médios enquanto nos clubes pequenos e nos clubes grandes o número de gestoras mulheres ronda os 33%. Verifica-se ainda que a proporção de gestores com remuneração é de 28% nos clubes pequenos, 25% nos clubes grandes e 19% nos clubes médios.

NÚMERO DE DIRIGENTES



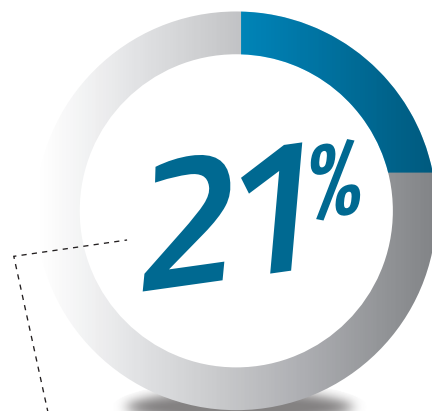
O NÚMERO MÉDIO DE DIRIGENTES POR CLUBE É DE 6,2 (CLUBES PEQUENOS), 7,8 (CLUBES MÉDIOS) E 8,5 (CLUBES GRANDES), PERFAZENDO A DIFERENÇA DE 2,3 DIRIGENTES ENTRE OS CLUBES PEQUENOS E OS CLUBES GRANDES.

VERIFICA-SE A PARTICIPAÇÃO DE 20% DE MULHERES DIRIGENTES NOS CLUBES PEQUENOS E 25% NOS CLUBES MÉDIOS E NOS CLUBES GRANDES.

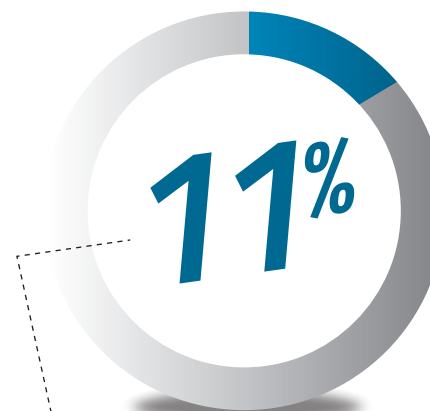
Nº MÉDIO DE DIRIGENTES MULHERES
Nº MÉDIO DE DIRIGENTES HOMENS

ÍNDICE

EXISTÊNCIA DE ÓRGÃO DE GESTÃO



**DOS CLUBES GRANDES
TÊM ÓRGÃO DE GESTÃO
EXTERNO À DIREÇÃO**



**DOS CLUBES PEQUENOS E DOS
CLUBES MÉDIOS TÊM ÓRGÃO DE
GESTÃO EXTERNO À DIREÇÃO**

CERCA DE **1** EM CADA **5** CLUBES **GRANDES** INTEGRAM UM ÓRGÃO DE GESTÃO EXTERNO À DIREÇÃO DO CLUBE NA SUA ESTRUTURA, ENQUANTO CERCA DE **1** EM CADA **10** DOS CLUBES **PEQUENOS** E DOS CLUBES **MÉDIOS** INTEGRAM ESSE ÓRGÃO.

↑
ÍNDICE

GESTORES: NÚMERO E SUA REMUNERAÇÃO

CONSIDERANDO
OS CLUBES QUE
INTEGRAM ÓRGÃO
DE GESTÃO NA SUA
ESTRUTURA

CLUBES
PEQUENOS

4.5 2.2

CLUBES
MÉDIOS

4.9 1.5

CLUBES
GRANDES

5.9 2.8

Nº MÉDIO DE DIRIGENTES MULHERES
Nº MÉDIO DE DIRIGENTES HOMENS

O NÚMERO MÉDIO DE GESTORES POR CLUBE É DE 6,4 (CLUBES MÉDIOS), 6,7 (CLUBES PEQUENOS) E 8,7 (CLUBES GRANDES), PERFAZENDO UMA DIFERENÇA DE 2,3 GESTORES ENTRE OS CLUBES PEQUENOS E OS CLUBES GRANDES. NOS CLUBES MÉDIOS, VERIFICA-SE A PARTICIPAÇÃO DE 23% DE MULHERES GESTORAS, ENQUANTO NOS CLUBES PEQUENOS E NOS CLUBES GRANDES O ENVOLVIMENTO DE MULHERES NOS ÓRGÃOS DE GESTÃO É DE CERCA DE 33%.

ÍNDICE

28%

DOS GESTORES EM
CLUBES PEQUENOS

19%

DOS GESTORES EM
CLUBES MÉDIOS

25%

DOS GESTORES EM
CLUBES GRANDES

SÃO REMUNERADOS



**RECURSOS
HUMANOS**

03

RECURSOS HUMANOS

03

É frequente afirmar-se que são os recursos humanos dos clubes, ou seja, as pessoas que participam e concretizam a atividade diária dos mesmos, que determinam a realidade e a qualidade da sua intervenção.

Importa conhecer as características sociodemográficas dos membros da direção dos clubes (i.e., os dirigentes) e dos órgãos de gestão (i.e., os gestores), as suas habilitações literárias, formação

específica adquirida, situação profissional, motivações e principais funções, assim como, a perceção que estes recursos têm das suas próprias competências. Complementarmente, observa-se a área técnico-desportiva do clube, pilar essencial da sua existência e exercício. Neste âmbito, analisa-se a existência de um órgão de coordenação técnico-desportiva nos clubes e, em caso positivo, o número e equidade de coordenadores envolvidos, bem como, o número e equidade de treinadores e respetiva remuneração.

Adicionalmente, é observada a participação de outros profissionais que colaboram na área técnico-desportiva dos clubes.

Observando os resultados obtidos, verifica-se que, quer dirigentes quer gestores, apresentam, em média, uma idade próxima dos 50 anos, são maioritariamente homens, ocupam o cargo há cerca de 7/8 anos, dedicando-lhe mais de 20h semanais. Ambos vislumbram também estar no exercício das mesmas funções daqui a 5 anos.

Do ponto de vista das suas qualificações, dirigentes e gestores apresentam habilitações literárias elevadas sendo que mais de metade dos gestores e dos dirigentes estão na posse de uma licenciatura e/ou mestrado. Em termos de formação específica, o dobro dos gestores, relativamente aos dirigentes, possui formação relacionada com o dirigismo/gestão desportiva. Contudo, o somatório de ambos não atinge metade da amostra destes agentes.

Em termos de frequência formativa, mais de metade dos dirigentes e gestores não participou em qualquer formação específica nos últimos 3 anos, enquanto aqueles que o fizeram neste período apresentam uma média anual de tempo de formação na ordem das 12h (dirigentes) e das 20h (gestores). A respeito da possibilidade da existência de formação obrigatória para dirigentes, 75% destes respondeu afirmativamente. Em termos de motivações para o envolvimento no dirigismo desportivo, as principais causas apontadas indicam, "a vontade de contribuir e partilhar conhecimento e experiência" (22%), "estar disponível para ajudar" (15%) e "fazer parte de um grupo que se predispôs a melhorar o clube" (15%).

No que à situação laboral diz respeito, a maioria dos dirigentes e dos gestores é trabalhador por conta de outrem, enquanto, no clube, mais de metade dos gestores são voluntários e 1/4 têm contrato a termo certo.

Relativamente às funções mais desempenhadas, verifica-se uma convergência entre dirigentes e gestores, pois, embora com ponderações e ordens de importância diferentes, 2 das 5 funções mais vezes assinaladas por gestores e dirigentes são comuns a ambos os agentes (“Angariação de patrocínios e outros financiamentos externos” e “Gestão de eventos”). A mesma convergência foi observada na identificação das competências

necessárias para o exercício das funções, sendo o “Compromisso com o clube” e o “Planeamento e organização” as mais assinaladas por dirigentes e gestores. Considerando a auto-perceção das próprias competências, os dirigentes e gestores coincidem em reconhecer a “Gestão das atividades” e o “Planeamento estratégico” como as competências de maior domínio, enquanto identificam ‘Financiamento’ e ‘Marketing’ como as competências de menor domínio. Já no que toca à atividade técnico-desportiva, verifica-se que mais de 65% dos clubes integra um órgão de coordenação (com destaque para a existência deste órgão em 90% dos clubes grandes). Entre estes,

observa-se a existência de uma média de 1,8 coordenadores nos clubes pequenos, 1,9 nos clubes médios e 2,7 nos clubes grandes, sendo que a participação feminina é consistente nos diferentes perfis de clube estando representada em 21% dos clubes pequenos e clubes grandes e em 25% dos clubes médios.

No caso dos treinadores, os clubes pequenos apresentam uma média de 4,9 treinadores, os clubes médios de 6,6 e os clubes grandes de 15,5, sendo que, entre estes, se verifica também consistência no que respeita à participação de treinadoras mulheres, a qual ocorre em cerca de 20% dos clubes grandes, 23% dos clubes médios e

24% dos clubes pequenos.

No que respeita à existência de remuneração, metade dos treinadores em clubes grandes é remunerado, enquanto nos clubes pequenos e nos clubes médios o valor médio de treinadores remunerados cifra-se em cerca de 40%.

Por fim, cerca de metade dos clubes grandes integra profissionais de apoio à área técnico-desportiva, enquanto essa participação é mais baixa nos clubes médios e nos clubes pequenos. Entre estes profissionais, os fisioterapeutas são os mais representados com uma proporção de 33%, 38% e 35% em clubes pequenos, médios e grandes, respetivamente.

O PERFIL MÉDIO COMBINADO DOS DIRIGENTES E GESTORES APRESENTA UMA IDADE PRÓXIMA DE 50 ANOS, MAIORITARIAMENTE HOMENS, COM CERCA DE 7/8 ANOS NO CARGO, COM UMA DEDICAÇÃO SEMANAL SUPERIOR A 20H E QUE PERSPETIVAM ESTAR NO EXERCÍCIO DAS MESMAS FUNÇÕES DAQUI A 5 ANOS.

DIRIGENTES



DISTRIBUÍDOS POR
135 MUNICÍPIOS
IDADE MÉDIA: 55 ANOS

75% HOMENS

ANTIGUIDADE MÉDIA
NO CARGO: 9 ANOS
DEDICAÇÃO SEMANAL MÉDIA
(HORAS): 21H

58% VEEM-SE NO EXERCÍCIO DAS
MESMAS FUNÇÕES DAQUI A 5 ANOS

GESTORES



DISTRIBUÍDOS POR
50 MUNICÍPIOS
IDADE MÉDIA: 44 ANOS

72% HOMENS

ANTIGUIDADE MÉDIA
NO CARGO: 7 ANOS
DEDICAÇÃO SEMANAL MÉDIA
(HORAS): 26H

54% VEEM-SE NO EXERCÍCIO DAS
MESMAS FUNÇÕES DAQUI A 5 ANOS

↑
ÍNDICE

HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

**67% DOS GESTORES
E 50% DOS DIRIGENTES
POSSUEM LICENCIATURA
OU MESTRADO**

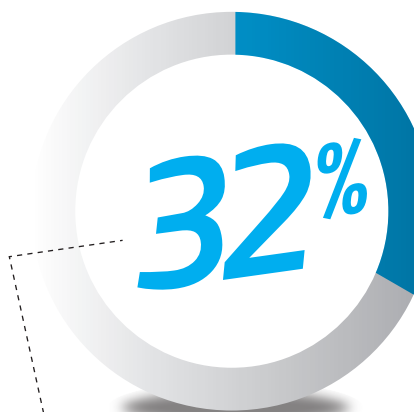
**30% DOS DIRIGENTES
POSSUEM O 12º ANO DE
ESCOLARIDADE**

OS GESTORES APRESENTAM
HABILITAÇÕES LITERÁRIAS MAIS
ELEVADAS QUE OS DIRIGENTES

REALIZAÇÃO DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA



**DOS DIRIGENTES POSSUEM
FORMAÇÃO/HABILITAÇÃO
EM GESTÃO/DIRIGISMO
DESPORTIVO**

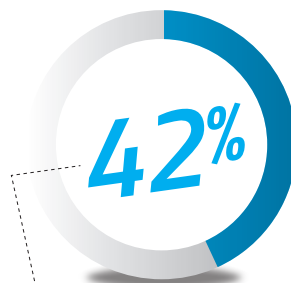


**DOS GESTORES POSSUEM
FORMAÇÃO/HABILITAÇÃO
EM GESTÃO/DIRIGISMO
DESPORTIVO**

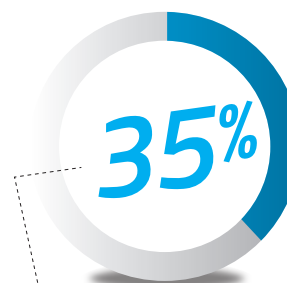
ÍNDICE

FORMAÇÃO ESPECÍFICA REALIZADA NOS ÚLTIMOS 3 ANOS

DIRIGENTES



GESTORES

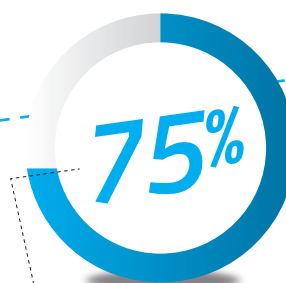


FIZERAM ALGUM TIPO DE FORMAÇÃO
NOS ÚLTIMOS 3 ANOS

NÚMERO DE HORAS DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA REALIZADA NOS ÚLTIMOS 3 ANOS

EM MÉDIA OS **DIRIGENTES**
AFIRMAM TER PARTICIPADO
EM 36H DE FORMAÇÃO
(~12H/ANO)

EM MÉDIA OS **GESTORES**
AFIRMAM TER PARTICIPADO
EM 57H DE FORMAÇÃO
(~20H/ANO)



DOS **DIRIGENTES**
INDICAM
CONCORDAR
COM A EXISTÊNCIA
DE FORMAÇÃO
PARA **DIRIGENTES**
COM CARÁCTER
OBRIGATÓRIO

ÍNDICE

MOTIVAÇÕES DOS DIRIGENTES PARA O ENVOLVIMENTO NO CLUBE

PRINCIPAIS MOTIVAÇÕES APONTADAS

22% "ACREDITO QUE POSSO CONTRIBUIR COM O MEU CONHECIMENTO E EXPERIÊNCIA"

15% "ESTOU DISPONÍVEL PARA AJUDAR NO QUE FOR NECESSÁRIO"

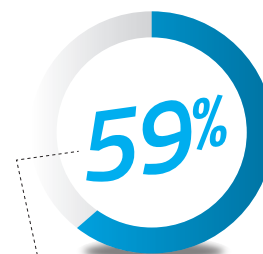
14% "FIZ PARTE DE UM GRUPO QUE SE PREDISPÔS A MELHORAR O CLUBE"

12% "SOU SÓCIO DO CLUBE HÁ MUITOS ANOS E QUERO CONTRIBUIR"

11% "PORQUE PRETENDO ESTAR ENVOLVIDO NUM PROJETO DE CONTINUIDADE (JÁ FAZIA PARTE DA DIREÇÃO ANTERIOR)"

GENERICAMENTE, AS PRINCIPAIS MOTIVAÇÕES ASSINALADAS PELOS DIRIGENTES FOCAM-SE NO CONTRIBUTO, DISPONIBILIDADE E PARTILHA DE EXPERIÊNCIA E CONHECIMENTO, COM O OBJETIVO DE AJUDAR O CLUBE A MELHORAR.

RELAÇÃO LABORAL DOS GESTORES COM O CLUBE



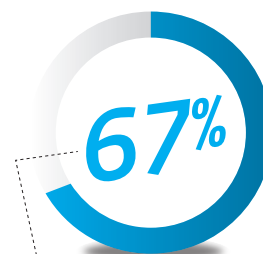
DOS GESTORES
SÃO VOLUNTÁRIOS



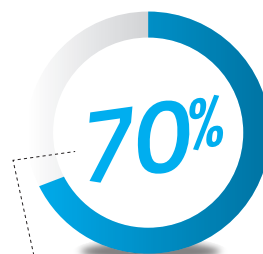
DOS GESTORES TÊM
CONTRATO SEM TERMO

ÍNDICE

SITUAÇÃO PROFISSIONAL



DOS DIRIGENTES SÃO
TRABALHADORES POR
CONTA DE OUTRÉM



DOS GESTORES SÃO
TRABALHADORES POR
CONTA DE OUTRÉM

PRINCIPAIS FUNÇÕES DESEMPENHADAS

ENTRE AS OPÇÕES POSSÍVEIS*, AS SEGUINTE FUNÇÕES FORAM AS MAIS INDICADAS POR DIRIGENTES E GESTORES.

AS 5 FUNÇÕES MAIS VEZES ASSINALADAS PELOS **DIRIGENTES** REPRESENTAM 42% DO TOTAL DE ESCOLHAS EFETUADAS POR ESTES AGENTES.

AS 5 FUNÇÕES MAIS VEZES ASSINALADAS PELOS **GESTORES** REPRESENTAM 58% DO TOTAL DE ESCOLHAS EFETUADAS POR ESTES AGENTES.

A “ANGARIAÇÃO DE PATROCÍNIOS E OUTROS FINANCIAMENTOS EXTERNOS” FOI A FUNÇÃO MAIS VEZES ASSINALADA PELOS **DIRIGENTES** E A QUARTA MAIS VEZES ASSINALADA PELOS **GESTORES**, OS QUAIS RECONHECEM A “GESTÃO DE EVENTOS” COMO A PRINCIPAL FUNÇÃO DESEMPENHADA, TENDO A MESMA SIDO, TAMBÉM, A SEGUNDA FUNÇÃO MAIS VEZES INDICADA PELOS **DIRIGENTES**.

EMBORA COM PONDERAÇÕES E ORDENS DE IMPORTÂNCIA DIFERENTES, 2 DAS 5 FUNÇÕES MAIS VEZES ASSINALADAS POR **GESTORES** E **DIRIGENTES** SÃO COMUNS A AMBOS (“ANGARIAÇÃO DE PATROCÍNIOS E OUTROS FINANCIAMENTOS EXTERNOS” E “GESTÃO DE EVENTOS”).

* **DIRIGENTES:** 1) ANGARIAÇÃO DE PATROCÍNIOS E OUTROS FINANCIAMENTOS EXTERNOS; 2) ANGARIAÇÃO E RETENÇÃO DE SÓCIOS; 3) ASSUNTOS JURÍDICOS; 4) ATENDIMENTO; 5) CONTABILIDADE; 6) GESTÃO DE COMUNICAÇÃO E MARKETING; 7) GESTÃO DE EVENTOS; 8) GESTÃO DE FORMAÇÃO; 9) GESTÃO DE INSTALAÇÕES; 10) GESTÃO DE PROJETOS; 11) GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS; 12) GESTÃO FINANCEIRA; 13) MANUTENÇÃO E CONSERVAÇÃO DAS INSTALAÇÕES; 14) ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA; 15) PLANEAMENTO E AVALIAÇÃO; 16) RELAÇÕES INSTITUCIONAIS; 17) SECRETARIADO; 18) SERVIÇOS DIGITAIS.
GESTORES: 1) ANGARIAÇÃO DE PATROCÍNIOS E OUTROS FINANCIAMENTOS EXTERNOS; 2) ANGARIAÇÃO E RETENÇÃO DE SÓCIOS; 3) ASSUNTOS JURÍDICOS; 4) CONTABILIDADE; 5) GESTÃO DE COMUNICAÇÃO E MARKETING; 6) GESTÃO DE EVENTOS; 7) GESTÃO DE FORMAÇÃO; 8) GESTÃO DE INSTALAÇÕES; 9) GESTÃO DE PROJETOS; 10) GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS; 11) INFORMÁTICA E DIGITALIZAÇÃO; 12) PLANEAMENTO; 13) AVALIAÇÃO.

DIRIGENTES

12% ANGARIAÇÃO DE PATROCÍNIOS E OUTROS FINANCIAMENTOS EXTERNOS

09% GESTÃO DE EVENTOS

08% GESTÃO FINANCEIRA

07% RELAÇÕES INSTITUCIONAIS

06% GESTÃO DE PROJETOS

GESTORES

15% GESTÃO DE EVENTOS

12% GESTÃO DA FORMAÇÃO

11% PLANEAMENTO E AVALIAÇÃO

11% ANGARIAÇÃO DE PATROCÍNIOS E OUTROS FINANCIAMENTOS EXTERNOS

09% GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ÍNDICE



COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS (SOFT-SKILLS) NECESSÁRIAS

ENTRE AS OPÇÕES POSSÍVEIS*, AS SEGUINTESS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS FORAM AS MAIS INDICADAS POR DIRIGENTES E GESTORES.

AS 5 COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS MAIS VEZES ASSINALADAS PELOS **DIRIGENTES** REPRESENTAM 66% DO TOTAL DE ESCOLHAS EFETUADAS POR ESTES AGENTES.

AS 5 COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS MAIS VEZES ASSINALADAS PELOS **GESTORES** REPRESENTAM 68% DO TOTAL DE ESCOLHAS EFETUADAS POR ESTES AGENTES.

O “**COMPROMISSO COM O CLUBE**” E O “**PLANEAMENTO E ORGANIZAÇÃO**” FORAM AS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS MAIS VEZES ASSINALADAS POR AMBOS OS AGENTES.

EMBORA COM PONDERAÇÕES DIFERENTES, 4 DAS 5 COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS MAIS VEZES ASSINALADOS POR **GESTORES** E **DIRIGENTES** SÃO COMUNS A AMBOS OS AGENTES (“**COMPROMISSO COM O CLUBE**”, “**PLANEAMENTO E ORGANIZAÇÃO**”, “**RESPONSABILIDADE**” E “**TRABALHO DE EQUIPA**”).

* 1) COMPROMISSO COM O CLUBE; 2) COMUNICAÇÃO; 3) ESPÍRITO INOVADOR; 4) FOCO NO RESULTADO; 5) INTEGRIDADE; 6) PARTILHA DE CONHECIMENTO E MELHORIA CONTÍNUA; 7) PLANEAMENTO E ORGANIZAÇÃO; 8) RESPEITO PELA DIVERSIDADE; 9) RESPONSABILIDADE; 10) TRABALHO DE EQUIPA; 11) TRANSPARÊNCIA E PRESTAÇÃO DE CONTAS.

DIRIGENTES

17% COMPROMISSO COM O CLUBE

14% PLANEAMENTO E ORGANIZAÇÃO

13% TRABALHO DE EQUIPA

12% RESPONSABILIDADE

10% TRANSPARÊNCIA E PRESTAÇÃO DE CONTAS

GESTORES

18% COMPROMISSO COM O CLUBE

17% PLANEAMENTO E ORGANIZAÇÃO

13% RESPONSABILIDADE

11% TRABALHO DE EQUIPA

09% INTEGRIDADE

↑
ÍNDICE

PERCEÇÃO DAS PRÓPRIAS COMPETÊNCIAS TÉCNICAS (HARD-SKILLS)

OS **DIRIGENTES** E OS **GESTORES** AVALIAM AS SUAS PRÓPRIAS COMPETÊNCIAS TÉCNICAS, EM MÉDIA, NOS SEGUINTE NÍVEIS:

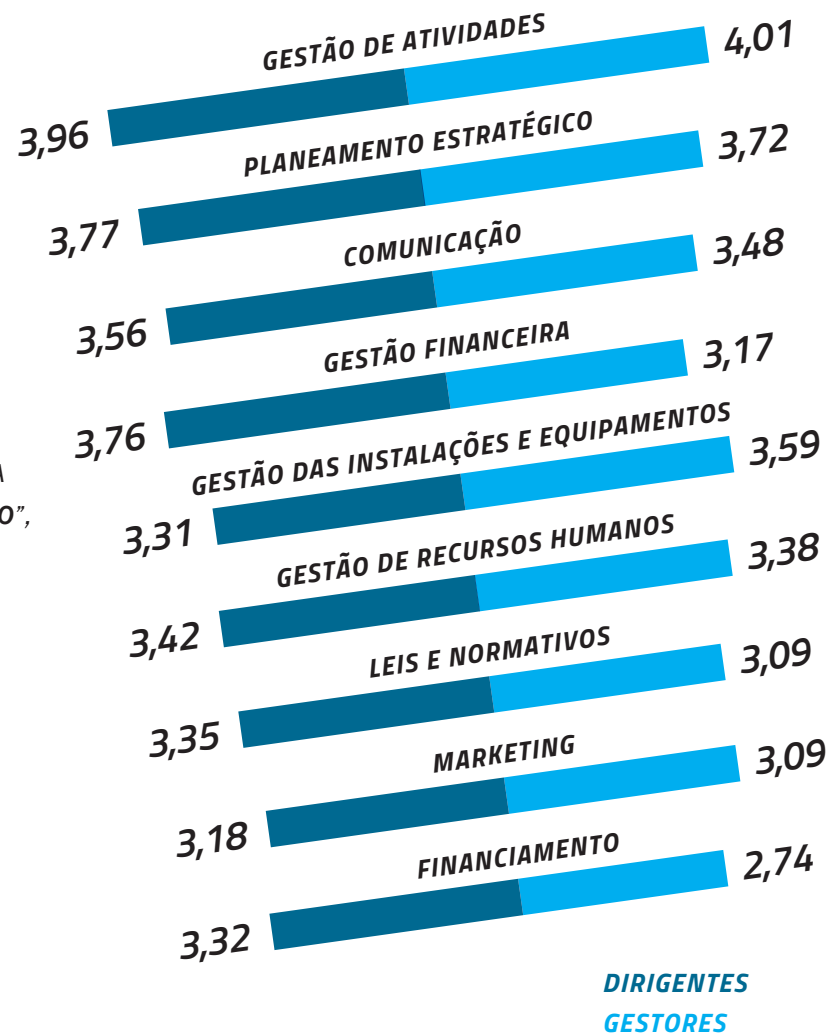
(MENSURAÇÃO EFETUADA ATRAVÉS DE ESCALA DE LIKERT*).

A “GESTÃO DAS ATIVIDADES” É A COMPETÊNCIA TÉCNICA COM OS VALORES MAIS ELEVADOS EM **DIRIGENTES** E **GESTORES**, SEGUIDA DE “PLANEAMENTO ESTRATÉGICO”.

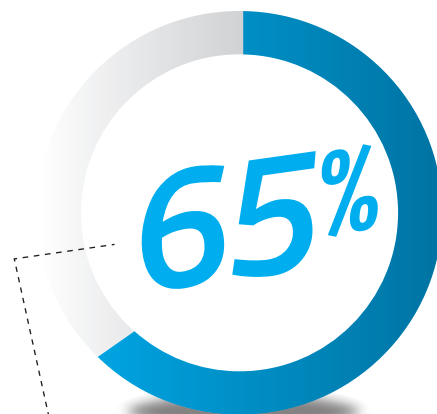
A COMPETÊNCIA TÉCNICA NA QUAL OS **DIRIGENTES** EVIDENCIAM UMA PERCEÇÃO MAIS BAIXA É O “MARKETING”, ENQUANTO PARA OS **GESTORES** ESTA CORRESPONDE AO “FINANCIAMENTO”, O QUAL REPRESENTA, INCLUSIVAMENTE, A COMPETÊNCIA TÉCNICA ONDE O CONJUNTO DE **DIRIGENTES** E **GESTORES** APRESENTA VALORES DE PERCEÇÃO MAIS BAIXOS.

OS **DIRIGENTES** APRESENTAM UMA PERCEÇÃO DO SEU NÍVEL SUPERIOR AOS **GESTORES** NA MAIORIA DAS COMPETÊNCIAS ELENCADAS (COM EXCEÇÃO DA “GESTÃO DAS ATIVIDADES” E DA “GESTÃO DAS INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS” ONDE OS **GESTORES** APRESENTAM RESULTADOS SUPERIORES).

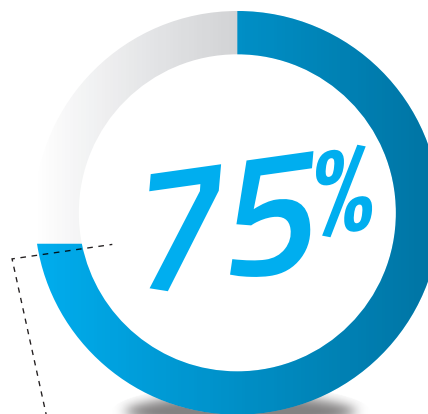
* A ESCALA DE LIKERT CORRESPONDE A UMA MÉTRICA COM 5 NÍVEIS DE VALORIZAÇÃO, ONDE 1 CORRESPONDE A “MUITO BAIXO” E 5 CORRESPONDE A “MUITO ALTO”



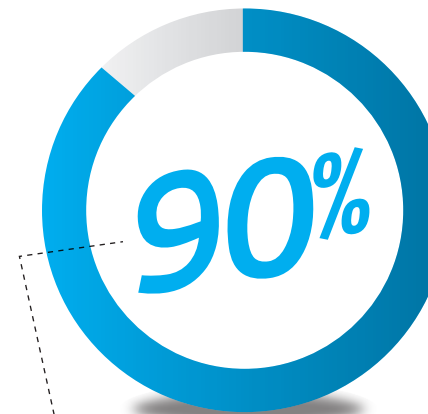
EXISTÊNCIA DE ÓRGÃO DE COORDENAÇÃO TÉCNICO- -DESPORTIVA



DOS CLUBES
PEQUENOS



DOS CLUBES
MÉDIOS



DOS CLUBES
GRANDES

↑
ÍNDICE

INTEGRAM ÓRGÃO DE COORDENAÇÃO TÉCNICO-DESPORTIVA

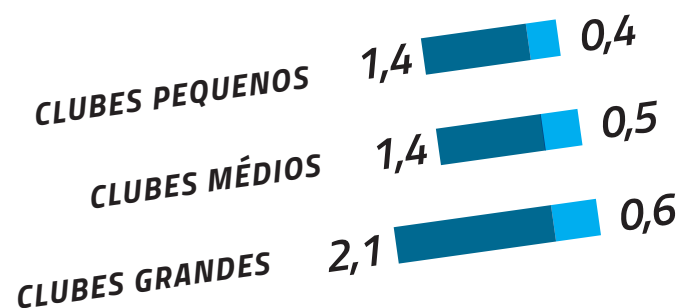
MAIS DE 65% DOS CLUBES (CERCA DE 2 EM CADA 3) INTEGRAM ÓRGÃO DE COORDENAÇÃO TÉCNICO-DESPORTIVA.

COORDENADORES TÉCNICO-DESPORTIVOS: NÚMERO E SUA REMUNERAÇÃO

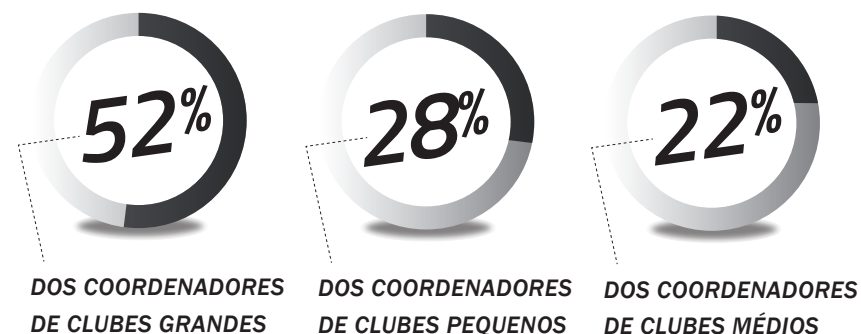
CONSIDERANDO OS CLUBES QUE INTEGRAM ÓRGÃO DE COORDENAÇÃO TÉCNICO-DESPORTIVA NA SUA ESTRUTURA

O NÚMERO MÉDIO DE COORDENADORES POR CLUBE É DE **1,8** (CLUBES PEQUENOS), **1,9** (CLUBES MÉDIOS) E **2,7** (CLUBES GRANDES), PERFAZENDO A DIFERENÇA DE **0,9** COORDENADORES ENTRE OS CLUBES PEQUENOS E OS CLUBES GRANDES.

A PARTICIPAÇÃO DE MULHERES NA COORDENAÇÃO TÉCNICO-DESPORTIVA VARIA ENTRE **21%** (CLUBES PEQUENOS E CLUBES GRANDES) E **25%** (CLUBES MÉDIOS).



Nº MÉDIO DE COORDENADORES HOMENS
Nº MÉDIO DE COORDENADORAS MULHERES



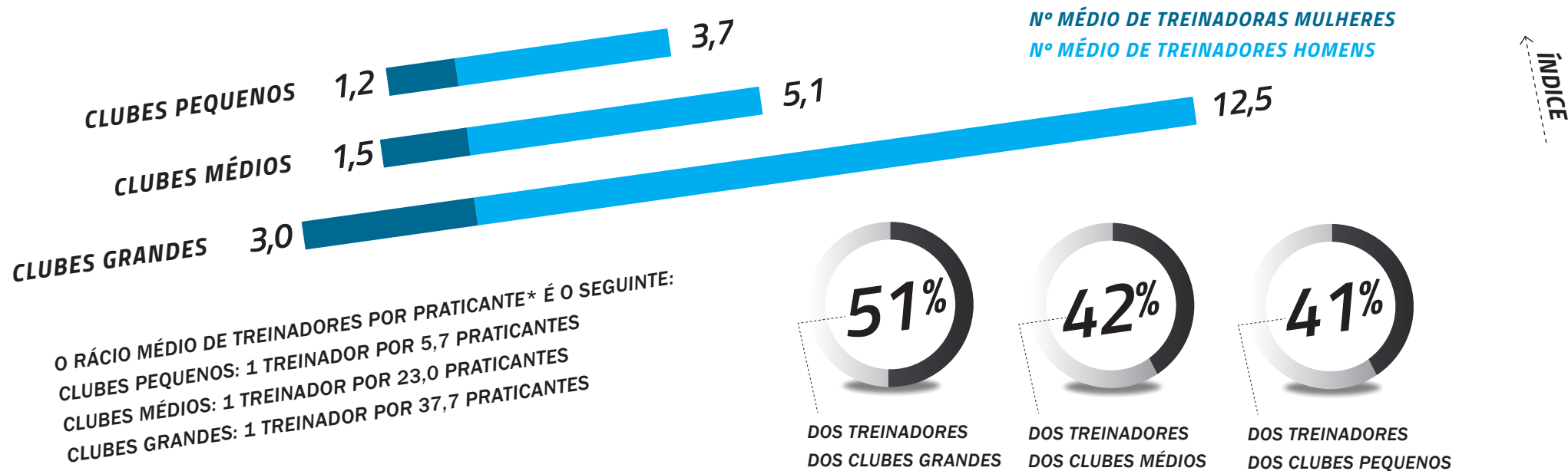
SÃO REMUNERADOS

↑
ÍNDICE

TREINADORES: NÚMERO E SUA REMUNERAÇÃO

O NÚMERO MÉDIO DE **TREINADORES** POR CLUBE É DE **4,9** (CLUBES PEQUENOS), **6,6** (CLUBES MÉDIOS) E **15,5** (CLUBES GRANDES), PERFAZENDO A DIFERENÇA DE **10,6** TREINADORES ENTRE OS CLUBES PEQUENOS E OS CLUBES GRANDES.

A PARTICIPAÇÃO DE **MULHERES TREINADORAS** REPRESENTA **20%** NOS CLUBES GRANDES, **23%** NOS CLUBES MÉDIOS E **24%** NOS CLUBES PEQUENOS.

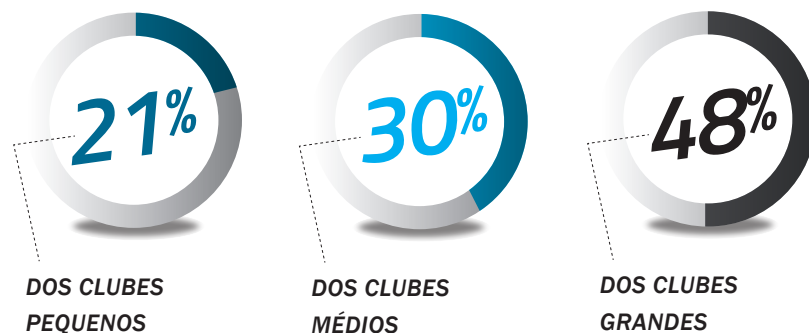


* VIDE NÚMERO DE PRATICANTES NA CATEGORIA 04 MODALIDADES E PRATICANTES (PÁGINA 33).

SÃO REMUNERADOS

OUTROS RECURSOS HUMANOS A COLABORAR COM A ÁREA TÉCNICO-DESportiva

SÃO IDENTIFICADOS PELOS CLUBES 9 PERFIS PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS A COLABORAR NO APOIO À ÁREA TÉCNICO-DESportiva.



TÊM RECURSOS HUMANOS A COLABORAR NO APOIO À ÁREA TÉCNICO-DESportiva



↑
ÍNDICE

CLUBES PEQUENOS
CLUBES MÉDIOS
CLUBES GRANDES



**MODALIDADES
E PRATICANTES**

04

MODALIDADES E PRATICANTES

04

Com o objetivo de caracterizar os clubes a partir das modalidades oferecidas e as características dos seus praticantes, analisa-se neste ponto a tipologia da oferta desportiva, isto é, se os clubes são mono ou multidesportivos, a oferta de desporto adaptado ou de modalidades específicas para pessoas com deficiência, o número de praticantes (e respetiva

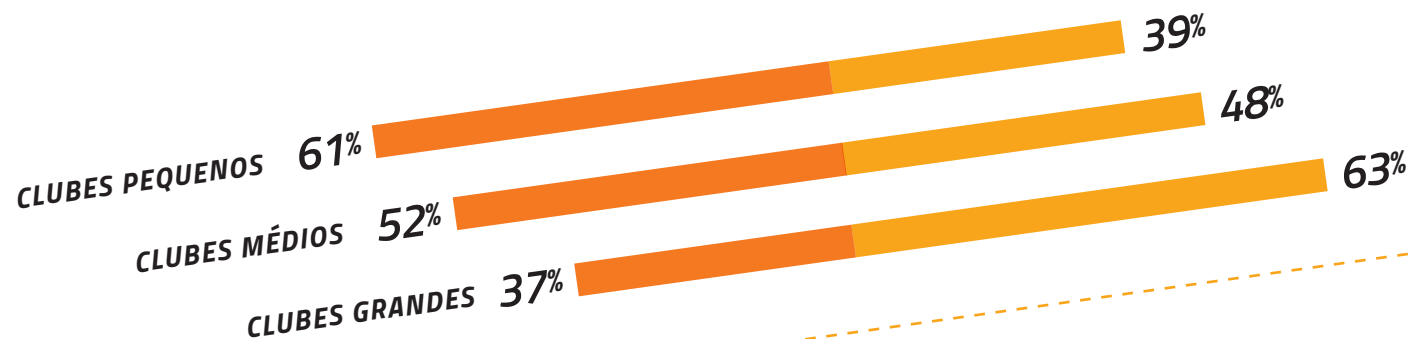
equidade) e as faixas etárias em que existem mais praticantes.

Os resultados obtidos permitem observar que mais de metade dos clubes pequenos e dos clubes médios são monodesportivos enquanto mais de metade dos clubes grandes são multidesportivos. Complementarmente, verifica-se que a percentagem da oferta de prática desportiva adaptada e/ou específica para pessoas com deficiência por parte dos clubes médios e grandes é semelhante mas inferior à oferta dos clubes pequenos.

Em termos de praticantes desportivos, verifica-se, naturalmente, uma maior participação nos clubes grandes (cujo valor foi determinante do seu perfil). Como apresentado no capítulo 01, o número de praticantes desportivos foi o fator considerado para a determinação dos perfis de clube, pelo que, os clubes grandes são os que apresentam maior número de praticantes. Em relação à prática feminina, observa-se que a mesma se mantém estável entre os diferentes perfis de clube, apresentando valores próximos dos 24% do total de praticantes.

A faixa etária 11-17 anos é a que apresenta maior número de praticantes em todos os clubes. No caso dos clubes pequenos também se verifica um elevado número de praticantes na faixa etária 26-40 anos, numa proporção que não é acompanhada pelos restantes perfis de clube.

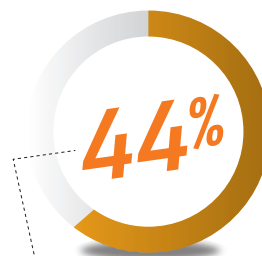
OFERTA DESPORTIVA



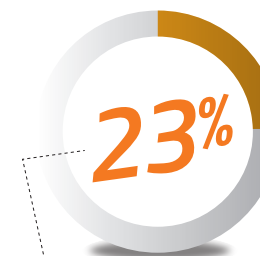
A MAIORIA DOS **CLUBES PEQUENOS** E **CLUBES MÉDIOS** SÃO MONODESPORTIVOS ENQUANTO A MAIORIA DOS **CLUBES GRANDES** SÃO MULTIDESPORTIVOS.

MONODESPORTIVA
MULTIDESPORTIVA

OFERTA DESPORTIVA ADAPTADA E/OU DE MODALIDADES PARA PESSOAS COM DEFICIÊNCIA



DOS CLUBES PEQUENOS OFERECE PRÁTICA DESPORTIVA ADAPTADA E/OU DE MODALIDADES PARA PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

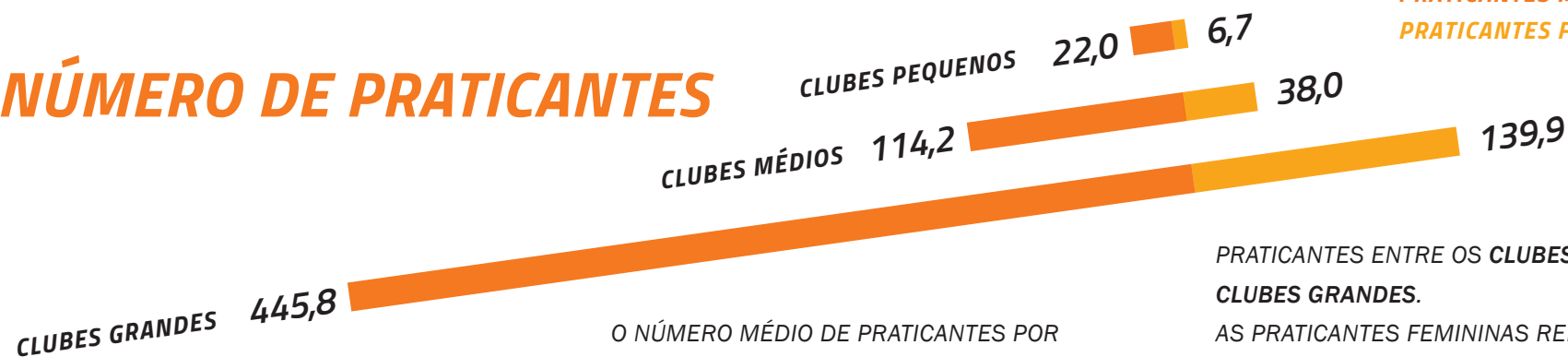


DOS CLUBES MÉDIOS E DOS CLUBES GRANDES OFERECE PRÁTICA DESPORTIVA ADAPTADA E/OU DE MODALIDADES PARA PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

ÍNDICE



NÚMERO DE PRATICANTES



PRATICANTES MASCULINOS
PRATICANTES FEMININAS

O NÚMERO MÉDIO DE PRATICANTES POR PERFIL DE CLUBE VARIA ENTRE 28 (CLUBES PEQUENOS), 152 (CLUBES MÉDIOS) E 585 (CLUBES GRANDES), PERFAZENDO UMA DIFERENÇA DE 557

PRATICANTES ENTRE OS CLUBES PEQUENOS E OS CLUBES GRANDES.

AS PRATICANTES FEMININAS REPRESENTAM 23% (CLUBES PEQUENOS), 24% (CLUBES GRANDES) E 25% (CLUBES MÉDIOS) DOS PRATICANTES.

FAIXAS ETÁRIAS DOS PRATICANTES

EM TODOS OS CLUBES, A FAIXA ETÁRIA 11-17 ANOS É A QUE APRESENTA MAIOR NÚMERO DE PRATICANTES. NO CASO DOS CLUBES GRANDES, SE A ESTA FAIXA SE JUNTAR A FAIXA 6-10 ANOS E A FAIXA 18-25 ANOS, O NÚMERO DE PRATICANTES ULTRAPASSA OS 60%.

DE ASSINALAR TAMBÉM A DIMENSÃO DA FAIXA ETÁRIA 26-40 ANOS NOS CLUBES PEQUENOS (COM MAIS PRATICANTES NESTE PERFIL) EM RELAÇÃO À DIMENSÃO E PROPORÇÃO OBSERVADA NOS RESTANTES CLUBES.

	CLUBES PEQUENOS	CLUBES MÉDIOS	CLUBES GRANDES
ATÉ 5 ANOS	04%	05%	06%
6-10 ANOS	15%	15%	09%
11-17 ANOS	21%	28%	29%
18-25 ANOS	18%	16%	16%
26-40 ANOS	19%	14%	12%
41-54 ANOS	12%	12%	08%
55-64 ANOS	07%	07%	06%
+ 55 ANOS	05%	04%	04%

ÍNDICE



**INSTALAÇÕES
DESPORTIVAS**

05

INSTALAÇÕES DESPORTIVAS

05

A prática desportiva está diretamente dependente das instalações onde a mesma possa ser realizada. A especificidade destas, considerando as modalidades que nelas se permite ou se pretende praticar, define as possibilidades de prática desportiva. Complementarmente,

a propriedade das instalações ou os acordos estabelecidos com entidades públicas e privadas – e as condições destes acordos – são alternativas frequentes e determinantes da prática nos clubes de diferentes dimensões e cuja realidade interessa conhecer com maior detalhe.

Considerando os resultados obtidos nesta matéria, observa-se que, mais de metade dos clubes, “**possui sede própria**”, a maioria utiliza “**instalações**

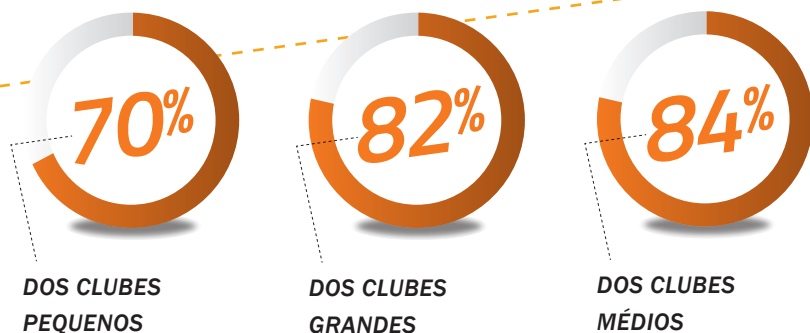
cuja propriedade é de terceiros” e menos de metade “**possui instalações próprias**”.

No que diz respeito às condições de utilização das instalações de que não são proprietários, observa-se que mais de metade dos clubes usufrui destas instalações através de um contrato de “**cedência sem custos**”.

Nos diferentes perfis de clube verifica-se que as “**instalações desportivas municipais**” são as mais utilizadas, seguidas das “**instalações desportivas escolares**” e das “**instalações**

desportivas privadas”, sendo que a utilização de qualquer uma destas instalações é sempre superior nos clubes grandes e sempre inferior nos clubes pequenos.

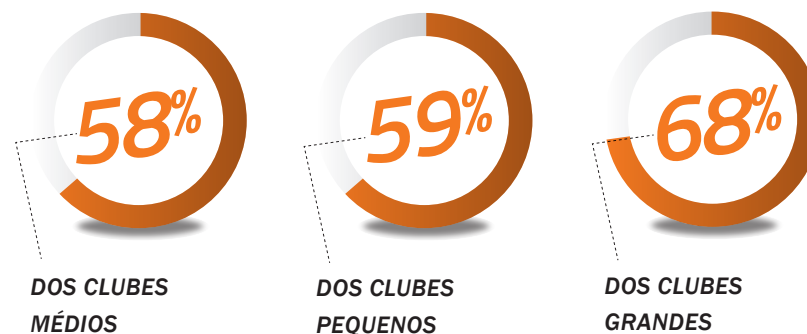
PROPRIEDADE E UTILIZAÇÃO



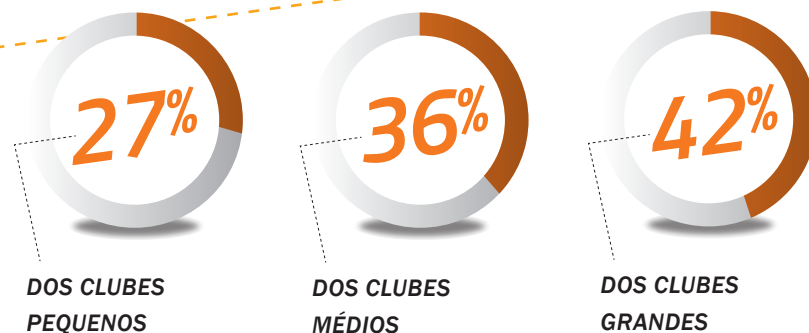
UTILIZAM INSTALAÇÕES CUJA PROPRIEDADE É DE TERCEIROS

MAIS DE METADE DOS CLUBES POSSUEM SEDE PRÓPRIA E CERCA DE 3 EM CADA 4 CLUBES UTILIZA INSTALAÇÕES DESPORTIVAS PERTENCENTES A TERCEIROS.

EM SENTIDO CONTRÁRIO, 2 EM CADA 5 CLUBES GRANDES, 1 EM CADA 3 CLUBES MÉDIOS E 1 EM CADA 4 CLUBES PEQUENOS POSSUI INSTALAÇÕES DESPORTIVAS PRÓPRIAS.



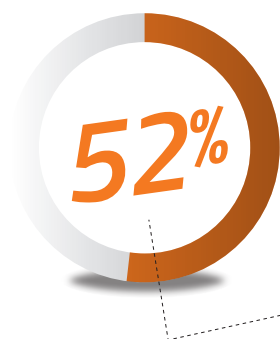
POSSUEM SEDE PRÓPRIA



POSSUEM INSTALAÇÕES DESPORTIVAS PRÓPRIAS

ÍNDICE

CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DAS INSTALAÇÕES QUE NÃO SÃO PROPRIEDADE DO CLUBE



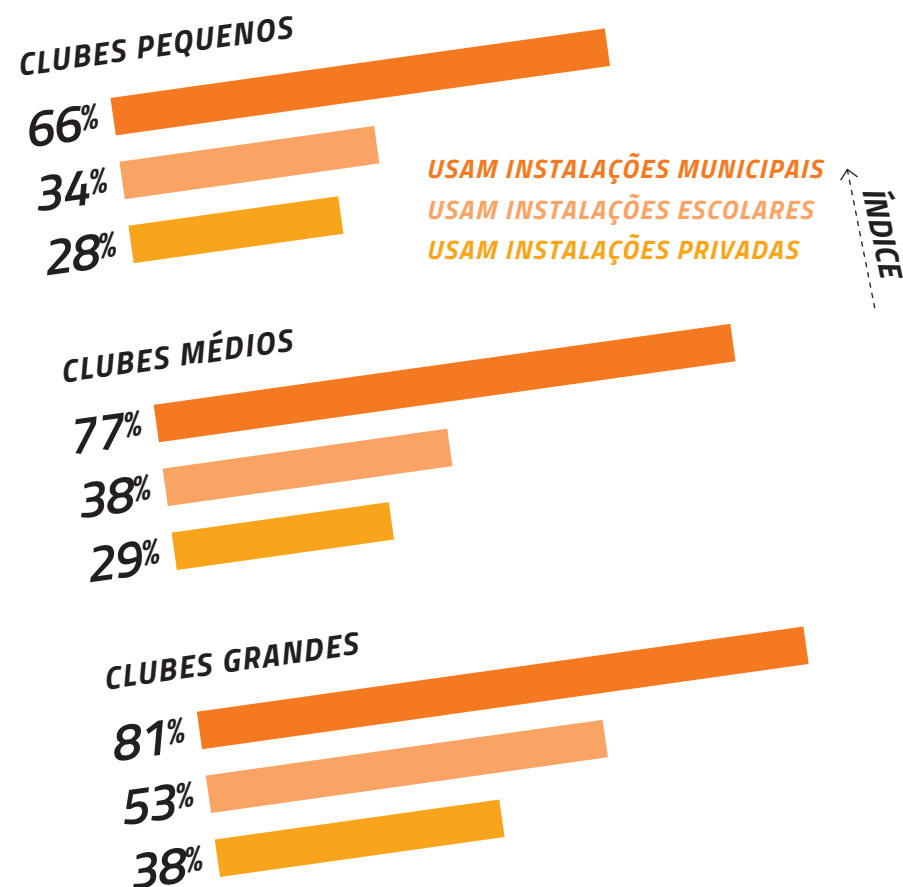
DO TOTAL DE CLUBES QUE
UTILIZAM INSTALAÇÕES CUJA
PROPRIEDADE É DE TERCEIROS
FAZEM-NO ATRAVÉS DE
CEDÊNCIA SEM CUSTO

ENTRE AS INSTALAÇÕES DESPORTIVAS UTILIZADAS PELOS CLUBES, MAS CUJA PROPRIEDADE É DE TERCEIROS, DESTACAM-SE AS INSTALAÇÕES DESPORTIVAS MUNICIPAIS COM UTILIZAÇÃO POR 66% DOS **CLUBES PEQUENOS**, 77% DOS **CLUBES MÉDIOS** E 81% DOS **CLUBES GRANDES**, AS INSTALAÇÕES DESPORTIVAS ESCOLARES, COM UTILIZAÇÃO POR 34% DOS **CLUBES PEQUENOS**, 38% DOS **CLUBES MÉDIOS** E 53% DOS **CLUBES GRANDES**, E, COM VALORES PRÓXIMOS, AS INSTALAÇÕES DESPORTIVAS

PRIVADAS, COM UMA UTILIZAÇÃO POR 28% DOS **CLUBES PEQUENOS**, 29% DOS **CLUBES MÉDIOS** E 38% DOS **CLUBES GRANDES**.

VERIFICA-SE TAMBÉM UMA MAIOR UTILIZAÇÃO DE INSTALAÇÕES DESPORTIVAS COM PROPRIEDADE DE TERCEIROS POR PARTE DOS **CLUBES GRANDES**, SEGUIDOS DOS **CLUBES MÉDIOS** E DOS **CLUBES PEQUENOS**, INDEPENDENTEMENTE DOS PROPRIETÁRIOS E TIPOLOGIAS DAS MESMAS.

INSTALAÇÕES DESPORTIVAS PROPRIEDADE DE TERCEIROS UTILIZADAS PELOS CLUBES





**ATIVIDADES PONTUAIS
ORGANIZADAS PELOS CLUBES**

ATIVIDADES PONTUAIS ORGANIZADAS PELOS CLUBES

06

É reconhecido que as principais atividades de um clube desportivo são as atividades desportivas regulares que oferecem. Porém, os clubes também procuram organizar outras atividades, de cariz pontual, com objetivos diversos como sejam reforçar os laços internos, com os

familiares dos praticantes, com a comunidade, com outras secções ou outros clubes ou com o objetivo de qualificar os seus recursos humanos.

Entre os diferentes tipos de atividades pontuais que se podem levar a cabo sob organização do próprio clube, distinguem-se particularmente duas: as atividades pontuais desportivas e as atividades pontuais não desportivas.

Neste sentido, é objetivo deste

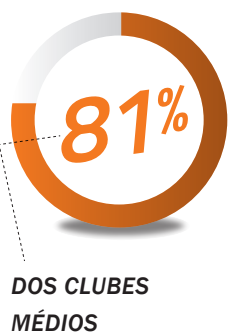
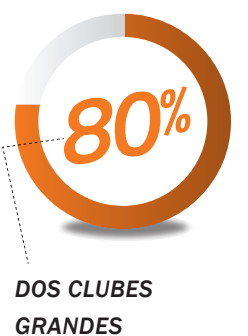
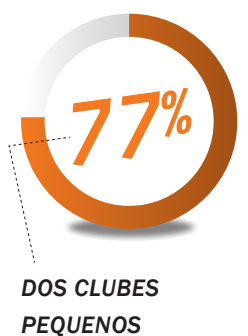
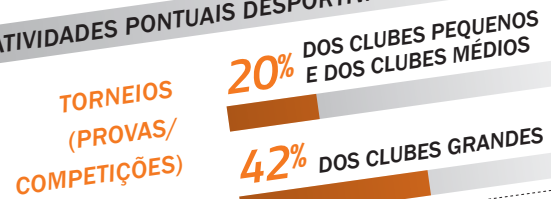
ponto conhecer a realidade dos clubes no que à organização de atividades pontuais diz respeito e também conhecer a tipologia das mesmas.

Os resultados obtidos demonstram que a grande maioria de clubes (acima de 77%) realiza atividades pontuais desportivas, sendo as mais frequentes, os “torneios (provas/competições)”, os “encontros entre clubes” e os “estágios”.

No que diz respeito às atividades

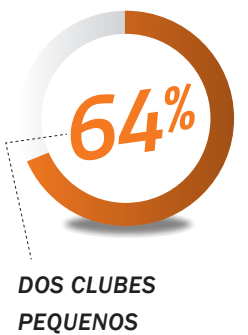
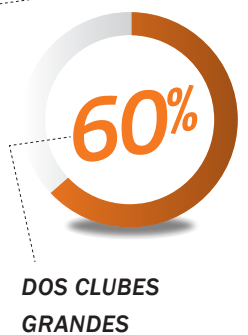
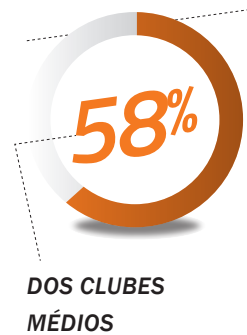
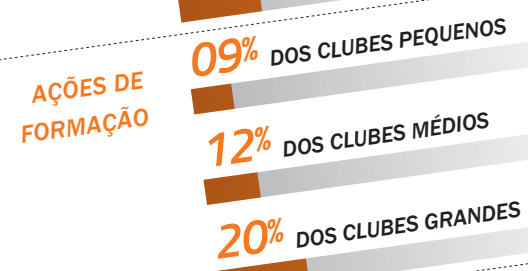
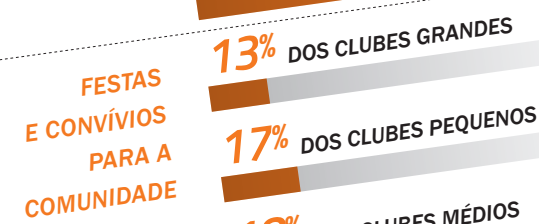
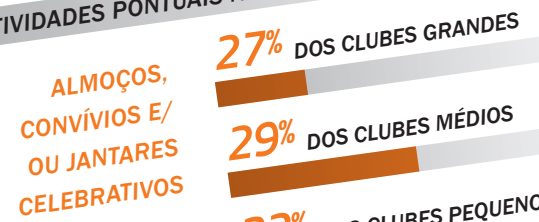
pontuais não desportivas observa-se que, independentemente do perfil, cerca de 60% dos clubes organizam este tipo de atividades. Entre as mais assinaladas encontram-se os “almoços, convívios e/ou jantares celebrativos”, as “festas e convívios para a comunidade” e as “ações de formação”.

ATIVIDADES PONTUAIS DESPORTIVAS MAIS FREQUENTES



REALIZAM ATIVIDADES PONTUAIS DESPORTIVAS

ATIVIDADES PONTUAIS NÃO DESPORTIVAS MAIS FREQUENTES



REALIZAM ATIVIDADES PONTUAIS NÃO DESPORTIVAS

ÍNDICE



*DINÂMICA
ORÇAMENTAL*

DINÂMICA ORÇAMENTAL

07

O orçamento é um importante fator de análise pois demonstra a saúde financeira dos clubes, a gestão dos seus recursos e a dimensão dos seus objetivos. Interessa, por isso, observar como este se tem desenvolvido nos diferentes perfis de clube, considerando que o orçamento e a sua dinâmica dependerão

sempre do número de praticantes, do número de associados e das diferentes atividades em que estão envolvidos. O orçamento não é um conceito estanque, já que do ponto de vista operacional permite analisar as suas tendências a partir dos resultados financeiros passados e as suas possibilidades futuras, tendo por base a relação entre receitas, financiamentos e despesas identificadas.

Neste âmbito, a análise da dinâmica orçamental inicia-se com a

observação dos orçamentos médios, para 2022, considerando também a sua evolução desde 2018. É ainda efetuada a comparação entre os valores de receita, financiamento externo e despesa entre os clubes dos diferentes perfis, assim como a identificação das suas principais fontes de receita e de despesa.

Os resultados obtidos demonstram que o orçamento médio dos clubes grandes em 2022 é equivalente a mais do dobro do orçamento

médio dos clubes médios e pouco menos do quádruplo do orçamento médio dos clubes pequenos.

Complementarmente, são também os clubes grandes que mais referem ter aumentado o seu orçamento em relação a 2018.

Em termos de fontes de receita e de despesa verifica-se que, em 2022, os clubes dos três perfis apresentam receita superior à despesa. Porém, se não for considerado o financiamento externo, observa-se que os clubes pequenos e os clubes médios teriam

um saldo orçamental negativo. Pelo contrário, os clubes grandes apresentam um maior equilíbrio entre os valores de receita, sem financiamento externo, e de despesa aproximados.

Por fim, na análise às principais fontes de receita, financiamento externo e despesa, verifica-se que existe uma coerência entre estas operações contabilísticas nos diferentes perfis de clube, uma vez que a maioria das principais fontes são comuns entre si, embora apareçam ordenadas de forma diversa.

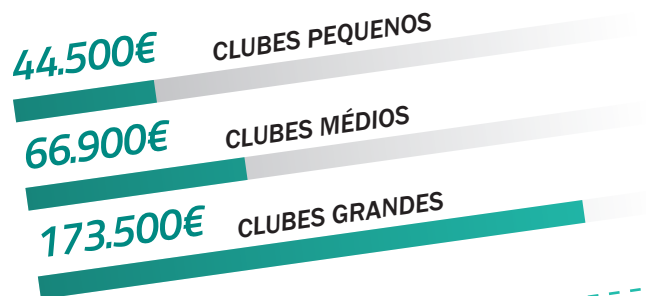
A este respeito, importa assinalar que as principais fontes de receita indicadas pelos diferentes perfis de clubes foram as “quotas dos associados” e as “parcerias e protocolos”, sendo que nos clubes pequenos a ordem das respetivas fontes inverte-se.

Em termos de financiamento externo, os “programas municipais de apoio ao associativismo” e os “patrocínios” foram assinalados como as principais fontes por todos os clubes, enquanto nas despesas se verifica que a “compra de material e recursos

desportivos”, os “seguros desportivos” e as “taxas federativas” foram assinaladas como as principais fontes nos diferentes clubes, ainda que com diferentes ordenações.



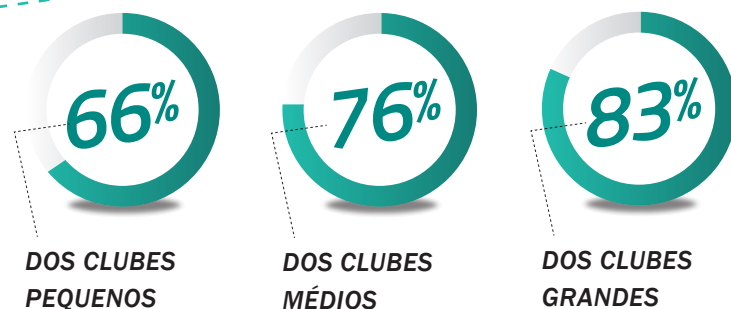
ORÇAMENTO MÉDIO DOS CLUBES PREVISTO PARA 2022



OS CLUBES PEQUENOS E OS CLUBES MÉDIOS APRESENTAM ORÇAMENTOS MÉDIOS PREVISTOS MAIS PRÓXIMOS ENTRE SI QUE OS CLUBES MÉDIOS E OS CLUBES GRANDES.

O ORÇAMENTO MÉDIO PREVISTO DOS CLUBES GRANDES EQUIVALE A MAIS DO DOBRO DO ORÇAMENTO MÉDIO PREVISTO DOS CLUBES MÉDIOS E A POUCO MENOS DO QUÁDRUPLO DO ORÇAMENTO MÉDIO PREVISTO DOS CLUBES PEQUENOS.

EVOLUÇÃO ORÇAMENTAL DOS CLUBES DESDE 2018

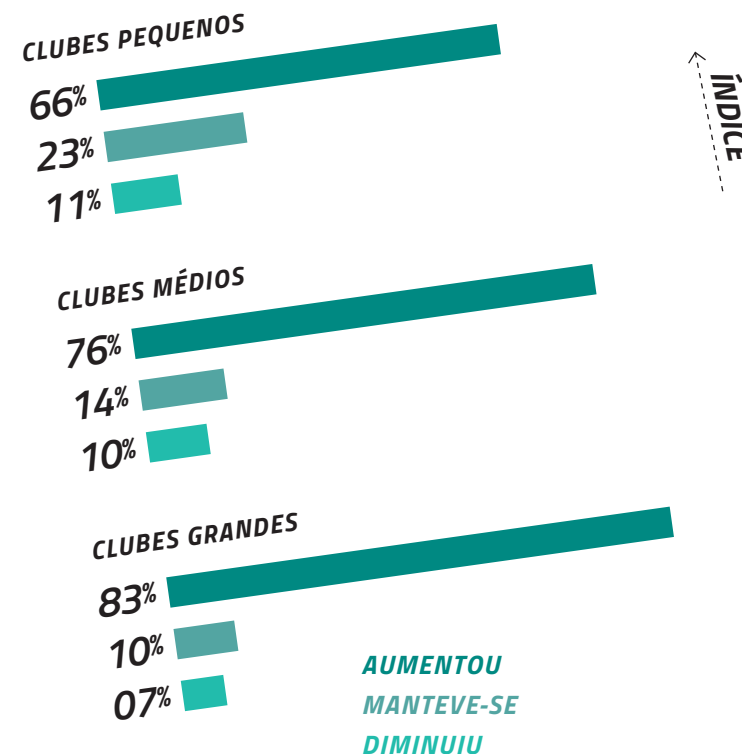


AUMENTARAM O ORÇAMENTO DESDE 2018

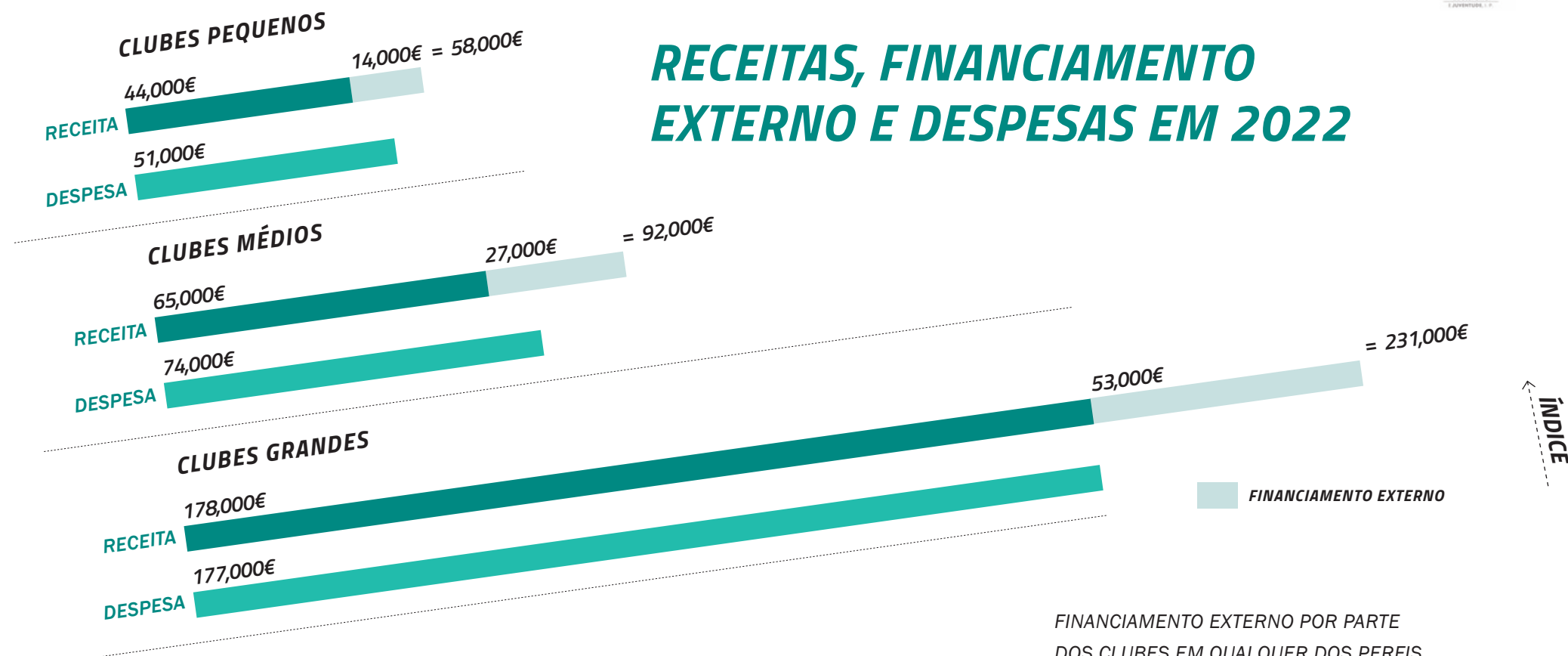
MAIS DE 4 EM CADA 5 CLUBES GRANDES AUMENTARAM O SEU ORÇAMENTO DESDE 2018, VALORES PRÓXIMOS MAS SUPERIORES AOS ALCANÇADOS PELOS CLUBES MÉDIOS (PERTO DE 4 EM CADA 5 CLUBES AUMENTARAM O ORÇAMENTO).

EM RELAÇÃO AOS CLUBES PEQUENOS, CERCA DE 3 EM CADA 5 CLUBES AUMENTARAM O SEU ORÇAMENTO DESDE 2018.

EM SENTIDO CONTRÁRIO, 11% DOS CLUBES PEQUENOS, 10% DOS CLUBES MÉDIOS E 7% DOS CLUBES GRANDES DIMINUIRAM O SEU ORÇAMENTO DESDE 2018.



RECEITAS, FINANCIAMENTO EXTERNO E DESPESAS EM 2022



OS TRÊS PERFIS DE CLUBE APRESENTARAM MAIOR RECEITA DO QUE DESPESA EM 2022. CONSIDERANDO AS FONTES DESTA RECEITA, É POSSÍVEL OBSERVAR QUE O FINANCIAMENTO EXTERNO REPRESENTA 24% DA RECEITA NOS **CLUBES PEQUENOS**, 29% NOS **CLUBES MÉDIOS** E 23% NOS **CLUBES GRANDES**.

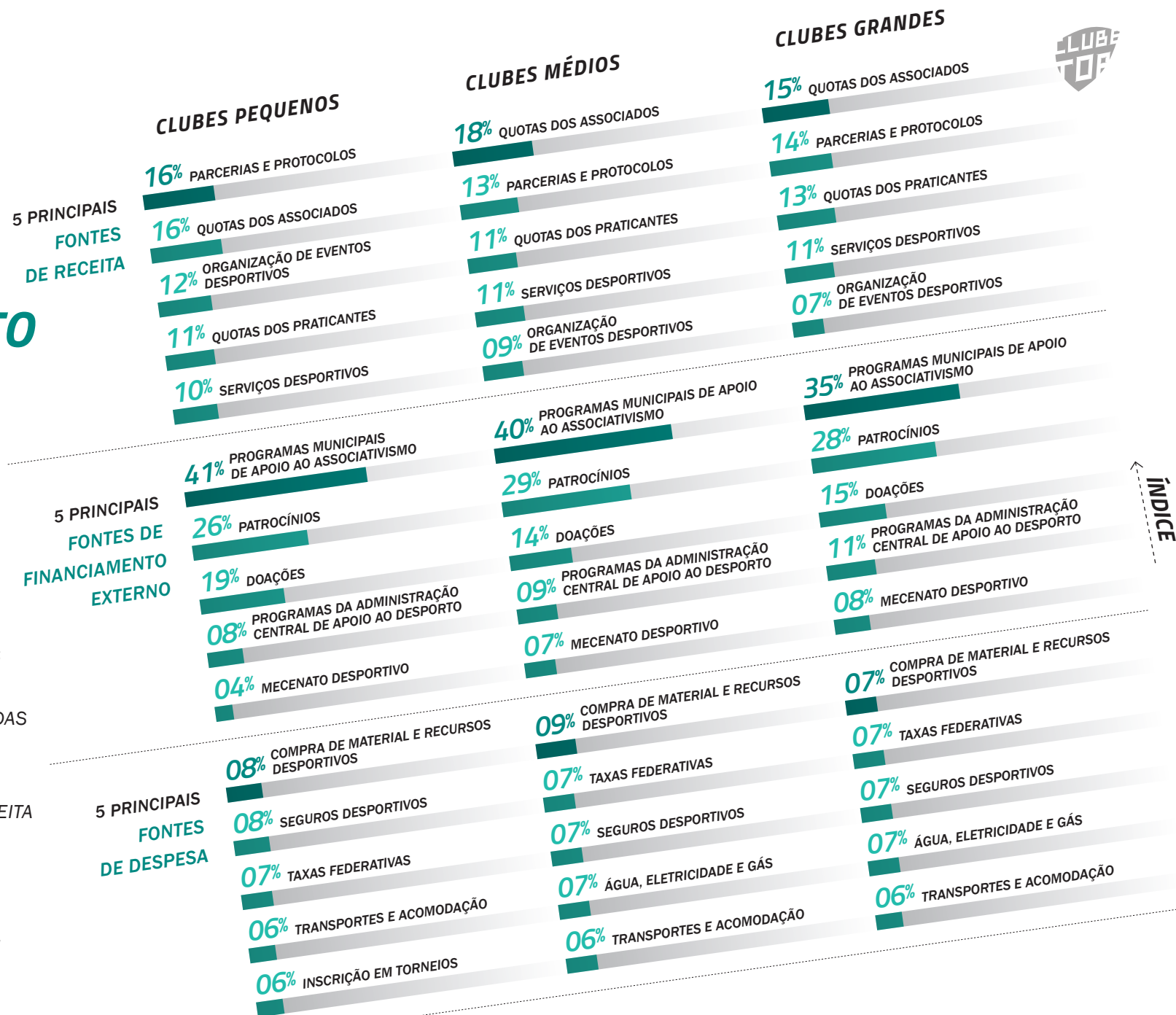
O PESO DO FINANCIAMENTO EXTERNO NOS CLUBES VERIFICA-SE TAMBÉM NO FACTO DE QUE, SEM A EXISTÊNCIA DESTA, OS **CLUBES PEQUENOS** E OS **CLUBES MÉDIOS** OBTERIAM UMA RECEITA INFERIOR À DESPESA E OS **CLUBES GRANDES** UM VALOR EQUIPARADO, DEMONSTRANDO ASSIM A IMPORTÂNCIA E A NECESSIDADE DE OBTENÇÃO DE

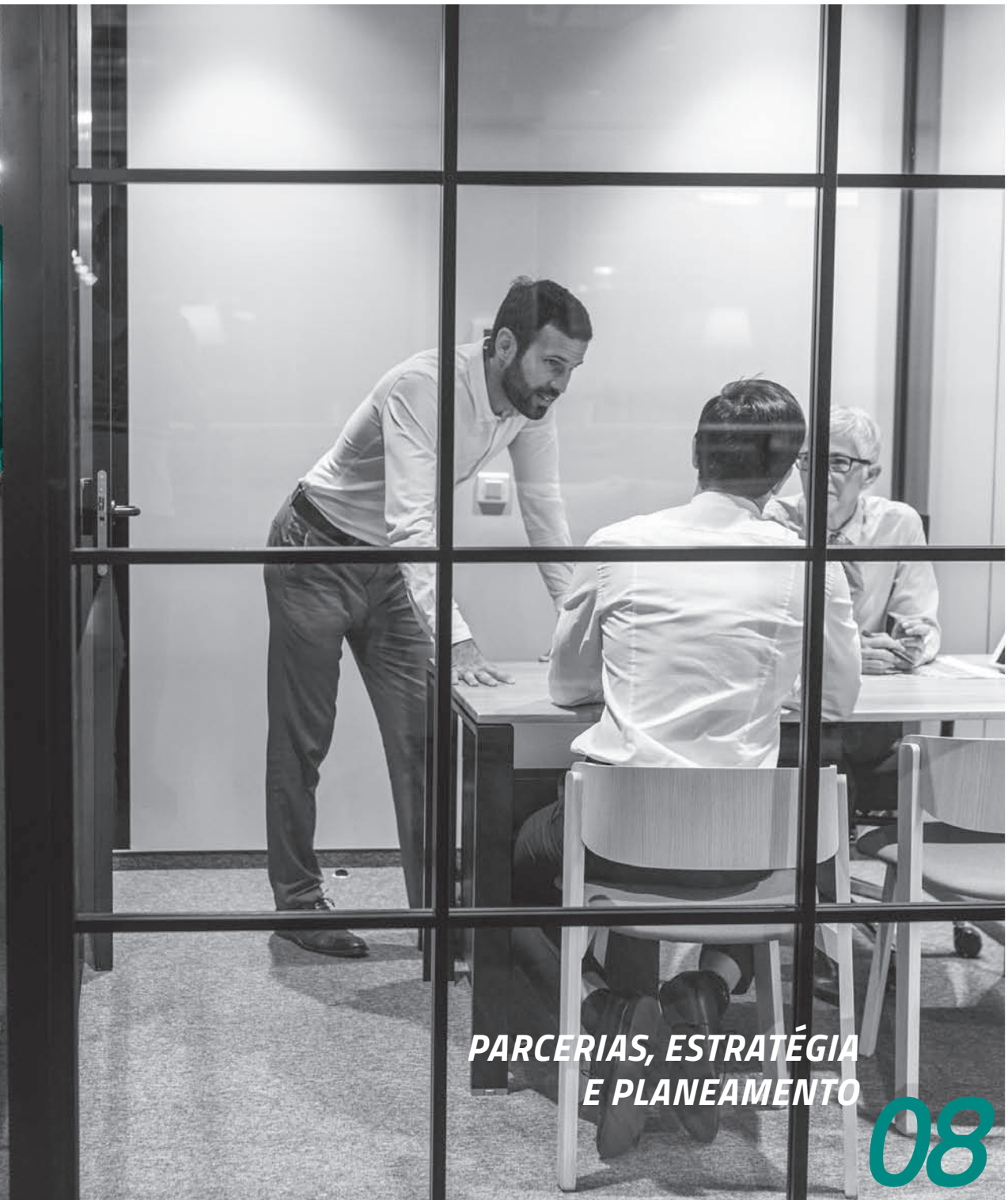
FINANCIAMENTO EXTERNO POR PARTE DOS CLUBES EM QUALQUER DOS PERFIS CONSIDERADOS.

AINDA A RESPEITO DO FINANCIAMENTO EXTERNO, É TAMBÉM DE ASSINALAR QUE 8 DOS 462 CLUBES DA AMOSTRA INDICAM JÁ TER BENEFICIADO DE FUNDOS EUROPEUS (NOMEADAMENTE, 3 **CLUBES GRANDES**, 3 **CLUBES MÉDIOS** E 2 **CLUBES PEQUENOS**).

PRINCIPAIS FONTES DE RECEITA, FINANCIAMENTO EXTERNO E DESPESA EM 2022

EMBORA COM ORDENAÇÕES DIVERSAS, AS PRINCIPAIS FONTES DE RECEITA, DE FINANCIAMENTO EXTERNO E DE DESPESA APONTADAS PELOS DIFERENTES CLUBES SÃO CONSISTENTES ENTRE SI (AS 5 PRINCIPAIS FONTES DE RECEITA E DE FONTES DE FINANCIAMENTO EXTERNO SÃO COMUNS ENTRE OS CLUBES, TAL COMO 4 DAS 5 PRINCIPAIS FONTES DE DESPESA).





*PARCERIAS, ESTRATÉGIA
E PLANEAMENTO*

PARCERIAS, ESTRATÉGIA E PLANEAMENTO

08

A visão e dinâmica de um clube analisa-se também através da rede de parcerias que o mesmo tem estabelecidas na comunidade, da existência de uma estratégia e sua orientação e dos diferentes âmbitos de planeamento perspetivados e concretizados. Neste sentido, este ponto procura conhecer o posicionamento estratégico

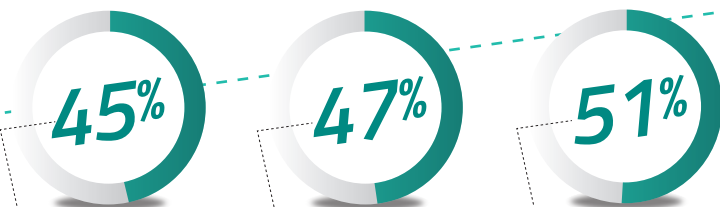
dos clubes, os seus principais mecanismos operacionais e os âmbitos específicos nos quais os mesmos desenvolvem os seus planos.

Observando os resultados obtidos, verifica-se que mais de metade dos clubes contam com parcerias na comunidade. Independentemente do perfil, entre 60% e 70% dos clubes indicam possuir um plano estratégico, enquanto a quase totalidade dos clubes contam com um plano de atividades.

Em termos de dinâmica interna, cerca de metade dos clubes indicam avaliar a satisfação relativa aos seus serviços e procedimentos, enquanto a maioria dos clubes assinalam envolver os associados nas suas tomadas de decisão.

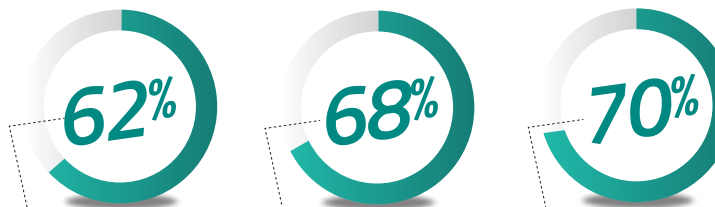
Relativamente à existência de planos específicos de desenvolvimento, os planos mais assinalados como existentes referem-se à “**angariação de sócios**”, “**ética e fair-play**” e “**comunicação e marketing**”. Em sentido contrário, a existência de planos de “**recrutamento/gestão**

de voluntários”, “**safeguarding**” e “**sustentabilidade**” foram os menos assinalados pelos clubes.



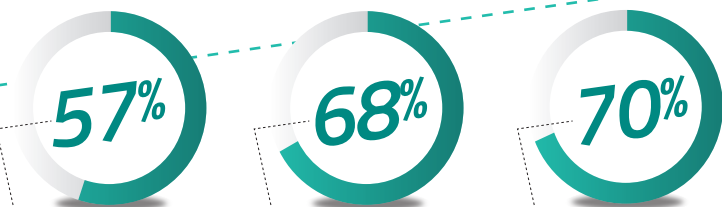
DOS CLUBES PEQUENOS
DOS CLUBES MÉDIOS
DOS CLUBES GRANDES

AVALIAM A SATISFAÇÃO DOS SERVIÇOS E PROCEDIMENTOS



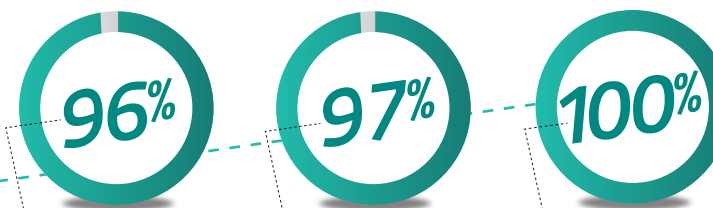
DOS CLUBES PEQUENOS
DOS CLUBES MÉDIOS
DOS CLUBES GRANDES

TÊM PLANO ESTRATÉGICO



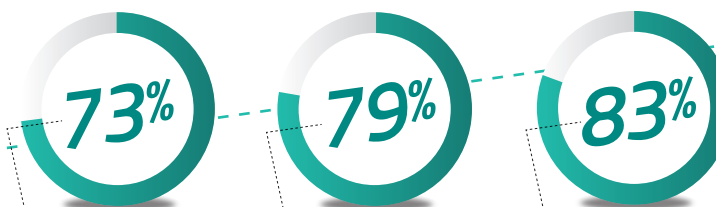
DOS CLUBES PEQUENOS
DOS CLUBES MÉDIOS
DOS CLUBES GRANDES

CONTAM COM PARCERIAS NA COMUNIDADE



DOS CLUBES PEQUENOS
DOS CLUBES MÉDIOS
DOS CLUBES GRANDES

TÊM PLANO DE ATIVIDADES



DOS CLUBES PEQUENOS
DOS CLUBES MÉDIOS
DOS CLUBES GRANDES

ENVOLVEM OS ASSOCIADOS NAS TOMADAS DE DECISÃO

ÍNDICE

EXISTÊNCIA DE OUTROS PLANOS ESPECÍFICOS

OS PLANOS ESPECÍFICOS MAIS ASSINALADOS PELOS CLUBES SÃO REFERENTES A “ANGARIAÇÃO DE SÓCIOS”, “ÉTICA E FAIR-PLAY” E “COMUNICAÇÃO E MARKETING”. A EXISTÊNCIA DESTES PLANOS FOI ASSINALADA POR MAIS DE METADE DOS CLUBES. EM PARTICULAR, A EXISTÊNCIA DO PLANO DE “ANGARIAÇÃO DE SÓCIOS” FOI INDICADA POR 76% DOS CLUBES PEQUENOS, O VALOR MAIS ALTO ALCANÇADO PELOS CLUBES DOS DIFERENTES PERFIS EM REFERÊNCIA AOS DIFERENTES PLANOS. EM SENTIDO CONTRÁRIO, OS PLANOS DE “SUSTENTABILIDADE”, “SAFEGUARDING” E “RECRUTAMENTO/GESTÃO DE VOLUNTÁRIOS” FORAM OS MENOS ASSINALADOS PELOS CLUBES, EM PARTICULAR POR PARTE DOS CLUBES PEQUENOS.

OS CLUBES GRANDES SÃO AQUELES QUE MAIS PLANOS ESPECÍFICOS POSSUEM EM RELAÇÃO AOS RESTANTES PERFIS DE CLUBE, UMA VEZ QUE ATINGEM A PROPORÇÃO MAIS ELEVADA DE RESPOSTAS POSITIVAS EM 7 DOS 11 PLANOS CUJA EXISTÊNCIA FOI QUESTIONADA. COMPLEMENTARMENTE, MAIS DE 50% DOS CLUBES GRANDES INDICAM A EXISTÊNCIA DE PLANOS ESPECÍFICOS EM 5 DOS 11 PLANOS CONSIDERADOS.

	CLUBES PEQUENOS	CLUBES MÉDIOS	CLUBES GRANDES
ANGARIAÇÃO DE SÓCIOS	76%	71%	56%
ÉTICA E FAIR-PLAY	55%	73%	71%
COMUNICAÇÃO E MARKETING	52%	55%	62%
RETENÇÃO DE SÓCIOS	52%	45%	44%
ANGARIAÇÃO DE FUNDOS	49%	51%	50%
FORMAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	27%	46%	50%
APOIO ESCOLAR	28%	34%	45%
TRANSIÇÃO DIGITAL	35%	39%	41%
RECRUTAMENTO/GESTÃO DE VOLUNTÁRIOS	29%	35%	39%
SAFEGUARDING	22%	31%	38%
SUSTENTABILIDADE	15%	17%	20%

ÍNDICE



*DESAFIOS
E DIFICULDADES*

09

DESAFIOS E DIFICULDADES

09

São os desafios assumidos e as dificuldades sentidas que permitem aos clubes, e às organizações em geral, avançar no sentido da concretização das suas estratégias e objetivos ou, pelo contrário, na sua redefinição. A identificação destes desafios

e destas dificuldades representa uma importante ferramenta de diagnóstico que muito pode contribuir para o desenvolvimento do clube, reforçando desta forma a sua orientação e ultrapassando as barreiras que possam estar no caminho do seu sucesso.

Neste sentido, este último ponto do estudo observa os principais desafios e as principais dificuldades identificadas pelos clubes.

Observando os resultados alcançados, “aumentar o número de praticantes” e “aumentar a presença e notoriedade do clube na comunidade” foram os dois desafios mais vezes assinalados pelos clubes dos três perfis.

No que às dificuldades diz respeito, a “falta de instalações desportivas” e o “equilíbrio orçamental” são as duas barreiras que mais vezes foram assinaladas. No caso dos clubes pequenos, a “participação da

comunidade” foi outra dificuldade identificada em ex aequo com o “equilíbrio orçamental”.

3 PRINCIPAIS DESAFIOS

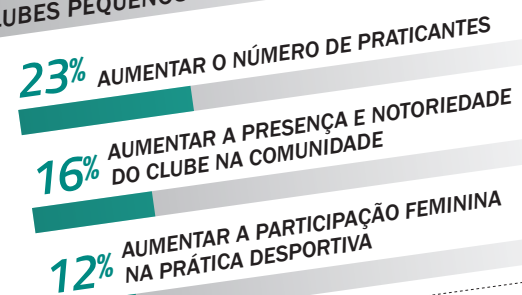
**ENTRE AS OPÇÕES POSSÍVEIS*,
DESTACAM-SE OS 3 DESAFIOS
MAIS VEZES IDENTIFICADOS
PELOS CLUBES**

EMBORA COM PONDERAÇÕES DIFERENTES, OS 2 PRINCIPAIS DESAFIOS IDENTIFICADOS PELOS CLUBES PEQUENOS, MÉDIOS E GRANDES SÃO COMUNS: (1) “AUMENTAR O NÚMERO DE PARTICIPANTES” E (2) “AUMENTAR A PRESENÇA E NOTORIEDADE DO CLUBE NA COMUNIDADE”.

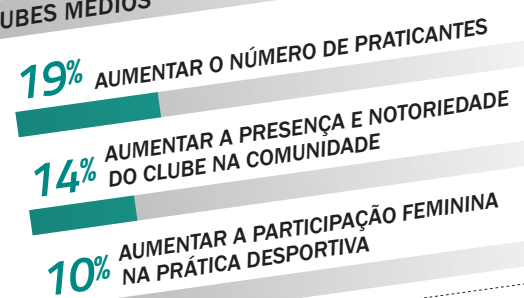
OS CLUBES PEQUENOS E OS CLUBES MÉDIOS TAMBÉM PARTILHAM O TERCEIRO PRINCIPAL DESAFIO, NOMEADAMENTE, (3) “AUMENTAR A PARTICIPAÇÃO FEMININA NA PRÁTICA DESPORTIVA”.

* 1) AUMENTAR A RECEITA; 2) AUMENTAR A OFERTA DESPORTIVA; 3) AUMENTAR A PARTICIPAÇÃO EM EVENTOS; 4) AUMENTAR A PRESENÇA E NOTORIEDADE DO CLUBE NA COMUNIDADE; 5) AUMENTAR A PARTICIPAÇÃO FEMININA NA PRÁTICA DESPORTIVA; 6) AUMENTAR O NÚMERO DE PRATICANTES; 7) AUMENTAR O NÚMERO DE SÓCIOS; 8) AUMENTAR O VOLUNTARIADO JOVEM; 9) DIMINUIR A DESPESA; 10) EDIFICAR NOVAS INSTALAÇÕES; 11) EFETUAR A TRANSIÇÃO DIGITAL DO CLUBE; 12) MAIOR ENVOLVIMENTO DOS SÓCIOS NA VIDA DO CLUBE; 13) PROFISSIONALIZAR OS RECURSOS HUMANOS DO CLUBE; 14) REDUZIR AS DÍVIDAS DO CLUBE; 15) REQUALIFICAR AS INSTALAÇÕES DO CLUBE.

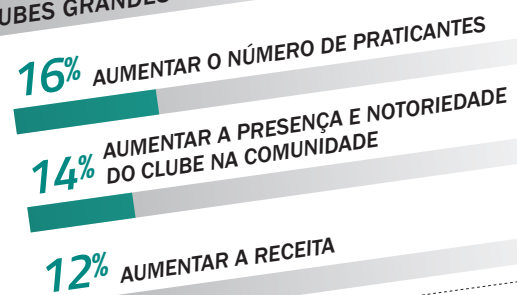
CLUBES PEQUENOS



CLUBES MÉDIOS



CLUBES GRANDES





3 PRINCIPAIS DIFICULDADES

ENTRE AS OPÇÕES
POSSÍVEIS*, DESTACAM-SE AS
3 DIFICULDADES MAIS VEZES
IDENTIFICADAS PELOS CLUBES

EMBORA COM PROPORÇÕES DIFERENTES, A “FALTA DE INSTALAÇÕES DESPORTIVAS” FOI A DIFICULDADE MAIS VEZES IDENTIFICADA PELOS CLUBES PEQUENOS, MÉDIOS E GRANDES, SEGUIDA DO “EQUILÍBRIO ORÇAMENTAL”.

* 1) BAIXO RENDIMENTO DESPORTIVO-COMPETITIVO; 2) DEMOGRAFIA LOCAL; 3) EQUILÍBRIO ORÇAMENTAL; 4) FALTA DE CAPACITAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS; 5) FALTA DE INSTALAÇÕES DESPORTIVAS; 6) GESTÃO FINANCEIRA; 7) INÉRCIA DOS ASSOCIADOS; 8) MANUTENÇÃO DAS INSTALAÇÕES; 9) PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE; 10) RECRUTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS - ÁREA DE GESTÃO; 11) RECRUTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS - ÁREA TÉCNICO-DESPORTIVA; 12) SITUAÇÃO GEOGRÁFICA; 13) TRANSIÇÃO DIGITAL

CLUBES PEQUENOS

18% FALTA DE INSTALAÇÕES DESPORTIVAS

12% EQUILÍBRIO ORÇAMENTAL

12% PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE

CLUBES MÉDIOS

14% FALTA DE INSTALAÇÕES DESPORTIVAS

13% EQUILÍBRIO ORÇAMENTAL

09% RECRUTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS -
ÁREA TÉCNICO-DESPORTIVA & TRANSIÇÃO DIGITAL

CLUBES GRANDES

20% FALTA DE INSTALAÇÕES DESPORTIVAS

14% EQUILÍBRIO ORÇAMENTAL

14% MANUTENÇÃO DAS INSTALAÇÕES DESPORTIVAS

ÍNDICE

RESULTADOS DESCRITIVOS

PERFIS DE ANÁLISE

01

Foram obtidas 462 respostas válidas por parte de clubes e 500 respostas válidas por parte de 408 dirigentes e 92 gestores.

Os dirigentes correspondem a 82% e os gestores a 18% da amostra de recursos humanos de direção e gestão analisados no contexto dos clubes.

Os clubes pequenos caracterizam-se pelo número de praticantes inferior ou igual a 50. Correspondem a 36% da amostra de clubes, estão distribuídos por 61 municípios e 27%

estão dotados do estatuto de Utilidade Pública.

Os clubes médios definem-se pelo número de praticantes superior a 51 e inferior a 200. Correspondem a 42% da amostra de clubes, estão distribuídos por 106 municípios e 34% estão dotados do estatuto de Utilidade Pública.

Os clubes grandes definem-se pelo número de praticantes superior a 201. Correspondem a 22% da amostra de clubes, estão distribuídos por 56

municípios e 50% estão dotados do estatuto de Utilidade Pública.

Os clubes médios apresentam uma antiguidade média de 31 anos, os clubes médios de 38 anos e os clubes grandes de 53 anos.

DIREÇÃO E ÓRGÃOS DE GESTÃO

02

O número médio de dirigentes por clube é de 6,2 (clubes pequenos), 7,8 (clubes médios) e 8,5 (clubes grandes), perfazendo a diferença de 2,3 dirigentes entre os clubes pequenos e os clubes grandes.

Verifica-se a participação de 20% de mulheres dirigentes nos clubes pequenos e 25% nos clubes médios e nos clubes grandes.

Verifica-se que 21% dos clubes grandes e 11% dos clubes pequenos e clubes médios têm órgão de gestão externo aos corpos sociais.

Nos clubes que integram órgãos de gestão na sua estrutura, o número médio de gestores por clube é de 6,4 (clubes médios), 6,7 (clubes pequenos) e 8,7 (clubes grandes), perfazendo uma diferença de 2,3 gestores entre os clubes pequenos e os clubes grandes.

Nos clubes médios, verifica-se a participação de 23% de mulheres gestoras, enquanto nos clubes pequenos e nos clubes grandes o envolvimento de mulheres nos órgãos de gestão é de cerca de 33%.

Os gestores são remunerados em 28% dos clubes pequenos, 25% dos clubes grandes e 19% dos clubes médios.

RECURSOS HUMANOS

03

Os dirigentes estão distribuídos por 135 municípios, apresentam uma idade média de 55 anos, são maioritariamente homens (75%), com uma antiguidade média no cargo de 9 anos e uma dedicação semanal média ao clube de 21h. 58% dos dirigentes veem-se no exercício das mesmas funções no clube daqui a 5 anos.

Os gestores estão distribuídos por 50 municípios, apresentam uma idade média de 44 anos, são maioritariamente homens (72%), com uma antiguidade média nas funções de 7 anos e uma dedicação semanal média ao clube de 26h. 54% dos gestores veem-se no

exercício das mesmas funções no clube daqui a 5 anos.

Verifica-se que 67% dos gestores e 50% dos dirigentes possuem licenciatura ou mestrado e 30% dos dirigentes possuem o 12º ano de escolaridade.

Verifica-se que 15% dos dirigentes e 32% dos gestores possuem formação/habilitação em gestão/dirigismo desportivo.

42% dos dirigentes e 35% dos gestores fizeram algum tipo de formação nos últimos 3 anos.

Os dirigentes afirmam ter participado numa média de 36h de formação

(~12h/ano) e os gestores numa média de 57h de formação (~20h/ano) nos últimos 3 anos.

Verifica-se que 75% dos dirigentes indica concordar com a existência de formação para dirigentes com carácter obrigatório.

As principais motivações assinaladas pelos dirigentes para o exercício das suas funções focam-se no contributo, disponibilidade e partilha da sua experiência e conhecimento, com o objetivo de ajudar o clube a melhorar.

Verifica-se que 67% dos dirigentes são trabalhadores por conta de outrem.

RECURSOS HUMANOS

03

70% dos gestores são trabalhadores por conta de outrem, 59% são voluntários nos seus clubes e 25% possuem contrato sem termo com o clube onde exercem atividade.

As 5 funções mais vezes assinaladas pelos dirigentes representam 42% do total de escolhas efetuadas por estes agentes. A “Angariação de patrocínios e outros financiamentos externos” foi a função mais vezes assinalada pelos dirigentes (atingindo os 12%).

As 5 funções mais vezes assinaladas pelos gestores representam 58% do total de escolhas efetuadas por estes

agentes. A “Gestão de eventos” foi a função mais vezes assinalada pelos gestores (atingindo os 15%).

Embora com ponderações e ordens de importância diferentes, 2 das 5 funções mais vezes assinaladas por gestores e dirigentes são comuns a ambos (“Angariação de patrocínios e outros financiamentos externos” e “Gestão de eventos”).

O “Compromisso com o clube” e o “Planeamento e organização” foram as competências comportamentais (soft skills) necessárias mais vezes assinaladas por ambos os agentes (em 17% e 14% dos dirigentes,

respetivamente; e 18% e 17% dos gestores, respetivamente).

Embora com ponderações diferentes, 4 das 5 competências comportamentais consideradas mais importantes para o exercício das funções de dirigente e de gestor são comuns a ambos, designadamente, “Compromisso com o clube”, “Planeamento e organização”, “Responsabilidade” e “Trabalho de Equipa”.

A “Gestão das atividades” é a competência técnica com os valores mais elevados em dirigentes e gestores (e no seu conjunto), seguida de “Planeamento estratégico”.

RECURSOS HUMANOS

03

As competências técnicas nas quais os gestores e os dirigentes consideram estar menos preparados são o "Financiamento" e o "Marketing", respetivamente.

Verifica-se a existência de órgão de coordenação técnico-desportiva em 65% dos clubes pequenos, 75% dos clubes médios e 90% dos clubes grandes.

Entre os clubes que integram órgão de coordenação técnico-desportiva, o número médio de coordenadores por clube é de 1,8 (clubes pequenos), 1,9 (clubes médios) e 2,7 (clubes grandes), perfazendo a diferença de 0,9 coordenadores entre os clubes pequenos e os clubes grandes.

A participação de mulheres na coordenação técnico-desportiva varia entre 21% (clubes pequenos e clubes grandes) e 25% (clubes médios).

Os coordenadores técnico-desportivos são remunerados em 52% dos clubes grandes, 28% dos clubes pequenos e 22% dos clubes médios.

O número médio de treinadores por clube é de 4,9 (clubes pequenos), 6,6 (clubes médios) e 15,5 (clubes grandes), perfazendo a diferença de 10,6 treinadores entre os clubes pequenos e os clubes grandes.

A participação de mulheres treinadoras representa 20% nos

clubes grandes, 23% nos clubes médios e 24% nos clubes pequenos.

Os treinadores são remunerados em 51% dos clubes grandes, 42% dos clubes médios e 41% dos pequenos.

Verifica-se que 21% dos clubes pequenos, 30% dos clubes médios e 48% dos clubes grandes colaboram com outros recursos humanos na área técnico-desportiva, tendo sido identificados 9 perfis profissionais diferentes.

O fisioterapeuta é o profissional mais representado colaborando em 38% dos clubes médios, 35% dos clubes grandes e 33% dos clubes pequenos.

MODALIDADES E PRATICANTES

04

Verifica-se que 61% dos clubes pequenos e 52% dos clubes médios são monodesportivos enquanto 63% dos clubes grandes são multidesportivos.

Verifica-se que 44% dos clubes pequenos e 23% dos clubes médios e dos clubes grandes oferecem prática desportiva adaptada e/ou modalidades para pessoas com deficiência.

O número médio de praticantes por clube varia entre 28 (clubes pequenos), 152 (clubes médios) e 585 (clubes grandes), perfazendo

uma diferença de 557 praticantes entre os clubes pequenos e os clubes grandes.

O rácio médio de treinadores por praticante é de 1 treinador por 5,7 praticantes (clubes pequenos), 1 treinador por 23,0 praticantes (clubes médios) e 1 treinador por 37,7 praticantes (clubes grandes).

As praticantes femininas representam 23% (clubes pequenos), 24% (clubes grandes) e 25% (clubes médios).

Em todos os clubes, a faixa etária 11-17 anos é a que apresenta maior

número de praticantes. No caso dos clubes grandes, se a esta faixa etária se juntar a faixa 6-10 anos e a faixa 18-25 anos, o número de praticantes atinge os 64%. Já no que se refere aos clubes pequenos, a faixa etária 26-40 anos é a segunda com mais praticantes (com 19%).

INSTALAÇÕES DESPORTIVAS

05

Verifica-se que 58% dos clubes médios, 59% dos clubes pequenos e 68% dos clubes grandes possuem sede própria.

Verifica-se que 27% dos clubes pequenos, 36% dos clubes médios

e 42% dos clubes grandes possuem instalações próprias.

Verifica-se que 70% dos clubes pequenos, 82% dos clubes grandes e 84% dos clubes médios utilizam instalações cuja propriedade

é de terceiros. Entre estes, 52% fá-lo através de um contrato de "cedência sem custos". Entre as instalações desportivas utilizadas pelos clubes, mas cuja propriedade é de terceiros, destacam-se as Instalações Desportivas Municipais, as Instalações Desportivas Escolares e as Instalações Desportivas Privadas.

ÍNDICE

ATIVIDADES PONTUAIS ORGANIZADAS PELOS CLUBES

06

Verifica-se que 77% dos clubes pequenos, 80% dos clubes grandes e 81% dos clubes médios realizam atividades pontuais desportivas. Entre estas, as atividades mais frequentes são os "Torneios (provas/

competições)", os "Encontros entre clubes" e os "Estágios".

Verifica-se que 58% dos clubes médios, 60% dos clubes grandes e 64% dos clubes pequenos realizam

atividades pontuais não desportivas. Entre estas, as atividades mais frequentes são os "Almoços, convívios e/ou jantares", "Festas e convívios para a comunidade" e "Ações de formação".

DINÂMICA ORÇAMENTAL

07

O orçamento médio previsto para o ano de 2022 dos clubes grandes (173.500€) equivale a mais do dobro do orçamento médio previsto dos clubes médios (66.900€) e a pouco menos do quádruplo do orçamento médio previsto dos clubes pequenos (44.500€).

Verifica-se que 66% dos clubes pequenos, 76% dos clubes médios e 83% dos clubes grandes aumentaram o seu orçamento desde 2018. Em sentido contrário, 11% dos clubes pequenos, 10% dos clubes médios e 7% dos clubes grandes diminuíram o seu orçamento no mesmo período.

Os três perfis de clube apresentaram maior receita do que despesa em 2022.

Considerando as fontes desta receita, é possível observar que o financiamento externo representa 24% da receita nos clubes pequenos, 29% nos clubes médios e 23% nos clubes grandes. No caso dos clubes pequenos e médios, a ausência de financiamento externo faria com que a despesa fosse superior à receita.

Entre os 462 clubes da mostra, 8 indicam já ter beneficiado de fundos europeus.

Embora com ordenações diversas, as principais fontes de receita, de financiamento externo e de despesa apontadas pelos diferentes clubes são consistentes entre si (as 5 principais

fontes de receita e de fontes de financiamento externo são comuns entre os clubes, tal como 4 das 5 principais fontes de despesa).

As “Quotas dos associados”, as “Parcerias e protocolos” e as “Quotas dos praticantes” são as principais fontes de receita dos clubes.

Os “Programas municipais de apoio ao associativismo”, os “Patrocínios” e as “Doações” são as três principais fontes de financiamento externo dos clubes.

A “Compra de material e recursos desportivos”, os “Seguros desportivos” e as “Taxas desportivas” são as três principais fontes de despesa dos clubes.

PARCERIAS, ESTRATÉGIA E PLANEAMENTO

08

Verifica-se que 57% dos clubes pequenos, 68% dos clubes médios e 70% dos clubes grandes contam com parcerias na comunidade.

Verifica-se que 62% dos clubes pequenos, 68% dos clubes médios e 70% dos clubes grandes têm plano estratégico.

Verifica-se que 96% dos clubes pequenos, 97% dos clubes médios e 100% dos clubes grandes têm plano de atividades.

Verifica-se que 45% dos clubes pequenos, 47% dos clubes médios e 51% dos clubes grandes avaliam a satisfação dos serviços e procedimentos.

Verifica-se que 73% dos clubes pequenos, 79% dos clubes médios e 83% dos clubes grandes envolvem os associados nas tomadas de decisão.

Os planos específicos mais assinalados pelos clubes como existentes são referentes a “Angariação de sócios”, “Ética e fair-play” e “Comunicação e Marketing”. A existência de planos específicos foi assinalada por mais de metade dos clubes. Em particular, a existência do plano de “Angariação de sócios” foi indicada por 76% dos clubes pequenos, o valor mais alto alcançado pelos clubes dos diferentes perfis em referência aos diferentes planos.

Em sentido contrário, os planos de “Sustentabilidade”, “Safeguarding” e “Recrutamento/Gestão de voluntários” foram os menos assinalados pelos clubes como existentes, em particular por parte dos clubes pequenos.

Os clubes grandes são aqueles que mais planos específicos possuem em relação aos restantes perfis, uma vez que atingem a proporção mais elevada de respostas positivas em 7 dos 11 planos cuja existência foi questionada. Complementarmente, mais de 50% dos clubes grandes indicam a existência de planos específicos em 5 dos 11 planos considerados.

DESAFIOS E DIFICULDADES

09

Os 2 principais desafios identificados pelos clubes pequenos, médios e grandes são: “Aumentar o número de praticantes” (com 23%, 29% e 16%, respetivamente) e “Aumentar a presença e notoriedade do clube na comunidade” (com 16%, 14% e 14%, respetivamente). Os clubes pequenos e médios também partilham o terceiro principal desafio, nomeadamente, “Aumentar

a participação feminina na prática desportiva” (com 12% e 10%, respetivamente).

A “Falta de instalações desportivas” foi a dificuldade mais vezes identificada pelos clubes pequenos, médios e grandes (com 18%, 14% e 20%, respetivamente), seguida do “Equilíbrio orçamental” (com 12%, 13% e 14%, respetivamente).

