Universidade do Porto

Faculdade de Ciências do
Desporto e de Educação Física

Motivos, Dificuldades e Formação do Dirigente Desportivo do Concelho de Santo Tirso

Paula Maria Ribeiro de Sousa Matos

Janeiro de 2001

M

Universidade do Porto
Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física

Motivos, Dificuldades e Formação do Dirigente Desportivo do Concelho de Santo Tirso

Orientador: Prof. Doutor António Manuel Fonseca

Paula Maria Ribeiro de Sousa Matos

Janeiro de 2001

Ao Pedro,

pelo tempo que era teu ...

Agradecimentos

Ao Prof. Doutor António Manuel Fonseca pelo incentivo, paciência, disponibilidade e compreensão com que me acompanhou neste árduo percurso.

Aos meus Pais, muito em especial à minha Mãe, por tudo! Sem a sua ajuda incondicional, esta tese não teria sido possível.

Ao Vitor, pela ajuda, carinho e compreensão nos momentos mais difíceis.

À Teresa, pelo incentivo e por estar sempre presente quando estava aflita.

A todos o meu sincero agradecimento.

RESUMO

Os pequenos clubes assumem um papel importante no desenvolvimento desportivo, quer pelo conjunto de actividades que promovem, quer pelo papel social que desempenham. Todavia há pouca informação acerca dos responsáveis pelos destinos desses clubes, que são os seus dirigentes. Na verdade, a maior parte dos estudos que têm sido desenvolvidos, têm-se preocupado essencialmente com a sua caracterização sócio-demográfica, dizendo-nos pouco acerca de outros aspectos também importantes da sua realidade.

Nessa medida, com este estudo procuramos não só conhecer os motivos dos dirigentes para iniciarem e manterem uma carreira no dirigismo desportivo, como conhecer o que mais lhes agrada e desagrada enquanto dirigentes da colectividade. Procuramos ainda conhecer, na perspectiva dos dirigentes, quais as principais dificuldades no exercício das suas funções directivas, e a sua opinião sobre a existência de uma eventual crise no dirigismo no concelho. Por fim, procuramos ainda saber qual a percepção dos dirigentes quanto às competências que possuem e quais as que necessitam desenvolver para o desempenho da sua actividade, enquanto presidentes do clube, ou seja, se estão, ou não sensibilizados, para as necessidades de formação e desenvolvimento de competências especificas de gestão.

A metodologia utilizada foi uma entrevista semi-estruturada a 39 presidentes de colectividades sediados no concelho de Santo Tirso.

As principais conclusões da análise dos dados, foram: - os dirigentes quando decidem assumir funções, fazem-no pelas mais diversas razões, mas ficam a exercê-la, fundamentalmente, porque gostam daquilo que fazem e porque têm dificuldades em encontrar quem os substitua. As suas principais dificuldades, são fundamentalmente financeiras. A maioria deles não conhece nem frequentou qualquer acção de formação, mas percepcionam que têm formação suficiente para desempenhar o cargo. Quando questionados sobre a sua disponibilidade para fazer formação, a maioria responde afirmativamente, embora com algumas reservas. Finalmente no que concerne às matérias que gostariam de ver tratadas em acções de formação, apontam essencialmente, áreas relacionadas com os problemas dos jovens, gestão/administração e relações humanas.

Palavras chave: Associativismo desportivo; gestão; dirigente; motivação; dificuldades; formação; concelho de Santo Tirso

SYNOPSIS

The small clubs play an important role in the sportive development , not only by the group of activities that they promote, but also by the social role that they perform. However there is a shortage of information about the responsible people for the future of those clubs, which are their directors / leaders. As a matter of fact the major part of the studies which have been made, are mainly worried about their social – demographic characterization , not telling us enough about the other aspects which are also important in their lives.

So far, with this précis we try not only to recognise the reasons why the directors begin and maintain a life in sportive leadership, but also to know what pleases and displeases them as directors of a club. We also tried to know, in their perspective, which are the main difficulties being club directors, and teir opinion about a casual crisis in the leadership of clubs taking place in this county. At last we tried to know their perceptions about the rights they have, and the ones which need to be developped for a complete fulfilment of their activities, as long as they lead the club, this is to say, if they are or aren't moved to the necessities for formation and development of the administration specific competences.

The utilized Metodology was a semi structured interview to 39 Presidents of clubs which have their club-houses in the county of Santo Tirso.

The main conclusions from the analysis of the data were: when the leaders decide to take the chair, they do it by quite different reasons, but they keep taking it mainly because they like what they are doing and because they have big difficulties in finding someone to substitute them. Their main difficulties are financial. The majority do not know and did not attend any Formation course, but they have the feeling to say that they have enough formation to perform the job. When they are asked about their availability to attend a Formation Course they answer in the affirmative, although under some restraints. Finally, as far as the subjects they would like to be dealt in the Formation courses, they pointed out the fields connected with the youth problems, administration / management and human relations.

KEY-WORDS: Sportive associativism; management; leader; motivation; difficulties; formation; Santo Tirso County

ÍNDICE GERAL

1. Introdução 1

2. Revisão da Literatura 4

2.1. O Associativismo 4

2.1.1. História e evolução 4

2.1.2. Situação actual 7

2.2. A Gestão das Colectividades 11

2.2.1. Relação com a evolução do país 11

2.2.2. Adaptação à situação actual e futura 14

2.3. O Dirigente Desportivo 19

2.3.1. Definições 19

2.3.2. Estudos realizados 23

2.3.2.1. em clubes populares 23

2.3.2.2. em órgãos não governamentais que tutelam o desporto 28

2.3.2.3. em Sociedade Anónima Desportiva 29

2.3.3. Considerações 30

2.4. Enquadramento Legal do Dirigente Desportivo 32

2.4.1. O Direito Constitucional ao Desporto 32

2.4.2. Os Programas dos Governos Constitucionais 33

2.4.3. A Lei de Bases do Sistema Desportivo 34

2.4.4. O Estatuto do Dirigente Desportivo em Regime de Voluntariado 34

2.4.5. O Regime Jurídico do Voluntariado 37

2.4.6. Considerações 37

2.5. A Formação de Dirigentes 39

3. Metodologia 45

3.1. Caracterização do Meio 45

3.2. Caracterização da Amostra 46

3.3. Instrumentos e Procedimentos 49

4. Apresentação dos Resultados 52

4.1. Motivação 52

4.1.1. para ser dirigente desportivo 52

4.1.2. para continuar dirigente desportivo 54

4.1.3. fontes de satisfação 55

4.2. Dificuldades 56

4.2.1. no exercício das funções de dirigente 56

4.2.2. opinião sobre a eventual existência de crise no dirigismo 57

4.2.3. fontes de insatisfação 58

4.3. Formação 60

4.3.1. avaliação da sua própria formação 60

4.3.2. conhecimento de cursos 61

4.3.3. frequência de cursos 61

4.3.4. disponibilidade para frequentar cursos 62

4.3.5. matérias a abordar em cursos de formação 63

5. Discussão dos Resultados 65

6. Conclusões 72

7. Referências Bibliográficas 73

7.1. Legislação 77

8. Anexos 78

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1:	Síntese da comparação entre uma colectividade sem fins lucrativos e uma empresa, segundo Silva (1998).	17
Quadro 2:	Síntese dos estudos sobre o dirigente desportivo do clube popular.	26
Quadro 3:	Medidas de apoio definidas pelo estatuto dos dirigentes desportivos em regime de voluntariado.	35
Quadro 4:	Distribuição da amostra por escalões etários.	46
Quadro 5:	Distribuição da amostra por profissões.	47
Quadro 6:	Distância da residência à sede do clube	48
Quadro 7:	Tempo despendido pelos dirigentes para desempenharem funções de gestão no clube.	49
Quadro 8:	Categorias de motivos indicados pelos dirigentes como sendo determinantes da sua decisão de iniciar uma carreira no dirigismo desportivo.	53
Quadro 9:	Categorias de motivos indicados pelos dirigentes como sendo determinantes da sua decisão de continuar uma carreira no dirigismo desportivo.	55
Quadro 10:	Fontes de satisfação indicadas pelos dirigentes.	56
Quadro 11:	Dificuldades indicadas pelos dirigentes.	57
Quadro 12:	Razões indicadas pelos dirigentes como sendo responsáveis pela eventual existência de crise no dirigismo.	58
Quadro 13:	Fontes de insatisfação indicadas pelos dirigentes.	59
Quadro 14:	Formas de aquisição de formação indicadas pelos dirigentes.	61
Quadro 15:	Razões indicadas pelos dirigentes para o facto de nunca terem frequentado cursos de formação para dirigentes desportivos.	62
Quadro 16:	Condições indicadas pelos dirigentes como sendo determinantes para frequentarem cursos de formação para dirigentes desportivos.	62
Quadro 17:	Matérias a abordar em cursos de formação indicadas pelos dirigentes.	64

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Habilitações literárias dos dirigentes que compõem a amostra 47

Gráfico 2: Número de anos como dirigente desportivo 48

Gráfico 3: Número de anos como sócio do clube 49

I - INTRODUÇÃO

A vida associativa constitui um dos factores essenciais de democratização da vida social e da cultura do nosso país. "Ela constitui uma das formas de desenvolvimento da iniciativa e do exercício das responsabilidades livremente assumidas pelos habitantes, contribuindo para o enriquecimento da vida local e para a definição de soluções para inúmeros problemas que lhes dizem respeito" (Melo de Carvalho, 1994, p.87).

No entanto, é um facto que o clube desportivo se afastou, em muitos casos, do objectivo que motivou a sua criação – promover a prática desportiva dos seus membros (Bento,1998) e que a dinâmica social em que os clubes actualmente se enquadram, valoriza excessivamente a vitória, e esquece, frequentemente, o valor social e cultural do desporto.

Assim, os clubes desportivos clássicos, que nasceram e viveram à sombra dum entendimento de que o desporto era apenas dimensão competitiva e de rendimento máximo, sendo por isso forma e expressão dos mais dotados, terão que ser reconvertidos para adoptarem uma postura de que o Desporto é para Todos, sob pena de não conseguirem sobreviver, se não se adaptarem às dinâmicas de comunicação do futuro.

Há então necessidade de inovar e renovar os clubes tendo em vista o desafio da qualidade e de ofertas orientadas pelo horizonte cultural do presente e do futuro, e não pela nostalgia do passado; há que suscitar no movimento associativo uma tomada de consciência acerca da necessidade de acertar o passo pelas mudanças em curso no desporto e na vida (Bento, 1998).

A mudança na colectividade terá que passar por uma redefinição da sua missão e estratégia de desenvolvimento, que deverá ser conduzida pelas pessoas que orientam os seus destinos – os dirigentes.

Acreditamos que a acção dos dirigentes desportivos pode contribuir directamente para o desenvolvimento do desporto e que sem a sua participação e empenhamento, não haveria desporto ou pelo menos seria muito diferente do actual. Desta forma, se estamos preocupados em reforçar e melhorar a intervenção dos clubes e colectividades e desenvolver o sistema desportivo, teremos que nos

preocupar com a qualidade dos seus dirigentes e portanto com as suas motivações, dificuldades e formação. Estes são aspectos que assumem particular importância, porquanto o seu conhecimento poderá ajudar a desenvolver programas de formação. No entanto, a justificação da necessidade de formação não deve partir de uma pretensa incompetência, mas sim ser defendida em nome de uma maior e melhor adequação do clube à evolução das necessidades (Melo de Carvalho,1997).

Ao nível da formação dos agentes desportivos, a Administração Pública Desportiva e as Escolas de Desporto têm-se preocupado essencialmente com a formação dos treinadores, árbitros e monitores e, só recentemente começam a aparecer as primeiras iniciativas que visam a formação de dirigentes.

Ao mesmo tempo constatamos que a investigação que aborda as questões da motivação, dificuldades e formação dos dirigentes desportivos, especificamente ao nível da necessidade de formação, não é ainda tão abundante quanto seria porventura desejável. De facto, a maior parte dos estudos que têm sido desenvolvidos, têm-se preocupado essencialmente com a sua caracterização sócio-demográfica, dizendo-nos muito pouco acerca de outros aspectos também importantes da sua realidade.

A constatação desta lacuna na investigação realizada em Portugal sobre o dirigente desportivo, esteve na origem da nossa decisão de investigar as motivações, dificuldades e formação do dirigente desportivo no concelho de Santo Tirso.

Assim, foi nosso propósito, ao elaborarmos este estudo::

- Conhecer os motivos dos dirigentes para iniciarem e manterem uma carreira no dirigismo desportivo e, conhecer o que mais lhes agrada e desagrada, enquanto dirigentes da colectividade;
- Conhecer, na perspectiva dos dirigentes, quais as principais dificuldades no exercício das suas funções directivas e, a sua opinião sobre a existência de uma eventual crise no dirigismo no concelho;
- Saber qual percepção dos dirigentes quanto às competências que possuem e quais as que necessitam desenvolver para o desempenho da sua actividade, enquanto presidentes do clube, ou seja, se estão ou não sensibilizados para as necessidades de formação e desenvolvimento de competências específicas de gestão.

Como metodologia de desenvolvimento, e de acordo com as questões levantadas, bem como com o quadro conceptual a que tivemos acesso, procuramos sistematizar o nosso trabalho de acordo com cinco momentos.

No primeiro momento, procuramos efectuar um levantamento exaustivo da bibliografia existente sobre o associativismo, a gestão das colectividades, o conceito de dirigente desportivo e a problemática da sua formação, procedendo à análise de autores cujos trabalhos se debruçaram sobre temas pertinentes para o nosso estudo. Procedemos ainda a um levantamento, o mais exaustivo possível, sobre o enquadramento legal do dirigente desportivo, mediante a análise dos programas dos Governos e diplomas publicados em Diário da República.

No segundo momento, passamos à identificação da metodologia aplicada na fase prática do estudo. Apresentamos a caracterização do meio e da amostra, bem como a descrição do instrumento e procedimentos na recolha dos dados.

O terceiro momento é constituído pela apresentação e discussão dos resultados.

Por fim, no quarto momento são apresentadas as conclusões do estudo, baseadas nos resultados e pressupostos iniciais.

II – REVISÃO DA LITERATURA

2.1 – O Associativismo

2.1.1. História e evolução

Quase no limiar do século XXI, urge repensar o associativismo no contexto de novas realidades. O associativismo emergiu em Portugal, e desenvolveu-se devido a condições políticas, económicas e sociais que hoje não se verificam, ou tomaram uma nova configuração. Por exemplo, Pires (1987) referiu que:

> "os objectivos primeiros, não se adaptam ao mundo de finais do século XX, na medida em que eles foram, em princípio, definidos para um mundo diferente, para um mundo que, ainda não tinha sido tocado pela revolução industrial na sua plenitude, que não tinha sido tocado por aquilo a que Toffler chamou de «código oculto da civilização industrial» (Toffler 1980), ou pela burocracia de Max Weber (1919)" (p.4).

Desde o seu aparecimento, o movimento associativo tem vindo a ser sujeito a grandes transformações, produto da evolução social global que alterou o funcionamento das principais estruturas que o suportavam e o constituíam.

As diversas formas de associação que se foram criando, tiveram quase sempre na sua origem para além de laços de forte solidariedade, razões de ordem musical, humanitária, beneficência e instrução.

Surgiram depois outras componentes motivadoras e apareceram os Grupos Dramáticos e o Teatro para, a partir de meados do século XX, mais precisamente a seguir à 1ª Grande Guerra, começar de uma maneira mais acentuada a aparecer a componente desportiva como causa primeira na formação de novas colectividades.

É apenas a partir dos anos 50, verdadeiramente notório que a maior parte das colectividades aparecidas em Portugal têm na prática do futebol a principal razão da sua constituição. De facto, e como referiu Pires (1987), "o associativismo desportivo é uma instituição relativamente nova (...) que tem as suas raízes no chamado associativismo popular de meados do século passado, e este encontra as suas origens no associativismo das ordens religiosas" (p.3).

À história do movimento associativo estarão sempre ligadas as transformações políticas, sociais, culturais e económicas ocorridas ao longo dos anos, nomeadamente o liberalismo, a revolução industrial, a implementação da Republica, o fim da 2ª Grande Guerra, mas principalmente o 25 de Abril de 1974 (Silva, 2000).

Para Malheiro (1996), "foi a consolidação do Liberalismo, (...) que forjou as condições institucionais, culturais, políticas, sociais e económicas que favoreceram o surgimento de novas formas de associação" (p.83).

No entanto, foi após o 25 de Abril que o associativismo ganhou um lugar de destaque na sociedade portuguesa através do aparecimento de novas associações, abrangendo um leque enorme e variado de actividades. Crespo (1978), refere mesmo que foi com a democratização do sociedade portuguesa, a partir de 1974, que se assiste a um aumento nítido no aparecimento de novos clubes, considerando um facto sem paralelo em toda a história do movimento associativo desportivo em Portugal. Corroborando esta afirmação, Melo de Carvalho (1997) refere que, "pesem embora as grandes dificuldades criadas à vida associativa na nossa sociedade, o número de associações tem estado em crescimento contínuo, na última década, depois de uma grande "explosão" verificada a seguir a 1974" (p.22). Melo de Carvalho (1997), no seu livro sobre o Dirigente Desportivo Voluntário, refere ainda três trabalhos efectuados a nível local, que demonstram bem esta realidade:

I - num estudo sobre "O Associativismo em Loures", refere expressamente que "foi possível distinguir dois grandes períodos, separados pela Revolução de Abril de 1974. O advento e a consolidação da democracia política no nosso País traduziu-se num incremento notável do associativismo nas suas variadas formas" (p.22);

II - num estudo sobre o Associativismo em Santarém Melo de Carvalho refere igualmente que "a maioria das associações hoje existentes nasceu, sem dúvida após o 25 de Abril de 1974" (p.22); e

III – Ainda de acordo com o mesmo autor, num estudo empreendido pela Comissão de Coordenação da Região Centro, "Associações Culturais da Região Centro", publicado em 1992, pode-se verificar idêntica situação: até 1974 existiam

611 associações, e, depois e até à data da realização deste estudo (em 1997), foram criadas 919.

Ainda assim, Malheiro (1996) afirma que "só a partir de 1976 é que começou a figurar na Constituição da Republica o seu papel relevante" (p.88). O crescimento associativo teve deste modo a sua origem na sua consagração pela Constituição e pela Lei da Liberdade de Associação.

O associativismo popular soube sempre, ao longo da sua existência, acompanhar as mutações operadas na sociedade, adaptando-se às novas exigências, procurando as respostas adequadas para as novas necessidades sentidas pelas populações. Assim:

> "quando não havia um sistema de previdência social que protegesse os trabalhadores e suas famílias em situação de desemprego, doença ou de reforma, criaram-se as associações mutualistas; quando a instrução constituía um privilégio quase exclusivo dos estratos sociais endinheirados, criou-se uma rede de escolas nas colectividades para permitir que os trabalhadores e os seus filhos se alfabetizassem e instruíssem; quando começaram a emergir, entre as classes obreiras, necessidades de índole cultural, desportiva, de lazer, de protecção dos seus bens, etc., foram-se, sucessivamente, criando as sociedades culturais vocacionadas para a prática do teatro, da música, do folclore, os clubes desportivos, os grupos excursionistas, as associações humanitárias de bombeiros voluntários, as associações de defesa do património natural e edificado, as casas regionais, os cine-clubes ou as instituições de solidariedade social, entre muitas outras." (Flores, 1999, p.7).

Como refere Araújo (1984), as pequenas colectividades desportivas, de cariz popular, tiveram quase sempre origem numa preocupação expressa das populações em se auto-organizarem como forma de dar resposta às carências (desportivas) locais, ou seja, como forma de, colectivamente, poderem promover actividades (desportivas) destinadas à ocupação dos tempos livres dos cidadãos. De facto, a associação em geral caracteriza-se por possuir uma estrutura caracterizada pela sua fragilidade, e em mudança permanente (Melo de Carvalho,1997).

2.1.2. Situação actual

Este movimento associativo, que se ancora nos mais sólidos valores humanistas, está profundamente enraizado na vida das populações e o serviço social que presta à comunidade não é, de forma alguma, dispensável, sob pena de se assistir a um agravamento da diminuição da qualidade de vida de milhões de portugueses. Como refere Melo de Carvalho (1997), o movimento associativo "constitui a única solução viável para permitir o acesso de vastos grupos da população a práticas culturais e sociais que ficariam fora do seu alcance se a vida social se reger, unicamente, pelo princípio da eficácia lucrativa financeira" (p.118). Estas colectividades, "têm facultado ao Povo condições para a fruição e a criação duma vida mais digna" (Malheiro, 1996, p.87); no entanto, a falta de entendimento correcto e justo acerca do papel desempenhado por este movimento e do seu contributo para que uma parte significativa dos portugueses possa desfrutar dos mais elementares direitos de cidadania, está a dificultar uma urgente e necessária renovação de quadros dirigentes associativos.

De facto, e porque hoje para se dirigir uma colectividade já não basta a disponibilidade de tempo e a carolice dos seus dirigentes, sendo indispensáveis, também, o domínio de conhecimentos tanto técnicos em áreas culturais ou desportivas, como de gestão e administração, o campo de recrutamento para os dirigentes do futuro poderá não ser o suficiente para responder às necessidades das colectividades espalhadas pelo País. É imperioso e "indispensável estruturar um equilíbrio dinâmico entre a boa vontade generosa e a competência técnica" (Melo de Carvalho, 1997, p.42).

É então necessário proceder-se a uma reestruturação, renovação, actualização e formação de todo o movimento e dos seus dirigentes, como forma de dar resposta às transformações e alterações profundas que se vão operando na sociedade. Esta reestruturação associativa é um passo que tem de ser dado, não como uma mera questão administrativa mas como acção activa e criativa para gerar novas motivações de participação dos associados e das populações na vida associativa.

É urgente reestruturar as colectividades e os seus órgãos sociais aos vários níveis, chamando a participar outras camadas activas, nomeadamente mulheres e

jovens, já que – tal como adiante veremos – a maior parte dos dirigentes são do sexo masculino e situam-se, maioritariamente, na faixa etária dos 40 anos.

Ao longo dos tempos, e por diversas vezes, tiveram de ser ultrapassadas fases menos boas e, actualmente, também, novas problemáticas se vão colocando às diversas colectividades. Hoje assiste-se, de uma maneira geral, a uma diminuição no número de sócios que pagam regularmente as suas quotas, a uma baixa no número de frequentadores habituais das instalações e ao terrível problema que é a formação das listas para os Corpos Gerentes (Teixeira de Sousa, 1988; Homem, 1997). Melo de Carvalho (1994) afirma mesmo existir uma crise no dirigismo associativo, crise esta assente na dificuldade que o clube tem em encontrar dirigentes "em número e com capacidade suficiente, para garantir o seu funcionamento" (p.82).

As pessoas escasseiam, as motivações são reduzidas e a renovação que muitas vezes deveria ser feita atrasa-se. São as dificuldades do nosso tempo; no entanto, muitas destas questões nem sequer são novas. Na realidade, estas dificuldades terão estado sempre presentes ao longo dos tempos, sendo novas apenas as condições que as fazem sentir com mais acuidade agora. Como refere Malheiro (1996), é um «milagre» estas instituições vocacionadas para os ócios sobreviverem num mundo de negócios.

As colectividades que foram o fulcro do desenvolvimento cultural, recreativo e desportivo, e que em muitos lados ainda procuram manter essa chama à custa de enormes sacrifícios e muita generosidade de alguns associados, vêem a sua tarefa ser cada vez mais difícil. Os tempos são outros e são outras as condições de vida e os anseios e gostos das pessoas, pelo que, como afirma Melo de Carvalho (1997), "o dirigente actual encontra-se perante uma realidade muito diferente daquela a que o clube respondeu no passado" (p.42).

Se tal não for tido em conta e não bastar para empreender a adaptação que este limiar do 3º milénio exige, se uma rápida mudança não se processar, continuarão a baixar o número de sócios e de frequentadores das instalações das colectividades, continuará a ser difícil arranjar direcções, cativar as camadas jovens e prepará-los para a continuidade.

É então necessário mudar e recriar o movimento associativo, mas concordamos com Constantino (1997, p.36), quando diz não ser possível entender

o sistema desportivo apenas "à luz dos tradicionais actores". De facto, "nenhuma mudança é viável com dirigentes que não querem, não têm tempo e/ou não sabem alterar o rumo dos acontecimentos" (Correia, 1998, p.38), porquanto terão que ser os dirigentes associativos, dadas as evidentes responsabilidades, os primeiros a introduzir a inovação na redefinição da missão da colectividade desportiva e a recuperar o envolvimento social. Assim, os dirigentes deverão ter a plasticidade suficiente para, sem perderem as suas características, se renovarem e adaptarem às novas exigências. Mas, o que muitas vezes acontece, é que em plena era de mutações, muitos dirigente "arvoram-se numa espécie de «guardas do templo» de um «espírito» que os novos tempos já não integram" (Melo de Carvalho, 1997, p.43).

Bento (1998), traduz a ideia de que um grande número de dirigentes desportivos são provenientes de áreas tradicionalmente adversas à inovação, não possuem formação adequada e teimam num "entendimento feudal do desporto como tentativa de encobrir situações incompatíveis com os ideários grandiloquentes constantemente propalados" (p.81).

Reforçando esta ideia, Pires (1998b), refere que no Desporto é necessária, cada vez mais, a existência de quadros técnicos com formação específica para o exercício de funções que exigem competências próprias, pois a actividade voluntária sustentada na boa vontade deixou de ser o modelo operacional para promover o desenvolvimento.

Concordamos com os autores atrás citados, no entanto levanta-se uma questão: e as pequenas colectividades desportivas (clubes de bairro), incapazes de suportar uma estrutura profissionalizada, estarão condenadas ao desaparecimento?

Em nosso entender, isto não poderá acontecer, no entanto estas pequenas colectividades devem abrir-se a novas ofertas, conformes a grupos com diferentes motivações, preferencias e competências. Para tal, têm que perceber que o conceito tradicional de desporto, assente na competição, deverá perder o carácter de exclusividade e integrar os motivos da saúde, da condição física, do convívio, da comunicação, da recreação, e têm que associar à oferta desportiva ofertas de outro tipo; ou seja, tal como sublinhou Bento (1999), "têm que alargar a sua missão social" (p.9).

Assim, entendemos que nas pequenas colectividades desportivas, continuará a haver lugar para o dirigente desportivo popular, se este for capaz de vencer a tentação de imitar os grandes clubes e voltar-se para os seus associados procurando dar cumprimento à sua função sociocultural que, com o seu forte sentido associativo e comunitário, constitui o seu mais forte alicerce.

2.2 – A Gestão das Colectividades

2.2.1. Relação com a evolução do País

Durante o Estado Novo, o associativismo foi um terreno fértil não só para o desenvolvimento de debate de ideias, como também no levar à prática diversas iniciativas de carácter cultural e desportiva, que permitiam uma ligação extremamente rica entre os dirigentes teóricos e os práticos. Desta junção surgiu um grupo de dirigentes associativos, com uma vivência riquíssima e ímpar na influência do meio envolvente, de carácter popular, pois só eles conseguiam uma correlação íntima entre a cultura e as diversas classes sociais, desejosas de aumentar o seu poder.

Após o 25 de Abril, a grande maioria destes dirigentes foram chamados para outras funções, "ditas mais elevadas", fossem elas de carácter político partidário, administrativo ou outro, no que resultou que o movimento associativo perdeu os seus quadros mais experientes, não conseguindo de imediato a sua renovação em termos de qualidade.

Assim, as colectividades entraram numa crise de quadros dirigentes, pois não existia quem os substituísse com idêntica experiência e dinâmica, quer pela especificidade da gestão associativa e relativa grandeza de algumas delas, quer pelo número de associados e actividades que desenvolviam.

Por outro lado, a população começou a encontrar nos «mass media», nos quais a televisão assume um papel determinante, uma resposta mais imediatista e fácil, às suas necessidades de desenvolvimento informativo e cultural, perdendo as colectividades grande parte do que se poderá chamar a «personalidade cultural própria», sendo a juventude, em especial, que recebe esta mudança com impacto cada vez mais acentuado. Aparecem novos interesses de âmbito cultural e desportivo - computadores, desportos de ar livre, skate, windsurf, etc. a que as colectividades não dão resposta ou mesmo, em alguns casos, as vêm com desconfiança, rejeitando quem as pretende implementar.

Alguns dirigentes mantêm-se apegados ao que sempre fizeram, criticando a juventude por não se interessar pelo movimento associativo mas, por outro lado, não permitindo que os jovens mais dinâmicos desenvolvam e ponham em prática novas ideias e novas propostas de trabalho.

Para Bento (1999, p.1) "o associativismo sofre da doença do envelhecimento e aguarda urgentemente o remédio da renovação", passando esta por "uma estratégia de rejuvenescimento", ou seja, por uma estratégia orientada essencialmente para os interesses das crianças e jovens e para o exercício da sua liderança, sem no entanto esquecer, também, os interesses da restante população, criando medidas tendentes a enfrentar a televisão e a comodidade de não sair de casa.

Do ponto de vista económico e comercial, a televisão, os computadores e as telecomunicações tornaram a economia numa economia global, primeiro em termos de uma globalização dos mercados, e depois da globalização da produção, alterando completamente o funcionamento das sociedades e o funcionamento económico.

Esta globaiização impôs às organizações uma forma de estar completamente diferente, "obrigando-as" a voltar-se para o exterior. Passou haver a lógica do mercado e não só a lógica da produção e, consequentemente, as organizações passaram a ter de ser geridas olhando para o ambiente, para aquilo que são as implicações externas sobre o seu funcionamento, tornando-se ágeis e flexíveis com uma constante atenção ao exterior e com uma apetência e uma estrutura interna que lhes permita agir para se adaptarem à mudança.

Na ultima década, as mudanças foram ainda mais aceleradas nos mais variados sectores, e consequentemente, as pessoas passaram a ter uma forma diferente de olhar para o mundo, para as organizações, para as universidades, para os clubes, etc..

E o que é que aconteceu nos clubes? O que aconteceu foi que, apesar de todas as alterações sócio-económicas verificadas, predominantemente a partir dos anos 50/60, os clubes mantiveram-se como se nada se passasse, sempre com a mesma estrutura. Grande parte dos clubes continuaram demasiado orientados pela tradição, guiando-se por visões unilaterais e sem prestar grande atenção aos seus "clientes" e à sociedade em geral. Desta forma, começaram a perder o suporte fundamental da sua existência, que são os associados. Como é natural, se o mundo estava a mudar e os clubes não mudavam, havia que criar um conjunto de condições para que estes se pudessem manter. Para tal o movimento associativo encontrou no isolamento uma forma de sobrevivência às rápidas mudanças sociais.

Segundo Constantino (1992, p.20) "passou haver um sector associativo débil, vivendo sistematicamente na dependência do subsídio oficial, e dando resposta a uma cada vez menor faixa da população, potencialmente interessada na prática desportiva".

Num estudo sobre o associativismo na Região Centro (CCRC, 1992, citado por Melo de Carvalho, 1997, p.37), afirma-se que os dirigentes vivem "na miragem do subsídio" como forma de sobreviverem, sem realizar o esforço indispensável para gerar meios próprios, porém, Melo de Carvalho é o próprio a afirmar que é injusto fazer tal afirmação. Por um lado, porque acha que se pode facilmente provar que a percentagem dos subsídios no montante giobal das receitas é baixo; por outro lado, porque ao lutar pela obtenção de subsídios, os dirigentes mais não fazem do que fazer valer os "direitos legítimos do associativismo" (p.37). Esta é também a opinião partilhada por Constantino (1992, p.40) quando afirma que os clubes desportivos "são meios de acesso e suporte fundamental à actividade desportiva de largos estratos da população e, como tal, têm por direito constitucional de serem apoiados".

Obviamente que ninguém se recusará a reconhecer e reforçar o papel do clube enquanto pilar fundamental do desporto, mas, sendo este um princípio de que não se pode abrir mão, "importa também que não se perverta o valor social e humano do associativismo, pedindo o suporte dos organismos oficiais para tudo e para nada" (Bento, 1999, p.12).

Evidentemente que a situação não se podia manter, porque como se sabe, quando qualquer entidade (estamos a falar de uma organização) se fecha, naturalmente definha e morre. Não há nenhuma entidade que possa viver isolada sem que haja interacção entre ela e o ambiente, e portanto, esta situação ou continuava e conduzia à morte do fenómeno, ou teria que haver modificações drásticas para que se pudesse abrir e acompanhar a evolução.

É então fundamental que as pequenas e médias colectividades evoluam no sentido de não ter como principal financiador das suas actividades o sector público, devendo para tal conhecer os interesses e necessidades dos seus associados e das pessoas do seu raio de influência, procurando «especializar-se» de forma a substituir a tradicional tendência, que pauta a sua actuação pela oferta, não se preocupando com a procura. Para tal, é necessário que os dirigentes tenham uma

postura de maior abertura, não estando nem apegados ao poder, nem aos hábitos herdados. "É imperioso que eles dêem passos firmes no sentido da redefinição da sua missão, dos seus objectivos e orientações, de modo a poderem prestar serviços adequados aos motivos da procura." (Bento,1999, p.12)

2.2.2. Adaptação à situação actual e futura

O futuro das colectividades passa por uma mudança de mentalidade, que embora já se comece a verificar, esconde ainda muitos receios e inseguranças. Às Direcções são-lhes "exigidas" qualidades tais como a inovação, criatividade, abertura, flexibilidade, cooperação, imaginação, dinamismo; ou seja, de acordo com Bento (1999) "requisitos que apontam para a criação de um novo clima de trabalho, visando tornar atraentes os serviços prestados e os produtos oferecidos" (p.3). Segundo este mesmo autor, já não é suficiente ter clientes satisfeitos num determinado momento, logo, é preciso inovar e antever as necessidades do cliente, de modo a ultrapassar as suas expectativas e renovar o seu encantamento.

As direcções têm que ser mais activas, criativas e inovadoras, "porquanto aquilo que funcionava bem no passado provavelmente não serve no presente e não deverá ser usado num futuro próximo" (Bento, 1999, p.3). O conhecimento torna-se obsoleto, até porque a velocidade das transformações sociais faz com que o conhecimento de há vinte anos esteja hoje completamente desactualizado, sobretudo quando as pessoas não foram, pelas mais diversas razões, capazes de evoluir ou mesmo, por vezes, tal como alerta Pires (1988a), "aquilo que no passado foi solução passa a ser problema" (p.236).

Assim, há que projectar a colectividade para o exterior e arranjar formas de desenvolver económica e humanamente serviços de qualidade a prestar à população envolvente. Há que «profissionalizar» as acções e perspectivá-las no futuro, sem no entanto esquecer o seu passado, pois como refere Melo de Carvalho (1997, p.42),

> "a necessidade de inovar, de encontrar novas formas de acção, de elaborar novas concepções, não surge por mero capricho, mas como condição necessária de luta por um associativismo actual, mas defensor de valores humanizadores, e de uma prática desportiva em que continue a predominar uma ética correspondente".

Bento (1999) é da opinião de que "a preocupação com a inovação e qualidade tem que constituir hoje a prioridade referencial para as organizações desportivas" (p.11); no entanto, este aumento de qualidade, implica um modelo de gestão humana e financeira que não se compadece com o que antes se fazia, com os directores a gastarem o seu tempo atrás dos balcões dos bares, a venderam cafés, imperiais, etc..

Como salienta Prahalad (citado por Bento, 1999, p.2), a "mão-de-obra" deverá ceder o lugar à "cabeça-de-obra", pois um serviço de qualidade apenas poderá ser instituído com pessoas habilitadas a não descurar a avaliação permanente do mercado, ou seja, aptas e sensíveis para:

- Apreender as necessidades e expectativas manifestas ou latentes,
- Recolher e gerir informações;
- Procurar e comprovar soluções inovadoras;
- Definir novos padrões de funcionamento e directrizes condizentes;
- Identificar forças e fraquezas;
- Respeitar integralmente os mais rígidos princípios ético

Assim, está na moda, e também na cabeça de alguns dirigentes associativos, a ideia de que as associações carecem de uma gestão empresarial. No entanto, importa lembrar, que quase não há dirigentes com formação para levarem à prática tal gestão, uma vez que "o desporto continua a ser um campo onde a formação específica é vista como intrusa e supérflua, merecedora de combate e rejeição" (Bento, 1999, p.6).

Pires (1993), embora sendo um defensor do dirigente benévolo, entende que o Sistema Desportivo não pode continuar a estar nas mãos de dirigentes que, embora dominem mais ou menos tecnicamente as diversas modalidades desportivas, do ponto de vista de desenvolvimento do desporto em geral, nunca foram preparados para exercer tarefas de gestão, chegando mesmo a afirmar que a "burocracia instalada aposta num dirigismo medíocre, pouco esclarecido e por vezes até ignorante para melhor poder controlar sem ser posto em causa" (p.20).

Silva (1998) e Fernandes Serôdio (1999) não partilham a opinião de que as colectividades precisem de uma gestão mais empresarial. Silva (1998) refere mesmo que "sempre que se pensa transformar uma associação sem fins lucrativos em empresa, o que se está a fazer é a matar uma associação" (p.11). Fernandes

Serôdio (1999) concorda, referindo que "o dirigente benévolo tem uma função sociocultural e sociopolítica, pelo que tentar converter este dirigente à função de gestor, com os mesmos fins do dirigente do clube profissional, parece-nos um erro" (p.51).

Também Melo de Carvalho (1997) é da mesma opinião, afirmando que, "em relação ao dirigente associativo, o que deve ser considerado prioritariamente é a «lógica do serviço» em detrimento da «lógica do lucro»", defendendo que o movimento associativo deverá seguir uma "via paralela à economia mercantil" (p.18).

A questão que então se coloca parece ser a de assegurar um delicado equilíbrio entre a identidade do movimento associativo e a comercialização que fatalmente terá de enfrentar; entre a protecção das tradições e princípios fundamentais do desporto e as regras de economia do mercado (Constantino, 1997).

Silva (1998) aponta, sintetizadas no quadro 1, diversas razões pelas quais entende que as colectividades sem fins lucrativos não são empresas e não são transformáveis em empresas.

Para os dirigentes das pequenas colectividades, mais importante do que confundirem o papel e intervenção das colectividades com o papel da empresa, importa que estejam perfeitamente clarificados e delimitados os campos de acção de cada um e que saibam defender a todo o momento a necessidade de uma acção complementar e de convergência de esforços ao serviço dos cidadãos. (Araújo, 1984).

Quadro 1: Síntese da comparação entre uma colectividade sem fins lucrativos e uma empresa, segundo Silva (1998).

	Colectividade	***Empresa***
Objectivos	- prestar um serviço; - resolver problemas sociais; - desenvolver potencialidades; - melhorar a qualidade de vida; - valorizar os seus associados; - reinvestir socialmente eventuais receitas e proveitos realizados em prol de todos os associados e da população	- produzir e/ou vender um produto; - fazer lucro e distribuí-lo
Relação com os membros	- o membro é um associado; - cada associado tem um voto independentemente da sua actividade e do seu contributo económico	- o membro é um sócio; - o que conta em termos de representatividade é a força económica e o investimento do sócio
Constituição e longevidade	- é uma emanação da vontade popular que traz benefícios sociais aos seus associados; - gere as suas contribuições económicas sem qualquer retribuição económica; - vive e renasce permanentemente, pela vontade de sucessivas gerações de associados anónimos	- é constituída e permanece enquanto desenvolve uma actividade economicamente rentável para os seus sócios
Estatuto de utilidade pública	- têm acesso - assegura-lhes, ainda que de forma mitigada, um conjunto de benefícios.	- não têm acesso

Em Portugal não é culturalmente utilizado o termo «gestor» para designar os responsáveis pela administração e gestão das associações desportivas, termo que, segundo Guimarães (1999, p. 29) "começa a ver referido com alguma regularidade a partir de meados da década de 90, por analistas da problemática da gestão desportiva, com destaque para Gustavo Pires (1985)."

Mas, como diz Melo de Carvalho (1997, p.12), "a acção do dirigente associativo, ao contrário daquilo que se quer fazer crer, não se limita àquelas funções", de gestão, administração, e de organização, "a acção do dirigente diz muito mais respeito ao processo de relações humanas, e à sua capacidade criativa em enfrentar situações novas e moventes."

Bento (s/d) é da mesma opinião, afirmando que "o cerne da actividade do dirigente desportivo reside no trabalho com pessoas" (p.6), pelo que lhe é exigido determinadas competências e qualidades que o autor enumera:

- Disponibilidade e capacidade para a comunicação, para a cooperação e a interacção;
- Motivação emocional;
- Capacidade para entusiasmar, motivar e estimular os outros;
- Consciência de responsabilidade;
- Conhecimentos da essência do desporto;
- Intenso empenhamento pessoal.

De facto, os dirigentes desportivos realizam actividades de formação, educação e desenvolvimento de pessoas, pelo que são sobretudo, "figuras morais" (Bento, s/d, p.5). Como tal, o dirigente desportivo não poderá ser um desconhecido ou ignorante da "coisa" desportiva, não poderá ser dirigente por mero acaso ou por motivações, necessidades e interesses estranhos ao desporto. Reforçando esta ideia, Pires (1998a) afirma que se gerem "pessoas, organizações e sistemas com características, culturas e padrões de comportamento próprios que têm de ser conhecidos e considerados, para depois se poder agir (gerir) em conformidade, através da utilização das tecnologias apropriadas" (p.235).

Assim sendo, qualquer que seja a sua função, o dirigente desportivo tem o "dever da formação" (Bento, s/d, p.7), inicial e contínua, para poder cumprir o seu papel com competência e profissionalismo que lhe permita entender a natureza das tarefas e problemas dos diferentes sujeitos que lhes compete dirigir, porque "ser dirigente é exercer no mundo da emoção, que é o desporto, tarefas de direcção assentes na unidade de conhecimento, razão e acção" (Bento, s/d, p.7).

2.3 – O Dirigente Desportivo

Todos sabemos que a vida das associações está intimamente dependente do empenhamento dos dirigentes, que de forma altruísta oferecem o seu esforço e inteligência, os seus tempos livres e chegam por vezes a sacrificar as suas famílias e carreiras profissionais.

De uma forma geral, as Direcções são formadas por «carolas» que se foram formando ao longo dos anos de dedicação ao Associativismo, trabalhando para o bem comum da pequena sociedade que se aglutina à sua volta.

Mas afinal, quem é o dirigente desportivo?

2.3.1. Definições

Começamos por dizer que, para além de ter uma tipificação algo confusa, esta é uma personagem por vezes controversa e ambígua, mas que sem dúvida alguma, constitui nos dias de hoje, um dos principais actores do sistema desportivo. "Incompetente, incapaz e desadaptado, dizem uns. Indispensável, com provas dadas de capacidade, dedicação e criatividade, decisivo para a renovação, a inovação e reconstrução do tecido social, dizem outros" (Melo de Carvalho, 1997, p.8). É difícil formular uma definição concreta de dirigente desportivo, mesmo até porque os diferentes autores não são consensuais quanto ao seu significado. Senão vejamos:

O *Dictionnaire Juridique du Sport* (Karaquilo et al., 1990, in Antunes, 1996) define dirigente desportivo como a pessoa que participa na administração ou na actividade duma associação desportiva sem receber qualquer gratificação.

Barrul (1990, in Antunes,1996), considera dirigente todas as pessoas que participam na administração, na gestão e na direcção dum agrupamento desportivo, mais precisamente aquelas que são susceptíveis de tomar decisões e realizar actos que obriguem o grupo desportivo no seu conjunto, independentemente da decisão ser tomada individual ou colectivamente.

Bento (s/d) é da opinião de que é difícil formular um conceito de dirigente, devido à grande variedade e especificidade de funções que ele pode ser chamado a desempenhar. Porém, generalizando, define dirigentes como sendo aqueles que

"na sua esfera de trabalho e direcção, influenciam e contribuem fortemente para os resultados positivos e para o desenvolvimento das pessoas implicadas na actividade desportiva" e que são escolhidos devido "às suas capacidades, às provas dadas e às qualidades do seu carácter" (p.5).

Naturalmente, podemos observar que o cargo de dirigente encerra em si uma multiplicidade de papeis e tarefas que Meirim (1998, citado por Carvalho, 2000) agrupa da seguinte forma:

- atendendo à **organização desportiva** em que se inserem (clube desportivo; associação de modalidades; sociedade desportiva; etc. ...)
- de acordo com o **género de funções** que desempenham (funções executivas; funções deliberativas; funções de gestão corrente; etc. ...)
- respeitando o domínio da prática desportiva a que se dedicam (desporto de rendimento; desporto de recreação; desporto de reeducação; etc. ...)
- tendo em conta a atitude que se encontra na base da sua prestação (dirigente benévolo e dirigente profissional).

De facto, não podemos determinar uma tipologia única para o dirigente desportivo porquanto o tipo de responsabilidades, direitos e obrigações são diferentes entre si (conforme abordaremos no próximo capitulo).

Para Homem (1998), o dirigente desportivo associativo, "é um eterno desconhecido que tende a ser visto de forma limitada com predomínio mais ao nível das suas experiências do que da sua caracterização e participação" (p.28), numa área que se mostra cada vez mais desporto competição e cada vez menos social.

Costa (1985, citado por Homem, 1998), define o dirigente como um dos elementos humanos que no clube deve ser integrante e integrado e exercer uma acção participante e participativa de uma forma desportiva sim, mas, fundamentalmente social.

Melo de Carvalho (1994) refere-se ao dirigente desportivo como um sujeito "desde sempre benévolo por definição ("o carola"), que foi e continua a ser, o sustentáculo do nosso desporto" (p.82). O mesmo autor refere num outro trabalho (1976), que o papel dos dirigentes no desempenho das suas tarefas deve ser a expressão da vontade da maioria dos sócios, pois por isso foram eleitos.

Teixeira de Sousa (1998) descreve o dirigente desportivo como sendo "a pedra angular das colectividades desportivas". Para este autor, os dirigentes são

depositários dos interesses e da vontade dos associados, pois "são eles que, em boa verdade, definem os objectivos da agremiação, determinam as vias para os alcançar, decidem acerca das prioridades a considerar e, em última análise, dão concretização às tarefas necessárias para a sua gestão" (p.123).

Para Lima (1992), o dirigente desportivo "é antes do mais a grande roda motora das engrenagens da organização desportiva" que, "independentemente da posição que lhe é atribuída na hierarquia do desporto, é ao mesmo tempo uma espécie de deputado e uma espécie de ministro" (p.162).

Antunes (1996) define dirigente desportivo como sendo "o homem ou mulher que dirige ou realiza tarefas relativas à «coisa» desportiva" (p.19), ou seja,

> "é todo aquele sujeito que participa, com grau maior ou menor, na execução das políticas e estratégias de uma dada associação desportiva (clube, associação ou federação), eleito ou não em assembleia geral, que permite aos desportistas deterem o poder de decisão dentro do seu desporto ou modalidade desportiva, sem por tal facto receberem qualquer remuneração" (p.19).

Para Constantino (1992) "o dirigente desportivo é um dirigente benévolo, isto é, exerce o cargo de um modo não remunerado" (p.46).

Em suma, podemos afirmar que não existe uma definição consensual do dirigente. Porém, e depois de efectuada uma análise sobre os diferentes conceitos, segundo os diversos autores, é possível verificar que estes apenas se referem ao dirigente desportivo em geral, não fazendo a distinção entre o dirigente das colectividades de bairro, os dirigentes dos grandes clubes desportivos e os dirigentes dos organismos não governamentais que tutelam o desporto.

Melo de Carvalho (1997, p.32) faz uma distinção entre o Dirigente Desportivo Benévolo e o Dirigente Desportivo Voluntário, considerando **benévolo** "alguém que tem benevolência, que deseja bem a outrem e é bem intencionada" (p.32), ou seja, "é aquele que decide, por si só, colocar à disposição de uma organização a sua força de trabalho, sem que ela estabeleça qualquer relação com o seu valor mercantil" (p.104), e **voluntário** "aquele que presta voluntariamente qualquer serviço público ou privado". Apesar do título do livro utilizar o termo voluntário, no seu desenvolvimento, o autor opta pela designação de benévolo por entender que o termo marca o aspecto ético da função desempenhada, fazendo ressaltar a

característica de solidariedade que considera constituir um dos traços essenciais do dirigente, isto é, entende que o termo benévolo marca com nitidez que se trata de um "homem de boa vontade", ou seja: "aqueles que se empenharam em ser construtivos, em trabalhar para o bem (moral ou material) da humanidade". Por outro lado, entende também que certamente não existirá nenhum dirigente desportivo que não seja voluntário, pelo que prefere então utilizar o termo benévolo.

Pelo que acabamos de expor, tudo indica que a maioria dos dirigentes desportivos dos nossos clubes se integra ou pode integrar nestas designações. Isto alargaria consideravelmente a amplitude de análise do nosso trabalho, o que não é nossa intenção. Por outro lado, utilizar somente o termo dirigente desportivo não seria suficiente para individualizar aqueles que constituem o objecto específico deste estudo. Assim, e em nosso entender, todos os dirigentes desportivos são benévolos e voluntários.

Sendo estas designações quase equivalentes, não fazem contudo a distinção entre o dirigente desportivo do grande clube, cujo impacto desportivo ou económico ultrapassa claramente a sua área de influência geográfica, e o dirigente desportivo das pequenas colectividades, habitualmente denominadas colectividades de bairro, com um impacto sem dúvida importante mas muito localizado.

O sistema desportivo comporta clubes e colectividades de diferentes dimensões, com diferentes objectivos, condições e oferta de prática desportiva, desde clubes com praticantes profissionais competindo ao mais alto nível de competição do país, até pequenos clubes de bairro cuja intervenção se faz sobretudo a nível local, com condições de vida por vezes bastante difíceis. Da diferença que resulta das dimensões, mas também do carácter e dos objectivos de cada uma destas realidades, resultarão necessidades e modelos de intervenção diferentes, havendo então necessidade de esclarecer a diferença existente entre o dirigente do clube popular, ou seja, das colectividades de bairro e o "outro" dirigente que caminha, ao que parece, para a completa profissionalização, recentemente apelidados também de gestores desportivos.

No prólogo do Decreto-Lei n.º 267/95, de 18 de Outubro, que define o regime jurídico do dirigente desportivo em regime de voluntariado, o legislador teve consciência da necessidade de distinguir, a propósito da figura do dirigente

desportivo, dois regimes fundamentais: o regime de voluntariado e o regime de profissionalização. Assim, segundo o presente diploma, considera-se dirigente desportivo em regime de voluntariado qualquer pessoa que se encontre, de modo efectivo e sem remuneração, no exercício de funções em órgãos estatutários do Comité Olímpico de Portugal, da Confederação do Desporto em Portugal, de federações desportivas dotadas de estatuto de utilidade pública desportiva ou de associações inscritas nestas últimas.

Olhando atentamente para o enquadramento legal do dirigente desportivo em regime de voluntariado, podemos facilmente constatar que os dirigentes que nos propomos estudar não são abrangidos por esta definição, pelo que entendemos não utilizar este termo no decorrer do nosso trabalho.

É sabido e reconhecido, e já abordado nos capítulos anteriores, o papel extremamente importante que as pequenas colectividades têm no desenvolvimento desportivo, quer pelo conjunto de actividades que promovem (captação e formação de jovens praticantes nas mais diversas modalidades, ex.), quer pelo papel social que desempenham. Estas pequenas colectividades ao promoverem um conjunto de acções que se estendem do Desporto a diversos ramos da actividade cultural, acabam por ter uma acção de integração social e formação pessoal das populações importantíssima. Assim, embora entendamos que as designações de Voluntários e Benévolos fazem sentido, preferimos o termo **Popular** por acentuar melhor o carácter da acção localizada e bem dirigida para uma determinada população (Fragoso, 1998). De facto, a questão central que se coloca é a "atitude" do dirigente perante o clube e a população que serve.

2.3.3. Estudos realizados

2.3.3.1. em clubes populares

Em Portugal, um dos primeiros estudos realizados sobre o dirigente desportivo (embora não fosse esse o seu principal objectivo) foi o desenvolvido em 1988, por Teixeira de Sousa. O autor, no sentido de contribuir para o estudo do associativismo em Portugal, aplicou um questionário a uma amostra de 339 clubes do País, que foi posteriormente completado através de uma recolha directa aos dirigentes dos respectivos clubes. Ao pretender fazer a "radiografia" do

associativismo português, entendeu que era "indispensável conhecer todo o mosaico de colectividades que o integram, as causas que lhe dão origem, os seus elementos estruturais básicos, as linhas de força que lhes dão sentido, o tipo de pessoas que nelas se acham envolvidas, etc., etc.." (p.9), pelo que incluiu no seu questionário um grupo de questões cujas respostas pudessem servir para caracterizar física e desportivamente o dirigente desportivo. Assim, como principais conclusões do seu estudo, ao nível do dirigismo desportivo, o autor apontou a situação minoritária da mulher como sendo tão flagrante que quase se podia dizer que ela estava ausente dos corpos directivos dos nossos clubes; referiu ainda que, num desporto tendencialmente mais complexo, que exige cada vez maiores exigências de carácter burocrático, regulamentar, de organização e de gestão, a habilitação literária que predominava entre os dirigentes (a 4ª classe) deixava pensar num certo desajustamento com tais exigências; e por fim, apontou que a percentagem dos dirigentes que na qualidade de praticantes participaram em competições no desporto federado, era bastante reduzida.

Posteriormente, quase uma década depois, outros estudos foram efectuados, embora quase todos de âmbito regional. De salientar que em alguns estudos, o dirigente desportivo é apenas um assunto secundário.

Antunes (1996), ao procurar contribuir para a história do dirigente desportivo Açoriano, propôs-se analisar uma eventual crise no dirigismo desportivo Açoriano, mais especificamente na Ilha Terceira. Para tal, aplicou um questionário a 111 dirigentes desportivos da ilha, completando alguns dados através de entrevista livre. Posteriormente, aplicou o mesmo questionário, ligeiramente modificado, a 68 dirigentes desportivos do Continente, que estiveram presentes no I Congresso de Gestão de Desporto 96, com o intuito de fazer uma análise comparativa com os dados recolhidos na ilha. Entre as suas conclusões, destacamos as seguintes: a maioria dos dirigentes desportivos da Ilha desempenhava funções há menos de cinco anos, enquanto que os dirigentes do Continente tinham mais de vinte anos de dirigismo; as grandes preocupações dos dirigentes no seu dia a dia, prendiam-se com questões relacionadas com a formação e preparação do jovem praticante, a falta de verbas e a ausência de infra-estruturas; todos os dirigentes solicitavam acções de formação, onde os temas mais prementes reclamados, situavam-se ao nível do desenvolvimento dos jovens, gestão de projectos desportivos e a função

do dirigente desportivo; os dirigentes questionados entendiam que uma remuneração, isenções fiscais e dispensa de horas de serviço são algumas das soluções que resolveriam o problema da falta de voluntários para o dirigismo.

Homem (1997), com o objectivo de conhecer os limites sócio-económicos e desportivos que os clubes sentem num concelho como o de Aveiro, e, contribuir para um melhor entendimento do clube desportivo, como peça de um *puzzle*, que é o associativismo onde ele se encaixa, e da sua intervenção neste domínio, aplicou um questionário a 38 clubes do concelho. Este questionário foi baseado no de Teixeira de Sousa (1987), pelo que também continha um grupo de questões direccionadas aos dirigentes dos clubes, com as quais se procurou fazer a sua caracterização sócio-demográfica, conseguindo 208 respostas dos 475 dirigentes existentes. Assim, o autor refere que os clubes desportivos Aveirenses padronizam o dirigente desportivo como um agente desportivo com idade média de 43 anos, do sexo masculino (96.6%), casado (80.3%), com a escolaridade mínima obrigatória(65.4% - ¼ com a 4ª classe), a exercer a profissão de operário qualificado, semiqualificado ou especializado (18.8%), natural do mesmo distrito (61.5%) e até do mesmo concelho (51.9%) onde o clube está implantado mas a residirem nessa mesma freguesia (63.5%), com uma prática desportiva que no passado foi pouco significativa no quadro do desporto federado (43.3%) mas genericamente mais enquadrado com a modalidade que praticou enquanto atleta, com um prolongamento no exercício de funções directivas até 6 anos (27.4% - 2 ou 3 mandatos) e, uma antiguidade na condição de sócio do clube que atinge os 10 a 12 anos (16.8%).

Em 1998, no III Congresso de Gestão de Desporto, Fragoso apresentou os resultados obtidos num estudo feito com dirigentes desportivos populares da cidade de Lisboa. Com este estudo o autor, pretendeu efectuar uma reflexão sobre o problema da formação de Dirigentes Desportivos Populares, mais concretamente fundamentar uma proposta de Acções de Formação para Dirigentes Desportivos, tendo em conta os aspectos específicos da cidade de Lisboa e do seu sistema desportivo. Para o efeito, aplicou um inquérito a 2269 dirigentes de cerca de 200 colectividades, com o qual procurou fazer a sua caracterização, bem como a descrição das actividade desenvolvidas nas suas colectividades. Como principais conclusões, ao nível do dirigente desportivo, o autor salienta a elevada

percentagem de homens dirigentes, no escalão etário dos 30/50 anos, com uma ligação média de 12,6 anos ao clube, e uma grande dispersão em termos profissionais, surgindo dirigentes de variadas profissões, mas com forte incidência de actividades profissionais urbanas, com maior percentagem no comércio e serviços.

Serôdio Fernandes (1999), com o objectivo de conhecer o movimento associativo desportivo no Distrito de Vila Real, de forma a compreender qual a sua real influência no tecido social da região, fez uma entrevista aberta a 59 dirigentes desportivos de 162 clubes contactados, com a qual procurou registar dados sobre os presidentes das direcções, e paralelamente aplicou um questionário onde se registava a identificação do clube, o quadro normativo, o quadro humano, o quadro de actividades e o quadro material. Como principais conclusões, sobre o dirigente desportivo, o autor realça o facto de, apesar de ser um homem novo, 44 anos e meio de idade, exerce o cargo há mais de quinze anos. Aponta como principais razões desta longevidade, a crescente dificuldade no recrutamento de dirigentes, bem como os problemas económicos dos clubes, que entende ser o primeiro factor de dissuasão para o seu recrutamento. Por outro lado, o não reconhecimento da sua acção em benefício da comunidade é mais um factor decisivo nesta dificuldade. O autor afirma que o poder dos dirigentes é proporcional à implantação dos clubes junto da sociedade, e traça um perfil do dirigente urbano diferente do dirigente rural, ambos de sexo masculino mas o primeiro com habilitações literárias superiores.

O quadro 2 sintetiza os estudos atrás citados e estabelece uma comparação estrutural:

Quadro 2 : Síntese dos estudos sobre o dirigente desportivo do clube popular.

Autores	***Amostra***	***Objectivos***	***Principais conclusões*** ***referentes ao dirigente desportivo***
Teixeira de Sousa (1988)	Dirigentes de 339 clubes do País	Contribuir para o estudo do associativismo em Portugal	► sexo masc., casado, idade entre 31/40 anos ► nível de habilitação literária muito baixa ► 60%das profissões situam-se nos quadros médios e inferiores ► são *nados, criados* e residem nas proximidades do clube ► são sócios do clube há mais de 3 e há menos de 13 anos ► exercem funções directivas há menos de 3 anos ► maioria dos dirig. pertencem á classe média

.(cont.)

Autores	*Amostra*	*Objectivos*	*Principais conclusões referentes ao dirigente desportivo*
Antunes (1996)	111 dirg. da Ilha Terceira (Açores) 68 dirig. do Continente	Contribuir para a história do dirigente desportivo Açoriano	▶ maioria dos dirig. da Ilha desempenha funções há menos de 5 anos; os dirig. do Continente têm mais de 20 anos de dirigismo ▶ as preocupações dos dirig., relacionam-se com a formação e preparação do jovem praticante, a falta de verbas e a ausência de infra-estruturas; ▶ todos dirig. solicitam acções de formação; ▶ os temas mais reclamados, situam-se ao nível do desenvolvimento dos jovens, gestão de projectos desportivos e a função do dirigente desportivo; ▶ entendem que uma remuneração, isenções fiscais e dispensa de horas de serviço são soluções que resolveriam o problema da falta de voluntários para o dirigismo.
Homem (1997)	208 dirig. de 38 clubes do Concelho de Aveiro	Conhecer os limites sócio-económicos e desportivos dos clubes Contribuir para um melhor entendimento do clube desportivo	▶ sexo masc., casado, idade média 43 anos ▶ tem escolaridade mínima obrigatória ▶ exerce profissão de operário qualificado, semiqualificado ou especializado ▶ natural do distrito e do concelho do clube, e reside na mesma freguesia ▶ passado desportivo pouco significativo ▶ é sócio há 10/12 anos ▶ exerce funções directivas menos de 6 anos
Fragoso (1998)	2269 dirig. de 200 colectividades de Lisboa	Reflectir sobre o problema da formação do dirigente desportivo popular Fundamentar uma proposta para acções de formação do dirigente desportivo	▶ maioritariamente sexo masculino ▶ escalão etário entre 30 e 50 anos ▶ ligação média ao clube de 12,6 anos ▶ grande dispersão em termos profissionais, mas com maior percentagem no comércio e serviços
Serôdio Fernandes (1999)	59 dirig. do Distrito de Vila Real	Conhecer o movimento associativo desportivo na Distrito	▶ sexo masc., de 44 anos e meio ▶ exerce cargo directivo há mais de 15 anos ▶ dirig. urbano tem habilitações superiores ao dirig. rural ▶ poder dos dirig. é proporcional à implantação dos clubes junto da sociedade ▶ há dificuldade no recrutamento de novos dirig ▶ dirig. queixa-se de falta de reconhecimento

Melo de Carvalho refere ainda outros estudos, também efectuados a nível local, nos quais foi desenvolvida uma quantificação e caracterização física do dirigente (ver Melo de Carvalho, 1997).

2.3.2.2. em órgãos não governamentais que tutelam o desporto

Ainda no que se refere ao estudo do dirigente desportivo, há que considerar os trabalhos realizados por Monteiro, Pires e Colaço (1997) e Coelho (1997) que abordam os dirigentes federativos e de associações regionais, respectivamente. O facto de se tratarem de dirigentes que se encontram noutro nível do sistema desportivo, com um enquadramento especial (aliás são dos poucos consagrados na Lei 267/95, que estabelece o regime jurídico do dirigente desportivo em regime de voluntariado), justifica a sua não inclusão no quadro resumo apresentado. Ainda assim, fazemos uma breve referência a eles, porque entendemos que nos poderão fornecer dados para relacionar, ainda que de forma indirecta, com o nosso estudo.

Em 1997, no II Congresso de Gestão de Desporto, Monteiro, Pires e Colaço apresentaram os resultados obtidos num estudo feito com os presidentes das principais federações desportivas. Com este estudo, os autores pretenderam determinar o padrão–médio do perfil de pensamento dos dirigentes desportivos (presidentes das federações desportivas) em matéria de política desportiva, tendo em atenção os diversos factores de desenvolvimento: orgânica; formação; documentação; informação; instalações e construções; recursos humanos; finanças; equipamentos; gestão; marketing; normativo e actividades (projectos). Para o efeito, aplicaram um questionário aos presidentes das principais federações desportivas (20) com o intuito de apurar quais as linhas de tendência das principais opções em matéria de política desportiva daqueles agentes desportivos. Das diversas conclusões, destacamos as que nos parecem mais relevantes para o nosso trabalho. Assim, os autores traçaram o perfil do presidente federativo tipo, que passamos a descrever: indivíduo do sexo masculino com idade compreendida entre os 45 e os 54 anos, com mais de 10 anos de dirigismo desportivo, uma formação académica de nível superior e que tanto pode trabalhar no Estado como na actividade privada; acredita na intervenção do Estado no desporto, muito embora não menospreze as estruturas do livre associativismo; acredita na

formação para todos os intervenientes no desporto, já que pensa que o nível de formação é baixo.

No mesmo ano, Coelho, entendendo que os principais actores no processo de mudança do desporto em Macau se situavam nas Associações Desportivas, achou necessário tentar descobrir o que os dirigentes desportivos daquele território pretendiam que a organização do desporto de Macau e as Associações que dirigem fossem no futuro. Assim, elaborou um questionário que aplicou aos dirigentes dessas associações (20 dirigentes), mais concretamente aos presidentes das respectivas direcções, por entender que estes são os seus legítimos representantes e responsáveis. Das suas conclusões destacamos as seguintes: não se prevê a necessidade da estrutura organizativa do desporto de Macau se desenvolver no sentido de uma maior complexidade, havendo no entanto condições para ser criado o lugar de gestor desportivo em algumas Associações Desportivas Territoriais; o Governo era um poderoso influenciador, dentro da coligação externa das Associações Desportivas Territoriais, e muitos dos elementos da amostra aceitavam, pacificamente, a sua forte intervenção no desporto do Território, embora fosse um facto em oposição com o desejo, por eles expresso, da existência de um sistema desportivo democrático; houve divergência de ideias entre o grupo português e os grupos macaense e chinês, e entre os dois últimos não se encontraram diferenças significativas.

2.3.2.3. em sociedade anónima desportiva

Ainda num outro enquadramento, fora do âmbito do clube desportivo popular, Guimarães (1999), realizou um estudo sobre os dirigentes desportivos profissionais ou semi-profissionais das Sociedades Anónimas Desportivas, com o intuito de saber se os clubes, na sua estrutura e dinâmica organizacional, tinham pontos comuns com a das organizações da área empresarial, efectuou um estudo de caso num clube que, pela sua dimensão desportiva e organizacional constitui referência a nível nacional (F.C.P.). Como objectivo complementar do estudo, o autor procurou caracterizar os directores do clube desportivo visando encontrar elementos comuns com os gestores de empresas, no que respeita a cargos, competências e funções. Para tal, foi aplicado um inquérito a 25 dos 31 dirigentes, os quais foram posteriormente entrevistados para recolha de informações relativas

às respectivas estruturas organizacionais e articulações funcionais. Como principais conclusões, sobre os dirigentes desportivos, o autor referiu que a maioria dos directores era casado, do sexo masculino, com idades compreendidas entre 41 e 65 anos (média de 49,9 anos), residentes na cidade (Porto) ou localidades limítrofes; profissionalmente a maioria dos dirigentes tinha actividades ligadas à área empresarial ou da gestão, ou desenvolviam actividades liberais; a maioria tinha formação superior e eram sócios do clube há vários anos. Todos os directores possuíam experiência anterior como dirigente desportivo, e tinham já ocupado diversos cargos na direcção e todos possuíam vivências desportivas. De referir ainda que o autor afirma que a maioria dos directores considerou que o perfil ideal de um dirigente, deve incluir experiência anterior como dirigente, prática desportiva e possuir formação académica específica (gestão desportiva).

2.3.3. Considerações

Todos estes estudos, embora com diferentes abordagens metodológicas e objectivos também diferentes, fizeram uma caracterização sócio-demografica do dirigente desportivo. No entanto, fazer uma caracterização do perfil do dirigente não chega para se ficar a conhecer esta personagem tão importante. Se de facto o dirigente desportivo é uma peça fundamental do sistema desportivo português (Bento, s/d; Melo de Carvalho, 1997; Fernandes Serôdio, 1999), então não se compreende porque razão são poucos os que se preocupam em saber o que pensam e o que move estes dirigentes, como se sentem como dirigentes e que dificuldades sentem no desempenho das suas funções, que objectivos presidiram à sua acção, que vantagens/desvantagens de serem dirigentes desportivos, o que acham importante fazer no futuro e em que medida se acham capazes de o fazer. Estas questões são fundamentais para o efectivo conhecimento do dirigente desportivo popular.

Também Fernandes Serôdio (1999, p.50) estranha o facto dos dirigentes não terem tido até agora, "por parte das entidades responsáveis pelo desenvolvimento desportivo, a atenção merecida, quer no que se refere à sua formação, quer no que se refere à sua valorização, ou mesmo ao reconhecimento da sua importância para a melhoria do sistema."

Apoiando a afirmação anterior, Lima (1989, citado por Fernandes Serôdio, 1999, p.50) refere que "a nossa organização desportiva raramente dedicou qualquer interesse à preparação e à formação dos seus dirigentes. Sempre se entendeu que os dirigentes por serem carolas podiam dar tudo, e, por nada pedirem, não havia que dar-lhes fosse o que fosse."

2.4 – Enquadramento Legal do Dirigente Desportivo

O associativismo popular não foi criado por leis nem por decretos. Resultou directamente da vontade popular e da necessidade de organização dos anseios espontâneos da população de ter acesso à cultura, ao desporto, ao convívio, à participação cívica, à satisfação de necessidades sociais. Para Filipe (1999),

> "não foi o enquadramento legislativo que temos que criou ou sequer configurou o movimento associativo que conhecemos, mas foi precisamente o contrário. Foi o enquadramento legislativo vigente, com as suas virtudes e as suas insuficiências, que foi conquistado artigo a artigo, linha a linha, pela luta, pela acção e pela influência social do movimento associativo" (p.13).

2.4.1. O Direito Constitucional ao Desporto

No século XX, o espírito de associação atinge todos os sectores sociais e proliferam os clubes, ginásios, etc.. Tão grande actividade e consequente dispersão de esforços levou naturalmente à necessidade de coordenar os propósitos associativos. Daqui a hierarquização dos órgãos desportivos e depois a intervenção do Estado.

O Estado, que a princípio não se interessara por este movimento, começou a reparar nele, marcando a sua primeira intervenção em 1902, ao decretar oficialmente a ginástica obrigatória nos Liceus (Lacerda e Melo, 1978).

Entretanto, vários diplomas foram surgindo, assinalando o despertar do Estado para o fenómeno desportivo, até que, em 1942, reconhecendo a utilidade da organização desportiva privada já montada, foi criada pelo Decreto n.º 32 241, de 5 de Setembro daquele ano, a Direcção Geral da Educação Física, Desportos e Saúde Escolar (Lacerda e Melo, 1978).

É em 1976, com a Constituição da República Portuguesa, que o Desporto ganha um lugar próprio na Lei (artigo 79º da Constituição), passando a ser reconhecido como um direito fundamental de todos os cidadãos.

Da simples e pura condenação do desporto, ao seu controlo total, passou-se a considerar o desporto como algo a que cada cidadão tem direito (n.º 1 do art. 79º) e, paralelamente, passou-se a incumbir o Estado de efectivar esse direito (n.º 2 do art. 79º). Também no n.º 2 do artigo 79º, há indicações sobre o modo como o

Estado deve levar a cabo essas incumbências, ou seja, "... em colaboração com as escolas e as associações e colectividades desportivas, ...".

Esta ampla consagração constitucional do papel do associativismo implica uma dupla responsabilidade: responsabilidade acrescida do associativismo, pelo reconhecimento público do seu papel social fundamental em diversos domínios, mas também responsabilidade acrescida da parte do Estado no apoio ao associativismo, por forma a que as suas funções possam ser desempenhadas de forma mais eficaz.

Actualmente, são diversos os diplomas que regulam a actividade desportiva, quer em termos de regras ou disposições especificamente desportivas, quer em termos de relações com o Estado noutros domínios – fiscal, administrativo, ...

2.4.2. Os Programas dos Governos Constitucionais

Aparece pela primeira vez, no Programa do VIII Governo Constitucional, referência aos dirigentes, no sentido da sua crescente responsabilização em detrimento da descentralização de poderes nas estruturas locais das direcções-gerais.

No Programa do IX Governo Constitucional, surge a preocupação com o desenvolvimento da formação de técnicos desportivos (animadores, monitores, treinadores, dirigentes e árbitros).

No Programa do X Governo Constitucional, há também uma aposta na formação, em quantidade e qualidade, de técnicos, dirigentes e árbitros para que, conjuntamente com a sensibilização dos praticantes e da opinião pública, se consiga um desporto ao serviço do homem numa perspectiva de função integral.

No Programa do XIII Governo Constitucional há unicamente uma breve referência "à implementação de uma efectiva política de formação dos agentes desportivos", onde se incluem os dirigentes.

No Programa do actual Governo Constitucional (XIV), volta a haver referência ao "apoio à formação dos quadros técnicos e dirigentes que intervêm no sector" ou seja, que intervêm no movimento associativo, como forma de permitir a concretização do progresso e afirmação de praticantes, técnicos e dirigentes e a generalização da prática desportiva à população. Neste programa é realçado que "os apoios terão em conta o papel insubstituível da iniciativa voluntária dos dirigentes das colectividades, clubes e associações".

2.4.3. A Lei de Bases do Sistema Desportivo

A Lei de Bases do Sistema Desportivo (Lei n.º 1/90, de 13 de Janeiro) reconhece, no n.º 1 do seu artigo 13º, o papel indispensável desempenhado pelos dirigentes desportivos enquanto organizadores da prática do desporto, e determina que sejam garantidas as condições necessárias à boa prossecução das suas funções.

O n.º 2 do mesmo artigo, por seu lado, remete para diploma próprio o estabelecimento das medidas de apoio ao dirigente desportivo em regime de voluntariado (Decreto-Lei 267/95, de 18 de Outubro), bem como o enquadramento normativo da função do gestor desportivo profissional.

Ainda na Lei de Bases do Sistema Desportivo, nos n.ºs 1 e 2 do artigo 4º, há referência à formação dos agentes desportivos, no qual se enquadra o dirigente, sendo esta promovida pelo Estado e pelas entidades públicas e privadas com atribuições na área do desporto, com o objectivo de habilitar estes agentes de uma graduação que lhes faculte o acesso a um estatuto profissional adequado. O n.º 2 do artigo 5º vincula esses mesmos agentes desportivos à observância dos princípios da ética desportiva.

2.4.4. O Estatuto do Dirigente Desportivo em Regime de Voluntariado

O Decreto-Lei n.º 267/95, de 18 de Outubro define o estatuto dos dirigentes desportivos em regime de voluntariado, considerando dirigente desportivo em regime de voluntariado "qualquer pessoa que se encontre, de modo efectivo e sem remuneração, no exercício de funções em órgãos estatutários do Comité Olímpico de Portugal, da Confederação do Desporto de Portugal, de federações desportivas dotadas de estatuto de utilidade pública desportiva ou de associações nestas últimas inscritas." O presente diploma dirige-se sobretudo aos organismos não governamentais que tutelam o desporto em Portugal, alargando-se aos dirigentes dos clubes desportivos apenas os direitos em matéria de formação (n.º 3, art. 3º).

No que se refere aos *direitos e regalias* atribuídos aos dirigentes desportivos em regime de voluntariado (Decreto-Lei n.º 267/95, de 18 de Outubro), estes passam pela formação (art. 3º), apoio jurídico (art. 4º), gozo de horário específico (art. 5º), dispensa temporária de funções profissionais (art. 6º), bem como um seguro especial de acidentes pessoais (art.7º), cumulável com o seguro desportivo

de grupo, instituído pelo Decreto-Lei n.º 146/93, de 26 de Abril (Decreto-Lei que regulamenta o seguro desportivo).

O quadro 3 sintetiza as medidas de apoio a que os dirigentes dos organismos não governamentais que tutelam o desporto têm direito.

Quadro 3: Medidas de apoio definidas pelo estatuto dos dirigentes desportivos em regime de voluntariado.

Destinatários	***Medidas de apoio – DIREITO A:***
DIRIGENTES DOS ORGÃOS ESTATUTÁRIOS DE: ➢ Confederação do Desporto ➢ Comité Olímpico de Portugal ➢ Federações Desportivas ➢ Associações Desportivas	➢ Formação – apenas esta medida é extensível aos dirigentes dos clubes desportivos ➢ Apoio Jurídico ➢ Horário específico ➢ Dispensa Temporária de Funções ➢ Seguro de Acidentes Pessoais

A nosso ver, seria precisamente para os dirigentes dos clubes desportivos que se devia encontrar estímulos e condições para que continuem a dedicar as suas horas de lazer às actividades físicas e desportivas das crianças e jovens. As funções que estes dirigentes exercem, graciosamente, são de facto notáveis, pois a condução dos negócios desportivos absorve muito tempo de actividade, exigindo muita aplicação, dedicação e o conhecimento da vasta matéria desportiva regulamentar e legislativa, pelo que, deveriam ser estes dirigentes a usufruir de pequenas regalias que premiassem e incentivassem a continuação dos seus esforços. Assim não sendo, este estatuto jurídico constitui-se como extremamente redutor na salvaguarda de direitos e regalias destes dirigentes.

Os dirigentes desportivos, pelo cargo que ocupam, têm um grande poder de influência sobre os demais agentes desportivos, pelo que entendeu o Estado atribuir a estes dirigentes *competências e responsabilidades* relativamente a outras matérias importantes, para que o fenómeno desportivo se desenvolva em perfeita harmonia. Assim,

⇨ No Decreto-Lei n.º 270/89, de 18 de Agosto, que regulamenta o combate à violência associada ao desporto, agravam-se as sanções aplicáveis às pessoas e entidades responsáveis por distúrbios e instituem-se medidas destinadas a prevenir a ocorrência de actos de violência.

Neste domínio, o dirigente desportivo é um dos elementos que, a sofrer alguma lesão ou dano patrimonial resultantes de distúrbios de espectadores, aquando da realização de espectáculos desportivos, pode levar à aplicação da medida de interdição do recinto desportivo (art. 3º, n.º 2, alínea a). Esta medida é igualmente aplicável em caso de tentativa de agressão ou de actos intimidatórios organizados contra esses mesmos dirigentes (art. 3º, n.º 3).

Por outro lado, as condutas dos dirigentes desportivos que, por qualquer forma, pratiquem ou incitem à prática de distúrbios de qualquer natureza, encontram na lei sanção própria (art. 16º, n.º 3).

⇨ No Decreto-Lei n.º 183/97, de 26 de Julho, que regulamenta a prevenção e combate ao doping, admite-se uma co-responsabilidade do dirigente desportivo na dopagem do praticante desportivo (art. 23º, n.º 2). Neste Decreto-Lei é dada especial atenção à temática melindrosa da responsabilidade solidária. De facto, mal se pode compreender que, verificado um caso de dopagem, se faça recair toda a responsabilidade unicamente sobre o atleta, isentando por inteiro os que possam eventualmente tê-lo induzido à prática do ilícito, ou aqueles que, por via das suas especiais relações com o praticante, o poderiam ou deveriam ter prevenido ou desaconselhado. Aqui se inclui, obviamente, o dirigente desportivo.

Este tem o dever de esclarecer o praticante sobre a natureza de quaisquer substâncias, produtos ou métodos que lhe sejam ministrados e de o manter informado dos que sejam proibidos, bem como das suas consequências (art. 23º, n.º 3).

⇨ No Decreto-Lei n.º 390/91, de 10 de Outubro, que regulamenta o combate à corrupção no fenómeno desportivo, o interesse fundamental a ter em vista e a proteger, é a lealdade, a correcção da competição e do seu resultado, e o respeito pela ética na actividade desportiva.

Na defesa do interesse público, atribui-se particular relevo à prevenção, que se deverá processar sobre a forma de educação e formação de todos os agentes desportivos. Num outro campo de protecção, e como limite último de intervenção, proceder-se-à à respectiva definição de sanções.

Assim, o dirigente desportivo, que, por si ou por interposta pessoa, com o seu consentimento ou ratificação, solicitar ou aceitar, para si ou para terceiro, vantagem patrimonial ou não patrimonial, ou a sua promessa, que não lhe sejam

devidas, como contrapartida de acto ou omissão destinados a alterar ou falsear o resultado de uma competição desportiva, será punido com pena de prisão até 4 anos (art. 3º, n.º 2).

Se o facto não for executado ou, tendo-o sido, dele não resultar o efeito pretendido, a pena de prisão será até 2 anos. Se, antes da prática do facto, o dirigente voluntariamente repudiar a vantagem ou, tratando-se de coisa fungível, o seu valor, é isento de pena (art. 3º, n.º 3).

2.4.5. O Regime Jurídico do Voluntariado

Em matéria de apoio ao voluntariado, existe apenas o Decreto-Lei n.º 389/99, de 30 de Setembro, que define o regime jurídico do voluntariado e que regulamenta a Lei n.º 71/98, de 3 de Novembro, sobre as bases do enquadramento jurídico do voluntariado que não se refere propriamente aos dirigentes desportivos, mas a cidadãos que realizem acções de voluntariado no âmbito de uma organização promotora.

A aplicação desta lei poderá no entanto revestir-se de algum interesse para o movimento associativo desportivo, na medida em que poderá permitir a mobilização de meios humanos, aquando da realização de acções, uma vez que no seu preâmbulo o voluntariado é definido como sendo "uma actividade inerente ao exercício de cidadania que se traduz numa relação solidária para com o próximo, participando, de forma livre e organizada, na solução dos problemas que afectam a sociedade em geral."

2.4.6. Considerações

Finda esta "navegação" pela legislação portuguesa sobre o enquadramento legal do dirigente desportivo, chegamos à conclusão que ainda há muito que fazer para que o dirigente desportivo não "morra", e com ele, todo o movimento associativo.

Em nosso entender, o dirigente desportivo popular poderá vir a desaparecer, a médio e a longo prazo, se não forem encontradas soluções ou formas de incentivo que os motivem a continuar o desempenho das suas funções.

Se não se aceita a sua profissionalização, mas também não se aceita o miserabilismo em que muitos clubes populares desenvolvem a sua acção, que solução defender?

Não há dúvida que as profundas transformações que a sociedade, no seu todo, está a sofrer atingirão, inevitavelmente, os clubes. O facto de tentarem escapar à lógica economicista dominante é suficientemente incomodo, para que também a sua acção se deva transformar.

Os dirigentes dos clubes não podem continuar a aceitar a situação de autentica secundarização a que são submetidos pela sociedade. A boa vontade, a dedicação e o empenho em causas colectivas devem, a nosso ver, continuar a constituir valores orientadores para o seu trabalho. É no entanto indispensável que se criem condições, que lhes permitam enfrentar um conjunto de tarefas estruturadoras das funções que devem desempenhar, com competência e eficácia, na sociedade actual.

Torna-se necessário criar condições encorajadoras e facilitadoras, não só para responder ao aumento do seu número, provocado pela expansão do associativismo, como também para garantir a necessária adequação do seu trabalho às novas condições de vida.

A função social do dirigente associativo impõe a definição de um novo "estatuto" (Carvalho, 1997). Deverão ser tomadas medidas que tenham como objectivo central garantir o aperfeiçoamento do funcionamento da instituição associativa desportiva.

O facto de não se aceitar a profissionalização como a perspectiva generalizável à actuação de todos os dirigentes desportivos, e tomando em consideração as suas funções sociais, culturais e económicas, impõe que a sociedade forneça novos tipos de resposta, de forma a poderem continuar a desempenhar as suas funções.

Cabe ao Estado fornecer este novo tipo de respostas, estabelecendo com estes dirigentes desportivos relações contratuais, e uma autêntica concertação a todos os níveis, sem que o dirigente perca nada da sua identidade própria, e da capacidade em se exprimir livremente (Carvalho, 1997).

2.5 – A Formação de Dirigentes

As colectividades desportivas são, na sua grande maioria, de origem vincadamente popular, e muitos dos seus dirigentes foram quase sempre, pessoas de pouca formação e sem grande experiência de gestão. Tal situação ainda hoje se verifica, como constatou Melo de Carvalho (1997) através dos estudos a que teve acesso, e que revelaram que o número de Dirigentes Desportivos Benévolos que exercem profissões capazes de fornecer conhecimentos sobre a área administrativa e em especial, sobre a gestionária, é extremamente baixa. Apesar disso, estes dirigentes sempre demonstraram inegável tacto, vontade de acertar, e características de inteligência que os levaram a erguer verdadeiros monumentos associativos, alguns dos quais têm hoje mais de 100 anos.

A prática foi a escola destes dirigentes que fizeram história nas associações a que dedicaram parte da sua vida e que as transformaram em verdadeiras escolas de novos dirigentes.

Porém, chegou a época em que dirigir as colectividades começa a ter novas exigências de diferentes tipos. Ou seja, o dirigente dos nossos dias começa a ser confrontado com vários problemas, para os quais a boa vontade, o esforço de todos os dias e a dedicação de todos os tempos livres já não é suficiente. A massa associativa, de uma maneira geral, cresceu, mas a colectividade não. Os sócios são mais e mais exigentes e querem mais e melhores condições; daí que, se o dirigente do passado teve a importante tarefa de constituir a colectividade, hoje, é exigido ao dirigente, pela colectividade e pelo seu crescimento natural, que se ampliem as instalações e que se ofereçam aos sócios mais variedade e qualidade nas várias actividades/modalidades desenvolvidas.

Para acompanhar este inevitável desenvolvimento, o dirigente precisa de se rodear de uma equipa de trabalho que integre técnicos e colaboradores, tendo em vista uma verdadeira gestão dos interesses da colectividade. Como refere Melo de Carvalho (1997) "uma das qualidades essenciais do dirigente, consiste em possuir capacidade para constituir uma equipa e rodear-se de pessoas capazes de fornecerem resposta aos diferentes problemas da organização" (p.113). Contudo, para que o dirigente de hoje não seja ultrapassado pela contínua evolução da vida associativa, torna-se bastante pertinente a sua formação. Concordamos com Pires

(1997) quando afirma que "a prática sem a teoria é uma mera repetição" (p.17). De facto, o dirigente da prática, com trinta anos de experiência, mais não tem do que um ano de experiência repetida trinta vezes. No entanto, um dirigente só com teoria, sem um sentido da realidade prática, acaba por cair na mera especulação de aplicabilidade e resultados duvidosos. É então necessário, criar um sistema dialéctico entre a teoria e a prática; quer dizer, "há que teorizar a prática e praticar a teoria"(Pires, 1997, p.17). Só assim se produz conhecimento e se provoca evolução e progresso no Sistema Desportivo. Para que tal seja possível, o mesmo autor entende que, é necessário estabelecer duas condições à partida: em 1º lugar, investir cada vez mais e melhor na formação; em 2º lugar, criar oportunidades para as novas gerações que todos os anos, com diversos estatutos, chegam ao mundo do desporto.

Melo de Carvalho (1997) partilha a mesma opinião, afirmando mesmo que "a necessidade de formação do dirigente associativo benévolo é, sem dúvida, uma realidade a que se deve fornecer resposta sem tardar" (p.39), pois só assim estes poderão corresponder melhor às necessidades actuais da população. Aliás, os próprios dirigentes desportivos reclamam essa formação (Antunes, 1996).

Com o mesmo pensamento, Constantino (1992) afirma que "a formação dos quadros humanos é, e será sempre, um factor importante para o desenvolvimento" (p.49). Por outro lado, a formação, no seu conceito mais geral, é um factor de desenvolvimento social e económico de uma importância extraordinária, sendo muitas vezes um factor decisivo de competitividade em todos os sectores da vida moderna, onde o desporto não é excepção. Tenreiro (1990) afirma mesmo estar convicto de que "os indivíduos capazes de executar uma profissão de forma eficiente têm realizações que os outros sem formação adequada não têm" (p.82).

Que a formação de dirigentes é um aspecto importante no desenvolvimento do desporto, parece ser uma afirmação que não suscita polémica, mas já não parece tão pacífica a questão de saber como e em que circunstâncias ela se deve fazer. De facto, não basta realizar acções de formação para garantir uma alteração qualitativa de quem dirige; é igualmente preciso não menosprezar a qualidade dessa formação, que acaba por se reflectir nas formas de organização, no rigor transmitido á sua realização e nos conteúdos apresentados, ou seja, terá de ser uma acção aceite e respeitada por todos os que nela participem.

Um projecto de formação de dirigentes terá de privilegiar uma estratégia de intervenção, em que a importância do seu contributo social esteja perfeitamente clarificada, e não só uma estratégia de intenção de projectar o sistema desportivo numa via de desenvolvimento (Araújo, 1989), se bem que o desenvolvimento desportivo tenha de passar, obrigatoriamente, por uma formação sólida e contínua dos agentes desportivos.

Araújo, J.M. (1989, citando Simões, 1979), enumera cinco princípios gerais que devem nortear a formação dos treinadores, e que no nosso entender, facilmente se podem aplicar à formação dos dirigentes:

1. *Continuidade* – a formação tem necessariamente de ser permanente; á formação inicial deve-se seguir uma formação contínua.
2. *Integração cientifico - pedagógica* – os dirigentes são educadores, logo requerem uma formação bem dimensionada em termos pedagógicos; precisam de uma formação científica que lhes permita transmitir saber, e de uma formação pedagógica que lhes possibilite saber transmitir.
3. *Unidades e diversidade* - como intervenientes responsáveis perante o desporto português, os dirigentes necessitam de uma formação caracterizada pela unidade e diversidade, salvaguardando lógicos aspectos específicos às suas funções.
4. *Harmonização entre formação recebida e formação a ministrar* – impõe-se formar dirigentes de modo a levá-los a empregar métodos e a adoptar atitudes condizentes com as finalidades educativas inerentes às responsabilidades de que estão cometidos.
5. *Individualização* – qualquer actividade formativa deve tender para o incentivo à auto-formação.

Como se acabou de referir, é fundamental que toda a formação seja entendida como um processo contínuo, sobretudo no sentido de que é cada vez mais insustentável a ideia de que haja competências que são adquiridas de uma vez por todas. Contudo, não devemos descuidar uma formação inicial bem estruturada, pois uma boa "ontogénese" de formação implicará um melhor desenvolvimento da pessoa.

Não nos podemos esquecer que, na grande maioria dos casos, os indivíduos que irão frequentar os cursos de formação são pessoas adultas, o que faz com que

o processo formativo se distinga da formação escolar tradicional. Assim, teremos de destacar como características muito próprias deste tipo de «educação de adultos», uma relativa diminuição da sua disponibilidade para a mudança, uma certa rejeição para os conhecimentos demasiado académicos e para a abordagem teórica das questões (Soares,1991-92). Outra particularidade é que grande parte dos formandos conhecem e estão mesmo já a exercer a actividade para a qual estão a adquirir conhecimentos específicos, o que transmite à sua atitude e ao seu comportamento nas acções, características muito especiais (Soares, 1991-92).

Se por um lado tais situações poderão ser vantajosas (pela possibilidade de uma maior responsabilização de cada formando na sua própria formação, na motivação com que participa nas acções, e no paralelismo que mais facilmente é capaz de estabelecer entre as matérias que lhes estão a ser transmitidas e a respectiva aplicação prática), por outro lado (precisamente pelas mesmas razões), poderão existir focos de rejeição perante o natural confronto entre aquilo que está a ser comunicado e a prática que eles de alguma forma já conhecem.

Não vale a pena fazer formação pela formação; ou seja, não vale a pena atribuir juízos de valor sobre um projecto de formação através da mera contabilização do número de acções realizadas. Isto porque a formação não se constrói por acumulação (de cursos, de conhecimentos ou de técnicas), mas sim através de um trabalho de reflexividade critica sobre as práticas e de (re)construção permanente de uma identidade pessoal (Cunha, 1995). É pois importante investir não só nos saberes de que os dirigentes são portadores e trabalhá-los do ponto de vista teórico e consensual, mas também nos saberes que os dirigentes de facto precisam, uma vez que eles é que sabem das suas necessidades. Como afirma Ferry (1980, citado por Cunha, 1985), uma acção de formação só pode ser realizada e concluída, com alguma hipótese de êxito, se se proceder previamente à análise de necessidades da população que se quer formar, mas como referem Rodrigues & Esteves (1993, citados por Cunha, 1995), "analisar necessidades significa conhecer os interesses, as expectativas, os problemas da população a formar, para garantir o ajuste óptimo entre programa-formador-formando" (p.20). Da mesma forma, Esteves (1991) afirma que a formação contínua não deverá perspectivar-se num paradigma de "déficit", mas sim num quadro de crescimento profissional.

Ao falar sobre a formação de agentes desportivos, onde se inclui o dirigente desportivo, Soares (1991-92) afirma que "os objectivos que se perseguem ao estruturar um projecto deste tipo dificilmente poderão vir a ser atingidos se nele não estiverem presentes um conjunto de atributos que são o garante da indispensável qualidade que é preciso transmitir a estas iniciativas" (p.147). Ao falar de atributos, o autor refere-se a nove factores que considera serem indispensáveis para se conseguir a qualidade dos resultados pretendidos:

1. A formação dos agentes desportivos deverá ser uma actividade sistemática e planeada
2. A formação deverá abranger todos os intervenientes no fenómeno desportivo
3. A formação deverá possuir um modelo de referência adequado
4. A formação deverá possuir programas de estudo e as correspondentes cargas horárias correctamente determinadas
5. A formação deverá garantir a existência de uma organização cuidada e rigorosa
6. Nos projectos de formação deve-se procurar garantir uma boa preparação por parte dos prelectores
7. É fundamental a existência de documentação de apoio adaptado à finalidade da formação
8. Para o êxito de uma acção de formação, é necessária a presença de «bons candidatos»
9. Torna-se imperioso dar ao processo de formação carácter de continuidade.

No que diz respeito à formação dos dirigentes, as iniciativas têm sido reduzidas, e talvez nem sempre com as características e a temática mais apropriada às tarefas que os dirigentes têm a seu cargo. Conhecem-se iniciativas pontuais promovidas pelas Autarquias Locais, assentes na percepção da necessidade de mais formação para os dirigentes desportivos; pela Federação Portuguesa das Colectividades de Cultura e Recreio, através das suas estruturas distritais e concelhias que têm levado a cabo acções de esclarecimento/formação, grande parte das vezes em parceria com as Autarquias.

A reforma da Administração Pública Desportiva originou a criação do Centro de Estudos e Formação Desportiva (CEFD), que é uma estrutura eminentemente

vocacionada para apoiar a formação de quadros técnicos desportivos em Portugal, quer através dos apoios financeiros contractualizados, quer através da realização de estudos e investigação, edição de publicações ou do estabelecimento de processos de cooperação internacional. Este centro actualmente apoia um Programa de Formação de Dirigentes Desportivos, desenvolvido pelo Gabinete de Gestão Desportiva da Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física da Universidade do Porto, não se conhecendo outras iniciativas de formação especialmente vocacionadas para o dirigente desportivo.

III - METODOLOGIA

3.1 – Caracterização do meio

Santo Tirso, concelho do distrito do Porto, pertence à região entre Douro e Minho, com 136 Km2 de área territorial e cerca de 73 mil habitantes distribuídos por 24 freguesias. A área administrativa abrange parcialmente os vales do Rio Ave, Vizela e Leça, com dois centros urbanos, fortemente aglutinadores da população, detendo 31% da população do concelho: a cidade de Santo Tirso e Vila das Aves.

No concelho de Santo Tirso predomina a dispersão do "habitat" residencial e de emprego, localizados ambos ao longo das vias de comunicação e do curso dos rios, apenas se concentrando nos núcleos urbanos.

O concelho de Santo Tirso, apresenta uma forte dinâmica de crescimento demográfico, que se tem acentuado nas últimas décadas. Os indicadores da dinâmica demográfica, mostram um relativo equilíbrio nas faixas etárias, uma nítida importância da juventude dentro da estrutura etária geral e ainda elevadas taxas de natalidade. Há que referir uma razoável capacidade económica para fixar as populações, com base principalmente na industrialização difusa e dispersa que acompanha quase todos os aglomerados populacionais.

A indústria têxtil e as respectivas subsidiárias constituem a base principal desta industrialização e consequentemente são fontes geradoras do emprego. Com ela coexiste uma agricultura tradicional em fase de estagnação e em certos casos de modernização, mas onde é preponderante a pluriactividade familiar da população residente.

Ao mesmo tempo, a posição estratégica de Santo Tirso, entre o núcleo formado pelos concelhos do Grande Porto e o Vale do Ave, confere-lhe uma situação específica em termos das relações entre a sua população activa e o mercado do emprego.

O concelho de Santo Tirso apresenta uma grande tradição desportiva e uma forte implantação do associativismo desportivo. Com 82 colectividades desportivas registadas no concelho, apenas 54 apresentam, actualmente, actividades desportivas regulares.

Este panorama associativo resulta de um crescimento social e desportivo importante, para o qual contribuíram dois factores determinantes do ponto de vista desportivo:

- O estímulo dado ao associativismo desportivo;
- A criação de um sistema desportivo regionalizado, assente na sociedade civil.

A actividade destas colectividades desenvolve-se em três quadros que se interligam:

- Quadro competitivo federado regional e nacional;
- Quadro competitivo popular – actividades promovidas pela Autarquia, a nível do Concelho, como complemento às actividades federadas;
- Quadro associativo interno e actividades informais – destinado aos associados e sem carácter competitivo formal.

O quadro competitivo popular desenvolveu-se como resposta à incapacidade do Sistema Desportivo Regional e Nacional em corresponder às necessidades concretas das pequenas associações desportivas e como forma de possibilitar a prática desportiva generalizada a toda a população. Este quadro de actividades, dada a sua dinâmica e número de agentes envolvidos, assume-se actualmente, como um verdadeiro Sistema Desportivo Local, de que dependem cerca de 50% das associações desportivas do concelho de Santo Tirso.

3.2 – Caracterização da Amostra

A amostra é constituída por 39 presidentes de direcções de clubes com sede no concelho de Santo Tirso, com idades compreendidas entre os 28 e os 78 anos (ver quadro 4), sendo 87% casados.

Quadro 4: Distribuição da amostra por escalão etário.

até 30 anos	31 a 40 anos	41 a 50 anos	51 a 60 anos	mais de 60 anos
3%	18%	44%	23%	13%

No que respeita às habilitações, mais de metade dos indivíduos que compõem a amostra frequentaram apenas a escolaridade obrigatória, como se verifica no gráfico 1.

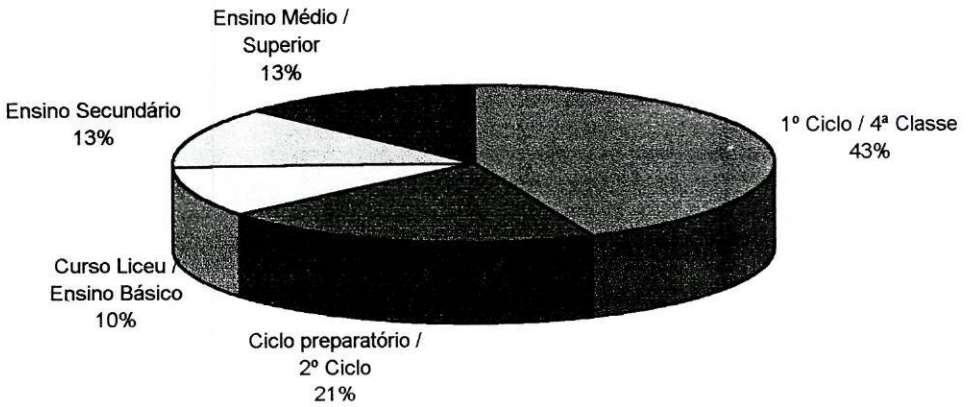


Gráfico 1: Habilitações literárias dos dirigentes que compõe a amostra.

Dos dirigentes entrevistados, a maior parte são proprietários de pequenas empresas, operários qualificados e reformados.

Quadro 5: Distribuição da amostra por profissões.

Profissões	Percentagem
Proprietário de pequena empresa	31%
Operário qualificado	28%
Reformado	10%
Proprietário de grande/média empresa	5%
Professor	5%
Quadro médio	5%
Trabalhador indiferenciado	5%
Profissão liberal	3%
Estudante	3%
Militar	3%
Desempregado	3%

Aproximadamente 79% dos dirigentes residem na freguesia do clube, sendo que a maior parte reside a menos de 5 Km da sede do clube.

Quadro 6: Distância da residência à sede do clube.

Distância	Percentagem
menos de 1 Km	38%
1 a 5 Km	31%
6 a 10 Km	5%
mais de 10 Km	8%
não têm sede	18%

A maioria dos dirigentes foi praticante desportivo (85%).

Cerca de metade dos dirigentes exercem funções directivas há mais de 7 anos (ver gráfico 2), e são sócios do clube há mais de 10 anos (ver gráfico 3).

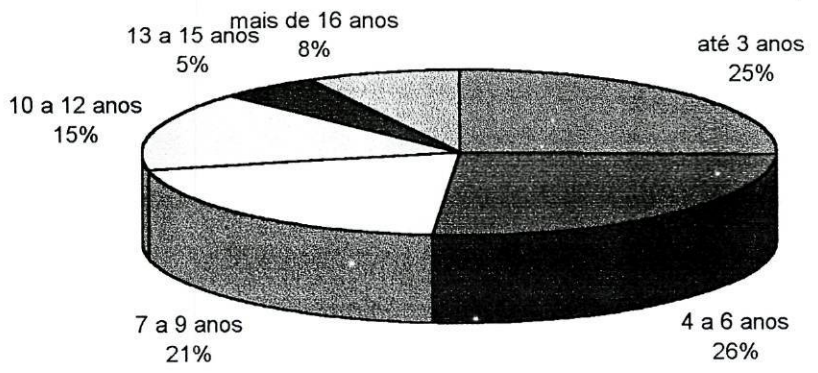


Gráfico 2: Número de anos como dirigente desportivo.

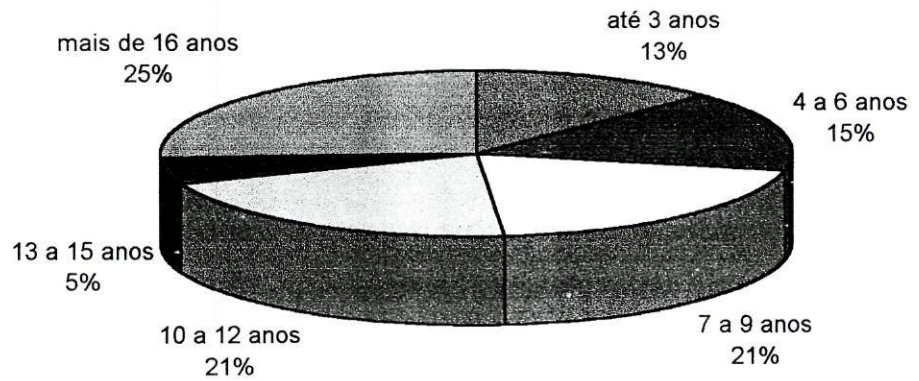


Gráfico 3: Número de anos como sócio do clube.

No desempenho das funções directivas, ainda que grande parte dos dirigentes afirme gastar muito tempo com a gestão do clube, na realidade, a maior parte não ultrapassa mais de 2 horas por dia.

Quadro 7: Tempo despendido pelos dirigentes para desempenhar funções de gestão no clube.

Tempo despendido	Percentagem
até 5 horas	31%
6 a 10 horas	36%
11 a 15 horas	15%
16 a 20 horas	8%
mais de 20 horas	10%

3.3 – Instrumentos e Procedimentos

Para a recolha dos dados foi utilizada uma entrevista semi-estruturada constituída por perguntas abertas.

A entrevista, para além de questões de natureza biográfica (e.g., sexo, idade, tempo de dirigente), incluiu três grandes grupos questões:

GRUPO 1 – questões relacionadas com a Motivação para o dirigismo, mais concretamente, com a motivação dos dirigentes para iniciarem e manterem uma carreira no dirigismo desportivo e com fontes de satisfação inerentes ao exercício do cargo;
GRUPO 2 – questões relacionadas com as Dificuldades sentidas no exercício das funções directivas, opinião dos dirigentes sobre a eventual existência de crise no dirigismo e fontes de insatisfação;
GRUPO 3 – questões relacionadas com a Formação, mais especificamente, com a percepção que tinham da sua própria formação e como a adquiriram, se tinham conhecimento da realização de acções e se já haviam frequentado alguma e, se tinham disponibilidade para frequentar futuras acções e quais as matérias que consideram ser mais importantes para abordar em cursos de formação.

O contacto dos dirigentes desportivos foi obtido a partir de uma listagem fornecida pelos Serviços de Desporto da Câmara Municipal de Santo Tirso.

As entrevistas foram realizadas nos momentos e locais previamente definidos, através de ligação telefónica, com cada um dos dirigentes participantes no estudo. Assim, enquanto umas foram realizadas nas instalações dos clubes que representavam, outras foram realizadas nos locais de trabalho; outras ainda foram realizadas na sua residência ou noutros locais privados propostos por eles, durante os seus tempos livres. As entrevistas tiveram a duração média de aproximadamente vinte minutos (variando entre quinze a quarenta minutos) e foram gravadas com o conhecimento e autorização de cada um dos entrevistados. Finalmente, as respostas dos dirigentes às diferentes questões foram transcritas para papel e submetidas a uma análise de conteúdo.

Na preparação das entrevistas, os dirigentes foram informados sobre os objectivos e âmbito de estudo, bem como sobre os preceitos metodológicos referentes ao desenrolar da entrevista. Oportunamente, os entrevistados foram informados do anonimato das entrevistas e que os dados seriam apenas utilizados para o estudo em causa.

Na relação entrevistado/entrevistador procurou-se seguir os procedimentos metodológicos propostos por Quivy et al (1992):

- fazer o mínimo de perguntas possível;

- intervir da forma mais aberta possível;
- abster-se de se implicara si mesmo no conteúdo da entrevista;
- procurar que a entrevista se desenrole num ambiente e num contexto adequados;
- gravar as entrevistas.

A opção pela escolha do método da entrevista decorreu do facto de ela apresentar algumas vantagens, nomeadamente, apresentar uma grande flexibilidade de aplicação, possibilitando ao observador um elevado grau de liberdade pelo facto de poder encaminhar o entrevistado, sem constrangimento, para os temas definidos à "priori" e, simultaneamente, permite-lhe incorporar novas ideias expressas pelos entrevistados. Ao mesmo tempo, conceder ao entrevistado, uma maior riqueza descritiva e maior liberdade de expressão. Contribuiu também para esta opção, o facto de não termos outro instrumento validado para a recolha da informação relevante ao nosso estudo.

Ainda assim, importa estar consciente, como nós estamos, que a entrevista apresenta também algumas desvantagens: a sua flexibilidade pode intimidar aqueles que necessitam de orientações mais precisas para a resposta, inversamente, outros podem pensar que podem conversar de qualquer maneira com o entrevistador e, também, como os elementos de informação e de reflexão recolhidos não se apresentam imediatamente sob uma forma de análise particular, torna o seu tratamento mais demorado e complicado.

Uma outra limitação ao método utilizado foi o uso de gravador, uma vez que só em "off record" é que alguns dirigentes se descontraíram e falaram abertamente sobre as questões abordadas.

IV – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Para cada questão, os indivíduos na sua globalidade, apresentaram inúmeras respostas. Nesse sentido, e para que a análise dos resultados fosse o mais parcimoniosa possível, foi necessário proceder inicialmente à sua ordenação por categorias mais abrangentes. Para a inclusão das diferentes respostas nas diferentes categorias, definidas questão a questão, foi constituído um júri de três pessoas com conhecimentos específicos na área em questão (autora, o orientador e uma terceira pessoa, que para além da sua formação académica – está em fase de conclusão dos seus estudos de Mestre neste sector - tem também a sua ocupação profissional nesta área). Cada elemento do júri procedeu individualmente, a uma distribuição de todas as respostas indicadas pelos dirigentes pelas diversas categorias anteriormente definidas. Foi estabelecido como critério de inclusão de uma resposta numa categoria a obrigatoriedade de todos os investigadores assim o terem considerado. Nos casos em que tal não se verificou, a decisão da categoria na qual a resposta seria incluída, foi tomada por reflexão conjunta.

Como as respostas eram de natureza aberta, em alguns casos os dirigentes referiram-se a mais do que uma categoria, pelo que o somatório destas não dá 100%.

4.1. Motivação

4.1.1. para ser dirigente desportivo

As razões indicadas pelos dirigentes como sendo determinantes para iniciar uma carreira no dirigismo desportivo foram agrupadas em 11 categorias: **influência de outras pessoas** (p.e.: *"convite"*, *"foi um grupo de amigos que estavam na associação"*), **manutenção do vínculo com o desporto** (p.e.: *"acabei o futebol e dediquei-me a director"*, *"desde miúdo que pratico desporto"*), **realização/desafio** (p.e.: *"faz com que a pessoa se sinta realizada"*, *"aceitei o desafio"*), **prazer/gostar do desporto e do dirigismo** (p.e.: *"é bom ser dirigente"*, *"gosto do associativismo"*), **espírito de missão** (p.e.: *"carolice"*, *"incentivar o desporto na*

freguesia"), **preocupação com os jovens** (p.e.: *"crescimento da juventude no desporto", "apoiar os jovens"*), **dificuldades no funcionamento da associação** (p.e.: *"associação com dificuldade em arranjar pessoal", "desta vez tocou-me a mim"*), **dinamização da freguesia** (p.e.: *"na nossa freguesia não havia nada a nível de desporto", "na nossa zona há pouco desporto"*), **responsabilidade da criação/funcionamento do clube** (p.e.: *"ser um dos fundadores da associação", "fomos obrigados a formar um clube"*), **circunstâncias/casualidade** (p.e.: *"um tinha que ser presidente", "começou por uma brincadeira"*) e **outras** (p.e.: *"tinha ligações à política", "aposentei-me e fiquei com tempo disponível"*).

Ao analisarmos os dados verificamos que nenhuma categoria consagrou mais de um terço das respostas, havendo portanto uma grande dispersão nas razões indicadas por eles como sendo determinantes da sua decisão de iniciar uma carreira no dirigismo desportivo. A influência de outras pessoas, a vontade de manter o vínculo com o desporto, a responsabilidade da criação e funcionamento do clube, o prazer/gostar do desporto e do dirigismo, a preocupação com os jovens, a necessidade de dinamizar a freguesia e ainda dificuldades no funcionamento da associação foram grupos de razões apresentadas por entre 31% e 36% dos inquiridos. As razões menos apontadas foram a realização/desafio, o espírito de missão e as circunstâncias ou casualidade.

Quadro 8: Categorias de motivos indicados pelos dirigentes como determinantes da sua decisão de iniciar uma carreira no dirigismo desportivo.

Categorias de Motivos	***Percentagem***
Influência de outras pessoas	36%
Manutenção do vínculo com o desporto	36%
Responsabilidade da criação/funcionamento do clube	36%
Prazer/gostar do desporto e do dirigismo	33%
Preocupação com os jovens	33%
Dinamização da freguesia	33%
Outras	33%
Dificuldades no funcionamento da Associação	31%
Realização/desafio	15%
Espirito de missão	15%
Circunstâncias/casualidade	15%

4.1.2. para continuar dirigente desportivo

As razões indicadas pelos dirigentes como sendo determinantes para sua decisão de manterem uma carreira no dirigismo desportivo, foram agrupadas em 11 categorias: **influência de outras pessoas** (p.e.: *"as pessoas acreditaram nesta associação", "pediram-me para continuar"*), **continuação do projecto inicial** (p.e.: *"o projecto ainda precisa de nós", "aquilo que começo gosto de dar continuidade"*), **realização/desafio** (p.e.: *"vontade de que se faça qualquer coisa", "ter alguma realização pessoal"*), **prazer/gostar do desporto e do dirigismo** (p.e.: *"gostar-se do que se faz", "gostar de trabalhar com a juventude"*), **espírito de missão** (p.e.: *"carolice", "proporcionar às pessoas outro tipo de situações"*), **preocupação com os jovens** (p.e.: *"querer ajudar a juventude", "evitar que as crianças vão para a droga"*), **dificuldades em encontrar dirigentes** (p.e.: *"é difícil arranjar dirigentes", "ninguém gosta do trabalho que isto dá"*), **convívio** (p.e.: *"estamos sempre a conviver", "consegui muitos bons amigos"*), **habituação/vício** (p.e.: *"depois de entrar é um bocado viciante", "depois de entrar nisto não é fácil deixar"*), **sensação de falta de substituto** (p.e.: *"o clube ainda precisa de mim", "eu a bem dizer é que faço de tudo"*) e **outras** (p.e.: *"tinha tempo disponível", "faz-me falta chegar ao fim de semana e não ter nada que me ocupe"*).

A análise dos dados evidenciou a existência de duas categorias que claramente se destacaram das outras: o prazer/gostar do desporto e do dirigismo e dificuldades em encontrar dirigentes que dêem continuidade e assegurem as suas funções. Outros grupos de motivos também apontados, embora com menor peso, foram o espírito de missão, a vontade de continuar o projecto inicial, a realização/desafio e a preocupação com os jovens.

Quadro 9: Categorias de motivos indicados pelos dirigentes como determinantes da sua decisão de continuar uma carreira no dirigismo desportivo.

Categorias de Motivos	*Percentagem*
Prazer/gostar do desporto e do dirigismo	62%
Dificuldades em encontrar dirigentes	51%
Espirito de missão	31%
Outras	26%
Continuação do projecto inicial	21%
Realização/desafio	21%
Preocupação com os jovens	21%
Habituação/vício	18%
Sensação de falta de substituto	15%
Convívio	13%
Influência de outras pessoas	10%

4.1.3. fontes de satisfação

Aquilo que mais agradam aos dirigentes e indicadas por eles foram agrupadas em 10 categorias de fontes de satisfação: **sucesso desportivo** (p.e.: *"consegui levar um atleta à selecção", "são as vitórias"*), **estatuto** (p.e.: *"tornamo-nos um bocado populares", "que os miúdos nos conhecem"*), **afiliação/convívio** (p.e.: *"a gente convive", "conhecimentos que se conseguem"*), **dedicação aos outros** (p.e.: "carolice", "a satisfação deles também é nossa"), **fazer obra** (p.e.: *"é de a gente ter uma obra feita", "inauguração do parque desportivo"*), **estar/organizar actividades para as crianças** (p.e: *"levar 40 miúdos ao EURO 2004", "é lidar com as crianças"*), **atitude positiva de sócios e familiares** (p.e.: *"as pessoas acreditam no que estamos a fazer", "bom comportamento de atletas, sócios e dirigentes"*), **participação em provas/realizações** (p.e.: *"realização de um jogo de velhas guardas", "quando há qualquer coisa... a gente vai"*), **outros** (p.e.: *"é bom assistir ao desenrolar das provas", "eu moralmente não gosto disto"*), **não responde**.

Ao observarmos os resultados, verificamos que "fazer obra", afiliação/ /convívio e o sucesso desportivo foram as principais fontes de satisfação dos dirigentes, tendo sido referidas em média por uma pessoa em cada três.

Quadro 10: Fontes de satisfação indicadas pelos dirigentes.

Fontes de satisfação	*Percentagem*
Fazer obra	33%
Afiliação / convívio	31%
Sucesso desportivo	28%
Estatuto	15%
Estar/organizar actividades para crianças	15%
Outros	13%
Não responde	10%
Dedicação aos outros	8%
Atitude positiva de sócios e familiares	8%
Participação em provas/realizações	5%

4.2. Dificuldades

4.2.1. no exercício das funções de dirigente

As dificuldades indicadas pelos dirigentes foram agrupadas em 8 categorias de dificuldades: **apoio institucional** (p.e.: *"falta de apoio das entidades estatais"*, *"a nível nacional não há apoios suficientes"*), **apoio/condições em geral** (p.e.: *"falta de apoio"*, *"mesmo a ajuda moral"*), **financeiras** (p.e.: *"a nível monetário"*, *"é a falta de dinheiro"*), **instalações desportivas** (p.e.: *"falta de espaço"*, *"não há condições nas instalações"*), **adesão de pessoas** (p.e.: *"arranjar quem dê continuidade ao trabalho"*, *"convencer as pessoas para aderir"*), **tempo disponível** (p.e.: *"falta de horários disponíveis"*, *"não ter o tempo necessário"*), **outros** (p.e.: *"conciliar esforços a nível profissional"*," *quererem títulos sem olharem a meios*") e **não têm dificuldades**.

Os resultados evidenciaram que a grande maioria dos dirigentes referiram as dificuldades financeiras como sendo as mais sentidas no desempenho das suas funções. Apontaram de seguida dificuldades de instalações desportivas, de falta de apoio institucional e de apoio e condições em geral, e de falta de adesão das pessoas e de tempo disponível. De referir que alguns dirigentes, embora muito poucos, referiram não ter qualquer tipo de dificuldades.

Quadro 11: Dificuldades indicados pelos dirigentes.

Dificuldades	*Percentagem*
Financeiras	67%
Instalações desportivas	36%
Apoio institucional	21%
Apoio/condições em geral	15%
Adesão de pessoas	13%
Tempo disponível	13%
Não têm	8%
Outros	5%

4.2.2. opinião sobre a eventual existência de crise no dirigismo

Quando perguntamos a opinião dos dirigentes sobre a eventual existência de crise no dirigismo, apenas 8% afirmaram não existir qualquer crise, enquanto que a esmagadora maioria dos dirigentes, 92%, foram da opinião de que de facto existe uma crise no dirigismo.

Os dirigentes que afirmaram existir crise no dirigismo apresentaram inúmeras razões que foram agrupadas em 13 categorias: **falta de reconhecimento** (p.e.: *"a gente faz em prol dos outros mas depois é sempre criticado", "há más compreensões"*), **falta de apoios** (p.e.: *"os apoios são cada vez mais complicados", "como não há dinheiro não há vontade de trabalhar"*), **escasso "retorno" material** (p.e.: *"se fosse uma coisa que se ganhasse dinheiro não faltava quem viesse", "aqui não temos meios para ir buscar o dinheiro e nos engrandecer"*), **exige muito trabalho/sacrifício** (p.e.: *"chegam à conclusão que dá muito trabalho", "temos que sacrificar a nossa vida em prol de uma modalidade"*), **exige muito tempo e/ou dinheiro próprio** (p.e.: *"leva muito tempo e tem muitas despesas", "roubam tempo e dinheiro à família...mas as pessoas só vêem o resultado"*), **cansaço** (p.e.: *"as pessoas deixam de estar empenhadas e afastam-se", "as pessoas cansam-se"*), **escassa adesão/rotatividade das pessoas** (p.e.: *"há desinteresse das pessoas", "anda há anos nisto e o que noto é que somos sempre os mesmos"*), **não querem responsabilidades** (p.e.: *"as pessoas não querem obrigações ou compromissos", "as pessoas não se querem chatear"*), **outras solicitações** (p.e.: *"por vezes não conseguimos conciliar a vida profissional com a familiar", "porque há mais divertimentos e as pessoas dividem-se um bocado"*), **prejuízo da família** (p.e.: *"rouba muito tempo à família e vai cansando, ...também temos a família", "o que*

leva a que as pessoas se desliguem"), **falta de adequação das associações/desporto aos tempos actuais** (p.e.: *"cada vez mais vai ser necessário integrar profissionais nas associações"*, *"as pessoas já estão desencontradas do desporto*"), **falta de qualidade/atitude para exercer bem a função** (p.e.: *"é tudo novo mas com fraca qualidade"*, *"há gente que só quer mandar e os outros é que fazem*") e **outras** (p.e.: *"têm receio de não serem capazes de continuar a obra"*, *"é uma crise geral...nós estamos numa sociedade de consumo*").

Ao observarmos os dados verificamos uma grande dispersão de razões para a existência de uma eventual crise no dirigismo, dado que nenhuma categoria congregou grande percentagem de respostas, isto é, dez categorias apresentaram valores entre 14 e 33%. Destas, as mais referidas foram a escassa adesão/rotatividade das pessoas e o facto de exigir muito trabalho/ /sacrifício.

Quadro 12: Razões indicados pelos dirigentes como sendo responsáveis pela eventual existência de crise no dirigismo.

Razões	*Percentagem*
Escassa adesão/rotatividade das pessoas	33%
Exige muito trabalho/sacrifício	31%
Falta de apoios	28%
Exige muito tempo e/ou dinheiro próprio	25%
Falta de reconhecimento	22%
Cansaço	17%
Prejuízo da família	17%
Falta de qualidade/atitude para exercer bem a função	17%
Não querem responsabilidades	14%
Outras solicitações	14%
Outros	14%
Escasso 'retorno' material	8%
Falta de adequação das associações/desporto aos tempos actuais	8%

4.2.3. fontes de insatisfação

Aquilo que os dirigentes indicaram como sendo o que menos lhes agradam foram agrupadas em 12 categorias de fontes de insatisfação: **problema financeiro** (p.e.: *"problemas a nível financeiro"*, *"é a falta de dinheiro*"), **falta de apoios e meios** (p.e.: *"não há apoios"*, *"somos pouco ajudados*"), **maus resultados desportivos** (p.e.: *"as derrotas são chatas"*, *"quando perdemos*"), **problemas com**

os atletas (p.e.: *"problemas com a equipa de futebol no aspecto disciplinar", "quando atletas saem sem apontarem razões"*), **problemas nas relações entre as pessoas** (p.e.: *"qualquer zaragata que temos de resolver", "rotura com uma secção do clube"*), **falta de reconhecimento/oposição** (p.e.: *"ser mal tratado", "pessoas não reconhecerem o valor que a gente tem"*), **más arbitragens/organizações** (p.e: *"má organização de provas", "quando as coisas não correm bem"*), **falta de respeito pelas regras** (p.e.: *"injustiça", "alguém que por má fé prejudique os miúdos"*), **falta de adesão das pessoas** (p.e.: *"as pessoas não aderem", "pais que às vezes fazem pouco pelos filhos"*), **sacrifícios pessoais** (p.e.: *"temos de dispor do nosso dinheiro temporariamente", "ter de 'engolir uns sapos' de vez em quando"*), **outras** (p.e.: *"conotações políticas", "demora de concretização dos projectos"*) e **não tem fontes de insatisfação**.

Ao analisarmos os dados, verificamos que há uma grande dispersão de resultados, com as diferenças observadas entre as categorias de resposta a serem diminutas. De facto, oito categorias (para além da categoria "outros") oscilam entre 10 e 18%.

Quadro 13: Fontes de insatisfação indicados pelos dirigentes.

Fontes de insatisfação	*Percentagem*
Falta de adesão das pessoas	18%
Falta de apoio e meios	15%
Outros	15%
Problema financeiro	13%
Problemas nas relações entre as pessoas	13%
Falta de reconhecimento/oposição	13%
Maus resultados desportivos	10%
Falta de respeito pelas regras	10%
Sacrifícios pessoais	10%
Arbitragens/Organizações	8%
Problemas com atletas	5%
Não tem	3%

4.3. Formação

4.3.1. avaliação da sua própria formação

Quando nos reportamos à formação necessária para ser dirigente desportivo, verificamos que apenas uma pequena percentagem (36%) consideraram não ter formação suficiente, enquanto que a maioria (64%) dos dirigentes consideraram ter formação suficiente para desempenhar as suas funções.

Dos que afirmaram ter formação suficiente, esta foi adquirida de diversas formas, que foram depois agrupadas em 8 categorias: **com outros dirigentes** (p.e.: *"com antigos dirigentes", "falando com colegas"*), **com outras pessoas** (p.e.: *"convivi com muita gente", "pelo que tenho visto os outros fazer"*), **capacidade/atitude** (p.e.: *"a eu já nasci dirigente", "de vez em quando vou ver treinos e tiro notas"*), **prática desportiva anterior** (p.e.: *"estive sempre ligado ao desporto", "porque fui atleta toda a vida"*), **prática anterior de dirigismo/associativismo** (p.e.: *"já passei por vários clubes como presidente", "era sócio de uma associação onde tirei a experiência"*), **com a prática de dirigismo** (p.e.: *"ao longo dos anos", "pela prática que se vai ganhando dia a dia"*), **com acções de formação** (p.e.: *"estive a tirar um curso de juiz árbitro e monitor de atletismo", "em cursos que frequentei na Associação de Atletismo do Porto"*) e **outra** (p.e.: *"penso que gerir um desporto amador não haverá necessidade de ter uma pessoa com estudos", "qualquer pessoa mesmo até sem cultura nenhuma pode ser um bom dirigente"*).

Ao observarmos os resultados verificamos que a maior parte dos dirigentes adquiriu a sua formação através da própria prática de dirigismo e do contacto/observação de outras pessoas.

Quadro 14: Formas de aquisição de formação indicadas pelos dirigentes.

Aquisição de Formação	*Percentagem*
Com a prática de dirigismo	46%
Com outras pessoas	31%
Capacidade/atitude	28%
Prática anterior de dirigismo/associativismo	26%
Prática desportiva anterior	18%
Com outros dirigentes	15%
Com acções de formação	8%
Outra	8%

4.3.2. conhecimento de cursos

No que respeita ao conhecimento de cursos de formação para dirigentes desportivos, verificamos que a grande maioria (77%) afirmou não conhecer qualquer curso, enquanto que apenas 23% dos inquiridos referiram conhecer algum curso.

4.3.3. frequência de cursos

Dos 39 inquiridos, apenas 10% já frequentaram algum curso de formação para dirigentes desportivos, enquanto que 90% nunca frequentou curso nenhum.

Dos dirigentes que nunca frequentaram cursos de formação, 63% (i.e. 22) não apresentaram nenhuma razão pela não frequência, enquanto que os restantes apresentaram diversas razões, que foram agrupadas em 5 categorias de razões: **falta de disponibilidade** (p.e.: *"falta de tempo", "não tenho disponibilidade"*), **não ser na localidade** (p.e.: *"não ser na localidade"*), **falta de informação** (p.e.: *"porque nunca tive conhecimento", "muitas das vezes não nos chega a informação"*), **não sente necessidade de formação** (p.e.: *"isto é por amor à camisola", "o que nos ensina é a vida"*), **não existe** (p.e.: *"por não haver", "há falta disso aqui no nosso meio"*).

Dos 37% de dirigentes (i.e. 13) que apresentaram razões para não terem ainda frequentado algum curso de formação, a maior parte deles alegou a falta de disponibilidade, logo seguida pela razão de não sentirem necessidade de formação.

Quadro 15: Razões indicados pelos dirigentes para o facto de nunca terem frequentado cursos de formação para dirigentes desportivos.

Razões	*Percentagem*
Falta de disponibilidade	14%
Não sente necessidade de formação	11%
Falta de informação	9%
Não existe	9%
Não ser na localidade	3%

4.3.4. disponibilidade para frequentar cursos

Quanto à disponibilidade dos dirigentes para frequentarem cursos de formação para dirigentes desportivos, 26% afirmaram não ter disponibilidade, enquanto que 74% afirmaram estar disponíveis, apresentando no entanto algumas condições para tal.

As condições apresentadas por esses 74% (i.e., 29) foram agrupadas em 4 categorias: **horário** (p.e: *"em horário pós laboral", "horários que não prejudicassem a minha vida – pelas 20/21 horas"*), **matérias/palestrantes** (p.e.: *"feito com pessoas que tivessem experiência", "com pessoas devidamente credenciadas"*), **local** (p.e.: *"teria de ser perto de casa", "que não exigisse grandes deslocações"*), **incentivos** (p.e.: *"era capaz de estar interessado", "dar-lhes um apoio, um incentivo mo de dinheiro"*).

Pela observação dos resultados verificamos que dos 74% dos dirigentes que se mostraram disponíveis para frequentar acções de formação, a grande maioria, 76% (i.e., 22), disseram estar condicionados pelos horários.

Quadro 16: Condições indicados pelos dirigentes como determinantes para frequentarem cursos de formação para dirigentes desportivos

Condições	*Percentagem*
Horário	76%
Local	24%
Matérias/palestrantes	21%
Incentivos	10%

4.3.5. matérias a abordar em cursos de formação

As matérias a abordar em cursos de formação indicadas pelos dirigentes foram agrupadas em 13 categorias: **relações humanas** (p.e.: *"lidar com os miúdos e também com os pais", "saber lidar com as pessoas"*), **papel do desporto** (p.e.: *"a questão do desportivismo", "educação desportiva"*), **economia e finança** (p.e.: *"questão financeira", "tudo o que diz respeito a economia"*), **gestão e administração** (p.e.: *"como organizar um clube", "como nos devemos organizar para pôr de pé uma secção"*), **marketing** (p.e.: *"oferta de mercado", "formas de promoção"*), **procura de apoios** (p.e.: *"como podemos ter apoios", "quais as entidades oficiais que nos poderiam apoiar nesse sentido"*), **legislação** (p.e.: *"saber onde recorrer a qualquer direito", "saber os direitos que tinha sobre a associação"*), **problemas dos jovens - psicologia** (p.e.: *"a educação das crianças a nível do desporto", "o saber lidar com os jovens"*), **técnicos** (p.e.: *"qual a função de um técnico", "preparação física dos atletas"*), **contabilidade** (p.e.: *"organizar a contabilidade", "saber como lidar com passar ou não recibos"*), **papel do associativismo/dirigismo** (p.e.: *"como deve ser a nossa intervenção no terreno", "saber conviver com outras associações"*), **outra** (p.e.: *"espirito de liderança para ser dirigente", "sobre os métodos ideais de trabalho"*) e **não sabe**.

A matéria que os dirigentes consideram ser mais importante abordar nos cursos de formação tem a ver com os problemas dos jovens (psicologia), seguida depois por matérias de gestão/administração e relações humanas, havendo no entanto uma grande dispersão, uma vez que há 10 categorias (além da categoria "outra") que oscilam valores entre 10 e 38%.

Quadro 17: Matérias a abordar em cursos de formação indicadas pelos dirigentes.

Matérias	***Percentagem***
Problemas dos jovens (Psicologia)	38%
Gestão/Administração	31%
Relações humanas	26%
Economia/ Finança	18%
Contabilidade	18%
Outra	18%
Papel do Desporto	15%
Procura de Apoios	15%
Técnicos	13%
Papel Associativismo/Dirigismo	13%
Não sabe	10%
Marketing	5%
Legislação	5%

V – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Um dos objectivos da realização deste trabalho consistiu em conhecer os motivos dos dirigentes para iniciarem e manterem uma carreira no dirigismo desportivo e, conhecer o que mais lhes agrada e desagrada enquanto dirigentes da colectividade.

Pela observação dos resultados, verificamos que há uma grande diversidade nas razões apresentadas como sendo determinantes da decisão de iniciar uma carreira no dirigismo desportivo. Porém o mesmo não acontece quanto às razões apontadas como determinantes para continuar a desempenhar essa função, ou seja, a maioria dos inquiridos circunscreveram-se a apresentar duas categorias: *prazer/gostar do desporto e do dirigismo* e *dificuldades em encontrar dirigentes*.

Parece-nos igualmente de realçar a referência que os dirigentes fizeram ao *espirito de missão*, como sendo uma das razões que contribuíram para a sua decisão de ficar a desempenhar funções na colectividade. De facto, esta forma de estar, de dádiva e dedicação aos outros, parece ter estado na base das associações mutualistas, que foram, de certa forma, as percursoras das associações desportivas, ou seja, como já foi referido na revisão da literatura, por Araújo (1984), as pequenas colectividades tiveram quase sempre origem numa preocupação expressa das populações, em se auto-organizarem como forma de dar resposta às carências locais e como forma de promoverem actividades destinadas à ocupação dos tempos livres dos cidadãos.

Estes dados de alguma forma convergem com a definição de dirigente benévolo, dada por Melo de Carvalho (1997), e que voltamos a citar: "alguém que tem benevolência, que deseja bem a outrem e é bem intencionada" (p.32), ou seja, "é aquele que decide, por si só, colocar à disposição de uma organização a sua força de trabalho, sem que ela estabeleça qualquer relação com o seu valor mercantil" (p.104).

De facto, entendemos que as três categorias de razões apontadas pelos dirigentes, como sendo determinantes da sua decisão de se manterem na carreira de dirigentes desportivos, estão muito interligadas, ou seja, o prazer/gostar do desporto e do dirigismo e as dificuldades em encontrar dirigentes levam-nos aos

espirito de missão, porque os dirigentes de facto gostam de trabalhar em prol dos outros e de fazer o bem, e ao terem consciência de que há poucas pessoas assim, sentem-se incapazes de "abandonar" o barco e deixar a associação à deriva.

Curiosamente, a *influência de outras pessoas* sendo indicada como uma das principais razões para terem assumido o cargo de presidente da colectividade, fica relevada para último lugar quando apontada como razão para a manutenção do cargo. Por outro lado, enquanto que o *prazer/gostar do desporto e do dirigismo* é apenas a quarta categoria apresentada para iniciar funções, com um peso relativamente modesto, torna-se no entanto a razão mais importante quando decidem continuar no cargo directivo.

Ao tentarmos averiguar o que é que efectivamente os dirigentes desportivos gostam, verificamos que é de *fazer obra,* da *afiliação/convívio* e do *sucesso desportivo*, ou seja, razões que se prendem um pouco com a satisfação e a realização pessoal, ou seja, razões de natureza mais interna, que têm mais a ver com os seus sentimentos.

O que se acabou de referir induziu-nos na seguinte constatação: enquanto que numa primeira fase os dirigentes são quase que "obrigados" por motivos extrínsecos (outras pessoas) a assumirem funções; numa segunda fase, prevalecem os motivos intrínsecos, ou seja, eles permanecem a exercer funções porque sentem uma "obrigação" interna, porque acham que é importante para a sociedade e para os jovens.

Apesar dos motivos intrínsecos sentidos pelos dirigentes, apesar da sua extrema dedicação aos outros, as coisas não podem ser entendidas como no passado. Não obstante o facto de gostarem do desporto e do dirigismo, onde a boa vontade, o esforço de todos os dias e a dedicação de todos os tempos livres parece já não é suficiente, é também importante que os dirigentes tenham outras competências, como sejam o saber gerir, pessoas e recursos, e o rodear-se de uma boa equipa de trabalho, que integre técnicos e colaboradores. Aliás, esta parece ser uma batalha difícil de conseguir, porquanto os dirigentes afirmaram, por diversas vezes, ser *escassa adesão das pessoas.* De facto, os tempos são outros e são outras as condições de vida e os anseios e gostos das pessoas, pelo que, os dirigentes encontram-se actualmente perante uma realidade muito diferente daquela a que o clube respondeu no passado (Melo de Carvalho, 1997).

Os dirigentes ao afirmarem gostar da *afiliação/convívio*, leva-nos a pensar que, para "pequenas" coisas, as pessoas colaboram, mas quando se trata de assumir um pouco mais de responsabilidade, as pessoas já não aderem, facto que se confirma quando os dirigentes afirmam ter dificuldade de encontrar quem os substitua.

Um outro objectivo que nos propusemos cumprir, foi conhecer, na perspectiva dos dirigentes quais são as principais dificuldades no exercício das suas funções directivas e, qual a sua opinião sobre a existência de uma eventual crise no dirigismo desportivo no concelho.

Pela análise dos resultados podemos verificar que as principais dificuldades dos dirigentes se situam fundamentalmente ao nível financeiro e, depois, em menor escala, com as instalações desportivas, quer pela sua inexistência, quer pela má qualidade das existentes.

Também Antunes (1996), refere no seu estudo a falta de verbas e a ausência de infra-estruturas como sendo questões que mais preocupavam os dirigentes no seu dia a dia, apontando no entanto uma terceira situação relacionada com a formação e preparação do jovem praticante, que no nosso estudo só encontrou expressão quando abordamos a questão das matérias a abordar em acções de formação.

Verificamos também que, apesar da maioria dos dirigentes ter como principal obstáculo ao exercício das suas funções , as dificuldades financeiras, o que menos lhes agrada enquanto dirigentes não é só o *problema financeiro* mas essencialmente a *falta de adesão das pessoas* e a *falta de apoios e meios.*

Esta falta de adesão das pessoas poderá estar relacionada com as crescentes ofertas do exterior, que vão mais rapidamente e de uma forma mais fácil, ao encontro das necessidades das pessoas e, por outro lado, pelo facto de algumas colectividades não terem ainda conseguido alterar a sua filosofia de funcionamento, de modo a tornarem mais atraentes os serviços prestados e os produtos oferecidos (Bento, 1999). Também, o facto das instalações desportivas, quando existem, serem algo precárias, não ajuda em nada a situação das colectividades; pelo contrário, só serve para afastar eventuais interessados na prática desportiva.

A falta de apoios e meios, se por um lado poderá estar relacionada com a resistência das colectividades face às mudanças sociais verificadas nos últimos anos, que terá levado à perda de grande parte do seu suporte fundamental de existência (i.e., os associados), por outro lado, e na nossa opinião, poder-se-á dever ao facto dos dirigentes, que não tendo conhecimentos suficientes, não sabem onde procurar, nem como procurar, apoios.

Os dirigentes foram quase unânimes ao afirmarem a existência de uma crise ao nível do dirigismo desportivo no concelho, facto que parece estar de acordo com outros estudos realizados (Teixeira de Sousa, 1988; Melo de Carvalho, 1994; Antunes, 1996; Homem, 1997; Serôdio Fernandes, 1999).

Antunes (1996) fazendo referência à existência de uma crise no dirigismo desportivo, apontou como principais razões a falta de verbas, de acções de formação e de infra-estruturas suficientes para a prática do desporto.

Serôdio Fernandes (1999) referiu-se também aos problemas económicos dos clubes e ao não reconhecimento da acção dos dirigentes em beneficio da comunidade como sendo factores determinantes na dissuasão para o recrutamento de novos dirigentes.

No nosso estudo os dirigentes consideraram como principais razões para a existência de uma crise, não só o facto do cargo exigir muito trabalho e muito tempo, mas também a fraca adesão das pessoas e a falta de apoios.

Um aspecto importante a realçar é o facto de vários dirigentes terem referido também a falta de reconhecimento. Este é um aspecto que poderá estar, de certa forma, a travar o recrutamento de novos dirigentes.

Assim, se por um lado há dirigentes que sentem interiormente uma motivação para exercerem funções no dirigismo desportivo, por outro lado há outros que sentem uma desmotivação, e por isso, possivelmente precisarão de alguns incentivos. No estudo de Antunes (1996), os dirigentes foram da opinião de que uma remuneração, isenções fiscais e dispensa de horas de serviço poderiam ser soluções que resolveriam o problema da falta de voluntários para o dirigismo.

O terceiro objectivo que nos propusemos atingir, foi saber qual a percepção dos dirigentes quanto às competências que possuem e quais a que necessitam desenvolver para o desempenho da sua actividade, enquanto presidentes do clube,

ou seja, se estão ou não sensibilizados para as necessidades de formação e desenvolvimento de competências específicas de gestão.

Alguns autores (Melo de Carvalho, 1997; Bento, 1998; Correia, 1998; e Pires, 1998b), são da opinião de que os dirigentes não possuem formação adequada, referindo que cada vez mais é necessário a existência de quadros técnicos com formação específica.

Ao analisarmos os resultados do nosso estudo, verificamos que a maioria dos dirigentes percepciona ter formação suficiente para desempenhar as suas funções, enquanto presidentes do clube, o que não será de estranhar, pois se entendessem que não tinham formação suficiente, concerteza já teriam abandonado o cargo. Esta formação foi adquirida, essencialmente, de forma autodidacta e assente na prática.

De realçar que apenas uma percentagem muito reduzida adquiriu formação pela frequência de acções de formação, sendo que a maior parte afirmou mesmo não conhecer nenhum tipo de formação.

Actualmente é insustentável a ideia de que haja competências que são adquiridas de uma vez por todas, até porque "aquilo que funcionava bem no passado provavelmente não serve no presente e não deverá ser usado num futuro próximo" (Bento, 1999, p.3). De facto, a velocidade das transformações sociais faz com que o conhecimento de há uns anos, esteja hoje completamente desactualizado. Assim, se as pessoas não foram capazes de se actualizarem e de evoluir, acabam por parar no tempo e com elas as colectividades que dirigem.

Neste contexto, é fundamental que as pessoas se preocupem em fazer formação, mas não só formação contínua como também formação adequada. Porém, no nosso estudo o que verificamos foi que, a grande maioria dos dirigentes não fizeram, nem fazem, formação.

Dos que nunca frequentaram qualquer tipo de formação, a grande maioria não apresentou nenhuma razão para o facto, no entanto alguns alegaram falta de disponibilidade e outros o facto de não sentirem necessidade de formação.

Antunes (1996), no seu estudo verificou que todos os dirigentes solicitavam acções de formação.

No nosso caso, quando questionados acerca da disponibilidade para frequentar futuras acções, os dirigentes responderam afirmativamente,

apresentando no entanto, algumas condições para o fazerem. Daí a importância de sensibilizar os indivíduos não só para estarem disponíveis, mas, acima de tudo, consciêncializa-los de que a formação os poderá ajudar a melhorarem o seu desempenho e a encontrar soluções para ultrapassar as suas dificuldades, pois nenhuma mudança é possível com dirigentes que não querem, não têm tempo e/ou não sabem alterar o rumo dos acontecimentos (Correia, 1998).

Os dirigentes apresentaram como principais condições para frequentarem acções de formação, os horários e o local de realização, razões que de certa forma se compreendem pelo facto de não serem dirigentes profissionais. Pelos indicadores que temos, cada dirigente gasta em média 10 horas semanais com a actividade do seu clube, o que a juntar à sua actividade profissional, reduz significativamente o seu tempo livre, o que implica que não disponham de muito tempo para dedicarem às iniciativas fora do âmbito normal da vida da sua colectividade. Em função disto, há que racionalizar o tempo de duração das iniciativas de formação, bem como a sua localização e calendarização.

No entanto, para garantir que os indivíduos lá vão, não basta fazer acções de formação num local próximo da residência e com um horário adequado, para garantir uma alteração qualitativa de quem dirige.

Uma outra condição para frequentar acções de formação que os dirigentes apontaram, foi a qualidade das matérias e a notoriedade dos palestrantes. De facto, terá de se ter em conta a experiência acumulada dos dirigentes em cargos de direcção (como nos mostram os dados da amostra), pelo que se deverá ponderar a criação de espaços de diálogo ou de debate em que possa haver troca de informações sobre determinados temas, que reforcem e permitam a auto-formação e formação reciproca destes dirigentes. É preciso haver qualidade na organização, no rigor transmitido e nos conteúdos apresentados, ou seja, uma vez que há grande diversidade de formação académica e profissional entre os dirigentes, devemos procurar utilizar meios e formas de transmissão de conhecimentos acessíveis e adaptados a todos.

Ao analisarmos os resultados relativos às matérias que gostariam de ver abordadas em futuras acções de formação, os dirigentes apontaram áreas relacionadas com *os problemas dos jovens*, *gestão/administração* e *relações humanas.*

Estes resultados vão em parte, ao encontro dos encontrados por Antunes (1996), onde um dos temas mais solicitados situavam-se ao nível do desenvolvimento dos jovens. As outras duas áreas referidas no seu estudo – a gestão de projectos desportivos e a função do dirigente desportivo – não encontraram grande expressão no nosso trabalho.

Quando poderíamos supor que haveria uma relação entre as dificuldades sentidas e as matérias em que sentem maior necessidade de formação, verificamos que as maiores dificuldades são a nível financeiro, enquanto que as necessidades de formação apontam para áreas relacionadas com *os problemas dos jovens*, *gestão/administração* e *relações humanas*. Estes dados realçam ainda mais o carácter humano dos dirigentes, que consideram mais importante a sua função humana do que, a aquisição de conhecimentos contabilisticos ou financeiros, que poderiam ajuda-los a gerirem melhor os destinos da colectividade.

Ainda assim não nos iludamos, porque tal como referem Bento (s/d), Melo de Carvalho (1997) e Pires (1998a), a acção dos dirigentes diz mais respeito às Relações Humanas, não se limitando às funções de gestão, administração e organização da colectividade, mas sublinharam que, precisamente por essa razão entendem que os dirigentes devem possuir competências e qualidades próprias para poderem agir e gerir em conformidade, ou seja, ainda que considerem que é fundamental preservar o carácter humano do associativismo, é importante que os dirigentes se garantam com aquisições de novos conhecimentos para poderem continuar a sua missão.

VI - CONCLUSÕES

Com base nos resultados do estudo efectuado, podemos extrair as seguintes conclusões:

- os dirigentes quando decidem assumir funções, fazem-no pelas mais diversas razões, mas ficam a exercê-la, fundamentalmente, porque gostam daquilo que fazem e porque têm dificuldades em encontrar quem os substitua;

- as principais dificuldades sentidas pelos dirigentes no exercício das suas funções, são fundamentalmente financeiras;

- a maioria dos dirigentes não conhece nem frequentou qualquer acção de formação, mas percepciona que tem formação suficiente para desempenhar o cargo. Quando questionados sobre a sua disponibilidade para fazer formação, a maioria responde afirmativamente, embora com algumas reservas. No que concerne às matérias que gostariam de ver tratadas em acções de formação, apontam essencialmente, áreas relacionadas com os problemas dos jovens, gestão/administração e relações humanas.

VII – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- **Antunes, A.** (1996): *Contributo para a História do Dirigente Desportivo Açoriano – O Dirigente Desportivo da Ilha Terceira em 1996.* Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências do Desporto, FMH, Lisboa.
- **Araújo, J.** (1984): Clubes Desportivos – sua importância, funções e organização. *Revista Horizonte*, vol. I, n.º 2, pp.45-50.
- **Araújo, J.M.** (1989): A formação dos treinadores e o desenvolvimento do desporto. *Revista Horizonte*, vol. V, n.º 30, pp.187-190.
- **Bento, J.** (s/d): *A Formação do Dirigente Desportivo.* Câmara Municipal de Oeiras.
- **Bento, J.** (1998): *Desporto e Humanismo – o campo do possível*, Ed. UERJ, Rio de Janeiro.
- **Bento, J.** (1999): As Autarquias e as Políticas Desportiva – da mudança e da sobrevivência do clube desportivo. *Actas do Seminário da Associação Nacional de Municípios Portugueses*, Santo Tirso, 4 de Nov., pp. 1-12.
- **Carvalho, M.ª. J.** (2000): Direito Desportivo. *Programa de Formação de Dirigentes Desportivos*, FCDEF-UP, CDP, CEFD, AGDP, Porto, pp.1-15.
- **C.M.S.T.** (1999): *Roteiro das Associações do Concelho de Santo Tirso.* Câmara Municipal de Santo Tirso – Divisão do Desporto, Santo Tirso.
- **Coelho, M.** (1997): *Desporto e Mudança em Macau – linhas de tendência*, Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências do Desporto, FMH, Lisboa.
- **Constantino, J.** (1992): *Desporto Português – as soluções adiadas*, Livros Horizonte, Lisboa.
- **Constantino, J.** (1997): A Sinergia Público, Associativo e Privado como resposta à problemática do desenvolvimento desportivo local, *Actas do II Congresso Nacional de Gestão de Desporto*, Lisboa, 24 e 25 de Janeiro, pp. 35-40.

- **Correia, A.** (1998): O Plano de Marketing na Gestão de Clubes Desportivos, *Actas do Seminário "Desporto no Município"*, Constância, 18 e 19 Setembro, pp. 37-41.
- **Crespo, J.** (1978): Para uma Sociologia da Cultura – O Associativismo Desportivo em Portugal, *Ludens*, Vol. II, n.º 4, Julho, 3-13.
- **Cunha, A.** (1995): *A formação contínua dos professores de Educação Física do Distrito de Castelo Branco – um contributo para uma análise de expectativas/necessidades de formação.* Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências da Educação – Metodologia da Educação Física, UTL,FMH, Lisboa.
- **Esteves, M.** (1991): Alguns contributos para a discussão sobre a formação contínua de professores. *Inovação*, 4 (1), pp.101-111.
- **Filipe, A.** (1999): O enquadramento legal do associativismo. *Revista Elo associativo*, n.º 9, pp.13-14.
- **Flores, A.** (1999): Faltam incentivos para renovar. *Revista Elo associativo*, n.º 10, pp.7.
- **Flores, A.** (2000): Temos uma história de luta. *Revista Elo associativo*, n.º 11, pp.7.
- **Fragoso, N.** (1998): Formação do Dirigente Desportivo Popular em Lisboa. *Actas do III Congresso Nacional de Gestão de Desporto*, Desporto 2000 – Processos de Mudança, Madeira, 22 a 25 de Janeiro, pp. 181-187.
- **Guimarães, P.** (1999): *Estrutura e dinâmica das organizações desportivas – análise da estrutura e dinâmica do Futebol Clube do Porto*, Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências do Desporto, FMH, Lisboa.
- **Homem, T.** (1997): *O movimento associativo desportivo no Concelho de Aveiro: caracterização organizativa e funcional dos seus elementos estruturantes – clubes, dirigentes, sócios, técnicos e praticantes*, Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências do Desporto, FCDEF, Porto.
- **Homem, T.** (1998): Contributo para o estudo do dirigente desportivo associativo. *Revista Horizonte*, Vol. XIV, n.º 84, pp. 28-37.

- **Lacerda, F. e Melo** (1978): *Legislação e Doutrina*, Antologia de Textos, Lisboa.
- **Lima, T.** (1992): Ser Dirigente, *Revista Horizonte*, Vol. VIII, n.º 47, pp.162.
- **Malheiro, J.** (1996): *Associativismo Popular: originalidade do povo português*. Câmara Municipal de Almada.
- **Meirim, J.** (1993): Desporto e o Direito. *Revista Horizonte*, Vol. IX, n.º 54, pp. 229-230.
- **Meirim, J.** (1994): Elementos para o estudo da Política Desportiva Portuguesa. *Revista Horizonte*, Vol. XI, n.º 64, pp. 123-129.
- **Meirim, J.** (1995): *Dicionário Jurídico do Desporto*. Ed. Record, Lisboa.
- **Meirim, J. M.** (1997): *Colectânea de Legislação do Desporto*. Coimbra Editora, Coimbra.
- **Melo de Carvalho, A.** (1976): A Função Social do Clube. *Revista Treino Desportivo*, n.º 6, DGD, Lisboa, pp. 3-11.
- **Melo de Carvalho, A.** (1994): *Desporto e Autarquias Locais*. Campo das Letras Editores, Porto.
- **Melo de Carvalho, A.** (1997): *O Dirigente Desportivo Voluntário*. Livros Horizonte, Lisboa.
- **Monteiro, Pires & Colaço** (1997): A Racionalização das Escolhas em Matéria de Política Desportiva – estudo das opções dos presidentes das principais federações desportivas. *Actas do II Congresso Nacional de Gestão de Desporto*, O desporto em Portugal - Opções e Estratégias de Desenvolvimento, FMH, Lisboa, 24 a 25 de Janeiro, pp. 159-167.
- **Pires, G.** (1993): Situação Desportiva (Parte I). *Ludens*, vol 13, n.º2, Abril/Junho, pp. 19-25.
- **Pires, G.** (1987): *Do Associativismo à Organização Desportiva*, Lisboa, DGD, Desporto e Sociedade, n.º 45, 3-41.
- **Pires, G.** (1997): Ansiedade versus Esperança. *Actas do II Congresso Nacional de Gestão de Desporto*, O desporto em Portugal - Opções e Estratégias de Desenvolvimento, FMH, Lisboa, 24 a 25 de Janeiro, pp. 13-18.

- **Pires, G.** (1998a): A autonomia Cientifica e Social da Gestão do Desporto. *Actas do III Congresso Nacional de Gestão de Desporto*, Desporto 2000 – Processos de Mudança, Madeira, 22 a 25 de Janeiro, pp. 233-236.
- **Pires, G.** (1998b): *Mudança, Sociedade e Desporto – da sociedade agrícola à pós industrial*, Lição de Síntese.
- **Quivy, R. & Campenhoudt, L.** (1992): *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva. Lisboa.
- **C.M.S.T.** (1997): Roteiro do Desporto em Santo Tirso. Câmara Municipal de Santo Tirso.
- **SED - CEFD** (1999): Um rumo para o Desporto em Portugal (1995 – 1999). Secretaria de Estado do Desporto – Centro de Estudos e Formação Desportiva, Lisboa.
- **Serôdio Fernandes, A.** (1999): *O associativismo desportivo no distrito de Vila Real – estudo das colectividades desportivas e seus dirigentes*, Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Doutor em Ciências do Desporto, UTAD, Vila Real.
- **Silva, J.** (1998): O associativismo popular tem futuro. *Revista Elo Associativo*, n.º 6, pp. 11-12.
- **Silva, J.** (2000): O Abril das colectividades. *Revista Elo associativo*, n.º 12, pp.14.
- **Soares, Jorge** (1991-92): A importância da formação. *Revista Horizonte*, Vol. VIII, n.º 46, pp. 137-148.
- **Teixeira de Sousa, J.** (1988): *Contributo para o estudo do associativismo desportivo em Portugal*. Universidade Técnica de Lisboa, ISEF, Lisboa.
- **Tenreiro, F.** (1990): Formação de agentes desportivos – uma perspectiva económica. *Revista Horizonte*, Vol. VII, n.º 39, pp. 81-82.

7.1. Legislação

- Constituição da República Portuguesa
- Decreto – Lei n.º 270/89, de 18 de Agosto
- Decreto – Lei n.º 390/91, de 10 de Outubro
- Decreto – Lei n.º 267/95, de 18 de Outubro
- Decreto – Lei n.º 183/97, de 26 de Julho
- Decreto – Lei n.º 389/99, de 30 de Setembro
- Lei n.º 1/90, de 13 de Janeiro (Lei de Bases do Sistema Desportivo)
- Programas dos Governos Constitucionais

VIII - ANEXOS

ENTREVISTA

1. Antes de mais, diga-me, por favor, quais foram as principais razões porque decidiu ser dirigente desportivo.

2. Já agora, diga-me igualmente quais são as principais razões porque ainda se mantém como dirigente desportivo.

3. Acha que as razões que o levaram, ou levam, a ser dirigente desportivo são comuns aos outros dirigentes desportivos?

4. Por vezes, algumas pessoas queixam-se que actualmente é mais difícil as pessoas interessarem-se por estas funções de dirigente desportivo. Qual é a sua opinião acerca disto?

5. Certamente que ser dirigente desportivo lhe proporciona, ou proporcionou, algum prazer. Diga-me, por favor, quais são, ou foram, as situações que mais lhe agradam, ou agradaram, na sua vida de dirigente desportivo.

6. E as situações que menos lhe agradam, ou agradaram?

7. Já que estamos a falar de situações menos boas, diga-me, por favor, quais são, para si, os principais obstáculos/problemas que se lhe colocam actualmente como dirigente desportivo.

8. E pensa que esses obstáculos/problemas se estendem aos outros dirigentes, ou, pelo contrário, os problemas deles são diferentes?

9. Relativamente à formação necessária para ser dirigente desportivo, considera que a formação que possui actualmente é suficiente para desempenhar as funções que exerce?

10. Como a foi adquirindo?

11. Conhece algum curso para dirigentes desportivos? Que opinião tem acerca dele?

12. Alguma vez frequentou algum?

13. Estaria disponível para participar em cursos para dirigentes desportivos? Em que condições, por exemplo, de horários ou de apoios a deslocações?

14. Na sua opinião, quais devem ser as matérias fundamentais a abordar em cursos de formação para dirigentes desportivos?

OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO