



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Ciências Sociais e Humanas

Fatores de Sucesso em Organizações Desportivas

Estudo de Caso: Academia José Moreira

Cárin Alexandre Dinis Lourenço de Almeida

Trabalho de Projeto para obtenção do Grau de Mestre em
Gestão
(2º ciclo de estudos)

Orientadores: Prof^a. Doutora Maria José Madeira
Prof. Doutor Pedro Guedes de Carvalho

Covilhã, outubro de 2018

Dedicatória

À memória do meu pai, por tudo o que me ensinou e transmitiu, estando sempre presente em tudo o que faço.

À minha avó Flora, à minha irmã e em especial à minha mãe, por todo o apoio, incentivo e sobretudo por acreditarem em mim.

À minha namorada, Andreia, cuja ajuda foi imprescindível para a realização deste documento, assim como todas as suas palavras de incentivo e total disponibilidade.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, ao Professor José Moreira, Senhor José Magalhães e todos os que fizeram parte da Associação Academia José Moreira durante este processo, acolhendo-me e ajudando-me no cumprimento da minha meta.

À Professora Doutora Maria José Madeira, por todo o seu empenho, ajuda, disponibilidade e, acima de tudo, por acreditar que seria possível a realização deste projeto.

Ao Professor Doutor Pedro Guedes de Carvalho, pela proposta realizada sobre o tema do Projeto, dando-me a hipótese de o realizar numa modalidade na qual me revejo.

A todos os docentes de 2º Ciclo em Gestão, que ao longo desta minha etapa me acompanharam, aconselharam e me ajudaram de forma a cumprir os meus objetivos.

Aos elementos da Federação Portuguesa de Voleibol e da Associação de Voleibol do Porto, por toda a disponibilidade durante a recolha de dados.

Aos colegas de 2º Ciclo de Gestão, pela disponibilidade, companheirismo e incentivo ao longo do mesmo.

Resumo

Devido ao aumento da procura e da oferta de atividades físicas e desportivas, as organizações que oferecem tal serviço necessitam de se destacar para alcançar o sucesso, como forma de perpetuar a sua própria existência, perpetuando-se através do recrutamento e retenção de atletas ao longo do tempo. Os fatores críticos de sucesso das organizações desportivas tornam-se, assim, fulcrais para determinar como estas poderão alcançar o sucesso, e conseqüentemente, manterem-se em funcionamento.

Este projeto tem como objetivo identificar, analisar e associar os fatores críticos de sucesso numa organização desportiva. Dos variadíssimos fatores que poderão ser encontrados no funcionamento de uma organização, três foram considerados os mais relevantes para este estudo, nomeadamente: comunicação; capacidade financeira; patrocínios; e estrutura organizacional. Reconhecidos estes fatores, a investigação passa por analisar qual a influência que cada um deles tem no sucesso da Academia José Moreira, sendo este o objeto de estudo. Neste seguimento e pretendendo dar resposta aos objetivos definidos, desenvolveu-se uma investigação de natureza qualitativa enquadrada na metodologia de estudo de caso exploratório, elaborou-se um guião de entrevista, visando a recolha de dados. Ao longo do trabalho, constatou-se uma escassa literatura relativamente aos fatores críticos de sucesso associados às organizações desportivas. Pelo que se torna imprescindível a recolha, tanta quanto possível, de informação sobre esta temática, sistematizando-a e transportando-a, posteriormente, para as organizações desportivas. Atendendo aos fatores críticos de sucesso identificados neste trabalho, nomeadamente: comunicação; capacidade financeira; patrocínios; e estrutura organizacional, conclui-se que a comunicação existente no seio da organização demonstra ser o principal fator crítico de sucesso.

Palavras-chave

Fatores críticos de sucesso; Organização; Organização desportiva; Sucesso; Voleibol.

Abstract

Due to increased demand and supply of physical and sporting activities, the organizations that offer such services need to excel to achieve success as a way to perpetuate their own existence by perpetuating themselves through the recruitment and retention of athletes over of time. Thus, the critical success factors of sports organizations become central to know how they can succeed over time.

This project aims to identify, analyse and associate critical success factors in a sports organization. Of the many factors that can be found in an organization, three were considered the most relevant for this study: communication; financial capacity; sponsorships; and organizational structure. Once these factors are recognized, the investigation is based on analysing the influence that each of them has on the success of Academia José Moreira, being this the object of study. In this follow-up and intending to respond to the defined objectives, a research of a qualitative nature developed within the methodology of an exploratory case study was developed, an interview guide was elaborated, aiming the collection of data. Throughout the work, there was a scarce literature regarding the critical success factors associated with sports organizations. Therefore, it is essential to collect as much information as possible on this subject, systematising it and transporting it later to the sports organizations. Considering the critical success factors identified in this study: communication; financial capacity; sponsorships; and organizational structure, it is concluded that the existing communication within the organization proves to be the main critical success factor.

Keywords

Critical factors for success; Organization; Sports organization; Success; Volleyball

Índice

| | |
|--|----|
| Capítulo 1 | |
| 1 Introdução | |
| 1.1 Enquadramento do problema | 1 |
| 1.2 Justificação do tema | 2 |
| 1.3 Questão e objetivos de investigação | 3 |
| 1.4 Estrutura da investigação | 3 |
| Capítulo 2 | |
| 2 Enquadramento teórico | |
| 2.1 Conceito e evolução dos fatores de sucesso | 5 |
| 2.2 Fatores de sucesso em organizações desportivas | 6 |
| Capítulo 3 | |
| 3 Metodologia | |
| 3.1 Tipo de estudo | 13 |
| 3.2 Instrumentos | 15 |
| Capítulo 4 | |
| 4 Análise de dados e discussão de resultados | |
| 4.1 Apresentação e caracterização da Academia José Moreira | 19 |
| 4.2 Voleibol e a realidade nacional | 22 |
| 4.3 Fatores críticos de sucesso | 25 |
| Capítulo 5 | |
| 5 Conclusões | 31 |
| 5.1 Conclusões da investigação | 31 |
| 5.2 Limitações da investigação | 33 |
| 5.3 Sugestões para futuras investigações | 35 |
| Bibliografia | 37 |
| Anexos | 45 |

Lista de Figuras

Figura 1 – Número e percentagem de atletas federados na FPV, do ano 2004 ao ano 2017.
Figura retirada do site oficial do INE.

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Constituição dos órgãos sociais da Associação Academia José Moreira.

Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Número de organizações desportivas filiadas nas associações de voleibol portuguesas.

Gráfico 2 - Crescimento de atletas federados na FPV, do ano 2007 ao ano 2017.

Gráfico 3 - Orçamento anual, para cada época, da AJM.

Gráfico 4 - Percentagem de vitórias das equipas da AJM: no campeonato regional; campeonato nacional; e somatório das provas.

Lista de Organogramas

Organograma 1 – Organização da AJM, na época 2017/2018.

Lista de Acrónimos

| | |
|--------|---|
| ADIF | Associação de Desportos da Ilha do Faial |
| AJM | Associação Academia José Moreira |
| AVAL | Associação de Voleibol do Alentejo e Algarve |
| AVB | Associação de Voleibol de Braga |
| AVC | Associação de Voleibol de Coimbra |
| AVG | Associação de Voleibol da Guarda |
| AVIT | Associação de Voleibol da Ilha da Terceira |
| AVL | Associação de Voleibol de Lisboa |
| AVLE | Associação de Voleibol de Leiria |
| AVM | Associação de Voleibol da Madeira |
| AVP | Associação de Voleibol do Porto |
| AVPICO | Associação de Voleibol da Ilha do Pico |
| AVSENT | Associação de Voleibol Sentado |
| AVSM | Associação de Voleibol de São Miguel |
| AVSMAR | Associação de Voleibol da Ilha de Santa Maria |
| AVTM | Associação de Voleibol de Trás-os-Montes |
| AVV | Associação de Voleibol de Viseu |
| AVVC | Associação de Voleibol de Viana do Castelo |
| CEO | Chief Executive Officer |
| FIVB | Federação Internacional de Voleibol |
| FPV | Federação Portuguesa de Voleibol |
| IPDJ | Instituto Português do Desporto e Juventude |
| INE | Instituto Nacional de Estatística |
| RNPC | Registo Nacional de Pessoas Colectivas |
| SNID | Sistema Nacional de Informação Desportiva |
| UBI | Universidade da Beira Interior |

Capítulo 1

Introdução

1.1 Enquadramento do problema

Num universo tão competitivo como o desporto, em que os clubes vivem em luta constante para alcançar o sucesso desportivo, surge, assim, a necessidade e o interesse de proceder a uma análise mais profunda das academias de desporto de forma a compreender os seus fatores de sucesso. A importância passa por perceber de que forma é que um clube criado de “raiz” e recente, poderá apresentar bons resultados num curto espaço de tempo, analisando os fatores críticos de sucesso, de forma a apresentar propostas para o sucesso de uma academia.

Em Portugal, tal como em outros países, a procura pela prática de desporto tem aumentado, assim como a oferta, quer na diversidade de modalidades quer no número de organizações desportivas (Anuário Estatístico Portugal 2016, 2017). Em 2016, segundo o INE¹, numa amostra de 10.309.573 habitantes residentes em Portugal, 590.668 habitantes praticavam desporto federado, estando divididos por 10.764 clubes em todo o território nacional, de diversas federações e, conseqüentemente, diferentes modalidades.

A procura pela prática desportiva também se verifica no voleibol, podendo-se verificar através do aumento de atletas: 20.003 atletas inscritos no ano de 2004 contra os 44.207 praticantes inscritos no ano de 2017. Estes atletas estão distribuídos por 16 associações de voleibol por todo o território nacional, pertencendo a organizações desportivas que aumentam a oferta de práticas desportivas, desempenhando assim, um papel importante na sociedade.

Uma academia de desporto, além de uma organização desportiva, é uma organização sem fins lucrativos, que enfrenta várias responsabilidades, sejam fiduciárias, legais, profissionais, assim como a obrigação de preservar e servir o bem público (Chisolm, 1995). Estas responsabilidades criam expectativas por parte dos *stakeholders*², tais como os meios de comunicação, o público em geral, agências e doadores. Estas organizações operam em ambientes complexos com vários *stakeholders*, tais como patrocinadores/financiadores; agências de referência; voluntários e clientes ou participantes; diretores e funcionários; e o conselho de administração (Balsler, McClusky, 2005).

¹ www.ine.pt

² *Stakeholders*: pessoas, grupos ou organizações que devem ser tomadas em conta por parte dos líderes, gestores e pelas equipas em contacto com o público (Bryson, 2004).

Um dos papéis do gestor passa, exatamente, por interpretar a natureza das expectativas dos *stakeholders* e pesar a adequação das expectativas em relação aos valores da missão da organização, às normas profissionais dos executivos, e à interpretação da organização sobre o bem público (Balser, McClusky, 2005).

Este estudo assume especial relevância devido à falta de investigações sobre a temática e, conseqüentemente, escassez de bibliografia existente acerca do sucesso das organizações desportivas. Paralelamente, também se constatou a falta de estudos sobre a mensuração do sucesso de uma organização desportiva. Perante estes factos, surge o especial interesse em proceder a análise dos fatores críticos de sucesso das organizações desportivas, no caso concreto, das academias de desporto.

A definição de sucesso em academias de desporto não está claramente definida na literatura existente, não há uma definição única, sendo importante a sua definição, bem como a definição de fatores críticos de sucesso para mensurar o sucesso de uma organização de desporto. A observação ou não destes fatores numa academia de desporto, determina o seu funcionamento, permitindo perceber como é que a organização se estrutura de forma a alcançar os seus objetivos.

1.2 Justificação do tema

A criação de uma organização consiste num processo que envolve risco (Todeschini, Boelter, Souza & Cortimiglia, 2017), sendo um desafio para quem a cria. A análise do processo de criação, assim como dos processos que a mantêm é de extrema importância para futuras organizações. Além disto, o facto de as organizações desportivas serem tão diferentes das demais, aumenta a importância do tema, aliado à falta de bibliografia e investigação acerca de academias de desporto.

Este documento pretende perceber os processos de uma academia de desporto, procurando a definição de sucesso das organizações de desporto, assim como os fatores que as levam a alcançar o sucesso. Pode-se verificar que no início de formação de uma organização, os processos a ter em conta, assim como os fatores para que a organização atinja o sucesso, são de extrema importância (Todeschini et al., 2017).

A definição de sucesso e dos fatores a ele associados, permitirão uma clareza dos mesmos em relação a futuras organizações, contribuindo, assim, para um maior conhecimento sobre a criação, funcionamento e sobre os fatores críticos de sucesso que influenciam uma academia de desporto.

1.3 Questão e Objetivos de investigação

A principal questão de investigação deste trabalho passa por conseguir responder à pergunta: quais os fatores críticos de sucesso das academias de desporto? Visando abarcar um estudo de caso, optou-se por estudar a Academia José Moreira, tendo em conta o acesso à informação sobre a sua capacidade financeira, estrutura organizacional e a sua comunicação interna. Assim, coloca-se a seguinte questão: a Academia José Moreira é um caso de sucesso? Para responder a esta questão, irá ser feita uma análise dos fatores que têm contribuído para o sucesso da Academia José Moreira e o impacto de cada um deles nos resultados alcançados.

Para identificar e analisar cada um desses fatores, é necessário, primeiramente, definir sucesso de uma organização desportiva, bem como os fatores que o permitem alcançar. Analisar os fatores críticos de sucesso é o principal propósito desta investigação, no sentido de compreender o sucesso de uma academia de desporto e quais os fatores importantes para a sua obtenção. Posto isto, o objetivo principal do presente trabalho consiste na identificação e análise dos principais fatores que influenciam os resultados de uma academia de desporto e, consequentemente, o seu sucesso.

De uma forma mais pormenorizada, nesta investigação, procuram-se analisar os seguintes objetivos específicos:

1. Caracterizar sucintamente as organizações, dando relevância às organizações de desporto e, em particular, às academias de desporto;
2. Identificar e descrever os fatores/variáveis que contribuem para o sucesso de uma organização, nomeadamente *a comunicação interna, a capacidade financeira, patrocínios e a estrutura organizacional*;
3. Identificar e descrever como se mede o sucesso de uma organização de desporto.

Desta forma, estes aspetos estão diretamente ligados com a análise do processo de uma academia de desporto, e com os fatores que influenciam o sucesso dessa mesma organização.

1.4 Estrutura da investigação

Após o Capítulo 1, que abarca o enquadramento do problema, a justificação do tema, a questão da investigação e os objetivos do estudo, referidos nas páginas anteriores, o estudo que se segue está dividido em duas partes.

Na primeira parte, de índole teórica, estão reunidos os principais conceitos e definições. Posteriormente, desenvolve-se a revisão da literatura sobre a temática. De modo a poder estudar as questões relacionadas com o sucesso das academias do desporto, é essencial compreender o conceito de organização, nomeadamente de organizações sem fins lucrativos,

assim como a percepção de sucesso e dos fatores críticos que o originam. O ponto de partida desta investigação passa pela apresentação e discussão dos fatores críticos de sucesso das academias de desporto. O enquadramento teórico conclui-se com uma parte específica dedicada aos fatores críticos de sucesso relevantes para as organizações desportivas.

Na segunda parte, de índole prática, é conduzida uma investigação empírica para analisar os fatores que influenciam os resultados de uma academia de desporto e, conseqüentemente, o seu sucesso. Esta segunda parte da tese inclui 3 grandes capítulos. No primeiro deles, o terceiro da dissertação, apresenta-se a metodologia fundamental que se escolheu para desenvolver o estudo empírico, em que se descreve o modelo utilizado, assim como os instrumentos, são descritos e fundamentados teoricamente. O modelo de investigação é caracterizado com detalhe, tendo em vista as necessidades da investigação. Já no quarto capítulo, efetua-se a análise do estudo de caso e a discussão dos resultados obtidos. Por fim, o capítulo cinco, destina-se à apresentação das principais conclusões obtidas na investigação, à discussão das limitações do estudo e, ainda, são deixadas orientações para futuras investigações.

Capítulo 2

Enquadramento teórico

2.1 Conceito e evolução dos fatores de sucesso

Para se entender quais os fatores de sucesso de um projeto, é necessário a distinção entre o sucesso do projeto (*project success*) e o sucesso na gestão do projeto (*project management success*) (Wit, 1988; Cooke-Davies, 2002; Radujkovic & Sjekavica, 2017). Segundo os mesmos autores, o sucesso do projeto é medido de acordo com os seus objetivos, enquanto que o sucesso na gestão do projeto mede-se de acordo com as amplas e tradicionais medidas de desempenho em relação ao custo, tempo e qualidade.

Outra distinção importante é a diferenciação entre critérios de sucesso e fatores de sucesso (Cooke-Davies, 2002). Cooke-Davies (2002) afirma que os critérios de sucesso são as medidas que ditam o julgamento do projeto, ou seja, que indicam se o projeto falhou ou se é um sucesso. Já em relação aos fatores de sucesso, Cooke-Davis (2002) define-os como os contributos no sistema de gestão que levam, direta ou indiretamente, o projeto ao sucesso.

O conceito de fatores críticos de sucesso (FCS) foi desenvolvido por Rockart e por Sloan School of Management no contexto de sistemas de informação e gestão de projetos (Jefferies, 2006). Boynton & Zmud (1984) define fatores críticos de sucesso como as poucas coisas que necessitam de correr bem para assegurar o sucesso de um gestor ou de uma organização, representando as áreas de gestão ou empresariais que necessitam uma especial e continuada atenção, de forma a atingir um alto desempenho. Os FCS podem ser vistos, segundo Aquilani, Silvestri & Ruggieri (2017), como as variáveis que determinam o desempenho. Os FCS incluem questões vitais para a atividade corrente da organização e do seu futuro sucesso (Boynton & Zmud, 1984), sendo fulcrais para os gestores melhorarem a sua organização, uma vez que indicam o progresso que esta está a realizar. Os FCS requerem uma atenção diária e ocorrem ao longo do projeto (Jefferies, 2006; Nguyen, 2017). Também Martin (1982) e Nguyen (2017) indicam que os FCS são as “chaves” para que uma organização siga um rumo de sucesso.

A metodologia dos fatores críticos de sucesso é um processo que se esforça por especificar as poucas áreas chave que ditam o sucesso organizacional, sendo que os diálogos entre o analista e o gestor devem resultar na declaração explícita revelando os FCS, fornecendo uma consistente coleção de FCS de referência, que podem ser extraídos e refinados num conjunto de FCS de organização (Bouton & Zmud, 1984).

Bosscher, Bingham, Shibli, Bottenburg & Knop (2006) e Downling, Brown, Legg & Beacom (2017), classificam os fatores que levam ao sucesso desportivo internacional por três níveis: macro nível, que contempla fatores que não podem ser influenciados, ou seja, o contexto social/cultural; meso nível, referente a fatores facilmente influenciados pelas políticas desportivas; e micro nível, relativo ao ambiente pessoal. Os mesmos autores defendem que o macro e meso nível levam ao sucesso nacional, enquanto que o micro nível corresponde ao sucesso individual. Os fatores do meso nível são os únicos que podem ser influenciados e alterados (Bosscher et al., 2006; Downling et al., 2017).

Os fatores de sucesso são divididos em quatro áreas, sendo elas: fatores relacionados com o projeto; fatores relacionados com o gestor de projeto e os membros de equipa; fatores relacionados com a organização; e fatores relacionados com o ambiente externo (Belassi & Tukel, 1996; Anantmula & Rad, 2018). Segundo os mesmos autores, os fatores estão interrelacionados, podendo influenciarem-se independentemente do grupo, assim como a combinação de fatores de grupos diferentes poderá levar ao fracasso. Apesar deste agrupamento dificultar a identificação dos FCS específicos em determinadas organizações ou áreas, permite uma melhor identificação se o sucesso ou fracasso está relacionado com o gestor de projeto e/ou relacionado com fatores externos.

Os fatores que levam ao sucesso, que são influenciados pelas políticas, podem ser agrupados em 9 fatores/pilares, estando referidos por ordem crescente: suporte financeiro; abordagem integrada para o desenvolvimento de políticas; participação no desporto; identificação de talentos e sistemas de desenvolvimento; suporte atlético e pós-carreira; instalações de treino; fornecimento de formação e desenvolvimento de treinadores; competição internacional; e pesquisa científica (Bosscher et al., 2006).

2.2 Fatores de sucesso em organizações desportivas

A gestão de um clube desportivo ou de uma federação é diferente da gestão de uma fábrica ou de uma empresa de serviços de limpeza, não havendo invariantes que se apliquem uniformemente às diversas situações, situações essas com as suas dinâmicas específicas da atividade social inserida. As tomadas de decisão na gestão são influenciadas por quem as toma, de acordo com as características, objetivos e culturas de quem é gerido, ou seja, uma tomada de decisão poderá ser totalmente diferente dependendo de quem gere e de quem é gerido (Pires & Lopes, 2001). Segundo Pires & Lopes (2001), para a gestão ser eficaz, o gestor terá de ser capaz de perceber o contexto, gerindo os recursos tangíveis e intangíveis de acordo com os objetivos a atingir, objetivos esses que deverão ir de encontro com a vocação (i.e., o que cada organização tem que fazer) e a missão, ou seja, como é que a organização faz executar a vocação. É fundamental que haja, por parte do gestor, a capacidade de responder estrategicamente a mudanças do ambiente organizacional, exigindo habilidades e visão para guiar as organizações através desses períodos (Parent, O'Brien & Slack, 2012). Parent, O'Brien

& Slack (2012) defendem, ainda, que as organizações desportivas de sucesso evitam a incerteza desnecessária, aderindo ao que funciona bem.

Vários autores identificaram fatores que consideraram críticos para o sucesso (Jefferies, 2006) nomeadamente: capacidade financeira (Bosscher et al. 2006; Bosscher et al., 2011; Tiong, Yeo & McCarthy, 1992; Gibbons, McConnel, Forster, Riewald & Peterson, 2003; Ika & Donnelly, 2017); infraestruturas existentes (Bosscher et al., 2006; Keong, Tiong & Alum, 1997; Gibbons et al., 2003); identificação de talentos e sistemas de desenvolvimento (Bosscher et al., 2006); fornecimento de formação e desenvolvimento de treinadores (Bosscher et al., 2006); experiência e qualidade dos treinadores (Gibbons et al., 2003) comunicação eficaz (Nah, Lau & Kuang, 2001; Pinto & Slevin, 1987); monitorização e avaliação do desempenho (Nah, Lau & Kuang, 2001); capacidade para delegar autoridade (Belassi & Tukul, 1996); perceção do papel e responsabilidades (Belassi & Tukul, 1996); competência (Belasse & Tukul, 1996); estrutura organizacional do projeto (Belassi & Tukul, 1996); concorrência (Belassi & Tukul, 1996); treino e competição (Bosscher et al., 2006; Gibbons et al., 2003); meios de comunicação e patrocinadores (Knop et al., 2004 citado por Bosscher et al., 2006).

Perante os diversos fatores críticos de sucesso apresentados anteriormente, destacam-se os quatro seguintes: comunicação; capacidade financeira; patrocínios; e estrutura organizacional.

Comunicação

Uma comunicação eficaz é central para o sucesso de uma organização, devendo fazer parte integral do processo do plano estratégico de todas as organizações (Yates & Orlikowski, 1992; Hargie, Tourish & Wilson, 2002). Sendo um fator vital para uma organização alcançar todos os seus objetivos (Sadia, Salleh, Kadir & Sanif, 2016), a comunicação tem mudado ao longo do tempo, tendo ocorrido de duas formas: através da visualização dos participantes organizacionais como indivíduos pensantes com objetivos identificáveis; e através do enfoque nos processos de comunicação nas organizações (Eisenberg, 1984).

Na organização, a comunicação é usada para comunicar os objetivos e estratégias num nível vertical e horizontal (Sadia, Salleh, Kadir & Sanif, 2016). O papel dos gestores em desenvolver comunicação interna eficaz é crucial para os trabalhadores, ou seja, a capacidade de comunicar dos gestores influencia a produtividade dos trabalhadores, assim como a satisfação dos empregados influencia o desenvolvimento da organização (Sadia, Salleh, Kadir & Sanif, 2016).

É de extrema importância a existência de canais de comunicação adequados, de forma a criar uma atmosfera para o sucesso (Pinto & Slevin, 1987; Jiang & Men, 2017; Falkheimer, Heide, Nothhafft, Platen, Simonsson & Andersson, 2017). Esta comunicação é necessária não só para o projeto, mas também entre equipas e organização (Pinto & Slevin, 1987). Pinto & Slevin (1987) afirmam que a comunicação se refere ao *feedback* de mecanismos, como também à troca de

informação entre os clientes e o resto da organização, tendo em vista os objetivos, as mudanças de políticas e procedimentos, assim como a relatórios de procedimento.

O primeiro passo para desenvolver uma estratégia de comunicação coerente é verificar o estado de saúde da comunicação da organização (Hargie et al., 2002), procurando descobrir temas fundamentais da prática corrente para os desenvolver, articular e alcançar os objetivos no futuro (Clampitt, DeKoch & Cashman, 2000).

Os membros de uma organização usam os canais de comunicação de maneiras diferentes, sejam formais ou informais (Johnson, Donohue, Atkin & Johnson, 1994; Wu, Liu, Zhao & Zuo, 2017). Johnson (1992) indica quatro abordagens da comunicação organizacional, designadamente: abordagens formais, focadas na hierarquia da organização, sendo um foco tradicional e contínuo das abordagens estruturais; análise de redes, dominando as investigações empíricas das estruturas da comunicação organizacional; gradientes de comunicação; e abordagem cultural.

Capacidade financeira

Muitas organizações que alcançam os seus objetivos falham na obtenção de estabilidade financeira (Blumenthal, 2003). Capacidade financeira consiste nos recursos que dão a uma organização os meios para aproveitar oportunidades e reagir a ameaças inesperadas (Bowman, 2011; Svensson, Hancock & Hums, 2017). A capacidade financeira é quantificada em dois períodos de tempo, a curto e a longo prazo, refletindo diferentes graus de flexibilidade da gestão em recolocar ativos em resposta a ameaças e oportunidades (Bowman, 2011; Svensson, Hancock & Hums, 2017).

As organizações devem determinar o seu próprio nível de capacidade preferencial, tendo em conta a missão, valores, método de prestação de serviços, as ameaças e oportunidades externas, o apetite por risco e o conhecimento coletivo, as habilidades próprias e dos seus recursos humanos, com a noção que a capacidade financeira é uma opção da gestão, nos diferentes períodos (Bowman, 2011).

A longo prazo, a gestão tem uma maior flexibilidade para determinar a sua capacidade financeira, tendo de ter o cuidado de a curto prazo manter a capacidade suficiente para responder a choques externos e pagar contas a tempo (Bowman, 2011). Neste sentido, Bowman (2011) afirma que o Princípio de Sustentabilidade solicita que a capacidade financeira a longo prazo é alcançada através de sucessivos cumprimentos a curto prazo, exigindo consistência entre o curto prazo e o longo prazo.

Patrocínios

O patrocínio é normalmente considerado como um negócio entre duas partes, no qual o patrocinador despende bens - tangíveis ou intangíveis - ao patrocinado, que por sua vez, oferece

direitos e associações utilizadas pelo patrocinador (Lagae, 2005). O elemento mais importante para o patrocínio, fazendo parte do *marketing-mix*³, é o *place* - denominado por tradução em distribuição - (Westerbeek & Shilbury, 1999). Segundo os mesmos autores, *place* é considerado por três pontos de vista: distribuição como um conceito temporal e espacial; distribuição de um ponto de vista antropológico; e distribuição do ponto de vista do espectador desportivo contemporâneo (Westerbeek & Shilbury, 1999).

Meenaghan (1983) e Toscani & Prendergast (2018) consideram patrocínio como a provisão de assistência financeira ou em género para uma atividade que ajude a organização a alcançar os seus objetivos. O patrocínio envolve duas atividades: uma troca entre patrocinador e patrocinado em que o último recebe uma taxa e o primeiro recebe o direito de se associar à atividade patrocinada; e a comercialização da associação pelo patrocinador.

Segundo Farrelly & Quester (2003), os patrocinadores, como parte das suas estratégias de marketing, podem investir em propriedades desportivas, nomeadamente: organizações; eventos; e/ou atletas. A aliança entre patrocínios e as propriedades dos patrocinadores reflete o tipo de relação a longo termo de B2B⁴ de qual o paradigma relação-marketing evoluiu (Farrelly & Quester, 2003), na qual é necessário e importante “parcerias” e cooperação entre as partes no relacionamento do patrocínio (Mason, 1999).

Os patrocínios pretendem gerar benefícios a longo e curto termo para a organização patrocinadora, nomeadamente através do impacto que terá na memória do consumidor; consciência, imagem e identificação dos patrocinadores; atitude em relação ao patrocinador; e intenções de compra (D’Astous & Bitz 1995; Bloxham 1998; Stipp 1998; Bennett 1999; Nicholls, Roslow, & Dubliss 1999; Speed & Thompson 2000; Madrigal 2001; Pham & Johar 2001; Shin, Lee & Perdue; 2018).

O coração de qualquer negócio de patrocínio, pela definição, é a troca de serviços (Meenaghan, 1983). Assim sendo, patrocinar não é uma transação discreta, mas sim uma troca de relações, envolvendo várias inter-relações e interações (Farrelly & Quester, 2005), sendo o foco do patrocinador particularmente importante

As decisões que levam um patrocinador a renovar o patrocínio são consideradas sem grande raciocínio (i.e., “*nobrainers*”). Sendo o sucesso desportivo do clube importante para a decisão, é a experiência de trabalho anterior com o patrocinado que sustenta a decisão de muitos patrocinadores em renovar um contrato, ou seja, as relações de trabalho são determinantes nesta decisão. Com as renovações, naturalmente, os patrocinadores poderão procurar outras alternativas ou tentar melhorar os seus benefícios (Aguilar-Manjarrez et al., 1997).

³ *Marketing-mix*: Conjunto de variáveis controladas por uma empresa, usadas para influenciar o seu nível desejado de vendas no mercado alvo (www.ama.org)

⁴ B2B: Business-to-Business

Estrutura organizacional

A estrutura organizacional contém três dimensões estruturais fundamentais, sendo elas: complexidade, referindo-se à diferenciação da organização, ou seja, as diferentes seções e departamentos que a organização tem; formalização, referindo-se à documentação que dita como a organização trabalha; e a centralização, conceito definido como o nível das organizações desportivas em que as decisões são tomadas (Grinyer, 1978; Parent, O'Brien & Slack, 2012).

Dentro da complexidade, podem distinguir-se vários tipos de diferenciação. A diferenciação horizontal, em primeiro lugar, é dividida em especialização e departamentalização, separando as pessoas consoante as suas habilidades e capacidades, assim como as suas funções em particular. Por outro lado, a diferenciação vertical, refere-se ao número de níveis da gestão da organização. Por fim, a diferenciação espacial, é definida pela dispersão geográfica da organização (Parent, O'Brien & Slack, 2012).

Quanto maior o número de regras, políticas e processos documentados na organização, maior será o nível de formalização e, conseqüentemente, menor o critério dos membros da organização (Parent, O'Brien & Slack, 2012).

No que diz respeito à centralização, esta simplesmente diz respeito ao nível em que as tomadas de decisão são feitas, ou seja, se a última palavra na tomada de decisão é do presidente ou de alguns sócios mais experientes, então a organização é centralizada. Quanto maior o nível de complexidade, maior será a descentralização na tomada de decisão (Parent, O'Brien & Slack, 2012).

Os padrões da estrutura dimensional são referidos como Design Organizacional (Parent, O'Brien & Slack, 2012) e, segundo Mintzberg (1980), supõem cinco configurações diferentes, nomeadamente a estrutura simples, a máquina burocrática, a burocracia profissional, o modelo divisionário, e adocracia.

A estrutura simples corresponde a uma pequena estrutura no tamanho e em que a organização é geralmente recente, com pouca complexidade ou formalização, tendo uma forte centralização, já que o responsável toma a maioria das decisões consoante as condições e oportunidades (Parent, O'Brien & Slack, 2012).

A máquina burocrática, um padrão mais utilizado por grandes organizações, contém uma diferenciação vertical, muito formalizada e com uma tomada de decisão centralizada. Já a burocracia profissional é caracterizada por conter pessoas com qualificação profissional nos diferentes departamentos (Parent, O'Brien & Slack, 2012).

Segundo Daft (2007), no modelo divisionário a formação de grupos é baseada nos produtos da organização, tornando a divisão extremamente complexa. A adocracia, por sua vez, é encontrada em meios de alta complexidade e informação intensiva, onde a tecnologia, inovação e flexibilidade são extremamente importantes para o sucesso da organização (Parent, O'Brien & Slack, 2012).

Capítulo 3

Metodologia

3.1 Tipo de estudo

O presente projeto teve por base um estudo de caso. Um estudo de caso, segundo Orum, Feagin & Sjoberb (1991), é definido como um aprofundamento, uma investigação multifacetada, conduzido em detalhe, muitas vezes com o uso de diversas fontes de dados. A natureza do fenómeno social estudado num estudo de caso varia, podendo ser uma organização, um cargo, uma cidade, ou um grupo de pessoas (Orum, Feagin & Sjoberb, 1991). Serralta, Nunes & Eizirik (2011) entendem como estudo de caso como um “*subtipo de pesquisa de caso único*” no qual se recorre a métodos qualitativos e/ou quantitativos, fontes e evidências, a fim de descrever um ou mais casos, testando hipóteses teóricas ou criar explicações para serem testadas ou confirmadas.

Neste estudo de caso foi estudada uma organização, que é algo concreto e definido (Yin, 2001). Os estudos de caso, segundo Yin (2001), procuram responder ao “porquê” e ao “como”, sendo utilizados quando o investigador tem pouco ou nenhum controlo sobre os eventos, e em fenómenos num contexto de vida real, podendo não ser claros os limites entre o contexto e o fenómeno.

Sendo o estudo de caso uma modalidade de pesquisa com uma importância crescente como instrumento de pesquisa, não é fácil a sua caracterização devido às diferentes abordagens - qualitativa e quantitativa - e aplicações (Ventura, 2007).

Yin (2001) classifica o estudo de caso quanto ao conteúdo e objetivo final - podendo ser exploratório, explanatório, ou descritivo -, e quanto à quantidade de casos a serem estudados, ou seja, pode ser relativo a um caso único, incorporado ou casos múltiplos. Este estudo de caso é do âmbito exploratório, devido à lacuna de estudos no tema do sucesso desportivo de organizações recentes. A principal tendência de todos estes tipos de estudo de caso é tentar explicar o motivo pelo qual uma decisão ou conjunto de decisões foram tomadas, como foram implementadas e que resultados obtiveram (Yin, 2001).

Em relação à natureza dos estudos de caso, estes são uma mistura entre métodos qualitativos e métodos quantitativos, estando a distinção na ênfase dada durante o estudo (Stake, 1998). Assim, apesar de um estudo de caso conter maior relevo nas metodologias qualitativas (Yin, 2001), não significa que não contenha perspectivas mais quantitativas. Yin (2001), neste sentido, salienta a importância de não se confundir estudo de caso com pesquisa qualitativa, uma vez

que o primeiro combina características tanto da investigação qualitativa e como da investigação quantitativa. O autor indica, ainda, que os estudos de caso podem se resumir a dados quantitativos.

Não havendo regras fixas na elaboração de um estudo de caso, é necessário que investigador clarifique quais serão as etapas e recursos a adotar para alcançar os objetivos pretendidos. Deste modo, a elaboração de um estudo de caso só é possível quando o problema está claramente formulado, com objetivos determinados, e o planeamento da recolha e análise de dados bem definido (Gil, 2002). Apesar de, como acima referido, não haver regras rígidas, é possível definir quatro fases: delimitação da unidade-caso, podendo ser um caso atípico, extremo ou típico; recolha de dados, relativamente aos procedimentos para a recolha de dados; seleção, análise e interpretação dos dados, onde o pesquisador seleciona os dados úteis e analisa e interpreta esses mesmos dados; elaboração do relatório, contendo os relatórios parciais e finais, de uma forma concisa (Gil, 2002; Ventura, 2007).

Croom (2005, cit. in Miguel, 2007) indica que num estudo de caso deve-se, primeiramente, definir e realizar um referencial teórico-conceitual para o estudo, o qual deverá resultar numa estrutura da literatura, onde devem estar identificados os trabalhos de cunho teórico e os de carácter empírico.

A etapa seguinte pauta-se pelo planeamento do caso ou dos casos, começando pela delimitação da quantidade dos casos de estudo (Yin, 2001). A par disto, deverá ser elaborado um protocolo que deverá conter os procedimentos e regras gerais da pesquisa, a referência da origem das fontes de informação e as questões a serem colocadas (Miguel, 2007). Este protocolo irá permitir melhorar a fiabilidade e a validade na condução de um estudo de caso, devendo considerar-se como partes relevantes: o contexto; a parte a ser estudada; e os meios de controle da pesquisa (Voss, Tsikriktsis & Frohlich, 2002).

Após as etapas já referidas, segue-se a recolha de dados, de acordo com os instrumentos definidos no planeamento e com as devidas melhorias após o teste piloto (Miguel, 2007). Nas entrevistas, Yin (2001) indica que as habilidades do entrevistador devem ser consideradas a partir dos seguintes fatores: conseguir realizar questões adequadas e interpretar as suas respostas; ser um bom ouvinte desprovido de preconceitos; estar muito bem preparado teoricamente no tema investigado; estar preparado para receber possíveis provas contraditórias; ser flexível adaptando-se a situações novas e/ou imprevistas.

Ainda relativamente à recolha dos dados, esta pode ser feita de diversas formas, tal como como gravações, anotações e entrevistas (Miguel, 2007). Independentemente do método de recolha, é importante que todos os dados recolhidos, bem como os procedimentos utilizados, sejam documentados com o máximo rigor (Voss, Tsikriktsis & Frohlich, 2002).

Após a recolha dos dados, o pesquisador deverá fazer uma narrativa geral do caso. Deve-se incluir no relatório da pesquisa e na análise somente aquilo que é essencial e que tem estreita ligação com os objetivos do estudo. Num primeiro momento, uma análise mais geral poderá ser realizada, seguida de uma mais detalhada e consistente, no sentido de explicar as evidências que podem ser generalizáveis (Miguel, 2007). Miguel (2007) indica que as conclusões deverão ser comparadas com a teoria na tentativa de responder à seguinte questão: a teoria pode explicar o fenómeno estudado nos diferentes contextos?

Por fim, as etapas descritas anteriormente deverão ser sintetizadas num relatório de pesquisa (Miguel, 2007). Segundo Miguel (2007), este relatório produzirá a tese ou dissertação, com os resultados a deverem estar estritamente ligados à teoria, associando-se os e evidências teoria e não o contrário.

3.2 Instrumentos

Entrevista

A entrevista consiste num método de recolha de informação, seja em conversas individuais ou de grupos. Haguette (2010) define entrevista como uma interação social entre duas pessoas, em que o entrevistador tem como objetivo obter informações do entrevistado. As pessoas entrevistadas devem ser selecionadas cuidadosamente, tendo sempre por base a pertinência, a validade e a fiabilidade das pessoas entrevistadas, no sentido de alcançar os objetivos da pesquisa (Ketele & Roegiers, 1999). A entrevista é a técnica mais utilizada no processo de trabalho de campo, para a recolha de dados de um determinado tema científico (Boni & Quaresma, 2005).

Marconi & Lakatos (2002) destaca as seguintes etapas na preparação de uma entrevista: planeamento da entrevista, indo de encontro ao objetivo; seleção do entrevistado, devendo ser alguém familiarizado com o tema; a data da entrevista, procurando uma data de acordo com a disponibilidade do entrevistado; as condições para realizar a entrevista devem ser favoráveis de forma ao entrevistado se sentir à vontade em revelar o segredo das suas confidencias e da sua identidade; e a preparação específica da entrevista, organizando-se um roteiro ou formulário com as questões pertinentes.

As entrevistas semiestruturadas, que combinam perguntas abertas e fechadas, vão permitir ao entrevistado explorar o tema pretendido. O pesquisador, neste tipo de entrevista, segue um conjunto de questões previamente definidas num contexto de conversa informal, dirigindo a conversa para aquilo que considera oportuno, podendo adicionar perguntas de forma a elucidar determinadas questões (Boni & Quaresma, 2005). Segundo Boni & Quaresma (2005), este tipo de entrevista é utilizado para delimitar as questões, orientando a entrevista consoante os objetivos pretendidos.

A produção de uma melhor amostra da população de interesse - o entrevistado é criteriosamente - é uma das principais vantagens da entrevista semiestruturada, possibilitando um maior número de respostas mais abrangentes, visto que permite uma maior aceitação das pessoas para falarem de certos assuntos devido ao aspeto informal da mesma (Selltiz et al., 1967 *cit. in* Boni & Quaresma, 2005). A elasticidade quanto à duração da entrevista, a interação entre os intervenientes - favorecendo respostas espontâneas - assim como a possibilidade e utilizar recursos visuais, são também vantagens associadas a esta técnica de entrevista (Selltiz et al., 1967 citado por Boni & Quaresma, 2005).

Neste projeto, optou-se pela entrevista semiestruturada, adotando perguntas abertas e fechadas, de forma a dar liberdade suficiente para explorar os temas. A entrevista foi guiada fundamentalmente por cinco questões centrais, com subtemas, sendo pautada pela liberdade tanto por parte do entrevistador como por parte do entrevistado. A entrevista foi realizada ao Presidente Fundador, professor José Moreira, devido ao papel importante que desempenha na AJM desde a sua criação.

Observação

O estudo de caso requer uma capacidade intelectual e emocional maior que outras estratégias de pesquisa, sendo que as exigências sobre as habilidades necessárias para recolher dados num estudo de caso são maiores que as habilidades para outros processos. Durante a observação, o investigador deve ser capaz de fazer boas perguntas, ser bom ouvinte, ser adaptável e flexível, ter uma noção clara das questões a ser estudadas, e ser imparcial em relação a noções preconcebidas (Yin, 2001).

Duas fontes de evidências num estudo de caso são a observação direta e a participante. A observação direta diz respeito à observação de comportamentos ou condições ambientais importantes, através da deslocação ao local escolhido para o estudo de caso. Neste tipo de observação, a recolha de dados pode ser formal e informal, permitindo compreender o contexto e o fenómeno em estudo (Yin, 2001).

Na observação participante, tal como o nome indica, o investigador não observa passivamente, pelo contrário, participa nos próprios eventos. A principal vantagem deste tipo de observação prende-se com a permissão para participar em eventos que de outra forma poderiam ser inacessíveis. Como desvantagem, este tipo de observação poderá fornecer pontos de vista tendenciosos (Yin, 2001).

Neste estudo de caso, estiveram presentes os dois tipos de observação, tendo sido adotada observação direta numa fase inicial, com deslocações à AJM, e numa fase posterior a observação passou a ser participante⁵.

Etapas de estudo de caso

A primeira abordagem com o Professor José Moreira ocorreu no dia 04 de abril de 2017, no decorrer da época 2016/2017. Nesta primeira fase, e até ao final da época, resolvi acompanhar o Professor nas suas atividades - até então Presidente e Treinador - familiarizando-me com a associação e todos os seus envolventes. Foi, assim, uma observação direta do funcionamento da associação, que me permitiu conhecer os métodos, processos e envolventes da associação, nomeadamente da direção.

No fim da época 2016/2017, e tendo concluído o Curso de Treinadores - Grau I da FPV, foi-me proposta a possibilidade de realizar o meu estágio de treinador na associação. Desta forma, a observação passou a denominar-se participante, devido à minha interação com os processos e pessoas envolventes da associação. Neste momento, a partir de 1 de setembro de 2017, tive a oportunidade de contactar mais diretamente com a direção, treinadores e atletas, assim como a representar a própria AJM em jogos e eventos.

Algumas das entrevistas resultaram de um ambiente informal, nomeadamente em contexto de treino, o que me possibilitou de extrair mais informações sem a perceção dos entrevistados. Assim, várias conversas ao longo deste ano e meio permitiram-me perceber o contexto da associação, como se processa, o que pretendem e como pensam as pessoas que a dirigem.

Contudo, e entendendo a importância deste meio informal, realizei uma entrevista ao Professor José Moreira. A entrevista do tipo semiestruturada, apesar de inicialmente estar prevista para o mês de outubro de 2017, foi levada a cabo em março de 2018, no dia 6, no gabinete do Centro Social Luso Venezuelano. Esta alteração deveu-se à necessidade, por parte do entrevistador, de mais tempo para compreender o contexto da associação, no sentido de realizar uma entrevista estruturada de acordo com as suas necessidades.

⁵ A partir da época 2017/2018, passei de observador direto a participante porque realizei o meu estágio de voleibol Grau I na AJM.

Capítulo 4

Análise de dados e discussão de resultados

4.1 Apresentação e caracterização da Academia José Moreira

A Associação Academia José Moreira, mais conhecida por Academia José Moreira, é um clube desportivo amador no concelho de Santa Maria da Feira, na freguesia de Nogueira da Regedoura. A sua localização faz com que a Academia pertença à AVP que, tal como já foi referido anteriormente, assume um papel fundamental no voleibol português, fazendo com que a AJM se encontre enquadrada num meio de grande competitividade.

Tendo por base os contatos regulares que pude manter com o fundador da Associação Academia José Moreira, foi possível registar diversos aspetos, quer quanto à sua história de fundação quer quanto ao seu percurso.

A Academia foi fundada a 15 de setembro de 2014 e tem vindo a conquistar vários títulos, tanto a nível distrital como a nível nacional. Esta associação, tendo o nome do seu Presidente, contém mais de uma centena de praticantes de voleibol, tendo treinos regulares no Centro Social Luso Venezuelano em Nogueira da Regedoura.

Academia José Moreira nasceu de forma oficial e jurídica no dia 15/09/2014, sendo a data de fundação não oficial no dia 08/08/2014. Nasceu do desafio realizado ao Professor José Moreira, por parte do Professor Rui Moreira (filho); Professor José Carlos Pereira; e Sr. José Magalhães. Segundo o Professor José Moreira, desafiaram-no “a abrir uma academia, após estes anos todos de voleibol, de campeonatos ganhos e de todo o trabalho que tinha feito em todos os clubes, naturalmente que tinha nome para abrir uma instituição chamada Academia para no fundo ajudar o voleibol nacional”.

A Academia, que se rege pelo slogan “A Formar Campeões”, tem como única modalidade o voleibol, apresentando os seguintes escalões:

- Minis A
- Minis B Feminino
- Infantis Feminino
- Iniciados Feminino
- Juvenis Feminino
- Cadetes Feminino
- Juniores Feminino e Masculino
- Séniores Feminino e Masculino
- Masters Feminino e Masculino

Além destes escalões, a Academia José Moreira contém protocolos com escolas primárias, nomeadamente a E. B. de São Domingos, Colégio das Terras de Santa Maria, E. B. Souto, entre outras no concelho de Argoncilhe. Nestes protocolos é acordado, entre as entidades, o deslocamento de treinadores da academia 1 vez por semana de forma a dar treino aos alunos, inscrevendo-os no Gira-Volei. Há, ainda, um protocolo com a CERCI-Lamas⁶, cujos utentes se deslocam uma vez por semana ao Centro Social Luso-Venezolano para praticarem voleibol.

Relativamente às instalações, a AJM, uma vez que não tem infraestruturas próprias, possui acordos com diferentes organizações. Posto isto, a AJM usufrui das seguintes instalações:

- Recinto Desportivo Centro Social Luso Venezuelano;
- Balneários Centro Social Luso Venezuelano;
- Ginásio Centro Social Luso Venezuelano;
- Sede Centro Social Luso Venezuelano;
- Sala de Reuniões Centro Social Luso Venezuelano;
- Sala de Apoio Médico Centro Social Luso Venezuelano;
- Bar Centro Social Luso Venezuelano;
- Pavilhão do Agrupamento de Escolas de Argoncilhe.

Estas instalações pertencem ao Centro Social Luso Venezuelano, que segundo o site oficial⁷, é uma organização sem fins lucrativos fundada em 1985, no concelho de Santa Maria da Feira, com sede freguesia de Nogueira da Regedoura. Tem como missão “*promover e difundir os costumes e a tradição venezuelana*”. Esta organização, além de contar com as instalações usufruídas pela AJM, contém um restaurante, café, sala de exposições, sala discoteca, salão nobre e uma zona de lazer.

A Mesa da Assembleia do Centro Social Luso Venezuelano é constituído por: Presidente - Carlos Ferreira; 1º Secretário - José Ferreira; 2º Secretário - Custódio Oliveira; Secretário Suplente - Quintino Ferreira.

A Direção é composta por: Presidente Sílvio Oliveira; Vice-presidente - José Alves; 1º Secretário - Ylce Gomes; 2º Secretário - Patrícia Oliveira; 1º Tesoureiro - Fernando Carvalho; 2º Tesoureiro

⁶ CERCI-Lamas: Cooperativa de Educação e Reabilitação para a Comunidade Inclusiva pertencente à freguesia de Santa Maria de Lamas, concelho de Santa Maria da Feira.

⁷ www.centrolusovenezolano.com

- Joaquim Oliveira; Vogais -Manuel Soares, Alberto Oliveira, Carolina Alves, José Almeida, Manuel Leite.

O Conselho Fiscal é formado por: Presidente - Carlos Silva; Relator - Manuel Costa; Francisco Couto.

Para a constituição da AJM, segundo a ata da Assembleia Geral Constituinte da Associação Academia José Moreira, realizada a 16 de setembro de 2014, reuniram-se 9 sócios fundadores, sendo eles: José Moreira; José Magalhães; Rui Moreira; José Alves; António Andrade; Maria Moreira; Ana Belo; Fernanda Andrade; e Teresa Magalhães.

Para a Mesa da Assembleia Geral, foram nomeados: Presidente - José Alves; Secretário - Maria Moreira; Secretário - Ana Belo. Posto isto, na mesma sessão, procedeu-se à leitura, discussão e aprovação do projeto de estatutos. A lista proposta para os Órgãos Sociais da Associação Academia José Moreira foi posta à votação, tendo sido aprovada unanimemente.

Os corpos sociais para 2014/2018 é constituída por:

| Direção | Assembleia Geral | Conselho Fiscal |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">•Presidente: José Moreira•Tesoureiro: José Magalhães•Secretário: Rui Moreira | <ul style="list-style-type: none">•Presidente: José Alvez•Secretário: Maria Moreira•Secretário: Ana Belo | <ul style="list-style-type: none">•Presidente: Fernanda Andrade•Secretário: António Andrade•Secretário: Teresa Magalhães |

Tabela 1: Constituição dos órgãos sociais da Associação Academia José Moreira.

A Academia José Moreira segue uma estrutura simples, sendo uma organização pequena e recente, com pouca complexidade ou formalização. Contudo, não se verifica uma forte centralização, ou seja, não é o responsável a tomar a maioria das decisões, mas sim a direção em conjunto.

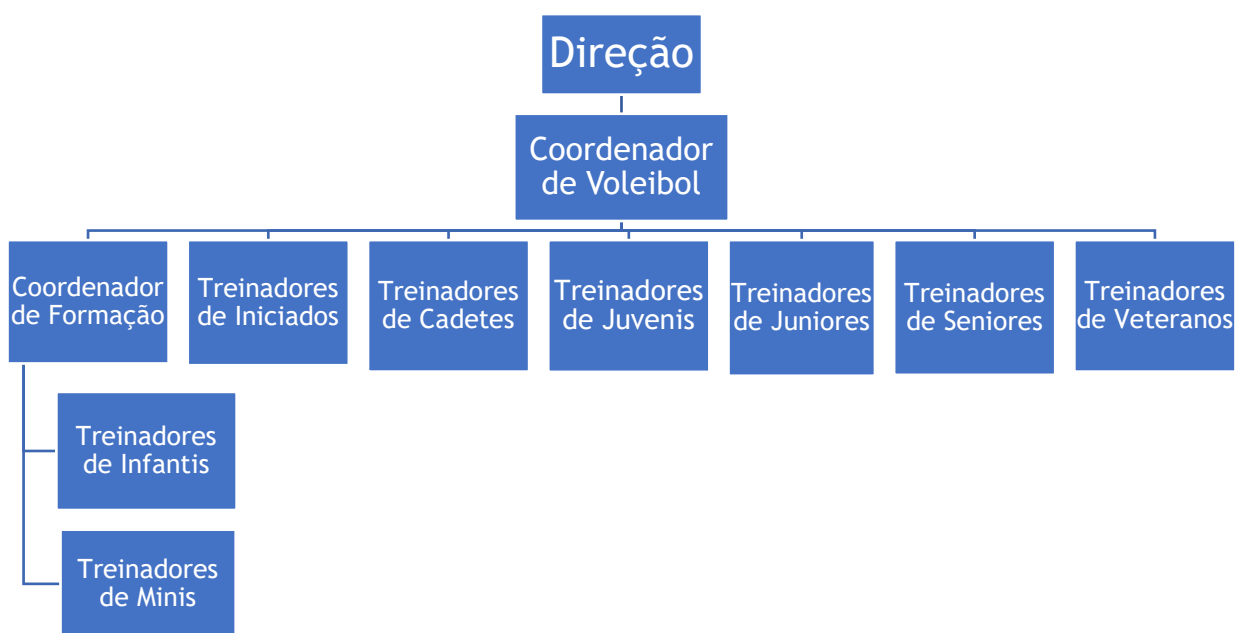
A afirmação de que a AJM tem uma pouca complexidade deve-se ao facto de a mesma apresentar uma pequena estrutura na direção, tendo 2 departamentos: a formação; e voleibol sénior. A formalização também é reduzida, não havendo para já um regulamento interno, ou regras totalmente definidas e impostas a cada treinador no início da temporada.

Em relação às tomadas de decisão, o presidente assume os quatro processos de decisão. Na escolha dos treinadores de formação, o presidente delega essa função ao coordenador de formação, sendo algumas decisões tomadas sob a consulta da restante direção, tais como a

escolha do próprio coordenador de formação. Algumas decisões apenas são tomadas pelo presidente, decisões menos importantes a médio-longo prazo.

A tomada de decisão na AJM é essencialmente por delegação aos diferentes departamentos, através do coordenador de formação, do coordenador de voleibol e do tesoureiro, e sob consulta nas questões de maior importância na academia.

A Associação Academia José Moreira está organizada em:



Organograma 1 - Organização da AJM, na época 2017/2018.

Na época de 2017/2018, a função de Coordenador de Voleibol é exercida por Rui Moreira, sendo que a função de Coordenador de Formação é exercida por Joaquim Morais. Em relação aos treinadores, a constituição é a seguinte: Treinador de infantis - Joaquim Morais; Treinadores de minis - Joaquim Morais, Vítor Alves, Tiago Ventura e Cárin Almeida; Treinadores de iniciados F - Hugo Leão e Tiago Gomes; Treinadores de cadetes F e juvenis F - Rui Moreira, Mafalda Ribeiro, Mafalda Silva e André Torres; Treinadores de juniores M - Hugo Leão e Tiago Ventura; Treinadores de seniores F - Ricardo Lemos e Rafael Alves; Treinador de seniores M - Hugo Leão. As equipas veteranas são comandadas pelos próprios elementos. Em relação aos treinos à CERCI-Lamas, os treinadores são: José Moreira; Mafalda Ribeiro; Cárin Almeida.

4.2 Voleibol e a realidade nacional

Atualmente, segundo as Estatísticas do Relatório e Contas da Gerência referente à época 2016/2017 da Federação Portuguesa de Voleibol, existem 16 associações filiadas, nomeadamente: Associação de Voleibol do Alentejo e Algarve (AVAL); Associação de Voleibol

Em 2017, a Federação Portuguesa de Voleibol continha 16 associações filiadas, constituídas por 897 clubes. No mesmo ano, estavam inscritos 44.208 atletas, 19.842 atletas do sexo masculino, ou seja, 44,88%, e 24.365 atletas do sexo feminino, que corresponde a 55,12% (Relatório de Contas FPV, 2017). Entre o ano de 2004 e de 2017 registou-se um aumento de 63,71% do número de atletas inscritos na modalidade de voleibol, tendo aumentado de 27.003 para 44.207 atletas, respetivamente.

| | 2004 | | 2005 | | 2006 | | 2007 | | 2008 | | 2009 | | 2010 | | 2011 | |
|------------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|
| | Masc. | Fem. | Masc. | Fem. | Masc. | Fem. | Masc. | Fem. | Masc. | Fem. | Masc. | Fem. | Masc. | Fem. | Masc. | Fem. |
| % por sexo | 13818 | 13185 | 13720 | 14020 | 14417 | 14718 | 18059 | 18185 | 20293 | 20605 | 19643 | 20447 | 20397 | 21989 | 20407 | 22833 |
| % por sexo | 51,17 | 48,83 | 49,46 | 50,54 | 49,48 | 50,52 | 49,83 | 50,17 | 49,62 | 50,38 | 49,00 | 51,00 | 48,12 | 51,88 | 47,19 | 52,81 |
| Totais | 27.003 | | 27.740 | | 29.135 | | 36.244 | | 40.898 | | 40.090 | | 42.386 | | 43.240 | |

| | 2012 | | 2013 | | 2014 | | 2015 | | 2016 | | 2017 | |
|------------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|
| | Masc. | Fem. | Masc. | Fem. | Masc. | Fem. | Masc. | Fem. | Masc. | Fem. | Masc. | Fem. |
| % por sexo | 20052 | 23009 | 19980 | 23043 | 19939 | 23137 | 19806 | 23315 | 19638 | 23987 | 19842 | 24365 |
| % por sexo | 46,57 | 53,43 | 46,44 | 53,56 | 46,29 | 53,71 | 45,93 | 54,07 | 45,02 | 54,98 | 44,88 | 55,12 |
| Totais | 43.061 | | 43.023 | | 43.076 | | 43.121 | | 43.625 | | 44.207 | |

Figura I - Número e percentagem de atletas federados na FPV, do ano 2004 ao ano de 2017. Figura retirada do site oficial do INE.

Segundo o Relatório de Contas da FPV, o número dos atletas do sexo masculino tem-se mantido relativamente constante ao longo das épocas, apesar de se verificar uma descida percentual em relação ao sexo feminino, da época de 2007 até aos dias de hoje. Apesar desta descida global, há mais atletas do sexo masculino em 2017 do que em 2004, um aumento de cerca de 43,6%. O número das atletas do sexo feminino tem aumentado desde a época de 2007 e a época de 2017, um aumento de cerca de 84,79%. Estes dados indicam que a modalidade de voleibol tem crescido em Portugal, no somatório dos sexos.



Gráfico II - Crescimento de atletas federados na FPV, do ano 2007 ao ano 2017.

O número de atletas do sexo masculino cresceu de 2007 para 2008, tendo-se verificado, contudo, uma pequena descida de 2008 para 2009. De 2009 para 2010, o número de atletas masculinos voltou a aumentar ligeiramente, mas a partir de 2010 parece haver uma tendência para a perda de atletas até ao ano de 2017. Em relação ao número de atletas do sexo feminino, desde 2007 o número de atletas tem vindo a registar aumentos.

No que diz respeito à questão financeira, mais concretamente acerca da comparticipação do Instituto Português do Desporto e da Juventude às 72 federações nacionais, regista-se uma diminuição quando comparamos o ano de 1999 (€38.500.778) com o ano de 2016 (€37.985.235). Do valor atribuído em 2016, 5,04% da comparticipação foi atribuída à Federação Portuguesa de Voleibol. É de referir, também, que o valor máximo atribuído às federações foi de €45.945.958 no ano de 2009 e o valor mínimo ocorreu em 2013 com €29.017.895. Relativamente aos apoios dados pela mesma instituição à FPV, o valor máximo registado foi de €2.911.464, em 2006, e o mínimo de comparticipação foi no valor de €1.613.255, no ano de 2014.

4.3 Fatores críticos de sucesso

Capacidade financeira

Segundo o professor José Moreira, o “aspeto fundamental é o financeiro” devido a “tudo o que se faz tem que se pagar” sendo este “o grande senão do voleibol nacional”. “Tudo se paga, desde as arbitragens, inscrições de atletas, qualquer transferência (...) sem dúvida que sem os patrocinadores não conseguíamos abrir”.

“Até ao final da época passada foi tudo superado”, segundo o professor José Moreira quando questionado a capacidade de financiamento da Academia. Segundo o mesmo, “este ano há algumas dificuldades que estamos a ter porque foram traçados objetivos totalmente diferentes (...) aquilo que agente procura é chegar ao final da época com tudo saldado”. Para alcançar este objetivo, a Academia José Moreira obtém os seus recursos financeiros através de patrocínios, mensalidades de atletas, apoios do Estado e do Município, e de doações.

Patrocínios

Apostando no voleibol, a academia “sem dúvida que sem os patrocinadores não conseguíamos abrir” afirma o professor José Moreira em entrevista. A AJM para poder abrir e ter um bom funcionamento na modalidade teve de comprar todo o material, sendo que “com os patrocinadores, ao fazerem o patrocínio à academia, esse dinheiro ia para aí”. A maior patrocinadora e impulsionadora deste projeto foi a COTESI - patrocínio que se mantém até hoje - identificada pelo professor José Moreira como “uma das grandes impulsionadoras, uma grande apoiante (...) um dos grandes esteios da Academia”. Além deste patrocínio, o professor realça também o apoio da Câmara Municipal de Santa Maria da Feira.

O patrocínio da COTESI, ao contrário da literatura, é “sem interesses, (...) a única publicidade que faz é na AJM (...) penso que foi mais por uma amizade”, relata o professor José Moreira. José Magalhães corrobora a teoria do professor José Moreira, afirmando que sendo a COTESI uma empresa multinacional não lhe interessa muito a publicidade que a academia dá, o único interesse será mesmo ajudar a AJM devido à relação do CEO Pedro Violas com o professor José Moreira. Assim, ao contrário do defendido por Rijo et al. (2013), o patrocinador não procura gerar benefícios a longo e curto termo para a organização patrocinadora, apesar de a AJM preocupar-se em identificar os patrocinadores nas suas atividades e eventos desportivos. Tendo as relações de trabalho um forte impacto na decisão da renovação de contrato de patrocínio (Aguilar-Manjarrez et al., 1997), a COTESI renova o patrocínio devido ao CEO da mesma ter sido atleta e aluno do professor José Moreira, segundo o professor.

A academia conta com mais patrocínios, sendo eles “relativamente médios ou pequenos”, havendo uma mudança de patrocínios de época para época, com uma constante procura dos mesmos pelo professor José Moreira. Esta mudança de patrocínios indica que um dos benefícios a longo e curto termo poderá não estar a ser correspondido. Isto poderá dever-se à falta de público nos eventos, dando assim pouca imagem aos patrocinadores. José Magalhães diz que “muitos pais ao quererem transferir os filhos para a academia, tem de pagar aos clubes em que estão”. Com isto a academia adianta o pagamento da transferência em troca de patrocínios, ou seja, os pais procuram um patrocínio para a academia que cubra esse valor. José Magalhães indica que quando os atletas desejam mudar de clube, os pais perdem o interesse em renovar o patrocínio, explicando assim a perda dos pequenos patrocínios e a constante procura dos mesmos.

Para próxima época, 2018/2019, a academia perspetiva uma grande visibilidade devido às transmissões televisivas dos jogos do escalão de Seniores Femininos, visibilidade dada à AJM e a qualquer entidade que queira patrocinar a AJM. As transmissões televisivas darão uma maior imagem às organizações patrocinadoras, aumentando o benefício de patrocinar a AJM.

Órgãos sociais e os patrocínios

As relações entre os órgãos sociais e os patrocinadores, segundo José Magalhães, Tesoureiro da AJM, ocorrem, geralmente, no início da época, através de contactos realizados por parte da direção ou por parte de conhecidos com as entidades patrocinadoras. Apesar disto, José Magalhães afirma que também se estabelecem relações com patrocínios ao longo da época.

O valor do patrocínio - não revelados pela entidade - é tabelado pelo Professor José Moreira e pelo Tesoureiro José Magalhães, sendo atualizado todos os anos. Cada patrocínio e respetivo valor, segundo José Magalhães, varia consoante a preferência do patrocinador em ter a sua imagem exposta, nomeadamente: nos equipamentos desportivos; painel no fundo do campo; e

painel nas laterais do campo. É com base nestes critérios que o Professor José Moreira define os patrocínios como sendo “relativamente médios ou pequenos”.

Alguns dos patrocínios foram, inclusive, estabelecidos através dos pais dos atletas, de forma a pagarem a transferência do filho de outra instituição para a AJM. No caso do principal patrocinador, isto é, a COTESI, José Magalhães indica que o orçamento anual da AJM é realizado pela direção, e posteriormente apresentado à empresa, que por sua vez patrocina com 80% do orçamento dos patrocínios.

Orçamento

A AJM tem custos anuais com treinadores, arbitragens, materiais, pavilhão e inscrição de atletas. Para o corrente funcionamento da academia, esta tem aumentado o seu orçamento de época todos os anos. Segundo o professor José Moreira, tal acontece devido ao aumento do número de equipas.

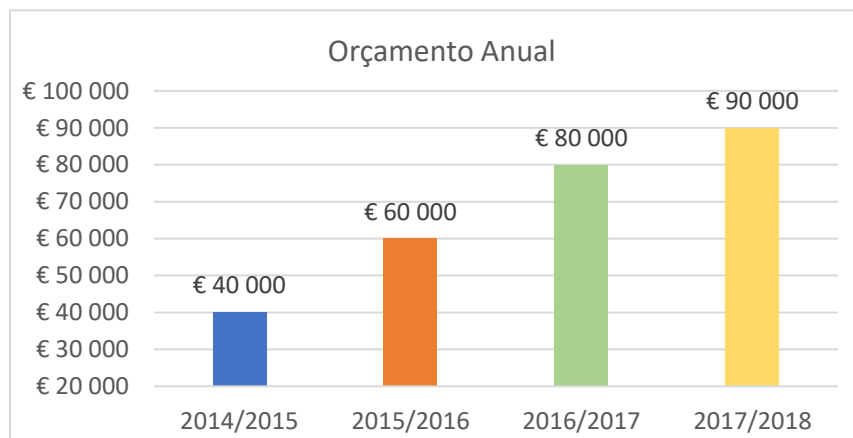


Gráfico 3 - Orçamento anual, para cada época, da AJM.

De cada orçamento anual, 80% corresponde a patrocínios, sendo o restante valor pertencente a apoios da Câmara Municipal de Santa Maria da Feira e a mensalidades dos atletas.

Em relação aos patrocínios, segundo José Magalhães, dos 80%, 80% são de um único patrocinador (Cotesi). O restante valor diz respeito a pequenos e médios patrocínios.

As mensalidades dos atletas variam de valor, consoante o escalão:

- Minis: €15
- Infantis a Juniores: €25
- Seniores e Veteranos: sem mensalidade

Relação orçamento/resultados

Para se realizar uma relação entre o orçamento e os resultados, não são contabilizados os escalões sem características competitivas, nomeadamente os minis, onde não há um carácter competitivo por parte das associações e da FPV, apenas há pequenos torneios para fomentar a prática do voleibol.

Na época de 2014/2015, com um orçamento de €40.000, a AJM arrecadou 4 títulos - 2 regionais e 2 nacionais - contendo 6 escalões. Em 2015/16, a AJM teve um orçamento anual de €60.000, com 9 escalões inscritos. Nesta época a AJM conquistou 6 campeonatos regionais e 4 campeonatos nacionais, num total de 10 títulos. A época de 2016/2017, com um orçamento de €80.000 para 10 equipas inscritas, culminou com 2 títulos, ambos regionais. A época desportiva de 2017/2018 resultou em 4 títulos, 3 nacionais e 1 regional. Na época em questão, a academia inscreveu 12 equipas.

Nas três primeiras épocas, a Academia José Moreira obteve valores acima de 70% de vitórias nas duas competições e no total das competições por época, tendo a sua percentagem máxima na época de 2015/2016, com 88,32% de vitórias no Regional, 86,36% no Nacional e 87,45% no Total de Época. Podemos verificar um decréscimo de percentagem de vitórias na época de 2016/2017, baixando de 87,45% na época 2015/2016, para 73,21%. Assim, o valor do orçamento não é proporcional ao rendimento das equipas, ou seja, o valor do orçamento de 2016/2017 é superior ao do orçamento de 2015/2016, mas, apesar disto, os resultados não são superiores.

Ao longo de 597 jogos oficiais disputados pelos diferentes escalões no decorrer das três primeiras épocas, as equipas alcançaram 485 vitórias, correspondendo a 81,23% de vitórias.

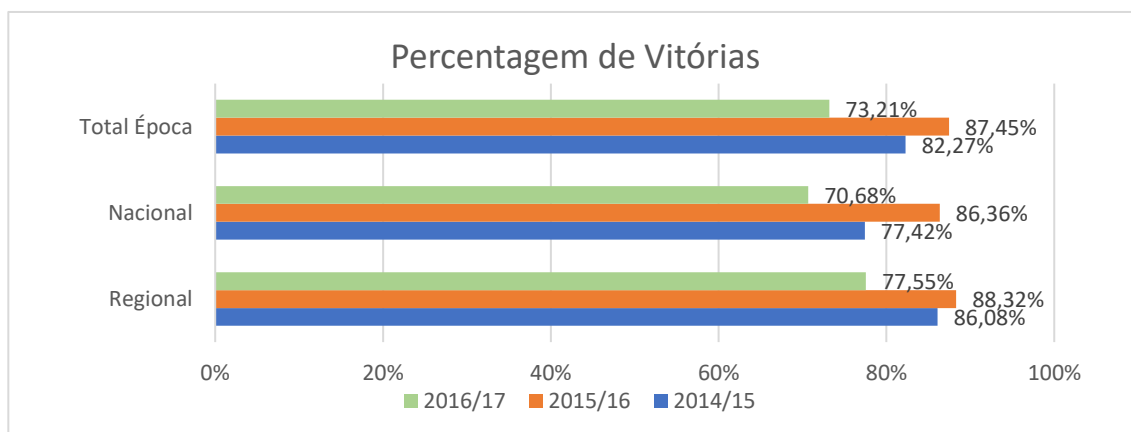


Gráfico 4 - Percentagem de vitórias das equipas da AJM: no campeonato regional; campeonato nacional; e somatório das provas.

Comunicação interna

Com a observação do dia-a-dia da Academia José Moreira, verifica-se uma facilidade na comunicação, sem formalismos e transversal por toda a academia. A presença diária de todos os elementos da direção e de todos os treinadores nas atividades da organização, permite uma comunicação constante e, conseqüentemente, facilita a troca de experiências, de problemas e de soluções, tanto a nível técnico-tático das equipas, como a nível logístico.

Para além desta facilidade na comunicação, a Academia José Moreira realiza uma reunião semanal com todos os treinadores, envolvendo, normalmente, o Presidente da academia ou outro elemento da direção.

A reunião semanal, sendo um meio de comunicação formal devido à sua obrigatoriedade, trata de todos os assuntos envolventes da Academia José Moreira e de todos os escalões, pondo todos os treinadores a par de todas as informações, problemas, datas de eventos existentes, assim como das expectativas por parte da direção em relação ao trabalho desenvolvido.

Dentro dos assuntos discutidos na reunião semanal, os que causem problema ou atrito nas equipas são discutidos de forma a se perceber qual a melhor maneira para os solucionar e como atuar no futuro, perante tal situação. Estas reuniões permitem a definição das atividades e jogos de cada equipa, assim como a preparação de eventos a serem realizados pela Academia José Moreira.

A Academia José Moreira apresenta uma facilidade de comunicação, sendo todos os assuntos tratados internamente, seja no dia-a-dia, seja pelas reuniões semanais. A comunicação entre todos os elementos da direção e treinadores é realizada diariamente permitindo uma entreaajuda por parte dos seus elementos.

Capítulo 5

Conclusões

Este último capítulo contempla as principais conclusões obtidas na investigação realizada, identificando as limitações detetadas ao longo deste trabalho. Ainda neste capítulo, são sugeridas possíveis linhas para investigações futuras, sugestões essas que resultam do processo de investigação levado ao longo deste projeto.

5.1 Conclusões da investigação

As principais conclusões a retirar de uma investigação resultam do trabalho desenvolvido ao longo de toda a investigação, tendo sempre como referência central o objetivo delineado inicialmente. Tendo em conta que todo o trabalho de análise, bem como os resultados devem ser considerados de acordo com os fins que se pretendem alcançar, neste projeto o desenvolvimento das conclusões derivam do conhecimento dos fatores críticos de sucesso das organizações desportivas.

A análise, identificação e seleção dos fatores críticos de sucesso teve por base a revisão teórica da literatura, na qual se identificou a existência de variados fatores. Posto isto, tendo por base a revisão da literatura e o tema do projeto, foram destacados um conjunto de fatores críticos de sucesso relacionados com organizações desportivas, nomeadamente: comunicação; capacidade financeira; patrocínios; e estrutura organizacional.

As conclusões deste estudo dividem-se entre: a apresentação das conclusões relacionadas com os fundamentos teóricos sobre os fatores críticos de sucesso, desde a revisão teórica até ao trabalho empírico; e as conclusões obtidas na análise empírica realizada, exibindo deduções sobre os fatores críticos de sucesso e os dados recolhido durante a investigação na Academia José Moreira, sendo este o tema principal.

Conclusões gerais da investigação

Feita e desenvolvida a investigação, a primeira grande conclusão é que o tema objeto de estudo apresenta determinadas particularidades que demonstram a importância e a necessidade de proceder a uma análise aprofundada e detalhada. Os FCS são um tema atual, relevante para as organizações, e conseqüentemente para a sociedade e para a economia, mas, apesar disto, há ainda há pouca informação sobre o tema no que diz respeito às organizações desportivas. Havendo pouca literatura acerca de FCS sobre organizações desportivas, torna-se imprescindível a recolha, tanta quanto possível, de informação sobre esta temática,

transportando-a, posteriormente, para as organizações desportivas. Este processo, devido à escassez de investigações sobre FCS em organizações desportivas, deve ser um trabalho aberto e flexível, que vise o desenvolvimento de novos FCS que influenciam as organizações desportivas. Assim, esta investigação permite melhorar o conhecimento científico sobre a temática e contribui para a melhoria da atividade das organizações desportivas, fornecendo informação sobre a temática e indicando futuras possibilidades na investigação.

Conclusões da análise empírica da investigação

Feita a análise dos FCS e transportando essas conclusões para o plano da Academia José Moreira, pode-se, finalmente, responder à questão fulcral a que este projeto se propunha, ou seja, se os fatores críticos de sucesso influenciam o sucesso da AJM.

O tipo de gestão que vigora na AJM, marcado por uma estrutura simples, não estará diretamente implícito na obtenção do sucesso. A pouca formalização da organização não leva a que os processos sejam uniformes nos diferentes escalões, valendo-se da experiência e opinião própria de cada treinador.

Apesar da pouca formalização da organização, há uma procura, pela direção da Academia, pela excelência no cumprimento dos processos, quer seja diretamente com a FPV quer seja com outros organismos com quem estabeleça relações. Foi este rigor que permitiu a atribuição do prémio de Diretor do Ano 2017, pela AVP, ao Tesoureiro da AJM. Um dos fatores mais relevantes para o alcance do sucesso neste âmbito prende-se com a longa experiência e dedicação do Presidente Fundador e do Tesoureiro da organização. Os conhecimentos de ambos, opiniões e métodos - apesar de pouco formalizados - asseguram a continuidade da organização, procurando o alcançar dos objetivos.

No que diz respeito à capacidade financeira, outro fator crítico de sucesso, não se verifica uma relação direta entre o orçamento da academia e o aumento do número de vitórias e/ou de títulos. Assim, sendo uma modalidade amadora, o investimento realizado na Academia José Moreira não se traduz diretamente em conquistas, pois além do foco ser a formação - onde não há investimento em atletas - os atletas dos escalões de não formação são amadores, não recebendo um contrato e um ordenado.

Em relação aos patrocínios, é evidente a capacidade de a AJM em manter relações com os seus patrocinadores, bem como em captar de novos parceiros, deve-se, essencialmente, à relação pessoal entre o presidente da AJM e os próprios patrocinadores. Assim, o investimento na imagem do patrocinador, não se verifica de acordo com o sucesso alcançado pela Academia José Moreira, ou seja, não há uma intenção por parte do patrocinador em demonstrar a sua imagem consoante o sucesso da AJM, mas sim por uma questão de proximidade com o professor José Moreira.

Já a comunicação assume-se como um verdadeiro fator de sucesso na AJM, tendo em conta a facilidade de comunicação que caracteriza a academia. A AJM, ao aprovar um ambiente que promove a entreaajuda e a troca de experiências, permite que os treinadores evoluam e aprendam uns com os outros, aumentando o seu conhecimento na modalidade e na gestão de grupos. Esta comunicação possibilita, ainda, que os problemas sejam transmitidos de forma rápida à direção, dando a oportunidade para que os mesmos sejam resolvidos celeremente e de forma a causar o menor transtorno possível às equipas.

Wee (2000) e Lau & Kuang (2001) encaram a comunicação como um fator de sucesso, indicando-nos que as expectativas, em qualquer nível da organização, devem ser comunicadas, sendo crucial a gestão da comunicação na organização. Os treinadores deverão ser informados previamente sobre os seus objetivos, atividades e desenvolvimentos (Summer, 1999). Já Belassi & Tukul (1996) defendem que a comunicação não é um fator, mas sim um efeito imediato de fatores relacionados às habilidades, competência e formação técnica do gestor. Isto vai de encontro com a perceção da importância do professor José Moreira e do Senhor José Magalhães na gestão da Academia José Moreira.

Em suma, atendendo aos fatores críticos de sucesso identificados neste projeto, isto é, a comunicação, a capacidade financeira, os patrocínios e a estrutura organizacional, conclui-se que estes três últimos não se assumem como tal na AJM. Já a comunicação existente no seio da organização demonstra ser um fator crítico de sucesso.

A Academia José Moreira, apesar de não apresentar três dos quatro fatores críticos de sucesso identificados, tem vindo a alcançar sucesso no número de vitórias, tal como se constatou no capítulo 4. Desta forma, conclui-se a existência de uma lacuna na bibliografia existente, pois, apesar de não corresponder aos pressupostos de fator crítico de sucesso, a academia alcançou números elevados de vitórias e de troféus. É neste sentido que surge a necessidade de realizar mais investigações no sentido de identificar outro tipo de fatores críticos de sucesso para podermos compreender, de melhor forma, como é alcançado o sucesso nas organizações desportivas.

5.2 Limitações da investigação

AJM, com uma estrutura simples, contém pouca formalização, ou seja, poucos documentos e processos documentados a serem estudados, sendo este estudo realizado essencialmente devido à observação e conversas diárias com os intervenientes.

Em relação à entrevista, sendo semiestruturada, as perguntas predominantes pretendem estimular o entrevistado a apresentar o seu ponto de vista. O entrevistador pode orientar a entrevista para obter os dados que pretende, tendo o controlo sobre o caminho da mesma através da ordem em que coloca as questões, podendo colocar novas perguntas no decorrer da

entrevista (Silvestre & Araújo, 2012). Uma das limitações apontadas por Gil (2002), foi uma inadequada compreensão do significado das perguntas, levando a respostas diferentes do assunto perguntado. Outra limitação prende-se por ao ser treinador na AJM, terei sempre opiniões pessoais sobre as respostas do entrevistado. Segundo Ribeiro (2008) um dos pontos fracos é a experiência que o entrevistador requer para este tipo de entrevistas, e visto ser a minha primeira entrevista, foi também uma limitação.

Nem todos os atletas e treinadores estão desde o início da fundação da academia, não possibilitando compreender o ponto de vista dos mesmos. Assim, a compreensão da academia prende-se muito pelos fundadores, pelas suas opiniões sobre os factos e pela informação que pretendem dispor. Em relação aos atletas, outros dos problemas é não haver um registo anual de faltas, ou seja, não se sabe concretamente quantos dos atletas inscritos realmente praticam voleibol até ao final da temporada, sendo certo que existem algumas desistências até ao final da mesma.

O número de equipas e escalões não é o mesmo desde o início da AJM, assim, a comparação de vitórias e número de atletas ao longo dos anos não é possível. O número de equipas altera-se consoante os atletas inscritos e a capacidade de captação dos mesmos.

Em relação aos dados recolhidos, uma das dificuldades encontradas foi a inexistência de resultados em relação aos jogos na época 2017/2018, sendo que o Relatório de Contas da FPV de 2018 apenas sairá em abril de 2019. Com isto, não foi possível mensurar a percentagem de jogos ganhos durante a época de 2017/2018, defendido por Pfeffer & Davis-Blake (1986) e por Wright, Smart & McMahan (1995), a relativa facilidade na mensuração de desempenho e sucesso através destes dados. Contudo, o valor da percentagem de vitórias do qual será considerado sucesso não está definido pelos autores, sendo assim relativo.

A falta de documentos com valores reais de patrocínios, também limitou a exploração deste tema.

Apesar do defendido pelos autores Pfeffer & Davis-Blake (1986) e Wright, Smart & McMahan (2014), a mensuração do sucesso desportivo será sempre uma ideia vaga e de acordo com as perspetivas de cada interveniente. Cabe à organização a definição dos objetivos a serem alcançados de forma a persegui-los.

A reduzida investigação de fatores críticos de sucesso numa academia de desporto também dificultou a investigação. A pouca bibliografia capaz de suportar vários fatores críticos de sucesso numa organização desportiva, dificulta a obtenção da resposta concreta sobre o sucesso da academia.

A observação do dia-a-dia da AJM foi realizada, primeiramente, de uma forma direta, sendo depois realizada uma observação participante. A observação participante não permite o devido afastamento do objeto de estudo, podendo-se verificar algumas tendências em relação aos acontecimentos.

5.3 Sugestões para futuras investigações

Este trabalho não esgota de tema tratado. Havendo pouca bibliografia relacionada com os fatores críticos de sucesso nas organizações desportivas, é importante perceber-se quais os fatores mais relevantes, para uma organização desportiva relativamente recente, para que esta obtenha o sucesso. Para isto, poderá ser realizado estudo abrangendo várias organizações desportivas de diferentes modalidades que conseguiram este feito, analisando e comparando os seus fatores críticos de sucesso.

Em relação à academia em estudo, poderá ainda ser explorado as relações dos patrocínios por, assim como as relações entre a academia e os pais dos atletas, ou seja, aprofundar as relações existentes entre a organização desportiva e os elementos exteriores, mas do ponto de vista dos intervenientes exteriores. Para tal poderão ser realizados questionários e entrevistas de forma a perceber a motivação dos mesmos na envolvimento com a Academia José Moreira.

Bibliografia

- Aguilar-Manjarrez, R., Thwaites, D. & Maule, J. (1997). Modelling Sport Sponsorship Selection Decisions. *Asia-Australia Marketing Journal*, 5(1). 9-20.
- Aquilani, B., Silvestri, C., Ruggieri, A., & Gatti, C. (2017). A systematic literature review on total quality management critical success factors and the identification of new avenues of research. *The TQM Journal*, 29(1), 184-213.
- Anantatmula, V. S., & Rad, P. F. (2018). Role of Organizational Project Management Maturity Factors on Project Success. *Engineering Management Journal*, 1-14.
- Balser, D., & McClusky, J. (2005). Managing stakeholder relationships and nonprofit organization effectiveness. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(3), 295-315.
- Bennett, R. (1999). Sports sponsorship, spectator recall and false consensus. *European Journal of Marketing*, 33(3/4), 291-313.
- Bloxham, M. (1998). Brand affinity & television programme sponsorship. *International Journal of Advertising*, 17(1), 89-98.
- Boni, V., & Quaresma, S. J. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Em Tese*, 2(1), 68-8.
- De Bosscher, V., De Knop, P., Van Bottenburg, M., & Shibli, S. (2006). A conceptual framework for analysing sports policy factors leading to international sporting success. *European sport management quarterly*, 6(2), 185-215.
- Belassi, W., & Tukel, O. I. (1996). A new framework for determining critical success/failure factors in projects. *International journal of project management*, 14(3), 141-151.
- Boynton, A. C., & Zmud, R. W. (1984). An assessment of critical success factors. *Sloan management review*, 25(4), 17-27.
- Bowman, W. (2011). Financial capacity and sustainability of ordinary nonprofits. *Nonprofit management and leadership*, 22(1), 37-51.
- Bryson, J. M. (2004). What to do when stakeholders matter: stakeholder identification and analysis techniques. *Public management review*, 6(1), 21-53.

- Chisolm, L. B. (1995). Accountability of nonprofit organizations and those who control them: The legal framework. *Nonprofit Management and Leadership*, 6(2), 141-156.
- Clampitt, P. G., DeKoch, R. J., & Cashman, T. (2000). A strategy for communicating about uncertainty. *Academy of Management Perspectives*, 14(4), 41-57.
- Cooke-Davies, T. (2002). The “real” success factors on projects. *International journal of project management*, 20(3), 185-190.
- D’Astous, A. & Bitz, P. (1995). Consumer evaluations of sponsorship programmes. *European Journal of Marketing*, 29(12), 6-22.
- Daft, R. (2010). *Management*. Canada: South-Western Cengage Learning.
- De Wit, A. (1988). Measurement of project success. *International journal of project management*, 6(3), 164-170.
- Dowling, M., Brown, P., Legg, D., & Beacom, A. (2017). Living with imperfect comparisons: The challenges and limitations of comparative paralympic sport policy research. *Sport management review*.
- Eisenberg, E. M. (1984). Ambiguity as strategy in organizational communication. *Communication monographs*, 51(3), 227-242.
- Falkheimer, J., Heide, M., Nothhaft, H., von Platen, S., Simonsson, C., & Andersson, R. (2017). Is Strategic Communication too important to be left to Communication Professionals?: Managers’ and coworkers’ attitudes towards strategic communication and communication professionals. *Public Relations Review*, 43(1), 91-101.
- Farrelly, F. & Quester, P. (2003). The effects of market orientation on trust and commitment: the case of the sponsorship business-to-business relationship. *European Journal of Marketing*, 37(3/4), 530-553.
- Farrelly, F. & Quester, P. (2005). Examining important relationship quality constructs of the focal sponsorship exchange. *Industrial Marketing Management*, 34, 211-219.
- FIVB (17 de fevereiro de 2018). Federação Internacional de Voleibol. Retrieved from www.fivb.com

- FPV (17 de fevereiro de 2018). Federação Portuguesa de Voleibol. Retrieved from www.fpvoleibol.pt
- Gibbons, T., McConnel, A., Forster, T., Riewald, ST., Peterson, K. (2003). Reflections on success: US Olympians describe the Success Factors and obstacles that most influenced their Olympic development. *Report phase II from United States Olympic Committee (USOC)*
- Gil, A. C. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa (4ª ed.). São Paulo, Brasil: Editora Atlas.
- Grinyer, P. H. (1978). Organizational Structure: The Aston Programmes I, II and III. *Advances in Organization Theory: An Overview of Some Recent Literature - Book Review Article. Long Range Planning, 11, 89-92.*
- Haguette, T. (2010). *Metodologias Qualitativas na Sociologia* (12ª ed.). São Paulo, Brasil: Editora Vozes.
- Hargie, O., Tourish, D., & Wilson, N. (2002). Communication audits and the effects of increased information: A follow-up study. *The Journal of Business Communication (1973), 39(4), 414-436.*
- INE (27 de fevereiro de 2018). Instituto Nacional de Estatística. Retrieved from www.ine.pt
- Ika, L. A., & Donnelly, J. (2017). Success conditions for international development capacity building projects. *International Journal of Project Management, 35(1), 44-63.*
- IPDJ (7 de março de 2018). Instituto Português do Desporto e Juventude. Retrieved from www.idesporto.pt
- Jefferies, M. (2006). Critical success factors of public private sector partnerships: A case study of the Sydney SuperDome. *Engineering, Construction and Architectural Management, 13(5), 451-462.*
- Jiang, H., & Men, R. L. (2017). Creating an engaged workforce: The impact of authentic leadership, transparent organizational communication, and work-life enrichment. *Communication research, 44(2), 225-243.*
- Johnson, J. D., Donohue, W. A., Atkin, C. K., & Johnson, S. (1994). Differences between formal and informal communication channels. *The Journal of Business Communication (1973), 31(2), 111-122.*

- Johnson, J. D. (1992). Approaches to organizational communication structure. *Journal of Business Research*, 25(2), 99-113.
- Keong, C. H., Tiong, R. L. K., & Alum, J. (1997). Conditions for successful privately initiated infrastructure projects. *Civil Engineer International*.
- Ketele, J. M. D. & Roegiers, X. (1999). Metodologia da recolha de dados. Lisboa: Instituto Piaget.
- Lagae, W. (2005). *Sports sponsorship and marketing communications: A European perspective*. England: Pearson Education Limited.
- Madrigal, R. (2001). Social Identity Effects in a Belief-Attitude-Intentions Hierarchy: Implications for Corporate Sponsorship. *Psychology & Marketing*, 18(2), 145-165.
- Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2002). *Técnicas de pesquisa* (Vol. 2, pp. 35-36). São Paulo: Atlas.
- Mason, D. S. (1999). What is the sports product and who buys it? The marketing of professional sports leagues. *European Journal of Marketing*, 33(3/4), 402-418.
- Meenaghan, T., & O'Sullivan, P. (1999). Playpower-sports meets marketing. *European Journal of Marketing*, 33(3/4), 241-249.
- Meenaghan, J. A. (1983). Commercial Sponsorship. *European Journal of Marketing*, 17(7), 5-73.
- Miguel, P. A. C. (2007). Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. *Produção*, 17(1), 216-229.
- Mintzberg, H. (1980). The Structuring of Organizations: A Synthesis of Research. *Administrative Science Quarterly*, 25(3), 547-552.
- Nah, F., Lau, J., & Kuang, J. (2001). Critical factors for successful implementation of enterprise systems. *Business process management journal*, 7(3), 285-296.
- Nguyen, P. (2017). Theoretical of Critical Success Factors in Logistics and Supply Chain Operations Management: An Empirical Study.

- Nicholls, J. A. F., Roslow, S. & Dubliss, S. (1999). Brand recall and brand preference at sponsored golf and tennis tournaments. *European Journal of Marketing*, 33(3/4), 365-386.
- Orum, A. M., Feagin, J. R. & Sjoberg (1991). *A case for the case study*. North Carolina: Chapel Hill and London - The University of North Carolina Press.
- Parent, M. M., O'Brien, D. & Slack T. (2012). Organisation theory and sport management. In Trenbert, L. & Hassan, D. (Eds.), *Managing Sport Business: An introduction* (pp. 99-120). London: Routledge.
- Pfeffer, J. & Davis-Blake, A. (1986). Administrative Succession and Organizational Performance: How Administrator Experience Mediates the Succession Effect. *The Academy of Management Journal*, 29(1), 72-83.
- Pham, M. T. & Johar, G. V. (2001). Market Prominence Biases in Sponsor Identification: Processes and Consequentiality. *Psychology & Marketing*, 18(2), 123-143.
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1987). Critical factors in successful project implementation. *IEEE transactions on engineering management*, (1), 22-27.
- Pires, G. M. & Lopes, J. P. (2001). Conceito de Gestão do Desporto. Novos desafios, diferentes soluções. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 1(1), 88-103.
- Ratten, V. (2010). The future of sports management: A social responsibility, philanthropy and entrepreneurship perspective. *Journal of Management & Organization*, 16(4), 488-494.
- Radujković, M., & Sjekavica, M. (2017). Project Management Success Factors. *Procedia Engineering*, 196, 607-615.
- Sadia, A., Salleh, B. M., Kadir, Z. A., & Sanif, S. (2016). The relationship between organizational communication and employees productivity with new dimensions of effective communication flow. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 2(2), 93-100.
- Serralta, F. B., Nunes, M. L. T. & Eizirik, C. L. (2011). Considerações metodológicas sobre o estudo de caso na pesquisa em psicoterapia. *Estudos de Psicologia*, 28(4), 501-510.
- Shin, H., Lee, H., & Perdue, R. R. (2018). The congruity effects of commercial brand sponsorship in a regional event. *Tourism Management*, 67, 168-179.

- Silvestre, H. & Araújo, J. (coord.). *Metodologia para a Investigação Social*. Lisboa: Escolar Editora.
- Speed, R. & Thompso, P. (2000). Determinants of Sports Sponsorship Response. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 226-238.
- Stake, R. E. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Madrid, España: Ediciones Morata.
- Stipp, H. (1998). The impact of Olympic sponsorship on corporate image. *International Journal of Advertising*, 17(1), 75-87.
- Tiong, R. L., Yeo, K. T., & McCarthy, S. C. (1992). Critical success factors in winning BOT contracts. *Journal of construction engineering and management*, 118(2), 217-228.
- Todeschini, B. V., Boelter, A. S., de Souza, J. S., & Cortimiglia, M. N. (2017). Risk Management from the Perspective of Startups. *European Journal of Applied Business and Management*, 3(3).
- Toscani, G., & Prendergast, G. (2018). Sponsees: the silent side of sponsorship research. *Marketing Intelligence & Planning*, 36(3), 396-408.
- Ventura, M. M. (2007). O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. *Revista da SOCERJ*, 20(5), 383-386.
- Voss, C., Tsikriktsis, N. & Frohlich, M. (2002). Case research in operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 195-219.
- Westerbeek, H. M. & Shilbury, D. (1999). Increasing the Focus on “Place” in the Marketing Mix for Facility Dependent Sport Services. *Sport Management Review*, 2, 1-23.
- Wright, P. M., Smart, D. L. & McMahan, G. C. (1995). Matches Between Human Resources and Strategy Among NCAA Basketball Teams. *The Academy of Management Journal*, 38(4), 1052-1074.
- Wu, G., Liu, C., Zhao, X., & Zuo, J. (2017). Investigating the relationship between communication-conflict interaction and project success among construction project teams. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1466-1482.

Yates, J., & Orlikowski, W. J. (1992). Genres of organizational communication: A structurational approach to studying communication and media. *Academy of management review*, 17(2), 299-326.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso: planejamento e métodos* (2ª ed.). (D. Grassi, Trad.). Porto Alegre: Bookman.

Anexos

Guião de entrevista

Preparação da entrevista

| Passos necessários | | Descrição |
|---------------------------------------|--|---|
| Enquadramento da entrevista | | A entrevista realizada pretende dar resposta ao seguinte problema de estudo: “Como fundar e dar continuidade uma academia de sucesso.” A importância da entrevista advém do entrevistado ser o fundador da Academia José Moreira |
| Definição dos objetivos de entrevista | | Dar resposta às questões de investigação colocadas: <ol style="list-style-type: none">1. Qual o objetivo da fundação da Academia José Moreira?2. Quais os passos para fundar a Academia?3. Quais os principais apoios e dificuldades neste projeto?4. Como se cria um projeto de sucesso?5. Qual é o futuro da Academia? |
| Entrevistado | | Professor José Moreira, fundador da Academia José Moreira. |
| Entrevistador | | Mestrando do 2º ano do curso de Gestão da Universidade da Beira Interior. |
| Prazo | | Ver disponibilidade |
| Condições logísticas | | Impressão do guião. Gravador de áudio. |

Planificação da entrevista

| | Passos necessários | Descrição |
|-------------------|------------------------|--|
| Decisão | Propósito | <p>Problema de estudo: “Como fundar e dar continuidade a uma academia de sucesso.”</p> <p>Objetivo: dar resposta às 5 questões de investigação:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Qual o objetivo da fundação da Academia José Moreira? <ol style="list-style-type: none"> 1. Contexto/Porquê/Necessidade da criação. 2. Quais os passos para fundar a Academia? <ol style="list-style-type: none"> 1. Burocracias/ Atletas/ Materiais/ Patrocínios/ etc. 3. Como se cria um projeto de sucesso? <ol style="list-style-type: none"> 1. Escolha de processos e pessoas. 4. Quais os principais apoios e dificuldades neste projeto? <ol style="list-style-type: none"> 1. Problemas e soluções de épocas passadas. 5. Qual é o futuro da Academia? <ol style="list-style-type: none"> 1. Caminho a seguir. 2. Daqui a 5 anos? E 10? <p>Dimensão: Academia José Moreira</p> |
| | Entrevistados | Fundador da Academia José Moreira: Professor José Moreira |
| | Tempo da entrevista | Cerca de 60 minutos. |
| Elaboração | Entrevista | <p>Variáveis a serem estudadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Obtenção de recursos humanos e matérias. - Atividades de divulgação. - Organização da academia. <p>Descrição dos itens:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Questões organizadas em categorias e subcategorias. - Considerar expectativas do entrevistador. - Resumir o discurso oportunamente. |
| | Marcação da entrevista | <p>Apresentar de forma breve o projeto.</p> <p>Decidir o espaço e o tempo com o entrevistando.</p> |

| | | |
|-------------------|--------------------------------|--|
| Realização | Critério gerais a ter em conta | <p>Ter em conta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - O estado de espírito do entrevistado. - Contradições do entrevistado. - Momentos em que o entrevistado manifesta as suas emoções. - Linguagem corporal. - Tonalidade e ritmo da linguagem do entrevistado. - Género de linguagem utilizada. - Ambiente onde a entrevista é realizada. |
| | Aspetos formais a ter em conta | <p>Apresentação:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Criar um ambiente descontraído, mostrando gentileza e atenção para com o entrevistado. - Manter o profissionalismo, procurando levar o entrevistado a responder às questões e esclarecendo dúvidas que este possa ter. <p>Descrição do projeto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Referir o âmbito da entrevista. <p>Consentimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Solicitar a autorização do entrevistado. <p>Decorrer da entrevista:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ajudar o entrevistado a expressar-se claramente. - Focar o entrevistado nos tópicos principais. - Estimular o entrevistado a expor mais acerca dos tópicos mais importantes. <p>Terminar a entrevista:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atender ao limite de tempo da entrevista. - Fazer um apanhado das ideias principais. - Apresentar um agradecimento final. <p>Tomar notas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Anotar as disposições corporais e emocionais do entrevistado. - Eventualmente, apenas no caso da não autorização da gravação da entrevista, proceder à transcrição direta da entrevista. |

Entrevista

Entrevistado: Professor José Moreira

Idade: 66 anos

Cargo na AJM: Presidente Fundador

Trabalha na AJM desde: Início da AJM

Neste momento, já não sendo treinador, qual o seu papel na AJM?

Bem, o meu papel neste momento, e sempre foi, além de treinador, dirigir o clube como presidente e coordenar toda a parte técnica. Neste momento já não sou coordenador, passou essa parte para o Rui Moreira, meu filho, e já não sou treinador.

A passagem da coordenação já foi pensada antes?

Sim, seria um dos grandes objetivos a passagem da coordenação para um ou para os dois filhos. Depende se um (dos filhos) também viesse para cá, neste momento encontra-se nas Caldas da Rainha, mas seria para passar a coordenação ou pelo menos serem treinadores.

Como surgiu a ideia da criação da AJM?

Isto é como tudo na vida, há sempre desafios na vida. O desafio que me fizeram, assim como todos os anos e que fui habituado, foi ganhar o campeonato. Este foi um desafio que me fizeram 3 pessoas, sendo uma delas, naturalmente, o meu filho Rui Moreira. Desafiaram-me a abrir uma academia, após estes anos todos de voleibol, de campeonatos ganhos e de todo o trabalho que tinha feito em todos os clubes, naturalmente que tinha nome para abrir uma instituição chamada Academia para no fundo ajudar o voleibol nacional.

Acharam assim melhor usar o seu nome para a academia...?

Sim, sim...

Quando surgiu?

8 de agosto. 8 de agosto foi a abertura. Quando me desafiaram passei praticamente 48 horas sozinho a pensar os prós e os contras, e prontos, aceitei esse desafio que penso ser mais que ganhar mais que um campeonato, além dos campeonatos que já ganhei aqui na academia.

Qual o principal objetivo para fundar a academia?

Há dois, dois objetivos. 1 é fazer uma passagem para os meus filhos, naturalmente eles darem continuidade e poderem na vida deles conseguirem conciliar e dedicarem-se a isto. O 2 objetivo é no fundo aquilo que eu gosto muito e sempre gostei, do voleibol. Já me diziam antigamente que embora gostasse de dar aulas, não deveria ser professor de educação física, mas de treino. Ser treinador deveria ser uma profissão dada pelo estado.

Com todo o seu currículo, e após ponderar os prós e os contras, achou que agora era o momento para aceitar este desafio?

Eu acho que até já poderia ter aberto há mais tempo. Não tive foi esse desafio, mas penso que já poderia ter aberto há muito mais tempo.

Porquê nesta região? Em Nogueira da Regedoura?

Isso é um bocado complicado porque a falha de pavilhões, locais... tivemos a felicidade de aparecer este pavilhão completamente desgovernado por clubes, quer dizer, não havia nenhum clube aqui e nós lançámos, exatamente dentro das horas disponíveis e das nossas possibilidades financeiras, lançámos a isto, a este pavilhão. Penso que depois com este tempo que passou há um ligeiro arrependimento de ter começado e continuado aqui, não é por ser na terra de Nogueira da Regedoura, mas por ser muito perto de Espinho. penso que se isto fosse aberto no centro da feira o até para os lados do Porto, que isto seria diferente.

Porque seria diferente?

Porque o voleibol em Espinho - e eu conheço muito bem, estive lá 20 anos - é muito contagioso... é uma cidade de voleibol, uma cidade com muita gente ligada ao voleibol, e penso que, no fundo, para o desenvolvimento daquilo que a academia pretende na formação, a cidade de Espinho, aqui no caso dos clubes que existem em Espinho, penso que mais por parte do Sporting de Espinho que da Académica de Espinho, o interesse deles é vir buscar exatamente aquilo que nós fazemos, mas vir buscar de uma forma diferente, não de uma forma amigável, mas de uma forma, tentando exatamente destruir-nos. Esta é que é a realidade.

Sente que esse é um dos desafios para a Academia? Essa "concorrência" aqui tão perto?

Nós não fazemos concorrência com ninguém. Nós fazemos o nosso trabalho, acho que fazemos o nosso trabalho e devemos fazer o nosso trabalho. Assim como os outros clubes também deviam, cada um, fazer o seu trabalho, e não estarem preocupados com os outros e aí nós não vamos fazer concorrência aos outros clubes. Naturalmente que nós temos tido muitos sucessos e esses sucessos que temos muitas vezes criam invejas e se há algum clube que tem inveja de nós até pelo que já fez algumas propostas para fecharmos e para anularmos o nosso trabalho foi exatamente aqui o clube de Espinho.

Sente que esses clubes vêm como uma ameaça?

Como uma oposição, como uma ameaça, naturalmente...

Para si, o que é que a AJM acrescentou ao voleibol português?

Eu acho que veio dar uma realidade nova, veio... para já veio demonstrar que já se podiam ter aberto mais clubes, porque as pessoas já estão cansadas dos clubes tradicionais com as mudanças de direção. Acho que nós viemos dar uma certa estabilidade, algumas coisas dentro

do voleibol nacional e algumas guerrilhas, lógico, porque o nosso trabalho - porque fomos considerados de excelência - toda a gente quis saber o que é que fazíamos, o que estávamos a fazer, qual era a nossa qualidade.

Na sua opinião, o que é que a AJM poderá ainda acrescentar?

Prever o futuro é muito difícil. Eu acho que isto estou a programar de ano a ano, há coisas que eu fui sempre ligado e neste momento por força das circunstâncias da falta de desenvolvimento da parte masculina, estou a desligar-me por completo, e, no entanto, fui toda a minha vida treinador do masculino. Acho que há uma grande aposta no feminino e acima de tudo, o acrescento que nós podemos dar ao voleibol nacional é uma nova dinâmica, uma forma de ver totalmente diferente. Penso que as pessoas já se têm apercebido muito, em todos os aspetos e eu vou pôr um exemplo, no caso do equipamento: aquilo que não existia em Portugal, usar a saia. É aquilo que se passa muito nas equipas brasileiras - nas 12 equipas da superliga 9 usam saia - e nós temos aqueles preconceitos e naturalmente, pronto, isto é uma novidade, é uma coisa nova, toda a gente olha para nos de uma forma diferente, o que é que há aqui de novo. Muitas vezes as pessoas questionam-se: "mas eu vou para lá, mas quê? Vou usar saia?" Estou a pôr uma questão, mas há muitas coisas que nos temos novas e que durante estes anos que fizemos e que fomos querendo e que... vá lá, seja um acrescento, um desenvolvimento que o voleibol pode ter.

Sente, sem dúvida, que a Academia é um clube inovador em Portugal?

Eu julgo que sim, eu julgo que sim, que é inovador.

Quais foram os passos fundamentais para formar a academia? A ideia surgiu e pouco tempo tiveram para a formar, certo?

Sim... a Academia, isto para formar uma academia há um aspeto fundamental que é a financeira, sem dúvida que se não houver parte financeira não conseguimos, ninguém consegue formar uma academia. Onde se paga para tudo, desde as arbitragens, desde inscrições de atletas, qualquer transferência, papeis que andam para a frente e para trás. naturalmente que nós... tudo custa dinheiro. Sem dúvida que aqui nós, sem os patrocinadores não conseguíamos abrir. Posso dizer que muita gente foi minha amiga, o desporto aí valorizou muito, não há dúvida a minha pessoa pelo meu passado por aqui que fiz e ajudei colegas de equipa atletas meus, alunos... muita gente ajudou e ainda continuam a ajudar a academia. Penso que aí é um dos pontos fundamentais, a financeira, depois toda a estrutura, toda a organização, oficializar tudo para que não saíamos da parte legal do que pode existir: caso das finanças, do fisco... Isso também conta e foi uma das coisas que pus sempre a frente foi ter tudo legal.

Há muitos processos burocráticos a serem ultrapassados? Existem alguns entraves da federação ou é um processo simples?

Não. Eu acho que aí foi extremamente fácil. Foi fácil e academia monta... o que custa sem dúvida é tudo o que se tem que fazer, tudo tem que se pagar. Tudo o que se faz, tem que se pagar, e aí é que é o grande senão do voleibol nacional. os clubes têm grandes dificuldades e tudo o que temos de fazer, as inscrições, tudo o que temos de fazer... isso é que é o problema, porque a burocracia ou o apoio que as pessoas podem dar para abrir, as pessoas estão sempre interessadas. Estão sempre interessadas em mais clubes porque há falta de clubes e há falta de atletas.

Como é que definiram que escalões iriam ter, que equipas teriam?

Inicialmente um dos grandes objetivos era a formação, só. A formação em termos de minis e, vá lá, poderia existir um escalão de infantis ou iniciados, até aos iniciados. Claro que nós quando abrimos a academia e anunciamos a academia, tivemos uma procura enorme de atletas, de pais, que se ofereceram. Equipas completas que se ofereceram. naturalmente pela nossa qualidade, porque nessa altura fomos classificados de um trabalho de excelência, e como fomos classificados, as pessoas e os próprios pais, como querem o bem para os filhos deles, naturalmente que escolheram a nossa academia. Isto é como tudo, qualquer pai quer que o filho tenha melhores estudos mete-o nos colégios para tirar melhores notas, para ter outro tipo de ensino. não quer dizer que no ensino público não se ensine também como nos colégios, mas ter mais horas de trabalho para que as pessoas aprendam mais.

Como obtiveram os materiais no início? (bolas, redes, etc.)

Tivemos de comprar tudo, tudo... desde os postes oficiais, desde os postes de treino, desde as redes, tudo tivemos que comprar. Bolas, tivemos de comprar tudo. Naturalmente que com os patrocinadores, ao fazerem o patrocínio à academia, esse dinheiro ia para aí. Nós quando abrimos a academia só tínhamos 5 equipas, penso que duas masculinas e 3 femininas, o que conseguimos êxitos extraordinários logo no primeiro ano. Aquilo que eu não contava, mas naturalmente surgiu por uma grande aplicação, espaços que nós tivemos, empenho, tudo...

No primeiro ano, alguns dos seus atletas estavam noutros clubes. Como foi feita essa transição para a AJM?

Naturalmente a federação tem o regulamento, o regulamento que nós cumprimos como qualquer clube cumpre. Qualquer jogador que saia daqui da academia, naturalmente que há uma verba de uma transferência por escalão, que tem um preço, e x anos de clube temos de pagar isso. Havia atletas a valer €500, havia atletas a valer €1000, havia atletas a valer €1100... isto com uma ajuda dos patrocinadores, naturalmente que foi tudo pago, muitas vezes foram os pais que quiseram (pagar), e isso foi um acordo que fiz com os pais, que se eles pagassem do bolso deles, quando saíssem teriam a transferência também oferecida - lógico, porque o atleta não era filho da Academia, era filho do pai.

Tendo em conta a importância da parte financeira na academia, isto tem sido um desafio constante?

Até ao final da época passada foi tudo superado. Este ano há algumas dificuldades que estamos a ter porque foram traçados objetivos totalmente diferentes. Também eu deixei de ser treinador, porque no fundo eu era um treinador gratuito e geralmente treinava um ou dois escalões, e naturalmente todo esse orçamento foi aumentado. Foi aumentado e a gente sabe que quanto mais se gasta mais dificuldades a gente vai ter exatamente para conseguir... valeu-nos algum material que já tínhamos, por isso tentamos conservar esse material e continuarmos à procura daquilo que a gente pretende que é chegar ao final da época com tudo saldado. Nunca nas épocas passadas a gente ficou a dever nada a ninguém e espero que esta época seja a mesma coisa. Tivemos de fazer opções diferentes até porque este pavilhão é nosso, não tinha sido nas épocas anteriores assim e agora o pavilhão é alugado a um preço muito mais caro.

Considera a Academia um projeto de sucesso?

Eu dentro de aquilo que já disse anteriormente, naturalmente que é de sucesso, eu penso que é de sucesso. Um clube que em 4 anos ganhou 13 ou 14 títulos regionais - eu não sei bem ao certo, até já lhe perdi a conta - e à volta de 6 ou 7 nacionais, e os campeonatos regionais sabemos que, aqui no Norte, é como se fosse o Nacional... acho que ninguém passou por isto. dificilmente algum clube que tivesse aberto, que começasse assim... Por isso eu penso que, por pior que suceda em termos de classificação, temos quase todas as equipas no Nacional e penso que elas quase todas poderão estar na fase final das 8 melhores equipas nacionais, neste 4º ano. E algumas com vista a serem campeãs nacionais. Por isso eu penso que é sucesso.

Para si qual é a chave deste sucesso?

A chave, a chave... eu acho que aqui não há nenhuma chave. Eu acho que isto não é uma questão de uma pessoa abrir ou fechar uma porta. Acho que a chave disto é nós termos uma ideologia. Uma forma de estar aqui dentro que toda a gente, que no fundo nestes anos foram contratados, eles foram, uns mais outros menos, uns conseguiram se integrar outros não, mas penso que o fruto dos treinadores e mesmo também dos próprios atletas, conseguiram entrar dentro dessa ideologia, dentro dessa forma de estar dentro da Academia, porque estas novidades todas que a Academia apresentou ao voleibol nacional, e que está a apresentar e continua a apresentar... As pessoas estão cada vez mais dentro. Quer os atletas quer os treinadores, cada vez estão mais dentro, e as pessoas já começam a ver isto de uma forma diferente. Vem que nós mesmos, nos casos das seleções nacionais, já começam a procurar mais jogadores da nossa formação, estamos a tentar que a equipa sénior atinja e que seja além de este ano estar a fazer uma excelente época, ela consiga subir à primeira divisão para ainda ser mais o espelho, vá lá, aquilo que costumo sempre referir, da ponte de Gaia para cá, não há nenhuma equipa (feminina) na primeira divisão. Por isso, será dentro desta zona toda, num raio de 50 km, a única equipa na primeira divisão. Esse é um dos grandes objetivos, é colocar (a equipa na primeira divisão). Podia ter sido o masculino, o masculino é mais difícil singrar a nível

nacional. A nível feminino acho que é mais fácil, há mais mulheres, há mais um sem número de coisas que pode eventualmente virem a contribuir para isso.

Como é que se inicia um projeto de sucesso? Tanto a nível de treinadores, atletas, processos internos... tem tudo a ver com a sua experiência e que quis transferir para a Academia?

Nem todos os treinadores foram, durante estes anos, treinadores que se encaixaram aqui. Muitos deles, sim senhor, encaixavam, saíram. Aquilo que fico muito satisfeito quando saem daqui e vão, por exemplo, de treinar uns juniores masculino e vão para uma equipa da primeira divisão, para treinador dos seniores. Isto é uma valorização, não só do próprio treinador, mas uma valorização nossa, porque nós formamos ou demos a possibilidade de o treinador começar, porque foi o primeiro ano, segundo ano a treinar uma equipa, e a passagem dele para esses clubes, com maior dimensão, um historial maior e estando numa primeira divisão... no fundo a formação não é formar os próprios atletas, também é formar treinadores. Nem todos os treinadores encaixam neste projeto, talvez até por feitos, pela forma de estar, pelas coisas... e outros não são bons treinadores par estar aqui, embora a nossa missão é transmitir e ensinar sempre que somos abordados para isso, nós damos a nossa achega exatamente daquilo que nós sabemos e daquilo que nós pretendemos.

Quais os principais apoios e dificuldades neste projeto?

As dificuldades foram muitas. As dificuldades foram muitas e quando uma pessoa monta uma coisa, durante o percurso ou a vida desportiva que vai fazendo, vai encontrando entraves e tenta melhorar, tenta corrigir erros que se passaram, e eu posso precisar um que quando eu digo erro, atenção, não são coisas mesquinhas, coisas pequenas... são coisas que tem muita influência dentro do meio da academia. Posso por um exemplo, o caso de quando abriu a academia, naturalmente que fiquei ligado Câmara de Espinho e passado dois anos ou um ano - dá-me a impressão que um ano e meio - desliguei-me da Câmara de Espinho e vim para a Câmara da Feira, até porque o Luso Venezuelano pertence à Câmara da Feira. Então mudámos de sede, viemos fazer a nossa sede aqui no Luso para pertencermos à Câmara da Feira. Tem outros requisitos, tem outros apoios, não é que sejam apoios extraordinários, fora do normal, mas são alguns apoios que nos vão ajudando e nos vão incentivando a continuação deste trabalho. Por isso, a Câmara de Espinho, como nós éramos exatamente um alvo a abater, dava-nos zero. Não sei porque influencias... penso que sei, mas não convém me manifestar ou dizer porque é. Apoios, apoios... naturalmente que nós tivemos um grande apoio, além daquilo que já mencionei da Câmara, um apoio que nos veio dar alguma ajuda, mas além dos patrocinadores que nos vão apoiando com patrocínios relativamente médios ou pequenos, a Cotesi foi uma das grandes impulsionadoras, uma grande apoiante da Academia. Através do Dr. Pedro Violas que é o dono da Cotesi e naturalmente sem interesses, porque ele também não fazia publicidade em lado nenhum, é a única coisa que ele faz publicidade é na Academia. Penso que foi mais por uma amizade, por ter sido meu atleta, meu aluno no colégio, e isso tem sido um dos grandes esteios da Academia.

Nas épocas passadas, quais os grandes problemas e como foram solucionados?

Existem sempre todas as épocas com treinadores ou... eu recorro-me porque as pessoas também têm muitas vezes a sua personalidade, a sua forma de estar no desporto e também tive um caso bastante sério com o Rui Moreira, meu filho, que opções que foram feitas, não na parte técnica, mas mais por causa de alguns atletas e isso veio... Mas tudo se solucionou, tudo se conversou e resolveu-se.

Quais os maiores desafios que está a encontrar?

O grande problema nesta academia é ganhar consistência nos minis, nos mais "novitos" porque nós sem minis não podemos dar continuidade. Se já no ano passado tínhamos mais minis que este ano, temos mais dificuldades em ter.... eu penso que houve falhas de interesse à captação porque o treinador quando não tem gosto, não é persistente dentro das funções que as pessoas, eu acho que aí mais vale deixar de ser treinador, porque o treinador é exatamente isso. tem que saber não só treinar e um pouco de voleibol, dentro dessas idades. Para nós conseguirmos sustentar e haver continuidade na formação é preciso que haja muita insistência, muita insistência, trazermos, arrastarmos os próprios miúdos para que eles venham ver, venham experimentar de uma forma ou de outra para que eles também se dediquem aqui à modalidade para que comecem a ter gosto.

Para si, algumas coisas terão que mudar na próxima época?

Para mim, muito. Muito e posso dizer que das grandes desilusões é exatamente o sector dos minis, infantis e mesmo alguns escalões... Eu como observador neste momento de fora, fazendo a análise e deixando de ser treinador, estou convencido que se estivesse no campo as pessoas podiam ver como se podia fazer, seguir ou imitar... Neste momento as pessoas só têm uma forma de aprendizagem que no fundo é o meu filho que treina, e não é por ser meu filho, mas treina. Sabe treinar, sabe conduzir equipas, e naturalmente as pessoas poderiam ler um bocadinho dele. É uma frustração no fundo? É. É uma desilusão aquilo que se está a passar, embora os resultados muitas vezes apaguem, porque se por acaso formos campeões em seniores, formos campeões em cadetes e juvenis... "Ei, mas foram três títulos nacionais", quer dizer, no fundo no contexto geral houve coisas muito boas e houve coisas muito más. Uma diferença muito grande, uma disparidade muito grande... isto para se depois haver uma aproximação é muito difícil...

Pensa que terá a ser a pior ou umas das piores épocas desde que a Academia foi fundada?

Não. A pior época foi a época anterior. E eu já estava a apontar que a pior época fosse a terceira porque depois daquilo que nós conseguimos nas duas primeiras épocas era um alvo a abater. as pessoas fizeram tudo, infiltrar pessoas dentro daqui da Academia, fizeram tudo para que a Academia desse o "estouro". Conseguimo-nos aguentar.

Como?

Naturalmente conseguimos aguentar porque os anos e a experiência... fomos resolvendo todas as situações e nem foi pela parte financeira. Foi mais porque as pessoas que estavam aqui não estavam para construir, estavam para destruir. Algumas delas estavam para destruir.

Qual pensa ser o futuro da Academia? Que caminho a seguir? Que escalões a apostar?

Eu não vou deixar de insistir nos minis, nas captações nas escolas, de ir às escolas. Eu penso que um dia, de tanto insistir, eu penso que um dia nós vamos conseguir. É uma coisa que demora. Aquilo que me envolve é colocar uma equipa sénior na primeira divisão. Não é aquela equipa sénior para subir e para descer, se tiver condições para poder dar continuidade é fazer com que uma equipa sénior consiga disputar os primeiros lugares, consiga estar nos quatros primeiros, e claro que isto está dependente dos apoios que tivermos. mas seniores femininos. Esse é um dos grandes objetivos. É essa e a formação. A continuidade e o futuro passa por aí. Para darmos uma imagem do que é, penso que as entidades começaram a ver de uma maneira diferente porque uma equipa na primeira divisão vai ter televisão em alguns jogos, muitas transmissões n'Abola TV. São protocolos estabelecidos que a federação tem, por isso são transmissões que vão dar visibilidade à própria Academia e a qualquer tipo de pessoas que queriam apoiar e ajudar a Academia.

Que mudanças terão que ser feitas na Academia para acompanhar esse passo?

Uma Academia é sempre uma reestruturação de Época para Época. Se eu conseguisse manter toda a gente aqui era uma maravilha, quer dizer que estávamos bem, tínhamos todos os escalões e existo. Tem de ser tudo novamente reestruturado, há uns que ficam há outros que vão embora. Mas isso é a lei da vida. As pessoas têm de ter gosto, tem de estar lá, não é preciso muitas vezes apresentar resultados, mas é preciso mostrar que tem gosto pelas coisas e que estão com amor à camisola, que é aquilo que a gente costuma dizer. E saber respeitar toda agente, saber as regras... desde vestir a camisola, vestir o fato de treino. Saber onde está.

Pensa que a Academia vai apostar cada vez mais no feminino e abandonar um pouco o masculino? Ou gostaria de continuar a ter os dois?

Eu gostava de ter os dois. Aquilo que eu disse, se tivesse os dois, duplicava a parte financeira nos gastos, mas também não é por aí que vou acabar o masculino. É porque o masculino tem muitas falhas e nós não temos formação suficiente para dar continuidade. Mas isto não é só a Academia. É geral. Isto é o voleibol nacional, porque sabemos que a nível nacional, em infantis são 9 equipas. No feminino são 54. E vai-se aos iniciados são 9 do masculino. E vai-se ao feminino e são 58 ou 60. e assim sucessivamente. Só por aí vê-se. Não é por acaso que a federação neste momento dá alguns incentivos. Quer dar para a próxima época alguns incentivos só para a parte masculina e só par os infantis. É bom, mas continua a cometer erros porque não há continuidade na formação masculina, e a federação tem de dar incentivos para a continuidade da formação masculina. Porque eu faço (infantis masculinos), vou buscar o dinheiro, mas depois acabo.

Acha que um dos grandes problemas é a federação em si?

A federação tem que reestruturar muitas coisas. Eu penso que algumas já me telefonaram a ver se eu achava bem e tal, essas coisas todas... Isto (valor dado pela Federação para incentivar) paga o treinador e...

Pensa que este valor não pode incentivar a que os atletas continuem após fomentar o gosto pela modalidade?

Pode, mas... eles têm que dar incentivos para os infantis, mas depois tinham de dar para os iniciados para haver uma continuidade. Talvez a partir dos cadetes... eu acho que eles têm que dar incentivos, tem que haver continuidade. E não é só o ser o dinheiro, acho que também podiam dar em material, em bolas, redes, eventualmente a obrigação dos selecionadores... há muitas coisas que a federação podia fazer e que fazia no meu tempo. Quando eu era treinador da seleção faziam isso, o incentivo que eu dava aos clubes, é que eu ia aos clubes. Eu ia ver os jogos. Eu aparecia nos treinos. Isso era uma obrigação que a federação deveria ter. Eles têm os seus funcionários como selecionadores nacionais...

Como gostaria de ver a Academia daqui a 5 anos?

Acima de tudo eu gostaria que ela tivesse os escalões todos femininos, porque aí vai ser essa opção. Segundo, gostaria que ela fosse autossustentável, não é? Que conseguisse haver uma sustentabilidade financeira, que desse uma certa tranquilidade à própria academia e que tivesse todas as condições a todos os escalões porque neste momento nós, e quando falei para trás em investimentos e essas coisas todas, nós este ano abdicámos de ter um treinador para ter um fisioterapeuta de qualidade todos os dias. Abdicámos de outras coisas para ter um nutricionista... várias coisas que se passaram. Mais treinadores, entraram mais treinadores... quer dizer, houver muitas coisas... Eu gostava de ter uma academia bem completa. Este local é bom porque também temos um ginásio aqui ao perto, aqui dentro do Luso, onde a equipa pode fazer à vontade o seu trabalho físico. É aquilo que eu digo, se conseguisse que a academia fosse daqui a 5 anos autossustentável e que conseguisse ter os escalões todos, já era um feito. E acima de tudo conseguir que os meus filhos pudessem naturalmente dar continuidade porque a idade também vai pesando e eu quero vir aqui só de passagem.

Daqui a 10 anos, poderemos ver uma equipa a lutar pela 1ª Divisão?

Eu acho que 10 anos é muito, porque eu acho que ao final de 5 já... fazer aquilo que fizemos para trás, não estávamos a contar e fizemo-lo e ganhámos... Eu acho que podemos fazer aos cinco anos. Aos cinco anos podemos estar na primeira divisão, podemos estar a lutar pelo título e se for preciso até ganhá-lo. Agora depende de vários fatores, aquilo que sempre mencionei.

Sinopse de entrevista

1. Objetivo da fundação da AJM:

- Porquê/Necessidade de criação:

“Um dos grandes objetivos (será) a passagem da coordenação para um ou para os dois filhos”.
“O 2º objetivo é no fundo aquilo que eu gosto muito e sempre gostei, do voleibol”

- Contexto:

“Desafio que me fizeram”

“Desafiaram-me a abrir uma academia, após estes anos todos de voleibol”

Professor José Moreira foi desafiado por 3 pessoas a abrir a academia, nomeadamente: Sr. José Magalhães; Prof. Rui Moreira; e Prof. José Pereira.

2. Passos para fundar a academia:

- Burocracias:

“Não (há muito processos burocráticos”

“Eu acho que aí foi extremamente fácil”

Para fundar a AJM a burocracia não foi um problema, sendo até uma das partes fáceis, segundo o professor.

- Materiais:

“Tivemos de comprar tudo”

A academia teve de comprar tudo desde postes oficiais, postes de treino, bolas e redes.

- Atletas:

“Há uma verba de transação”

“Isto com ajuda dos patrocinadores (...) foi tudo pago”

“Alguns os pais pagaram”

Os atletas para saírem de um clube, tem de pagar uma verba que vai de acordo com os anos no clube.

- Patrocínios:

“Câmara da Feira (...) tem outros apoios (...) mas são alguns apoios que nos vão ajudando”

“A Cotesi foi uma das grandes impulsionadoras, uma grande apoiante da Academia”

“Além dos patrocinadores que nos vão apoiando com patrocínios relativamente médios ou pequenos”

A AJM tem vários patrocinadores, sendo que o principal e que já patrocina desde o início é a Cotesi.

3. Criar um projeto de sucesso:

- Escolha de processos e pessoas:

“Nem todos os treinadores encaixam neste projeto”

“Outros não são bons para estar aqui”

” Nós damos a nossa achega exatamente daquilo que nós sabemos e daquilo que nós pretendemos”

4. Principais apoios e dificuldades no projeto:

- Problemas e soluções da época passada:

“A pior época foi a época anterior”

“Era um alvo a abater”

“Fizeram de tudo para que a academia desse o ‘estouro’”

“Conseguimo-nos aguentar porque os anos e a experiência...”

“Fomos resolvendo todas as situações e nem foi pela parte financeira”

“Existem sempre todas as épocas com treinadores”

“As pessoas têm muitas vezes a sua personalidade”

“Tive um caso bastante sério com o Rui Moreira”

“Mas tudo se solucionou, tudo se conversou e resolveu-se”

5. Futuro da AJM:

- Caminho a seguir:

“Insistir nos minis”

“Colocar uma equipa sénior na primeira divisão”

“É essa e a formação. A continuidade e o futuro passa por aí”

“Eu gostava de ter os dois (masculino e feminino)”

“O masculino tem muitas falhas e nós não temos formação suficiente para dar continuidade”

A captação de atletas para o escalão de minis foi uma preocupação na época 2017/2018, com diversas atividades na tentativa de captura de jovens.

- AJM daqui a 5 anos:

“Gostaria que ela tivesse todos os escalões femininos, porque aí vai ser a opção”

“Gostaria que ela fosse autossustentável (...) bem completa”

“Conseguir que os meus filhos pudessem dar continuidade”

“Idade vai pesando e eu quero vir aqui de passagem”

“Aos cinco anos podemos estar na primeira divisão a lutar pelo título”

AJM abandonará o masculino, apostando no feminino.

- Daqui a 10 anos, ganhar a 1ª divisão:

“Acho que 10 anos é muito”

Dados sobre a AJM época 2014/2015

Campeonatos regionais

| Escalão | Nº de Fases | Jogos | Vitórias | % Vitórias | Derrotas | % Derrotas | Sets | Set + | % SET + | Set - | % Set - | Classificação |
|--------------|-------------|-----------|-----------|---------------|-----------|---------------|------------|------------|---------------|-----------|---------------|---------------|
| Iniciados F | 2 | 18 | 14 | 77,78% | 4 | 22,22% | 72 | 48 | 66,67% | 24 | 33,33% | 2º |
| Cadetes M | 2 | 15 | 14 | 93,33% | 1 | 6,67% | 50 | 44 | 88,00% | 6 | 12,00% | 2º |
| Juvenis F | 2 | 16 | 15 | 93,75% | 1 | 6,25% | 52 | 47 | 90,38% | 5 | 9,62% | 1º |
| Juvenis M | 2 | 15 | 14 | 93,33% | 1 | 6,67% | 52 | 43 | 82,69% | 9 | 17,31% | 1º |
| Juniões F | 2 | 15 | 11 | 73,33% | 4 | 26,67% | 51 | 36 | 70,59% | 15 | 29,41% | 9º |
| TOTAL | | 79 | 68 | 86,08% | 11 | 13,92% | 277 | 218 | 78,70% | 59 | 21,30% | |

Campeonatos nacionais

| Escalão | Nº de Fases | Jogos | Vitórias | % Vitórias | Derrotas | % Derrotas | Sets | Set + | % SET + | Set - | % Set - | Classificação |
|--------------|-------------|-----------|-----------|---------------|-----------|---------------|------------|------------|---------------|-----------|---------------|---------------|
| Iniciados F | 1 | 10 | 4 | 40,00% | 6 | 60,00% | 32 | 12 | 37,50% | 20 | 62,50% | N/A |
| Cadetes M | 2 | 16 | 16 | 100,00% | 0 | 0,00% | 52 | 48 | 92,31% | 4 | 7,69% | 1º |
| Juvenis F | 2 | 13 | 11 | 84,62% | 2 | 15,38% | 47 | 36 | 76,60% | 11 | 23,40% | 2º |
| Juvenis M | 2 | 13 | 12 | 92,31% | 1 | 7,69% | 45 | 34 | 75,56% | 11 | 24,44% | 1º |
| Juniões F | 1 | 10 | 5 | 50,00% | 5 | 50,00% | 39 | 22 | 56,41% | 17 | 43,59% | N/A |
| TOTAL | | 62 | 48 | 77,42% | 14 | 22,58% | 215 | 152 | 70,70% | 63 | 29,30% | |

Somatório dos campeonatos

| Escalão | Jogos | Vitórias | % Vitórias | Derrotas | % Derrotas | Sets | Set + | % SET + | Set - | % Set - | Títulos |
|--------------|------------|------------|---------------|-----------|---------------|------------|------------|---------------|------------|---------------|----------|
| Iniciados F | 28 | 18 | 64,29% | 10 | 35,71% | 104 | 60 | 57,69% | 44 | 42,31% | 0 |
| Cadetes M | 31 | 30 | 96,77% | 1 | 3,23% | 102 | 92 | 90,20% | 10 | 9,80% | 1 |
| Juvenis F | 29 | 26 | 89,66% | 3 | 10,34% | 99 | 83 | 83,84% | 16 | 16,16% | 1 |
| Juvenis M | 28 | 26 | 92,86% | 2 | 7,14% | 97 | 77 | 79,38% | 20 | 20,62% | 2 |
| Juniores F | 25 | 16 | 64,00% | 9 | 36,00% | 90 | 58 | 64,44% | 32 | 35,56% | 0 |
| TOTAL | 141 | 116 | 82,27% | 25 | 17,73% | 492 | 370 | 75,20% | 122 | 24,80% | 4 |

Dados sobre a AJM época 2015/2016

Campeonatos regionais

| Escalão | N ° de Fases | Jogos | Vitórias | % Vitórias | Derrotas | % Derrotas | Sets | Set + | % SET + | Set - | % Set - | Classificação |
|--------------|--------------|------------|------------|---------------|-----------|---------------|------------|------------|---------------|-----------|---------------|---------------|
| Iniciados F | 2 | 19 | 18 | 94,74% | 1 | 5,26% | 68 | 54 | 79,41% | 12 | 17,65% | 1º |
| Cadetes F | 2 | 19 | 11 | 57,89% | 8 | 42,11% | 62 | 35 | 56,45% | 27 | 43,55% | 9º |
| Cadetes M | 2 | 13 | 12 | 92,31% | 1 | 7,69% | 44 | 38 | 86,36% | 6 | 13,64% | 1º |
| Juvenis F | 2 | 19 | 17 | 89,47% | 2 | 10,53% | 69 | 55 | 79,71% | 14 | 20,29% | 1º |
| Juvenis M | 2 | 15 | 15 | 100,00% | 0 | 0,00% | 51 | 45 | 88,24% | 6 | 11,76% | 1º |
| Juniões F | 2 | 14 | 11 | 78,57% | 3 | 21,43% | 48 | 35 | 72,92% | 13 | 27,08% | 3º |
| Juniões M | 2 | 14 | 13 | 92,86% | 1 | 7,14% | 47 | 39 | 82,98% | 8 | 17,02% | 2º |
| Séniões F | 1 | 12 | 12 | 100,00% | 0 | 0,00% | 38 | 36 | 94,74% | 2 | 5,26% | 1º |
| Séniões M | 1 | 12 | 12 | 100,00% | 0 | 0,00% | 41 | 36 | 87,80% | 5 | 12,20% | 1º |
| TOTAL | | 137 | 121 | 88,32% | 16 | 11,68% | 468 | 373 | 79,70% | 93 | 19,87% | |

Campeonatos nacionais

| Escalão | N ° de Fases | Jogos | Vitórias | % Vitórias | Derrotas | % Derrotas | Sets | Set + | % SET + | Set - | % Set - | Classificação |
|--------------|--------------|------------|-----------|---------------|-----------|---------------|------------|------------|---------------|-----------|---------------|---------------|
| Iniciados F | 2 | 11 | 11 | 100,00% | 0 | 0,00% | 39 | 33 | 84,62% | 6 | 15,38% | 1º |
| Cadetes F | 1 | 8 | 3 | 37,50% | 5 | 62,50% | 27 | 9 | 33,33% | 18 | 66,67% | 4º |
| Cadetes M | 2 | 12 | 11 | 91,67% | 1 | 8,33% | 42 | 35 | 83,33% | 7 | 16,67% | 1º |
| Juvenis F | 2 | 11 | 9 | 81,82% | 2 | 18,18% | 38 | 29 | 76,32% | 9 | 23,68% | 3º |
| Juvenis M | 2 | 16 | 15 | 93,75% | 1 | 6,25% | 55 | 47 | 85,45% | 8 | 14,55% | 1º |
| Juniões F | 2 | 13 | 10 | 76,92% | 3 | 23,08% | 45 | 33 | 73,33% | 12 | 26,67% | 4º |
| Juniões M | 2 | 13 | 11 | 84,62% | 2 | 15,38% | 46 | 35 | 76,09% | 11 | 23,91% | 2º |
| Séniões F | 2 | 13 | 13 | 100,00% | 0 | 0,00% | 46 | 39 | 84,78% | 7 | 15,22% | 1º |
| Séniões M | 2 | 13 | 12 | 92,31% | 1 | 7,69% | 46 | 38 | 82,61% | 8 | 17,39% | 2º |
| TOTAL | | 110 | 95 | 86,36% | 15 | 13,64% | 384 | 298 | 77,60% | 86 | 22,40% | |

Dados sobre a AJM época 2016/2017

Campeonatos regionais

| Escalão | N ° de Fases | Jogos | Vitórias | % Vitórias | Derrotas | % Derrotas | Sets | Set + | % SET + | Set - | % Set - | Classificação |
|--------------|--------------|-----------|-----------|---------------|-----------|---------------|------------|------------|---------------|-----------|---------------|---------------|
| Infantis F | 2 | 17 | 8 | 47,06% | 9 | 52,94% | 62 | 32 | 51,61% | 30 | 48,39% | 11° |
| Iniciados F | 2 | 18 | 16 | 88,89% | 2 | 11,11% | 63 | 51 | 80,95% | 12 | 19,05% | 1° |
| Cadetes F | 2 | 11 | 10 | 90,91% | 1 | 9,09% | 37 | 31 | 83,78% | 6 | 16,22% | 3° |
| Juvenis F | 2 | 11 | 8 | 72,73% | 3 | 27,27% | 39 | 29 | 74,36% | 10 | 25,64% | 6° |
| Juvenis M | 2 | 15 | 13 | 86,67% | 2 | 13,33% | 53 | 43 | 81,13% | 10 | 18,87% | 2° |
| Juniões F | 2 | 13 | 9 | 69,23% | 4 | 30,77% | 50 | 31 | 62,00% | 19 | 38,00% | 3° |
| Juniões M | 2 | 13 | 12 | 92,31% | 1 | 7,69% | 49 | 38 | 77,55% | 11 | 22,45% | 1° |
| TOTAL | | 98 | 76 | 77,55% | 22 | 22,45% | 353 | 255 | 72,24% | 98 | 27,76% | |

Campeonatos nacionais

| Escalão | N ° de Fases | Jogos | Vitórias | % Vitórias | Derrotas | % Derrotas | Sets | Set + | % SET + | Set - | % Set - | Classificação |
|--------------|--------------|------------|-----------|---------------|-----------|---------------|------------|------------|---------------|------------|---------------|---------------|
| Infantis F | 1 | 8 | 1 | 12,50% | 7 | 88% | 26 | 5 | 19,23% | 21 | 80,77% | 5° |
| Iniciados F | 2 | 17 | 14 | 82,35% | 3 | 17,65% | 58 | 44 | 75,86% | 14 | 24,14% | 3° |
| Cadetes F | 2 | 13 | 10 | 76,92% | 3 | 23,08% | 44 | 33 | 75,00% | 11 | 25,00% | 4° |
| Juvenis F | 1 | 10 | 6 | 60,00% | 4 | 40,00% | 36 | 20 | 55,56% | 16 | 44,44% | 4° |
| Juvenis M | 2 | 15 | 13 | 86,67% | 2 | 13,33% | 53 | 41 | 77,36% | 12 | 22,64% | 2° |
| Juniões F | 2 | 11 | 8 | 72,73% | 3 | 27% | 40 | 28 | 70,00% | 12 | 30,00% | 4° |
| Juniões M | 2 | 13 | 10 | 76,92% | 3 | 23% | 48 | 36 | 75,00% | 12 | 25,00% | 2° |
| Séniões F | 2 | 24 | 19 | 79,17% | 5 | 20,83% | 92 | 55 | 59,78% | 37 | 40,22% | 2° |
| Séniões M | 2 | 22 | 13 | 59,09% | 9 | 41% | 86 | 48 | 55,81% | 38 | 44,19% | 5° |
| TOTAL | | 133 | 94 | 70,68% | 39 | 29,32% | 483 | 310 | 64,18% | 173 | 35,82% | |

Somatório dos campeonatos

| Escalão | Jogos | Vitórias | % Vitórias | Derrotas | % Derrotas | Sets | Set + | % SET + | Set - | % Set - | Títulos |
|--------------|------------|------------|---------------|-----------|---------------|------------|------------|---------------|------------|---------------|----------|
| Infantis F | 25 | 9 | 36,00% | 16 | 64,00% | 88 | 37 | 42,05% | 51 | 57,95% | 0 |
| Iniciados F | 35 | 30 | 85,71% | 5 | 14,29% | 121 | 95 | 78,51% | 26 | 21,49% | 1 |
| Cadetes F | 24 | 16 | 66,67% | 1 | 4,17% | 37 | 31 | 83,78% | 6 | 16,22% | 0 |
| Juvenis F | 21 | 14 | 66,67% | 7 | 33,33% | 75 | 49 | 65,33% | 26 | 34,67% | 0 |
| Juvenis M | 30 | 26 | 86,67% | 4 | 13,33% | 106 | 84 | 79,25% | 22 | 20,75% | 0 |
| Juniões F | 48 | 36 | 75,00% | 12 | 25,00% | 182 | 114 | 62,64% | 68 | 37,36% | 0 |
| Juniões M | 26 | 22 | 84,62% | 4 | 15,38% | 97 | 74 | 76,29% | 23 | 23,71% | 1 |
| Séniões F | 24 | 19 | 79,17% | 5 | 20,83% | 92 | 55 | 59,78% | 37 | 40,22% | 0 |
| Séniões M | 22 | 13 | 59,09% | 9 | 40,91% | 86 | 48 | 55,81% | 38 | 44,19% | 0 |
| TOTAL | 209 | 153 | 73,21% | 49 | 23,44% | 706 | 484 | 68,56% | 222 | 31,44% | 2 |