



DESPORTO E LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

**Dissertação apresentada com vista à obtenção do Grau
de Mestre em Ciências do Desporto na Área
de Especialização de Gestão Desportiva**

Autor: Fernanda Sousa Abreu Coelho Martins

Orientador: Professor Doutor José Pedro Sarmento de Rebocho Lopes

Outubro de 2006



UNIVERSIDADE DA MADEIRA

DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO FÍSICA E DESPORTO

DESPORTO E LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

**O PENSAMENTO ESTRATÉGICO DOS DIRIGENTES DESPORTIVOS
DA REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA**

Fernanda Sousa Abreu Coelho Martins

ORIENTADOR: Professor Doutor José Pedro Sarmento de Rebocho Lopes

**Dissertação apresentada com vista à obtenção do Grau de Mestre em Ciências do
Desporto na Área de Especialização de Gestão Desportiva**

Outubro 2006

AGRADECIMENTOS

Estamos convictos que o presente estudo só foi possível torná-lo realidade pela razão de termos tido o prazer de contar com a colaboração de um grupo de pessoas que se revelou fundamental para a realização do mesmo, a quem fazemos questão de expressar o nosso maior agradecimento.

O Professor Doutor Pedro Sarmento pelo apoio e atenção no decurso da orientação do presente trabalho, conseguindo assim transmitir as indicações fundamentais para a elaboração do mesmo.

O Professor André Escórcio pela disponibilidade e atenção reveladas no decurso da orientação do presente trabalho, bem como da preciosa colaboração prestada, a primeira a nível de correcção de texto gramatical, e a segunda nas observações que realizou, as quais foram de elevada pertinência.

Ao exmo. Presidente do Instituto do Desporto da Madeira que disponibilizou todo o apoio financeiro no envio (CTT) dos inquéritos aos presidentes dos clubes.

Aos presidentes dos clubes desportivos por se terem disponibilizado a colaborarem no presente trabalho, pois sem ela não era possível a sua realização.

Ao meu marido, pela compreensão, apoio e afecto que sempre me transmitiu, enfim toda ajuda que dispensou ao longo deste dois anos.

E por fim, a minha filha, por toda a compreensão e carinho

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS.....	III
ÍNDICE GERAL.....	IV
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VII
ÍNDICE DE QUADROS.....	VIII
ÍNDICE DE QUADROS DOS ANEXOS.....	IX
RESUMO.....	X
ABSTRACT.....	XI
RESUMÉ.....	XII
I. INTRODUÇÃO.....	13
1.1. Apresentação do problema.....	16
1.2. Definição do problema.....	17
1.3. Organização do estudo.....	18
1.4. Objectivos do estudo.....	18
1.5. Definição das hipóteses.....	19
II. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	20
2.1. Liderança.....	20
2.1.1 A palavra e o conceito.	20
2.1.2 A dicotomia líder – chefe.....	22
2.1.3 Estilos de liderança.....	24
2.1.3.1 Traços de personalidade.....	25
2.1.3.2 Características do líder.....	26
2.1.3.3 .Situações e o líder.....	32
2.1.3.4 .Teoria da atribuição da liderança e teoria da liderança carismática.....	40
2.1.4 A arte de liderar e de negociar conflitos.....	41
2.1.4.1 A cultura da organização.....	43
2.1.4.2 .A liderança partilhada.....	45
2.1.4.3 O desempenho dos grupos de trabalho.....	46
2.1.5 Princípios básicos da negociação.....	50
2.1.6 Liderança e gestão.....	50
2.1.6.1 Liderança e mudança.....	53
2.1.6.2 O lado emocional da liderança.....	54
2.1.7 .Eficiência e eficácia na liderança.....	60
2.1.8 Os diversos estilos de colaboradores: analítico, amável, expressivo e impulsivo.....	62
2.1.9 A liderança e a qualidade.....	64
2.1.9.1 A trilogia da qualidade: melhoria, planeamento e controlo.....	66
2.2 Estratégia.....	68
2.2.1 A palavra e o conceito.....	68
2.2.2 A formulação estratégia.....	71
2.2.2.1 Missão e objectivos.....	71
2.2.2.2 Análise ao meio envolvente.....	73
2.2.2.3 Análise interna.....	75

2.2.2.4	Matriz de decisão estratégica: os factores internos: forças e fraquezas; os factores externos: oportunidades e ameaças.....	75
2.2.2.5	A escolha da posição competitiva.....	78
2.2.3	A criação de cenários.....	79
2.2.4	As escolas da organização.....	80
2.2.4.1	Organização na implementação da estratégia: estrutura organizacional.....	85
2.2.4.2	Das estruturas tradicionais às estruturas inovadoras.....	87
2.2.4.3	As componentes básicas de uma organização.....	88
2.2.4.4	Parâmetros de concepção de uma estrutura organizacional.....	90
2.2.4.5	Gestão dos recursos humanos.....	92
2.2.5	Conceito de planeamento.....	96
2.2.6	Princípios do planeamento.....	99
2.2.7	As vantagens do planeamento.....	102
2.2.8	Características do planeamento.....	103
2.2.9	Operacionalização do processo de planeamento.....	107
2.2.10	Partes do processo de planeamento: preparação, elaboração, execução e controlo.....	107
2.3	Desenvolvimento.....	110
2.3.1	Conceito de desenvolvimento.....	110
2.3.2	O conceito de Desporto.....	115
2.3.3	Desenvolvimento desportivo: Da Sociedade Industrial à Sociedade pós-Moderna.....	116
2.3.4	Organização social e organização desportiva.....	117
2.3.4.1	Mudança social e mudança no desporto.....	119
2.3.5	A responsabilidade do Estado no Desporto.....	124
2.3.5.1	O financiamento da prática desportiva.....	125
2.3.6	Crescimento e desenvolvimento.....	126
2.3.7	Princípios do desenvolvimento.....	128
2.3.8	O Sistema Desportivo. O Desporto Escolar.....	129
2.3.8.1	A desportivização da Educação Física.....	130
2.3.9	Desporto Federado.....	130
2.3.9.1	Clube como continuador da actividade escolar e veículo de cultura física.....	132
2.3.10	Política desportiva autárquica.....	135
III.	ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	140
3.1	Metodologia.....	140
3.1.1	Modelo de análise.....	140
3.1.2	Amostra.....	141
3.1.3	Recolha de dados.....	141
3.1.3.1	O pré – teste.....	142
3.1.3.2	O questionário(Instrumento de análise).....	142
3.1.4	Tratamento dos dados.....	143
IV.	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	144
4.1	Apresentação dos Resultados do inquérito.....	144
4.1.1.	Caracterização genérica dos Dirigentes e Clubes Desportivos.....	144
4.1.2.	Estrutura da Instituição.....	146
4.1.2.1.	Ano de fundação.....	146
4.1.2.2.	Números de sócios do clube.....	147
4.1.2.3.	Modalidades.....	148
4.1.2.4.	Números de praticantes.....	149
4.1.2.5.	Recursos humanos.....	150
4.1.3.	Dimensão Liderança.....	151

4.1.4.	Dimensão Estratégia.....	153
4.1.5.	Dimensão Desenvolvimento	156
4.2.	Discussão dos Resultados	158
4.2.1	Caracterização dos Dirigentes desportivos.....	158
4.2.2	Caracterização das Instituições Desportivas.....	160
4.2.3	Dimensão Liderança.....	161
4.2.4	Dimensão Estratégia.....	163
4.2.5	Dimensão Desenvolvimento	164
V.	CONCLUSÕES	167
VI.	SUGESTÕES.....	170
VII.	BIBLIOGRAFIA.....	171
VIII.	ANEXOS.....	XIII

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-Comportamentos de liderança(<i>Tannenbaum e W. Schmidt</i>).....	28
Figura 2 - Grelha de Gestão Blake e Mouton.....	30
Figura 3 - Modelo de liderança de Hersey – Blanchard.....	35
Figura 4 - Teoria situacional de Hersey - Blanchard.....	36
Figura 5 - Modelo de Missão - Ashridge.....	57
Figura 6 - A organização como um sistema aberto.....	84
Figura 7 - As cinco componentes básicas da organização (Mintzberg , 1995)	89
Figura 8- A pirâmide de Maslow.....	122
Figura 9- Ano de fundação do clube.....	146
Figura 10- Número de sócios por clube.....	147
Figura 11- Número de modalidades por clube.....	148
Figura 12- Número de praticantes por clube.....	150
Figura 13- Número de dirigentes por clube.....	151

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1-Processos de tomada de decisão segundo Vroom e Yetton.....	39
Quadro 2- Matriz de Decisão Estratégica, segundo Pires,G. (1995)	77
Quadro 3- Parâmetros de concepção de uma organização, segundo Mintzberg(1995,p.90)	91
Quadro 4- Evolução dos sistemas de planeamento - <i>Adaptado de Ansoff , Igor. (1993), citado por Pires (1995)</i>	96
Quadro 5- Tarefas do processo de planeamento - Adaptado por Pires,G. (1995) de Pinho, I et al (1982); Ezequiel Ander-EGG (1989)	108
Quadro 6 - Número de clubes por concelho.....	141
Quadro 7- Idade dos presidentes dos clubes	144
Quadro 8- Habilitações Literárias.....	145
Quadro 9- Anos que exerce a função de presidente.....	145
Quadro 10- Modalidades que pratica ou praticou.....	146
Quadro 11- Número de Sócios.....	147
Quadro 12- Número de Modalidades.....	148
Quadro 13 - Modalidade mais praticada no clube	149
Quadro 14- Número de praticantes.....	149
Quadro 15 - Número de recursos humanos com vínculo contratual	150

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 - Ofício De Apresentação Do Questionário.....	XIV
ANEXO 2 – O Questionário.....	XV
ANEXO 3 – Questões Do Questionário – Dimensão Liderança.....	XVIII
ANEXO 4 - Questões Do Questionário – Dimensão Estratégia.....	XXII
ANEXO 5 Questões Do Questionário – Dimensão Desenvolvimento.....	XXVII
ANEXO 6 - Testes De Associação/Correlação.....	XXXI

RESUMO

O presente estudo propõe-se conhecer e compreender o tipo de liderança exercido pelos gestores de organizações de índole desportiva, melhor dizendo, tentar ter conhecimento como realizam as suas escolhas e como são decididas, que recursos utilizam como definam os seus objectivos e de que forma os atingem. Nesse sentido iremos averiguar e compreender a capacidade de implementar e institucionalizar princípios e valores/ códigos para as organizações responderem eficazmente às necessidades do mercado.

O trabalho de investigação realizado com o propósito de aquilatar acerca do pensamento estratégico dos dirigentes desportivos da Região Autónoma da Madeira, é edificado sob o paradigma qualitativo, e descritivo face ao trabalho de campo realizado.

Desta forma, a amostra é constituída pelos presidentes de 84 clubes desportivos da Região Autónoma da Madeira

O método de recolha de informação adoptado é o método de apresentação directa. Neste âmbito foram construídas questões que compõem o questionário, que teve como alvo de aplicação os presidentes dos clubes desportivos. A análise das informações recolhidas é realizada a partir do método qualitativo recorrendo à técnica descritiva e inferencial.

Concluimos no presente estudo que, na conjugação das três dimensões, podemos deduzir que o dirigente desportivo madeirense apresenta, fragilidades conceptuais expressas na incoerência de uns posicionamentos em relação a outros. É sensível a existência de lacunas de conhecimento geral e específico em matéria gestionária relacionada com a função social do desporto. É sobretudo no domínio do conhecimento estratégico associado ao desenvolvimento que tal mais se acentua.

Palavras-chave: Liderança; Estratégia; Desenvolvimento; Dirigente e Clubes Desportivos

ABSTRACT

The on-going study designed to know and understand the type of leadership done by managers of sports organizations, that is to say, to acquire know ledge on how these make their choices and its corresponding process, the resources used, how they define their goals and in what way to reach them, this is why we are going to check and understand the ability to implement and institutionalize principles and values/codes so that these sports organizations may answer with efficiency to the market needs.

This research work is done with the purpose of assessing the strategical reasoning of sports organization leaders of Madeira Island.

This research work is based on a qualitative (descriptive paradigm as for as the field work is concerned. So, the sample is famed by presidents of 84 sports clubs of Madeira Island.

The method of gathering information is that of direct presentation. So, we have created questions to build a questionnaire whose target were the presidents of the sports clubs. The analysis of the data is done though the qualitative method by resorting to a descriptive and inferential technique.

By the fallowing study (and by uniting the former three dimensions), we may deduce that the Madeira Sports leader presents some conceptual meekness as expressed by the incoherence of some decisions / attitudes in relation to others. It is visible the existence of general and specific know ledge blanks in terms of managements abilities associated to the social function of sport. This is even more striking as regards the area of strategical knowledge associated to spots development

Key words: Leadership; Strategy; Development; Sports Clubs Leader and Sports Clubs.

RÉSUMÉ

Cet étude a l'objectif de connaître et comprendre le genre de *leadership* utilisé par les *managers* des organisations du type sportif, cela veut dire, essayer d'obtenir de la connaissance – propos de la façon dont ils font leur choix et comme ils prennent leur décisions, à propos des moyens et matériaux employés ainsi qu'à propos de la définition de leurs objectifs et de la façon dont ils y arrivent. Dans ce sens, nous allons analyser et comprendre la capacité d'implémenter et d'institutionnaliser des principes et des valeurs/codes pour que les organisations sportives puissent répondre avec d'efficacité aux besoins du marché sportif.

Le travail de recherche réalisé, avec l'objectif d'analyser la capacité de raisonnement stratégique des *leaders* sportifs de la Région Autonome de Madère, et descriptif envers ce même travail de recherche.

De cette façon l'échantillon est formé par les présidents de 84 clubs sportifs de la Région Autonome de Madère.

La méthode de sélection d'information adoptée est la méthode de la présentation directe. Pour cette raison, nous avons construit des questions pour former le questionnaire, le public cible a été les présidents des clubs sportifs de l'île. L'analyse des informations obtenues a été faite à partir de la méthode qualitative en utilisant la technique descriptive et inferentielle.

A partir de cet étude, et en conjuguant les trois dimensions mentionnées préalablement, nous pouvons déduire que les *leaders* sportifs de cet île présentent des fragilités conceptuelles exprimées par l'incohérence de quelques attitudes envers d'autres. C'est perceptible l'existence de en termes de connaissances générales et spécifiques en matière de gestion associée à la fonction sociale du sport. Cette réalité est visible sur tout dans le domaine de la connaissance stratégique associée au développement du sport.

Mots – Clés : Leadership ; Stratégie ; Développement ; Leader de Club Sportif et Clubs Sportifs.

I) INTRODUÇÃO

Os tempos que atravessamos são de mudança tão veloz, de tal modo que, ou nós nos adaptamos às circunstâncias, ou um novo mundo que está a nossa frente estará em risco. Porque não podemos esquecer a afirmação de Alvin Toffler (1984) «os anos 90 ficam para a história como a época de pressa e do segundo». É necessário fazermos um esforço de grande adaptação em relação ao futuro mais sempre baseado em realidades sociais para modificar o mundo em prol do progresso e do desenvolvimento humano. O desporto é um dos muitos sectores da nossa sociedade que se encontra em mudança., no entanto o desporto está organizado à imagem da Revolução Industrial constituído por padrões e valores que não são ajustados aos nossos tempos. A mudança radical, vai obrigar uma exigência de novas competências ao nível das organizações para que o mundo desportivo caminhe numa nova sociedade do conhecimento e da informação.

O próximo século configurará a era das incertezas, consequências das novas correlações do sistema político, das novas formas de organização e desenvolvimento tecnológico da sociedade da informação, da pressão demográfica, das preocupações ambientais, do pragmatismo global e da busca de novas opções tecnológicas no domínio energético¹. Pode-se então dizer, embora sumariamente, que a vida na sociedade complexificou-se daí resultando uma acrescida dependência do conhecimento e da inovação². De resto, como salienta John Naisbitt (1988) no livro *Macrotendências*, o mundo passa por alterações resultantes da transição para a sociedade pós-industrial. E essas tendências mais significativas, no essencial, centram-se na evolução da Sociedade Industrial para a Sociedade da informação, na globalização dos negócios, “ na crescente descentralização do poder e no abandono das estruturas hierarquizadas em favor da comunicação sobretudo horizontal e em rede”. Daqui resulta que se a década de 90 fica caracterizada como a era do respeito do consumidor, as próximas, inevitavelmente, centrar-se-ão nas crescente

¹ Schwartz,P. *The Art of the Long View*. 1991. O autor apresenta oito preocupações que podem alterar radicalmente a sociedade do novo milénio. *Revista Executive Digest*, Jan/95, pág. 52.

² Cardoso. L., *Gestão – Estratégia das Organizações*. Ao Encontro do 3º. Milénio. 1997, pág.10: A competitividade e eficiência das organizações dependem, então, cada vez mais de condições que requerem estratégias estruturas diferentes das que herdámos e ainda maioritariamente encontramos. Ao passarmos da sociedade da manufatura à da mentefactura, abandonámos o primado da matéria (materialismo) e dependemos do conhecimento e da inovação que soubermos incorporar em produtos e serviços cada vez mais adaptados ao consumidor.

competitividade dos mercados e na satisfação plena do cliente partindo-se do princípio que o campo da descoberta das novas ideias é ilimitado.

Podemos então inferir que os conceitos de gestão, de gestor, de liderança e de desenvolvimento estão a mudar. Já não é possível seguir as linhas de pensamento, entre outras, as de Henri Fayol³ que olhava para a gestão numa perspectiva vertical, tendo apenas como funções determinantes as de planear, organizar, dirigir e controlar. Porque os tempos são de mudança, porque estão a emergir novos ambientes organizacionais, porque se assiste ao rompimento com a rotina e se luta para exercer um controlo sobre o futuro, aqueles conceitos evoluíram no sentido de uma visão sistémica. Se à gestão poderão competir as funções de planeamento, de organização, de recursos humanos, de marketing, de finanças, de política e de controlo, para Henry Mintzberg⁴, as funções de um gestor, entendido como alguém responsável por uma organização ou por uma subunidade, estendem-se por nove espaços de intervenção que vão desde as funções de representação, de liderança, de disseminador de informação, de elo de ligação com o ambiente exterior e analisador desse mesmo ambiente, de empreendedor, de gestor do imprevisto, de afectação de recursos e de negociador. O campo de intervenção alargou-se na lógica da criação de um novo paradigma assente no próprio desenvolvimento humano visando a satisfação das necessidades das pessoas.

Os tempos que atravessamos enquadram numa revolução tecnológica, económica e social, gerador de uma nova cultura e de novos hábitos culturais, que às organizações e instituições do desporto resta essa inevitabilidade de o reinventar com ideias e um pensamento estratégico portador de futuro. Mas para construir o futuro, primeiro, diz Michael Hammer (1993), o pai do conceito de reengenharia, é fundamental responder a três questões: 1. Quais são as questões básicas que se colocam em relação à organização? 2. Quais os seus principais problemas? 3. Como é que a organização pode ser reinventada? E aqui voltam a se colocar, naturalmente, os

³ - Engenheiro e administrador francês (1841-1925). Autor do Fayolismo: doutrina sobre as regras e os métodos que devem guiar os chefes de empresas na administração dos seus estabelecimentos; o fayolismo assenta, não sobre a divisão das funções (como o fayolismo), mas sobre a divisão dos serviços e a unidade de comando e direcção. Porto. Enc. Universal. 1979

⁴ - Mintzberg, H., *Mintzberg on Management*. 1989. Trata-se de uma visão sistémica das realidades, distantes dos conceitos que enformaram a civilização industrial que considera as profundas alterações sócio-económicas e sócio-culturais que justifica a transição de uma gestão fechada para uma gestão orientada para o consumidor. Daí que já não seja possível assentar a gestão no planeamento formal, estático e centralizado, antes pelo contrário, um novo sentido organizacional implica novas formas de organização, dinâmicas, flexíveis e centradas nas pessoas a quem a organização pretende servir.

conhecimentos de gestão, capacidade de liderança, domínio das políticas de desenvolvimento e de actuação de estratégia.

São estes, portanto, os pressupostos conceptuais que fundamentam este projecto de investigação que pretendemos desenvolver. No essencial, a questão central enquadrada das nossas preocupações situa-se numa investigação que clarifique o pensamento estratégico padrão dos dirigentes desportivos da Região Autónoma da Madeira em matéria de desenvolvimento, e conhecimento que se nos afigura imprescindível na construção teórica dos novos alicerces organizacionais do desporto regional e nacional.

1.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

Definidas as preocupações centrais, podemos então inferir que delas resultam três palavras-chave em função da investigação que pretendemos implementar: estratégia, liderança e desenvolvimento. É sobre elas que centrámos o nosso problema no sentido de apurar o quadro conceptual que orientou o projecto. Como é evidente aprofundamos todo o suporte teórico através de uma contínua revisão bibliográfica, tendo sempre em atenção aqueles três citados domínios.

Os clubes enquanto espaços organizacionais de oferta desportiva, é um dos principais agentes responsáveis pelo crescimento e desenvolvimento do desporto. Actualmente temos vindo a presenciar um aumento acentuado de núcleos associados e colectividades desportivas (os denominados por clubes). Reforçando a ideia do clube desportivo ser um espaço organizacional de prática desportiva, verificamos, que «os hábitos desportivos da população (regional / nacional), dizem as pessoas: 60% não pratica por falta de tempo; 45% porque não gosta; 30% por falta de motivação e 25% devido à idade. No global, 77% não tem hábitos desportivos, e portanto, não é praticante regular⁵». Assim o que estará a passar-se nos clubes para a revelação destes resultados?

A nossa preocupação centra-se nos clubes desportivos da Região Autónoma da Madeira, face a sua importância como organização que asseguram a prática desportiva, e, por outro lado, devido as características específicas de intervenção e de inter-relação dos actores que as constituem. Assim é importante conhecer e compreender o tipo de liderança exercido pelos intervenientes, melhor dizendo, tentar ter conhecimento como realizam as suas escolhas e como são decididas, que recursos utilizam como definam os seus objectivos e de que forma os atingem.

Em suma compreender a capacidade de implementar e institucionalizar princípios e valores/ códigos para as organizações responderem eficazmente às necessidades do mercado, pois segundo os últimos dados de Marivoet (1997) é cerca de 21% da população, dos 15 aos 74 anos de idade, são associados de clubes desportivos e que dos 25% de praticantes, 43% realizam a sua prática em clubes desportivos.

⁵ Prof. André Escórcio – Desporto Madeira, 1 a 7 de Julho de 2005 Nº. 674,

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Ora, formulado o problema a partir de três vectores que considerámos essenciais, isto é, os pressupostos no âmbito da estratégia, da liderança e do desenvolvimento, resulta das considerações que equacionamos ao longo destas páginas que a pergunta centra -se, por um lado, na constatação da importância que hoje os recursos humanos assumem no contexto do desenvolvimento do desporto; por outro, na interrogação:

- *Qual o pensamento estratégico, o tipo de líder e de liderança que configura o dirigente desportivo madeirense na perspectiva do desenvolvimento do desporto (?)*.

A pergunta que justifica a nossa investigação assenta, portanto, na convicção da emergência de um estudo neste campo. Os novos desafios estão a implicar, como já salientámos, uma necessária e adequada preparação para enfrentar o futuro, pelo que, em nossa opinião, estão em causa dois aspectos de fulcral importância: as capacidades no domínio do desenvolvimento organizacional e as atitudes como agentes de mudança. Desde logo pela necessidade de criação de organizações capazes de darem respostas eficazes à procura desportiva.

Por outro lado, o desporto constitui matéria de interesse específico da Região Autónoma da Madeira⁶, facto relevante que nos leva a considerar da maior importância a pergunta que sustenta a investigação que nos propusemos realizar, sobretudo pela ausência de estudos nesta área e dela poder resultar um bom contributo para o desenvolvimento. Aliás, por toda a Região Autónoma, constata-se uma proliferação de clubes e associações desportivas sendo sensível o empenhamento das autoridades regionais no que concerne aos investimentos públicos no sistema desportivo. Daí, uma razão, para que consideremos necessário identificar e caracterizar os objectivos da nossa investigação no quadro do desenvolvimento global da Região.

6 O Artigo 30º, alínea S, da Lei nº 13/91 de 05.06.91, Estatuto Político Administrativo da Região Autónoma da Madeira, estabelece o Desporto como matéria de interesse específico para a Região, sem prejuízo das obrigações assumidas por Portugal, enquanto Estado membro das Comunidades Europeias.

1.3 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Na descrição do plano geral do estudo importa desenhar, globalmente, a base do trabalho de investigação, com destaque para a organização e estrutura.

Assim, o estudo está estruturado essencialmente em três pontos:

- Revisão bibliográfica, em três domínios: Liderança, Estratégia e Desenvolvimento;
- O enquadramento metodológico
- Finalmente, o que consagra a componente experimental do estudo.

No segundo ponto ressalta a metodologia adoptada no que concerne ao modelo de análise adoptado, a amostra e os procedimentos utilizados na recolha e tratamentos dos dados.

Relativamente à terceira parte do trabalho, far-se-á a apresentação e discussão dos resultados do estudo sobre a dimensão estratégia, liderança e desenvolvimento, que os dirigentes desportivos regionais possuem, utilizando-se os dados obtidos pelo questionário.

Finalizar-se-á a investigação com uma síntese conclusiva, derivada da análise dos dados conjugados com os conceitos expressos no primeiro ponto (revisão bibliográfica).

Por último, os anexos, que incluem o ofício enviado aos clubes, o questionário utilizado na recolha dos dados e os resultados do questionário.

1.4 OBJECTIVOS DO ESTUDO

Pretende-se com este trabalho de investigação, e após a necessária revisão da literatura existente, contribuir para a compreensão:

- Dos processos que caracterizam e sustentam o pensamento estratégico, o tipo de líder e de liderança que configura o dirigente desportivo regional.
- Identificação e caracterização dos principais factores de gestão.

É nossa convicção que este estudo contribuirá para a melhoria da compreensão dos mecanismos de funcionamento das instituições desportivas.

1.5 DEFINIÇÃO DE HIPÓTESES

Tendo como finalidade delimitar o âmbito da investigação empírica consideramos as seguintes hipóteses de estudo:

Liderança

H01 – O papel da liderança assenta na criação de códigos morais entre todos os membros da organização.

H02 – O valor de um líder/dirigente desportivo centra-se na experiência desportiva e profissional e não na formação desportiva e habilitações académicas.

H03 – O estilo de liderança predominante na RAM é o democrático.

Estratégia

H04 – Na formulação estratégica da organização são tidos em conta a Missão e os Objectivos.

H05 – Uma boa estratégia pode estar sempre associada aos êxitos desportivos.

H06 – A presente situação desportiva na Região, exige uma estratégia de crescimento.

Desenvolvimento

H07 – A nova organização social exige uma nova organização do sistema desportivo.

H08 – O sistema desportivo regional deve privilegiar a escola como sector fundamental da formação desportiva.

II) REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**2.1 Liderança****2.1.1 A palavra e o conceito.**

A palavra liderança é uma outra considerada chave desta pesquisa bibliográfica. Chester Barnard é um dos pais da Teoria da Liderança⁷. Foi um dos primeiros escritores a reconhecer a importância daquilo a que chamou a filosofia ou “moral ” de uma organização. Refere Banard: (...) “há dois aspectos da filosofia de uma organização que têm de ser geridos pelo chefe executivo: ele tem de auxiliar os empregados a lidarem com os conflitos que surgem entre a sua moral pessoal e a moral colectiva da organização; e ele precisa de criar uma filosofia ou moral inspiradora à qual os empregados se possam ligar”. No seu trabalho este autor demonstra como o comportamento de cada indivíduo é influenciado por diversos códigos morais tais como a “lealdade para com certos princípios éticos-religiosos, o código de obrigações familiares e adesão às normas e valores profissionais ou de trabalho. Os problemas surgem quando estes códigos, por alguma razão, entram em conflito”. Aí gera-se a frustração, a perda de capacidade de decisão, a falta de confiança, o sentimento de culpa, o desconforto e a insatisfação. Pelo contrário, de acordo com o sentimento de pertença que deve nortear todos quantos estão envolvidos na organização, Barnard sugere duas funções na liderança: a “criatividade moral” e a “mais alta expressão da responsabilidade”. Sustenta que elas criam, entre os membros da organização algo semelhante a um sentido de missão. Barnard vê então o papel da liderança como a criação de códigos morais entre todos os membros da organização.

Um aspecto importante no âmbito desta investigação é o da caracterização daqueles que Jon R. Katzenbach⁸ (1996) define como “verdadeiros líderes da mudança”. Para Katzenbach o atributo mais comum que une os VLM é saberem como alcançar altos padrões de desempenho através da alteração dos comportamentos e das competências das pessoas. Digamos que assumem um compromisso com a mudança, evidenciam coragem para desafiar as bases do poder e as normas, gerem a auto-motivação e a motivação dos outros, demonstram capacidade de iniciativa para se moverem para lá dos limites definidos. Um líder, segundo o psicólogo de Harvard,

⁷ Referido por Rafph Stacey (1998), Pensamento Estratégico e Gestão da Mudança., pág.134.

⁸ Jon Katzenbach lidera as áreas de performance organizacional e práticas das mudanças da Mckinsey.

Howard Gardner⁹ (1995), “acaba por ser uma pessoa que pela sua palavra e pelo seu exemplo pessoal, influencia os pensamentos, comportamentos e/ou sentimentos de um número significativo de pessoas”. Gardner considera que os líderes diferem quanto ao seu grau de ambição, a dimensão das suas audiências e o carácter único das suas mensagens. Todavia, há seis constantes na liderança, sublinha: “todos os líderes devem construir e comunicar, convincentemente, uma estória clara e persuasiva; apreciar a natureza da audiência; investir a sua energia ou canalizar a energia de outros para a construção ou manutenção da sua organização; personificar na sua própria vida os contornos da estória que relatam; exercer liderança de forma directa ou, indirectamente, descobrir uma forma de influenciar os outros e, finalmente, encontrar uma forma de compreender e usar conhecimentos que são cada vez mais técnicos”.

Por outro lado, John Kotter¹⁰, professor da Harvard Business School, autor de seis livros sobre a liderança, sustenta que “a chave para o sucesso chama-se liderança. Muitas organizações trabalham com um rácio de 75 % de gestão e 25 % de liderança. Deveria ser ao contrário”. Dentro deste contexto, Warren Bennis, citado por Pires¹¹ (1996), definiu quatro competências comuns aos líderes: a gestão da atenção, a gestão do significado a gestão da confiança e a gestão do eu. Significa que ser líder implica ter uma visão, não no sentido místico ou religioso, mas daquilo que se quer atingir; implica a competência da gestão do significado, isto é, a capacidade de transmitir aos outros o sonho que lhe vai na alma e fazer com que os outros adiram de uma forma voluntariosa; implica a gestão da confiança porque nenhuma organização subsiste sem ela. Quer dizer que as organizações têm a necessidade de saber que contam com líderes detentores de pontos de vista fortes e bem fundamentados; finalmente, a gestão do eu, isto é, a capacidade de conhecer as próprias limitações e capacidades e utilizá-las com eficiência e eficácia. Podemos então afirmar que longe vão os tempos das primeiras abordagens da liderança baseadas nos traços físicos (energia, aparência e peso), intelectuais (adaptabilidade, agressividade e entusiasmo), sociais (cooperação e habilidades interpessoais) e os relacionados com a tarefa (impulso de realização, persistência e iniciativa). Trata-se de abordagens muito

⁹ Howard Gardner. A Anatomia dos Líderes. Revista Executive Digest, Dez de 1996, pág. 80.

¹⁰ John Kotter sustenta que os gestores competentes comentem, sistematicamente, os mesmos erros. As ferramentas de gestão têm pouca utilidade num processo de mudança. Foram ensinados a gerir e hoje devem liderar. Revista Executive Digest, Mais Liderança e Menos Gestão, Dez de 1996, pág.100.

¹¹ Desporto e Política – Paradoxos e Realidades, pág. 89.

limitadas porque não reflectem outros aspectos que influenciam o resultado do líder: Os subordinados e o contexto em que a liderança é exercida. Luís Cardoso¹² refere, a este propósito, que numa segunda fase surgiram teorias já não considerando as características do líder, mas o estilo de liderança que se deve adoptar. Uma dessas teorias apontava para três estilos possíveis: o autoritário, o liberal e o democrático. A partir dos anos 70 surgiram as abordagens contingenciais à liderança. Neste âmbito, aquele autor considera que “não existe um estilo de liderança ideal, já que o processo de liderança é função das três variáveis nele intervenientes: líder, seguidores e contexto em que se exerce a liderança. Nesta perspectiva, o estilo de liderança deverá ser ajustada caso a caso em função das três variáveis”.

A liderança é cada vez mais reconhecida muito para além das meras qualidades (comportamentos) de um indivíduo. Bilhim (2002) afirma que «a liderança tem mais a ver com os processos criados pelo líder e o impacto, em grande parte emocional, que estes têm nos membros». Conta, ainda, que é um processo humano que pode ser e é exibido pelos dois sexos e que todas as gerações precisam de uma liderança eficaz.

A palavra liderança reveste-se, por tudo isto, de uma importância fulcral no âmbito desta Dissertação, fundamentalmente, pelo interesse em conhecer, num universo de mais de dois milhares de dirigentes desportivos madeirenses, o tipo de liderança organizacional exercido, as suas motivações, filosofias inspiradoras da acção e, entre múltiplos aspectos, a capacidade de implementar e de institucionalizar princípios, valores e códigos susceptíveis das organizações responderem, eficazmente, às necessidades do mercado.

2.1.2 A dicotomia líder – chefe

Ser líder e ser chefe é uma questão polémica cujo debate tem décadas. Pois Pinheiro e Macieira (2005)¹³ contam que, inicialmente, a função de chefia foi

¹² Luís Cardoso, (1997), *Gestão Estratégica das Organizações – Ao encontro do terceiro milénio*, aborda a questão da liderança desde as concepções clássicas às contingenciais.

¹³ Edna Gomes Pinheiro é prof^a. Do curso de Bibliotecanomia da UFC. Especialista em Sistemas de Informação Automatizados em Ciências e Tecnologias. Especialista em Administração de Bibliotecas Públicas e Escolares; Maria Helena Leão Macieira é Bibliotecária e Ex-Directora do Subsistema de Bibliotecas de Humanidades da UFC.

denominada de capatazia, ou, melhor dizendo, o ascendente do líder foi chamado de capataz. Depois passou a ser chefe. São de opinião que, actualmente, apesar de haver ainda várias expressões como, por exemplo: supervisor, inspector, gerente, etc., percebem que estas expressões, aos poucos, estão a ser esquecidas, para dar lugar à liderança. Isto é, dir-se-á que a palavra chefe está em progressiva falência de significado, dando lugar a uma outra, de maior espaço: líder.

Deste modo, o paralelismo realizado entre as palavras gestor, chefe e líder, sobressai, de acordo com Warren Bennis citado por Pinheiro e Macieira (2005), a seguinte distinção:

- O chefe administra os recursos humanos, o líder lidera pessoas;
- O chefe precisa ganhar sempre, o líder precisa ganhar mais do que perder;
- O chefe tem todo o poder, o líder tem competência;
- Para o chefe os conflitos são aborrecidos, para o líder são lições;
- Para o chefe as crises são riscos, para o líder são oportunidades;
- Para o chefe as pessoas trabalham por dinheiro, para o líder trabalham também por dinheiro;
- O chefe tem subordinados, o líder tem parceiros.

Este paralelismo mostra, claramente, os diferentes pontos de vista de quem chefia e de quem lidera. No entender de Pinheiro e Macieira (2005), é indispensável realizar um esforço para ampliar a visão das organizações no sentido de acreditar que além das qualificações de gestão são necessárias, também, as qualidades de liderança, a fim de que a eficiência e a eficácia sejam alcançadas e o êxito seja um fenómeno concreto. Aquelas autoras reconhecem, no entanto, que o chefe também deve liderar para que o seu grupo de trabalho possa otimizar suas potencialidades e a plena satisfação no trabalho. Neste sentido, se nos situarmos no espaço do conceito de chefia, fica claro que é urgente que a concepção de um chefe que conheça e pratique os princípios da liderança no sentido de obter as melhores condições humanas de trabalho. Daí a necessidade do chefe aprender a ser líder. Portanto, não há chefia sem liderança o que implica aceitar a liderança como um processo de chefia.

Neste âmbito, Rosabeth Kanter, citado por Cardoso (1997), diz que nas instituições modernas, os “chefes” têm de aprender a trabalhar sem a “muleta” da hierarquia. Acrescenta ainda que, posição, título e autoridade passam a ter pouco significado num mundo em que os colaboradores são encorajados a pensar pelas suas

cabeças e os gestores têm de trabalhar sobretudo com outros departamentos e mesmo com outras instituições. Por outro lado, Cardoso (1997) comunga da opinião de Peter Drucker, que na sociedade pós-capitalista é necessário aprender a gerir sem uma lógica de autoridade, ou seja de chefia. Explica que, actualmente, não faz sentido avaliar os executivos em função de quantas pessoas lhe reportam, mais importante é o grau de complexidade do trabalho, a informação de que necessita e que gera, e os diferentes tipos de relações pessoais que envolve.

Na obra *Líderes e Lideranças*, Jack Welch, ao longo da sua entrevista aponta como uma das qualidades do líder o tornar as coisas simples e não em fáceis de executar (isso é tarefa para os chefes), pois para este a grande função do líder é a de criar e não controlar. Reforça, ainda, a ideia de que hoje, o grande desafio é transmitir essa ideia e esse compromisso com uma constante interacção pessoal e imediata troca de informações a toda a organização.

Neste contexto, John Adair (2003) teve sempre a máxima preocupação em explicar a diferença entre “liderar” e “administrar”, o que veio a tornar-se uma característica marcante nos seus estudos. Este autor é de opinião que há componentes valiosos no conceito de administração que estão presentes na liderança, e que os líderes não são, necessariamente, bons na administração de recursos. Para Adair, os líderes são ou deveriam ser, bons em inspirar outras pessoas, o que está directamente ligado ao seu entusiasmo e compromisso e a sua capacidade de comunicar e partilhar essa energia com os outros, entusiasmando-os. Mas é necessário alertar para o facto que inspirar não é o mesmo que motivar. John Adair realça ainda a ideia de que determinada pessoa «pode ser indicada para um cargo de administrador, mas só será um líder quando sua indicação for ratificada nos corações e nas mentes daqueles que trabalham para ele. Tem de haver um certo grau de aceitação da sua pessoa por parte de seus subordinados que não é necessário se estiver apenas exercendo um cargo de chefia».

2.1.3 Estilos de liderança

No que concerne ao quadro teórico da liderança, e com o intuito de sistematizar, de forma clara, a distinção entre o líder e o não líder, agruparemos as várias abordagens sobre a eficácia do líder. Assim, consideram-se quatro grandes grupos teóricos:

- Teorias dos traços do líder (os traços de personalidade);
- Teorias comportamentalistas (características dos líderes);
- Teorias da contingência (as situações e o líder);
- Teorias implícitas da liderança (atribuição de liderança e liderança carismática).

2.1.3.1 Os traços de personalidade

Foi através dos traços físicos e de personalidade que as primeiras abordagens à liderança ocorreram. Segundo Cardoso (1997) era o estilo que era adoptado determinante numa liderança eficaz. Um líder para ser bem sucedido teria de possuir, fisicamente, uma boa energia; boa aparência; intelectualmente, apresentar capacidade de adaptabilidade agressividade; entusiasmo e autoconfiança; socialmente, ser cooperativo e possuir habilidades interpessoais. Este autor aponta aos traços de personalidade relacionados com a tarefa, o impulso de realização, ser persistente e possuir espírito de iniciativa.

Contudo, refere que estas abordagens era muito limitadas pois não dedicavam atenção a outros aspectos que influenciam fortemente o líder na obtenção dos seus resultados tais como: os subordinados e o contexto em que se exerce a liderança. Esta ideia é reforçada por Hampton (1992) e salienta que muitos testes realizados na I Guerra Mundial, não predisseram bem a eficiência do chefe, e que os traços do passado que significavam êxito, com a mudança das circunstâncias poderiam significar fracasso.

A este propósito, Jesuíno (1996), acrescenta ainda que a teoria dos traços do líder, contém algumas limitações, nomeadamente no que diz respeito às necessidades dos subordinados; dos factores situacionais e o surgimento de vários traços dos líderes, concomitantemente, com traços dos não líderes. Por outro lado, muitos pesquisadores que dedicaram os seus estudos aos traços dos líderes crêem que a liderança depende inteiramente das situações. Hampton (1992) afirma ainda, que estas descobertas mostram que são as grandes circunstâncias que distinguem as características dos chefes dos não chefes e dos líderes eficientes dos não eficientes. Características essas que vão desde a capacidade de fornecer orientação e direcção aos seus subordinados como também outras capacidades de menor grau como a inteligência, autoconfiança e determinação.

Segundo o mesmo autor, a necessidade de poder é uma característica que os líderes possuem que poderá levar ao êxito ou não, ou melhor dizendo, é uma qualidade que distingue os indivíduos com cargos de influência. Porém, muitos pesquisadores, encontraram traços de capacidades nomeadamente a supervisão, inteligência, influenciar o próximo e determinação que podem servir para todas as situações, enquanto que os traços de necessidade de realização, poder e associação podem servir para apenas uma classe limitada de situação. Hampton (1992), explica que atribuir traços à liderança não tem sido útil na previsão de quem será o chefe mais eficiente. Deste modo, os pesquisadores viraram-se para o estilo, ou seja, para a maneira como os chefes se comportam em relação aos subordinados.

Contudo, o critério de personalidade, segundo Bilhim (2002) não parece suficiente para diferenciar os líderes dos não líderes, e muito menos para distinguir líderes eficazes de não eficazes. Neste contexto, o autor considera a existência de uma forte confirmação empírica na identificação de traços de personalidade que estão mais consistentemente associados à liderança tais como: inteligência, autoconfiança, domínio, nível elevado de energia e conhecimentos relevantes das tarefas.

Porém, os cerca de oitenta anos de investigação sobre os traços do líder, Bilhim (2002), os pesquisadores não conseguiram acrescentar muito ao conhecimento da liderança, visto que a relação causa efeito está por esclarecer. De facto, as teorias dos traços do líder não abordaram os factores situacionais, explica aquele autor, que se revelam fundamentais no estudo desta temática. Esta lacuna, levou muitos investigadores a admitir o fracasso desta teoria, e motivou-os sobretudo a estudarem comportamentos de indivíduos em situações de chefia formal e de indivíduos que surgissem líderes, isto sobretudo entre a II Guerra Mundial e o início dos anos setenta.

2.1.3.2 Características dos líderes.

As teorias comportamentalistas surgem face às críticas atribuídas à teoria dos traços e sobretudo devido as grandes lacunas que ela apresentava. Deste modo, esta linha teórica aspira saber se é possível formar um líder. Assim, Bilhim (2002), afirma que, se por um lado, a teoria anterior tentou observar se alguém nascia líder, por outro,

esta teoria (comportamentalista) parte do princípio que existem comportamentos específicos verificáveis, que diferenciam o líder do não líder, questionando-se então, sobre o que é exactamente necessário para o formar.

Sintetizando, os autores Murray e Mann (1998), são de opinião de que a atenção se direccionava para o como é que o líder lidera, em detrimento de como é que o líder é. Bilhim (2002), é de opinião que se existirem efectivamente comportamentos observáveis capazes de diferenciar o líder eficaz, consequentemente será possível construir-se um programa de formação direccionada para tal perfil. Mas no âmbito desta corrente de investigação, o mesmo autor considera, a existência de dois grandes tipos de orientação comportamental. A primeira, é *orientada para a tarefa*, melhor dizendo, para uma orientação ligada ao comportamento directivo, cujo exemplo mais representativo é o estilo de gestão fabril. A segunda *orientada para a relação*, ligada ao relacionamento e à manutenção de um bom ambiente de grupo.

Hampton (1992) refere, dentro desta linha de investigação que o líder orientado para as pessoas, concentra-se nos seus sentimentos e nas qualidades de relação mútuas. Este autor, descreve diversas formas para caracterizar o estilo de liderança orientado para as pessoas tais como: democrático, permissivo, orientado pelos seus seguidores, participativo e atencioso. O autor explica, ainda, que os resultados de pesquisa sobre os efeitos da liderança orientado para as pessoas não está relacionado com a produtividade, mas, por outro lado, amplia a satisfação dos empregados e a coesão do grupo.

Em relação, à orientação do líder para a tarefa, Hampton (1992) considera que o líder é uma pessoa autocrática, restritiva, orientada para a tarefa, socialmente distante, directivo e estruturalista. Acrescenta ainda que o líder orientado para a tarefa não precisa, necessariamente, de ser rude ou ameaçador. O importante para o líder é a tarefa e o seu cumprimento e não a pessoa em primeiro lugar. Segundo o mesmo autor, esta ideia é transmitida através das palavras e actos. A este respeito, Hampton (1992), conta que os resultados de pesquisa tendem a estar associados com a produtividade, embora o estilo autocrático e restritivo estejam afastados dela. Acrescenta ainda que este estilo orientado para a tarefa, tende a diminuir a satisfação dos empregados e a coesão de grupo. O mesmo autor sublinha que esta teoria apresenta uma excepção face à satisfação e à coesão do grupo, que é caracterizada pela estruturação da tarefa do subordinado, que uma vez realizada irá ajudar no

sentido de fazê-lo saber o que dele é esperado e, conseqüentemente, levá-lo a aumentar a sua satisfação e coesão.

A este propósito, Cardoso (1997), faz referência para os estilos de liderança centrados na tarefa ou nos empregados, considerando que, no primeiro caso, os resultados alcançados serão negativos, produzindo insatisfação, absentismo, desperdícios e até redução de ritmo de trabalho. A figura 1 mostra os diferentes comportamentos entre as posições extremas.

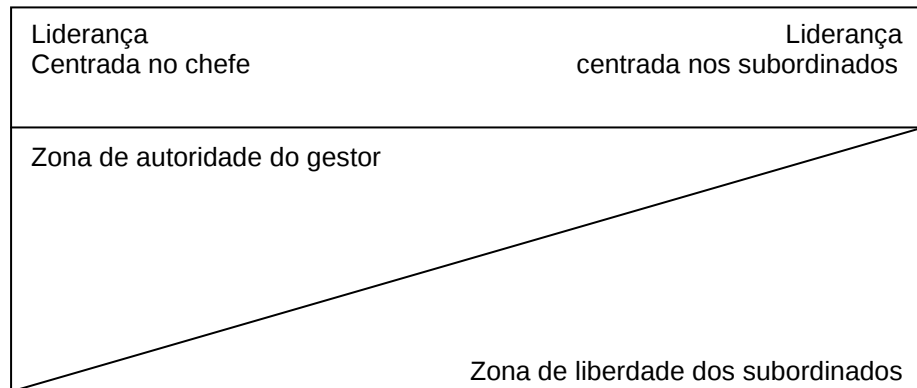


Figura 1-Comportamentos de liderança(Tannenbaum e W. Schmidt)

- (7) - O gestor toma decisões e comunica-as
- (6) - O gestor “vende” as decisões
- (5) - O gestor apresenta ideias e sugere perguntas
- (4) - O gestor apresenta uma proposta de decisão sujeita a alteração
- (3) – O gestor apresenta o problema, recolhe sugestões e toma decisões
- (2) – O gestor define os limites e pede ao grupo para tomar a decisão
- (1) - O gestor permite que os subordinados funcionem com liberdade dentro de limites superiores definidos

Bilhim (2002), refere que, num dos extremos, o líder fornece directivas e ordens sem sequer denotar o cuidado de as explicar aos subordinados, esperando uma obediência incondicional, o que remete a participação dos subordinados para um grau mínimo. Este autor acrescenta ainda que, no pólo oposto o superior delega a tomada de decisão dos seus subordinados, tornando-se a sua participação mínima, podendo, em casos extremos, abdicar por completo das suas responsabilidades. Entre estes dois extremos existem cinco formas diferentes de conduzir a tomada de uma decisão que implicam níveis de participação deferentes por parte dos subordinados do líder. O mesmo autor realça que se este modelo, baseado no comportamento descrito como autocrático e democrático, fosse perspectivado apenas com dois extremos de um

contínuo, constituiria uma abordagem comportamentalista, porém, como integra uma série de outras posições entre os dois pontos extremos, torna-se indubitável que alcança o estatuto de modelo contingencial / situacional.

Contudo, Bilhim (2002) explica que os estudos desenvolvidos com incidência nesta abordagem concluem a existência de uma ligação clara entre a participação ou estilo democrático e a satisfação no trabalho, ele acrescenta ainda que, os resultados, mais uma vez, não indiciam que haja uma significativa relação com o nível de produtividade. Apesar de tudo, estas duas grandes orientações continuam a ser referenciadas na caracterização dos diferentes estilos da liderança. Neste contexto, o das teorias comportamentalistas, a Universidade de Ohio, Teixeira (1998), iniciou os estudos após a II Guerra Mundial, procurando identificar as dimensões independentes do comportamento do líder. Os resultados desses estudos acabaram por apenas considerarem duas dimensões cruciais: a primeira, denominada por *estrutura de iniciação* e que determina a forma que o líder estabelece objectivos e como estrutura as suas tarefas e as tarefas dos seus subordinados. A segunda, denominada por *consideração*, onde pretende verificar, em que medida o líder valoriza a atenção para o clima social do grupo de trabalho, onde as relações entre o líder e os respectivos empregados são caracterizados por uma confiança recíproca e respeito mútuo pelas ideias e pelos sentimentos.

Bilhim (2002), explica que apesar destas investigações efectuadas, os líderes que demonstram elevado nível nestas duas dimensões tendem a atingir uma maior realização e satisfação dos seus subordinados, em relação àqueles que revelam níveis mais baixo. Jesuíno (1996) reforça esta ideia, referindo que os investigadores da Universidade de Ohio não conseguiram concluir qual dos tipos de liderança seria o mais eficaz e adequado. Contudo, os mesmos investigadores sugeriram que a combinação das duas dimensões (*estrutura de iniciação* e *consideração*) resultaria num estilo de liderança mais adequado, e que dependeria das circunstâncias da situação concreta.

Neste quadro teórico Bilhim (2002) refere o Survey Research Center da Universidade de Michigam, desenvolveu estudos com objectivos muito semelhantes aos da Universidade de Ohio. Melhor dizendo, pretendiam identificar as características de comportamento do líder relacionadas com a eficácia. Assim, definiram também duas dimensões do comportamento ligadas à eficácia: Uma denominada por *orientação para os empregados*, onde os líderes se interessam por cada um dos seus empregados,

reconhecendo as suas particularidades e as suas necessidades pessoais, realçando assim, a relação interpessoal; a outra designada por *orientação para a produção*, onde os líderes valorizam a produtividade, utilizando os empregados como instrumentos para atingir as suas metas organizacionais, realçando então, os factores técnicos ou de tarefa do trabalho.

Na conclusão dos estudos realizados na Universidade de Michigan, Bilhim (2002) salienta que o líder orientado para a relação interpessoal é beneficiado, na medida em que, se encontra associado a grupos de trabalho mais produtivos e a empregados mais satisfeitos. Pelo contrário, o líder cujo comportamento é orientado para a produção tende a evidenciar menor produtividade e mais baixa satisfação no trabalho.

Ainda dentro deste contexto de estudo da liderança, um dos modelos mais utilizados na formação dos líderes é o modelo de análise comportamental dos líderes conhecida por Grelha Gerencial ou Matriz 9.9. Este modelo foi desenvolvido por Robert S. Blake e Jane S. Mouton em 1964. Bilhim (2002) acrescenta que esta grelha, assenta nos estilos de preocupação com as pessoas e a produção, e que representam exactamente as duas dimensões de Ohio, de orientação para os empregados e de orientação para a produção. Este autor refere ainda que, Blake e Mouton utilizaram como instrumento de avaliação dos estilos de liderança uma tabela de dupla entrada, denominada “Managerial grid” constituída por dois eixos: Eixo vertical diz respeito à “ênfase nas pessoas” e o eixo horizontal representa a “ênfase na produção”.

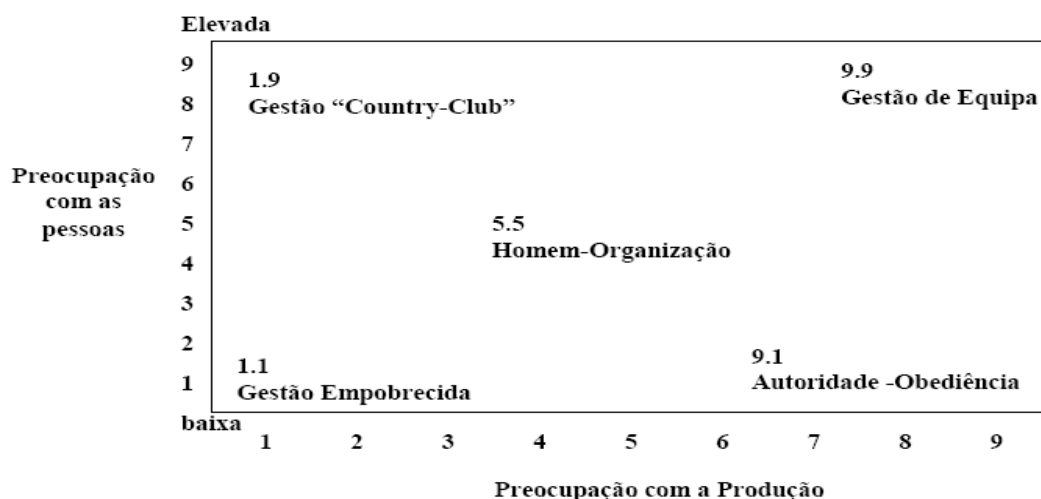


Figura 2 – Grelha de Gestão Blake e Mouton

Cardoso (1997) acrescenta que, podemos comprovar da análise da Fig. 2, que esta grelha permite através de uma escala de 1 a 9 e graças à resposta a um teste, ser

possível de forma bastante fiável o gestor localizar-se no seu próprio estilo, passando a dispor de um ponto de partida para:

- Analisar implicações resultantes;
- Identificar mudanças pessoais e organizacionais;
- Melhorar a sua eficiência e o clima organizacional.

Na grelha de gestão da Fig.2 encontra-se representado os principais pontos de interacção das duas ênfases (pessoas e produção), em que Bilhim (2002) refere as quatro posições externas e a intermédia, onde se encontram os cinco principais estilos de liderança e respectivos tipos de gestão:

- Estilo “Country Club” (1.9) – trata-se de um líder com atenção às necessidades de um bom relacionamento entre as pessoas, estabelecendo um ambiente e ritmo de trabalho satisfatórios. Cardoso (1997), acrescenta que este estilo de liderança é exactamente o extremo oposto do estilo (9.1) onde o líder está interessado na harmonia e no bem-estar dos indivíduos, mesmo que isso sacrifique os interesses da empresa. Trata-se de um estilo caracterizado sobretudo por: benemérito; altruísta; louco; ídolo...
- Estilo “Equipa” (9.9) – Bilhim (2002) considera a execução das tarefas, nesta posição da grelha de gestão, parte de pessoas activamente envolvidas, a confiança entre todos é reforçada pelo respeito comum pelos valores e objectivos da organização. Cardoso (1997) explica que este estilo (9.9) corresponde aos objectivos essenciais de formação da grelha, ou seja, produzir gestores com perfil de 9.9.
- Estilo “Homem da organização” (5.5) – Bilhim (2002). É a posição que ocupa o centro da grelha caracterizada por um desempenho adequado da empresa contribuindo para uma moral e trabalho equilibrado das pessoas envolvidas. Por outro lado Cardoso (1997) designa esta posição como moderada / satisfação ao nível da concretização dos objectivos como também ao nível da motivação.
- Estilo “Empobrecida” (1.1) – A opinião de Bilhim (2002) face a esta posição é de indivíduos que realizam um esforço mínimo para executar o trabalho, de modo que seja o suficiente para manter os indivíduos na organização. Cardoso (1997) lembra que é uma gestão empobrecida, caracterizada por gestores perdidos entre trabalhadores em vez de liderar. Encontra-se num

constante desinteresse pela produção e pelo elemento humano. O único interesse deste tipo de gestor é a sobrevivência.

- Estilo “Autoridade - Obediência” (9.1) – Neste tipo de gestão, Bilhim (2002) afirma que a eficiência operacional provém do estabelecimento de condições de trabalho, onde as pessoas interfiram o mínimo possível, ou seja, como caracteriza Cardoso (1997) é um tipo de gestão autocrata, com o máximo de preocupação com a produção com o status e a autoridade.

Assim, face a descoberta de Blake e Mouton, Bilhim (2002) explica que os gestores alcançam o seu melhor quando demonstram um estilo (9.9), ou seja o estilo ideal onde os gestores se encontram preocupados com as pessoas e com a produção. Porém, este autor, acrescenta que nestas teorias comportamentalistas continua a faltar os factores situacionais, que poderão influenciar e determinar o êxito ou o fracasso, o que o leva a questionar: « ... Será que um líder numa situação específica poderia tê-lo sido noutra circunstância?».

Contudo, Hampton (1992), explica que a grelha de Black e Mouton tem um papel importante no desenvolvimento organizacional, pois para além de ajudarmos os gestores a diagnosticar o seu próprio estilo permite também fazer planos para mover-se, de onde quer que estejam, para a posição (9.9). Trata-se de um estilo de “Superlíder” que é o mais eficaz em todas as espécies de situações.

2.1.3.3 As situações e o líder

Foi a partir dos anos 70, que surgiram as abordagens contingenciais/ situacionais da liderança, onde são as mais dominantes na actualidade. Esta ideia é manifestada por Cardoso (1997) e acrescenta que estas abordagens consideram que «não existe um estilo de liderança ideal, já que o processo de liderança é função das três variáveis nele intervenientes: líder, seguidores e contexto em que se exerce a liderança». Sabemos que cada vez é mais claro que o fenómeno da liderança prima por uma grande e numerosa complexidade. Mas, face ao insucesso das teorias anteriores, nomeadamente na obtenção de resultados profícuos, levou à intervenção dos factores situacionais, isto face a opinião de Bilhim (2002).

Este quadro teórico, das teorias sobre a liderança dita situacionais ou contingenciais partem do pressuposto de que o comportamento mais apropriado para um líder depende das situações ou circunstâncias concretas em que este se encontra

Teixeira (1998). A importância de identificar as variáveis situacionais que influenciam o êxito de determinado estilo de liderança, é o que muitos investigadores procuram estudar através de vários modelos de análise.

Modelo de Fiedler – Este modelo, segundo Murray e Mam (1999) consiste no retorno à ideia de que existem traços de personalidade estáveis associados ao comportamento de liderança, não já em termos absolutos (que era o que acontecia na teoria dos traços), é certo, mas, em função das determinantes situacionais.

Teixeira (1998), acrescenta, que este modelo de Fiedler de 1967 parte do pressuposto que não existe nenhum estilo de liderança que possa ser considerado o mais eficaz em qualquer situação, seja ela qual for. No seguimento deste raciocínio, Bilhim (2002) acredita que uma pessoa tornar-se-á líder não só devido às características da sua personalidade, mas igualmente em virtude de coexistência de vários factores situacionais e da interacção entre o líder e os subordinados.

Hampton (1992) afirma que Fiedler, se concentrou em três características das situações:

- I. *Relação líder – membro*, trata-se de avaliar os sentimentos dos membros em relação ao líder.
- II. *O grau de estruturação da tarefa* - se os objectivos, as decisões e as soluções dos problemas estão clarificados, que é o caso de uma tarefa estruturada, ou se verifica um cenário diferente ou antagónico, que é a circunstância de uma tarefa não estruturada.
- III. *O poder da posição do líder* - é medido pela avaliação da capacidade o líder promover ou rebaixar, ou melhor, o grau de influência que o líder possui sobre as recompensas, punições

Fiedler, citado por Hampton (1992), obteve resultados que ao serem combinados permitem indicar o grau em que a situação é fácil de administrar. Assim sendo, quanto melhores as relações do líder com o grupo, quanto mais estruturada a tarefa e quanto maior o poder da posição do líder, mais favorável é a situação para o líder. Pelo contrário quanto menos a situação exhibir tais condições, menos favorável ela é para o líder. Hampton, acrescenta que qualquer situação de liderança pode assim ser classificada como sendo relativamente favorável ou desfavorável, ou ocupando uma posição intermédia. Contudo, Fiedler e outros investigadores, como refere Hampton (1992), tem procurado descobrir que espécie de líder (orientado para a tarefa ou para

as pessoas) alcançará um melhor desempenho de grupo em situações favoráveis, intermédias e desfavoráveis, e concluíram que:

- A liderança orientada para a tarefa está associada com o desempenho eficaz do grupo em situações que são ou muito favoráveis ou muito desfavoráveis para o líder.
- A liderança orientada para as pessoas está associada com o desempenho eficaz do grupo em situações de dificuldade intermédia.

Bilhim (2002) acrescenta que o modelo de Fiedler conclui que, apostamente, os líderes orientados para o relacionamento são bem sucedidos nas situações intermédias, ou seja, nem favoráveis nem desfavoráveis. Hampton (1992), sublinha que quando se pensa na liderança deve atender-se, por um lado, ao estilo de líder que explora a relação deste com produtividade e satisfação do empregado e coesão de grupo e, por outro, ao estilo de líder quando à situação em relação à produtividade ou eficácia. Desta feita, os gerentes apresentam um dilema que o executivo empresarial chamado Ralph Stogdill, citado por Hampton (1992) resolve desta forma «... vocês, psicólogos ficam-me dizendo que devo escolher entre uma forma de liderança que seja ou coração de ouro (orientada para as pessoas) ou coração de pedra (orientado para a tarefa). Parece-me que há um ponto médio ideal em algum lugar entre esses dois extremos, e eu o prefiro».

Teoria Situacional de Paul Hersey – Ken Blanchard – Cardoso (1997) explica que Hersey e Blanchard consideram que está ultrapassada a antiga questão sobre qual o melhor estilo de liderança: democrático ou autocrático. Ele considera que o líder eficaz muda de estilo consoante as pessoas e, para a mesma pessoa, muda também consoante as tarefas e à medida que ela se vai desenvolvendo no trabalho. Bilhim (2002) refere que, este modelo de liderança é reconhecido como o mais praticado em todo o mundo, e até é admitido como objecto de trabalho em muitas acções de formação para líderes.

O modelo de Hersey e Blanchard de 1982, referido por Bilhim (2002) considera as dimensões já referidas no modelo de Fiedler, melhor dizendo, consideram a relação e a tarefa, classificando cada uma como mais alta ou mais baixa, resultando em várias combinações que, por sua vez, resultarão na consideração de quatro possíveis estilos de liderança (Fig. 3):

S 1 – *Determinar* – (tarefa elevada e baixo relacionamento) - O líder define os papéis e indica o quê, quando, como e onde as diversas tarefas devem ser realizadas. Realça um comportamento directivo;

S 2 – *Persuadir* – (tarefa elevada e elevado relacionamento) – O líder fornece muitas direcções e convence os liderados a adoptarem os comportamentos sugeridos;

S 3 – *Participar* – (tarefa baixa e relacionamento elevado) – Verifica-se uma partilha do processo de decisão entre o líder e os colaboradores reconhecendo-se essencialmente ao líder o papel de facilitador da comunicação;

S 4 – *Delegar* – (tarefa baixa e relacionamento baixo) – O líder identifica o problema, prestando pouca direcção e apoio aos subordinados, deixando a estes a responsabilidade de execução.

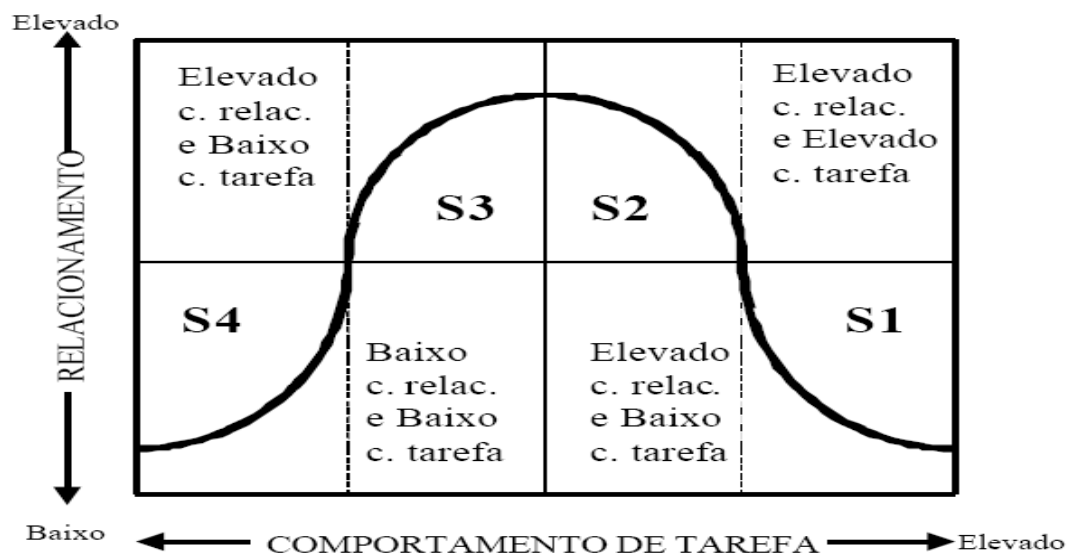


Figura 3 - Modelo de liderança de Hersey - Blanchard

Contudo, Jesuíno (1996), apesar de reconhecer muito aspectos positivos neste modelo, constata uma escassez de fundamentos teóricos nos alicerces desta teoria. Este autor procedeu a numerosas aplicações numa dimensão prática e no contexto de Portugal, do modelo de liderança de Blanchard, tendo posteriormente apresentado, em diversas acções de formação, o resultado dessas suas investigações. É importante referir que Jesuíno (1996) encontrou com maior frequência, no âmbito dos gestores portugueses de diversas áreas profissionais, o perfil S1 e S2 e, em segundo lugar, o S2 – S3, este último associado em regra a uma maior eficácia. É ainda de crucial importância salientar que o mesmo investigador observou que o estilo S4 é de extrema raridade, o que poderá indicar uma grande dificuldade dos gestores portugueses em delegar.

Teixeira (1998) realça ainda que Hersey- Blanchard defendem que um líder eficaz é aquele que consegue identificar concretamente a situação e o nível de maturidade evidenciado pelos empregados e, conseqüentemente, adoptar o estilo de liderança que mais se ajusta.

Uma vez mais, segundo Bilhim (2002), o modelo de Blanchard analisa a maturidade enquanto capacidade e disposição das pessoas para assumirem a responsabilidade de dirigir o seu comportamento. Acrescenta que estas variáveis de maturidade devem ser apenas encaradas relativamente a uma tarefa específica a ser executada. Contudo, para Blanchard, Bilhim (2002) explica que as pessoas não são totalmente maduras ou imaturas. Todos os indivíduos são mais ou menos maduros em relação a uma tarefa, função ou objectivos, realizados através dos seus esforços e definidos pelo líder.

Segundo Bilhim (2002) este modelo (Fig.4) delimita ainda quatro estádios de maturidade que se caracterizaram por:

- M 1 – Maturidade Baixa – São pessoas que não demonstram capacidade nem disposição, ou então, são inseguras;
- M 2 – Maturidade entre baixa e moderada – são pessoas que não têm capacidade mas possuem disposição ou auto-confiança;
- M 3 – Maturidade entre moderada e alta – são pessoas que têm capacidade, mas não têm disposição ou são inseguras;
- M 4 – Maturidade alta – são pessoas capazes, isto é, competentes e dispostas, ou seja, seguras.

MADURO		IMATURO	
BAIXO	MODERADO		ELEVADO
M1	M2	M3	M4

Figura 4 - Teoria situacional de Hersey - Blanchard

Bilhim (2002), acrescenta que este modelo contém falências, nomeadamente pelo facto de parecer haver uma sobreposição entre quatro estilos de liderança do paradigma de Hersey- Blanchard e os da grelha de gestão de Blake e Mouton. Mas tendo como excepção, segundo Bilhim de que o estilo “Persuadir” não corresponde ao (9.9) do modelo do de Blake e Mouton, ou seja, o modelo considerado eficaz em todas as situações é de que a eficácia de cada um depende do estado de maturidade dos subordinados. O mesmo autor refere ainda que estes autores Hersey e Blanchard,

demonstram que existe uma diferença basilar entre os dois modelos, por um lado, a grelha de gestão reitera «a preocupação com a produção e as pessoas»: dimensão de atitude; por outro, o modelo de liderança situacional sublinha «o comportamento da tarefa e de relação». Apesar de tudo, Bilhim afirma que não há muita investigação empírica destinada a comprovar a validade do modelo, apenas uma pesquisa parcial em relação aos liderados com M1 (maturidade baixa).

Teoria da Troca Líder – Mercado – George Graen (1978), citado por Jesuino (1996) foi progenitor deste modelo. E o que levou a formulação do mesmo foi o autor acreditar que os líderes tratam os subordinados de forma diferente, o que pelo contrário a maioria das análises abordadas anteriormente pressupõem que os líderes tratam os subordinados do mesmo modo. Bilhim (2002) refere que Graen é de opinião que a pressão do tempo leva o líder a estabelecer sempre uma relação mais próxima com um pequeno grupo dos seus liderados. Explica ainda que, este pequeno grupo acaba por receber mais atenção do líder e até mais privilégios, sendo até definido por “In Group” enquanto que os restantes subordinados são apelidados de “out group”. Através destes posicionamentos, ele refere que George, considera que o líder inicia desde logo um processo de catalogação dos “In” e dos “Out” onde os “In” são indivíduos que demonstram taxas superiores de realização, menos saídas e maior satisfação. Bilhim (2002) conta ainda que a investigação sobre este modelo volta a confiar que pertencer ou não a estes grupos está relacionada com a realização e satisfação no trabalho.

Teoria Condutora de Objectivos – Para Robert House (1971) citado por Chelladurai (1999) e ainda no seguimento dos estudos das universidades de Ohio e de Michigan, esta teoria condutora de objectivos de liderança sustenta que a performance e a satisfação dos membros dos grupos é altamente influenciada pelos comportamentos evidenciados pelo líder, relacionados com as necessidades individuais e as características da tarefa. Bilhim (2002) acrescenta que neste modelo, o comportamento do líder é motivacional, porque os subordinados necessitam da satisfação oriunda da sua realização eficaz e também porque o líder apoia, orienta e acima de tudo ensina.

Para testar este paradigma, House, citado por Chelladurai (1999) reconheceu quatro tipos de comportamentos de liderança: directivo; apoiante, participativo e orientador.

Directivo – Em que o líder comunica o que espera dos liderados, calendariza o trabalho e orienta a sua execução.

Apoiante – Em que o líder é amigável e demonstra preocupação com as necessidades dos seus subordinados.

Participativo – Em que o líder consulta os seus subalternos e considera as suas sugestões no processo decisório.

Orientador – Em que o líder estabelece metas desafiantes e espera que os seus subordinados as alcancem ao seu melhor nível.

Este autor, salienta ainda que House, preconiza que os líderes para obterem sucesso, deverão ser capazes de adoptar cada um dos comportamentos de acordo com as especialidades da situação em que actuam. Contudo a investigação realizada sobre este modelo por Robert House, citado por Chelladurai (1999), está convicto que a natureza da situação que o líder enfrenta, depende de dois grupos de factores contingenciais: as características do ambiente que são relacionadas com a tarefa, e que abarca o tipo de trabalho a efectuarem, o sistema formal de autoridade e o grupo de trabalho e as características dos subordinados que abrange o grau de controlo necessário, de acordo com a sua percepção, a sua experiência e aptidão. Este autor, acrescenta que as características do ambiente influenciam o comportamento dos trabalhadores em termos de motivação, enquanto as características dos subordinados afectam a sua satisfação no trabalho e aceitação do líder. De facto, em função dos dois grupos de factores contingenciais, a realização e a satisfação dos empregados aumenta quando o líder compensa as suas carências ou as do trabalhado.

Modelo do líder – participação – Este modelo segundo Bilhim (2002) corresponde à mais recente abordagem contingencial, tendo sido proposto por Victor Vroom e Philp Yetton e relaciona o comportamento de liderança e participação na tomada de decisão. Os mesmos autores verificaram que a estrutura das tarefas pode ser mais ou menos rotineira, e evidenciaram que para serem eficazes, os líderes devem adequar o seu comportamento a esta estrutura. Bilhim (2002) refere ainda que este modelo é uma “árvore” de decisão que inclui sete situações contingenciais e cinco estilos de lideranças alternativos.

Estilos de decisão	Definição
AI	O gestor toma a decisão.
AII	O gestor solicita informação dos subordinados, mas decide sozinho. Os subordinados podem ter (ou não) informação sobre a decisão.
CI	O gestor partilha o problema com os subordinados, pede-lhes informação e sugestões (sem reunião em grupo) e toma sozinho a decisão.
CII	O gestor reúne com os subordinados em grupo para discutir o problema mas toma sozinho a decisão.
CIII	O gestor e os subordinados reúnem-se em grupo para discutir o problema e a decisão é conjunta.

Quadro 1-Processos de tomada de decisão segundo Vroom e Yetton

O mesmo autor é de opinião que esta matriz aproxima-se do contínuo autocrático / democrático, apesar de aprofundada e enquadrada com um modo de analisar os problemas, através das sete questões (situações) contingenciais:

- A- A qualidade da decisão é muito importante?
- B- Disponho de informação suficiente para tomar uma decisão com elevada qualidade?
- C- O problema está estruturado?
- D- A aceitação da decisão pelos subordinados é fundamental para a sua implementação?
- E- Se eu decidir por mim, é seguro que o resultado é aceite pelos subordinados?
- F- Os subordinados partilham os objectivos da organização em relação a este problema?
- G- A solução encontrada vai gerar conflitos entre os liderados?

Bilhim acrescenta que deste modo a noção de estilo de liderança é sempre eficaz independentemente da situação não estar correcta, contudo também não está provado que a liderança seja sempre relevante. Diz ainda, que actualmente, está provado que existe variáveis independentes, como: as atitudes, personalidade, capacidade e normas de grupo, que influenciam o comportamento dos indivíduos na organização no que diz respeito à satisfação e o desempenho.

2.1.3.4 Teoria da atribuição da liderança e teoria da liderança carismática

A partir dos anos 80 até a actualidade a teoria dos traços do líder foi analisada por inúmeros investigadores que a enquadraram à luz destas teorias implícitas. Mas, apesar de não conseguirem, ainda, explicar o sucesso/fracasso da liderança destaca-se então estas duas teorias da atribuição da liderança e da liderança carismática.

A teoria da atribuição da liderança – corresponde segundo Bilhim (2002) a uma distribuição que as pessoas fazem acerca de outro indivíduo. Assim, os investigadores descobriram que as pessoas caracterizam os líderes com traços como: inteligência; compreensão; personalidade ousada; agressividade; engenho e forte aptidão verbal. Contudo, os líderes com estrutura para tomarem iniciativas evidenciam características coerentes com a atribuição do que faz um bom líder. Por outro lado, Bilhim (2002) refere que muitos investigadores chegaram a inúmeras conclusões sobre a personalidade de alguns líderes empresariais e políticos tipo “heroíco”. Este é percepcionado como aquele que assume uma causa difícil e impopular e que, com determinação e persistência, acabam por alcançar o sucesso.

Como forma de prolongamento à teoria da atribuição da liderança, surge a *teoria da liderança carismática* e esta parte do princípio que os seguidores atribuem ao líder capacidades extraordinárias, isto quando observam determinados comportamentos. Bilhim (2002) explica que a maior preocupação dos estudos realizados é a identificação de comportamentos que distinguem o líder carismático do não carismático. Deste modo surgem dois tipos de líder:

- O líder transaccional, caracterizado por guiar, motivar os seus seguidores na direcção das metas definidas, clarificando o papel e as exigências das tarefas.
- O líder transformacional, caracterizado por inspirar cada um a superar os seus interesses para o bem da organização, conseguindo ainda obter esforços adicionais para o alcance das metas. Este estudo corresponde ao líder carismático, pois é visto como o líder heroíco com grande impacto nos seus seguidores.

Robert House, citado por Bilhim (2002) identificou três características pessoais no líder carismático: confiança; domínio e convicção das suas crenças. Por outro lado,

segundo Bilhim, Waren Bennis estudou noventa dos mais eficazes e bem sucedidos líderes nos EUA, identificando quatro competências em comum: uma forte visão; capacidade de comunicar de forma clara e conduzir à adesão dos seus subordinados; consistência na prossecução da sua visão e também conhecerem as suas forças.

Já o estudo de Conger e Kamungo, segundo Bilhim (2002) apresenta uma abordagem alargada da temática em questão, sugerindo as seguintes características do líder carismático: autoconfiança; visão; capacidade para comunicar a visão; fortes convicções sobre a visão; comportamento algo fora das normas; reconhecimento como agente de mudança e sensibilidade à envolvente.

Posto isto, surge a questão: nasce-se carismático ou aprende-se a ser? Bilhim é de opinião que muitos especialistas na sua maioria entendem que o carisma pode ser ensinado, logo aprendido e daí a multiplicação das experiências com os estudantes. Este tipo de liderança pode não ser necessária em todas as situações, mas sim onde exista no trabalho uma forte componente ideológica, particularmente no período inicial de certas organizações. Por outro lado, este tipo de liderança (carismática) muitas vezes é nocivo nomeadamente ao nível dos direitos, liberdades e igualdades dos cidadãos, devidamente documentados pela ciência política.

Também Robert Quim, afirma que os líderes assumem quatro papéis:

- Visionário (preocupado com a visão)
- Motivador (ligado aos membros da equipa de trabalho)
- Analisador (concentrado na eficiência)
- Supervisor (preocupado com o desempenho).

2.1.4A arte de liderar e de negociar conflitos.

A arte de liderar e de negociar conflitos é sobretudo transformar os desacordos em oportunidades, afim de melhorar o desempenho da sua organização. Esta ideia é defendida por Matos (1995), onde acrescenta que não devemos nem evitar nem ignorar os conflitos, porque por um lado podemos anular boas ideias e por outro criar ambientes de discordância improdutivo. Assim sendo, o conselho que este autor propõe é a gestão dos conflitos, o que para tal é necessário identificar os seus elementos:

- Clima adequado

Construir um clima construtivo, aberto e apoiante e tolerantes, de forma que sejam utilizados os talentos e recursos humanos de cada pessoa. Matos, perspectiva que autoridade e a credibilidade bem como a capacidade de influenciar os colaboradores serão fortalecidas se existir um sentido de justiça natural. Mas para isso o autor refere que as pessoas precisam de saber o que se espera delas, ouvi-las sempre que haja conflitos, e acima de tudo apresentar as razões das suas decisões, mesmo que não sejam aceites por todos.

- Sinais de alerta

O autor refere que “ Tal como o médico, que tem que estar atento aos sintomas do paciente para poder efectuar o seu diagnóstico, também o gestor tem de saber identificar os sinais que alertam para a existência de um conflito.” Este autor distingue dois tipos de sinais: Sintomas (actos inconscientes) e tácticas (Actos conscientes/deliberados)

Sintomas: má comunicação; hostilidade entre grupos; atritos interpessoais; proliferação de procedimentos burocráticos e moral em baixo.

Tácticas: controlo da informação; Distorção da informação; burocracia desnecessária; mercado negro de informação; controlo de recompensas e difamação.

- Procurar as causas

O autor diz que basicamente devemos de combater as causas dos conflitos e nunca tratar os sintomas desses mesmos conflitos. Realça ainda que as causas das desavenças normalmente não são as pessoas, mas sim os interesses divergentes. Deste modo as causas dos conflitos são: *Objectivos e ideologia; Território e a hostilidade “irracionais”*.

Objectivos e ideologia – Em grupos onde as pessoas cujos objectivos e convicções diferem existe a probabilidade de conflito.

Território – Todas as pessoas são fundadoras e protectoras do seu território, sendo agressivas quando este é sobrepovoado ou até mesmo invadido. Contudo, o autor não aborda unicamente o território físico, mas também, os investimentos pessoais, estima, influência, poder e recompensas financeiras.

Hostilidades “ irracionais” – Aqui, o autor refere-se apenas no facto de as pessoas não gostarem umas das outras, o que as leva a ter atitudes superficiais. Por outro lado, Matos, J. (1995) diz que a hostilidade provém de alguém que uma vez irritado, se torna vingativo, devido a atitudes menos correctas por parte do seu chefe, descarregando deste modo a sua frustração nos subordinados em geral.

- Arbitrar os conflitos

Os princípios para gerir convenientemente os conflitos e consequentemente arbitrar desacordos são: Reconhecer discordâncias que não são conflitos; Prevenir é melhor que remediar; Intervir quando necessário, Separar as partes; Ser bom ouvinte; Explicar o que se vai fazer; Aprender com os outros e Acompanhar as soluções.

- Tirar vantagens do desacordo

Matos, (1995) conclui que através de todos estes passos citados anteriormente, trataremos não apenas os sintomas, mas também identificaremos e combateremos as causas dos conflitos. Pois acima de tudo, para além de impedir que o conflito evolua, utiliza-lo como oportunidade para criar valores e objectivos partilhados, aproximando a sua organização da excelência.

2.1.4.1 A Cultura da organização.

Na sua obra "Sentido de Missão" Campbell, (1990) e colaboradores argumentam que a missão é a "cola" cultural que permite que uma organização funcione como uma unidade colectiva. Essa cultura é composta por fortes normas e valores que influenciam a maneira como as pessoas se comportam, como trabalham em conjunto e perseguem as metas da empresa. Assim sendo e segundo o mesmo autor o sentido de missão de uma empresa está intimamente ligada a um forte sentido de finalidade apoiado por um forte sentido de cultura. E este foi o resultado de uma investigação realizada pela Ashridge com um grupo de 53 empresas em que cinco delas possuíam esse sentido de missão. Um bom exemplo é a empresa Marks and Spencer (M&S)¹⁴ citado por Campbell (1990) aquando das entrevistas realizadas aos seus gestores responderam que por exemplo: "Há 27 anos que trabalho na M&S. O que me agradou quando entrei para a empresa, foi que a administração era constituída por pessoas reais e personalidades reais, mesmo para mim que ocupava uma posição relativamente baixa. A empresa tinha uma forte personalidade e eu conseguia identificar-me com as suas políticas, pessoas e práticas. A administração está bem visível e eu tenho uma boa ideia daquilo que esta pretende de mim."

¹⁴ Marks and Spencer é uma empresa internacional de vendas a retalho reconhecida pela elevada qualidade e valorização do dinheiro despendido, e pelos elevados padrões que exigem de si mesmos e dos seus fornecedores.

Muitos outros testemunhos são perfeitos para transmitir a cultura de uma organização. Assim Campbell (1990) e os seus colaboradores citam alguns como por exemplo: “Não somos um grupo de centros de lucros separados. O objectivo é maximizar o todo. Evitamos medir a produtividade. ”Um outro testemunho de um consultor em que disse: “Temos muito poucas discussões. Porque todos nós dependemos uns dos outros. Não somos egoístas em relação ao gerar trabalho. Reconhecemos as capacidades de cada um e trocamos tarefas ou trabalhamos como se fossemos uma equipa.”

O mesmo autor faz referência para os quatro elementos da missão (finalidade, estratégia, valores e comportamentos e padrões), onde se devem ligar uns aos outros, apoiando e reforçando-se. De modo a exemplificar estes elementos uma empregada de uma grande empresa que foi entrevistada pelos citados autores, fala do empenho emocional e o sentido de finalidade, onde transmite a ideia que os elevados padrões comportamentais da empresa são apoiados pelo exemplo do presidente. Ela afirma: “Ele é um pouco paternalista para a minha forma de pensar mas insiste na decência humana e é consistente.... A empresa acredita em tratar as pessoas como seres humanos. Na minha vida não costumamos ver essa atitude; veja a forma como as pessoas nos empurram na rua...”. Os mesmos autores acrescentam que estas empresas são exemplo em que o empenho e entusiasmo entre os empregados parecem derivar de uma sensação de ligação pessoal aos princípios segundo os quais a empresa funciona. Estes autores acharam que o elo de ligação entre os valores pessoais e os valores da empresa era um dos aspectos cruciais da missão.

Por outro lado Rod Canion¹⁵ refere que a cultura da sua empresa se enfatiza nas seguintes características: disciplina, equilíbrio, continuidade e consenso, acrescenta que só assim é que a organização sobrevive num sector que muda tão rapidamente. Por detrás destas características o autor refere que existe muitos valores, sendo mais importante o trabalho de equipa, tratando os outros com respeito e esperar receber o mesmo tratamento, e mostrar as pessoas (periodicamente) o quanto elas contribuem para o trabalho de equipa. Ao sentirem que são produtivos transmite satisfação no trabalho, mas para tal é necessário que as pessoas não percam os seus vínculos sociais, familiares, de modo a não perderem a sua auto-estima.

¹⁵ Rod Canion é um dos três discípulos fundadores do Texas Instruments – umas das empresas que mais crescem na história empresarial dos Estados Unidos.

2.1.4.2 A liderança partilhada.

Quando o tema é liderança, Kenichi Ohmae¹⁶, (2003), é fulcral ao defender que os líderes são o produto das circunstâncias (TPO: time, place, occasion), conta ainda ele que a liderança partilhada é uma regra nas histórias japonesas de sucesso empresarial, dizendo ainda que, durante o seu trabalho junto aos grandes líderes japoneses, notou vários estilos de liderança: um desses líderes foi Konosuke Matsushita, da Panasonic, onde refere que o seu estilo caracterizava-se de forma diferente de todos os que conhecia, porque ouvia as pessoas, mas sabia decidir. Por outro lado, acrescenta que quando Matsushita escolhia aqueles com quem trabalhava, fazia-o à sua imagem, pensando até que se alguém cometesse um erro ele mesmo também o teria cometido.

Para Ohmae (2003), além da tecnologia, a comunicação também é um factor fundamental para o trabalho em equipa, justificando que para uma equipa funcionar é preciso haver um conjunto certo de capacidades e, para tanto, um líder deve partilhar através do uso da comunicação a missão da empresa, seus objectivos, os resultados e as recompensas.

O Seminário Mundial de Estratégia e Liderança organizado em Portugal pela Tracy Internacional, contou com a presença de grandes “gurus” da gestão. Isabel Canha (1997) é de opinião que a tónica das intervenções durante o seminário foi colocada na liderança partilhada num mundo de mudança, e em que as empresas devem ser revolucionárias. Acrescenta ainda que a liderança no futuro será democrática, exercida de forma partilhada, em todos os níveis da organização. Só assim a empresa poderá, com sucesso, revolucionar a sua indústria criando o futuro.

No mesmo Seminário, Ohmae (2003), realça a sua opinião na liderança partilhada em que diz que é uma regra nas histórias japonesas de sucesso empresarial. Deu o exemplo de dois grandes empresários: «Konosuke Matsushita da Panasonic, que era orientado para o produto, e Arataro Takahasi, mais vocacionado para a gestão, trabalharam em parceria durante trinta anos». Este autor acrescenta que ambos formam a equipa perfeita, e que Konosuke Matsushita é um líder atento, e

¹⁶ Kenichi Ohmae é estratega, nascido em 1943 e possui um vasto currículo. Ele foi conselheiro do Ex. Ministro Japonês Nakasone, trabalhou na Mackinsey, onde actuou com CEO do escritório de Tóquio, e, depois de 23 anos de trabalho, decidiu abrir a sua própria empresa e, para a felicidade geral dos seus leitores, dedica-se aos livros e a política.

caracteriza-se por um estilo diferente de todos os que conhece. É um líder que sabe ouvir as pessoas e sabe também decidir. Por outro lado, Peter Drucker (1997) é de opinião que a liderança partilhada não acontece em tempos de crise afirmando «quando o barco está a afundar o capitão não pode convocar uma reunião para ouvir as pessoas, tem de dar ordens. Esse é o segredo da liderança partilhada. Saber em que situação agir como chefe e em que situação actuar como parceiro».

Ken Blanchard, no referido Seminário, citado por Isabel Canha (1997), opina que possui uma forma de criar uma força especial nas empresas. E para tal dá exemplo de uma história “Gung Ho” de uma gestora que aplica os ensinamentos de um índio aprendidos, através da observação da natureza. São três os ensinamentos: (o espírito do esquilo; o método do castor e o talento do ganso). Este último “o talento do ganso” é um excelente exemplo para demonstrar o tipo de liderança partilhada, porque quando os gansos voam em grupo, e quando o líder está cansado, este junta-se ao grupo e outro toma a liderança do voo. Isto é a liderança partilhada. Por outro lado, quando os gansos estão juntos fazem grande algazarra, como se estivessem a congratular-se. Esse é o principal dom do ganso, a felicitação. Para os líderes implantar esse dom na empresa tem de fazer felicitações verdadeiras e comemorar os progressos.

2.1.4.3 O desempenho dos grupos de trabalho.

Durante séculos, os grandes líderes seguiram as teorias de Sun Tzu e de Confúcio para garantirem a vitória através do uso adequado de poder de liderança. Contudo os executivos contemporâneos também podem lucrar com a aplicação dos seus princípios. Esta é a opinião de Donald G. Krause (1998) no seu artigo «Liderança no campo de batalha» no qual faz referência a sete princípios para aprendermos a arte de liderar:

- Self-discipline (Autodisciplina)
- Purpose (Objectivo)
- Accomplishments (Realização)
- Responsibility (Responsabilidade)
- Knowledge (Conhecimento)
- Laddership (Espírito de equipa e entreaajuda)
- Exemple (Exemplo)

No desempenho dos grupos de trabalho o sexto princípio, onde o verdadeiro espírito de equipa e de entreajuda é de crucial importância. Krause (1998) realça que na existência de espírito de equipa e de entreajuda, o líder depende dos seus seguidores pelo seu poder e pela sua capacidade de produzir resultados. Por isso, o líder deve trabalhar em cooperação com eles para a concretização dos objectivos por eles partilhados. Porém, uma liderança forte é um factor fundamental para o sucesso das actividades humanas, que dependem da cooperação entre as pessoas. Uma liderança forte é um factor fundamental para o sucesso das actividades humanas que dependem da cooperação entre as pessoas. O mesmo autor acrescenta que quando as pessoas são aproveitadas de acordo com a sua formação e temperamento, tal situação leva a que todas as pessoas tenham valor, o que permite o espírito de entreajuda. Diz ainda que recompensar o mérito promove o desempenho dos grupos de trabalho, e penalizar o fracasso desencoraja a incompetência. Mas é imperativo que as recompensas e as punições sejam justas e imparciais, nunca arbitrarias. O respeito pelas outras pessoas deve estar sempre presente pois faz com que não as leve a fazer aquilo que você não faria. Krause refere ainda que, em prol do desempenho dos grupos de trabalho, falar de cima para os empregados é um dos piores vícios que podem afligir um líder. Um líder não deve olhar de cima só porque as pessoas são seus inferiores hierárquicos. Encorajá-las a falar e a ouvi-las atentamente, é sem dúvida uma das mais valiosas qualidades.

Um outro princípio (o oitavo), que Krause (1998) salienta é o exemplo que as acções do líder são um modelo para as acções do grupo de seguidores e o carácter do líder define a moral da liderança. Este autor considera os padrões que o líder usa tornam-se o termo de comparação para o grupo. As pessoas que ele favorece tornam-se os seus porta-estandartes. Contudo em todas as situações, o líder é observado e imitado: nos momentos que ele demonstra, através das suas acções, os comportamentos preferidos ou ideais que podem ser intencionados ou não, acaba por dar o exemplo.

Krause (1998) questiona-se: Como se pode dar o exemplo de um líder excepcional? Responde assim:

- Faça o seu melhor face àqueles para quem tem um dever;
- Ponha a qualidade do serviço antes da recompensa;
- Lute pela excelência;
- Mostre entusiasmo por tarefas rotineiras;

- Tenha boas maneiras;
- Considere os outros;
- Quando é necessário agir, dê tudo aquilo que tem;
- Desenvolva o melhor nos outros, minimize o pior;
- Ajude os outros a terem sucesso estabelecendo um padrão de trabalho árduo e de lealdade;
- Promova as pessoas talentosas e treine as que não têm capacidade.

O desempenho dos grupos de trabalho está muito relacionado com o exemplo que o líder transmite. Pois krause (1998) refere que, por exemplo, se as regras de trabalho forem reforçadas pela punição os empregados obedecerão as regras. No entanto, a punição não os motivará a trabalhar mais. Se, pelo contrário, os empregados são guiados pelo bom exemplo vindo de cima, tratados com cortesia e confiança e encorajados por expectativas realista, eles não só lutarão por fazer o seu melhor como também ganharão um sentido de orgulho pessoal e de responsabilização pelo seu trabalho. Este autor acrescenta que o líder perante dificuldades não devem abandonar os seus grupos de trabalho para se salvar a si próprio, dizendo «... proteja os seus subordinados, partilhando o seu destino, eles não o esquecerão».

Neste âmbito, Luís Simões (1999) num dos seus artigos considera que a sociedade evolui, a descoberta do indivíduo e que ele mesmo marca uma nova era. Diz ainda que assistimos a tendências fortes de mudanças social, económica, geográfica, demográfica, de estilos de vida e de pensamento, que constitui o despertar do desenvolvimento duma nova forma de motivação do indivíduo.

A motivação, segundo o mesmo autor é quase o único fundamento para a avaliação do desempenho dos indivíduos, motivação essa de natureza extrínseca, onde o indivíduo encontra aquilo que lhe é dado do exterior pela sociedade, pela empresa, como por exemplo: remuneração acrescida, bónus, promoção, status, carro, gabinete. Este autor argumenta que todo aquele que decida “fechar a torneira” dessas vantagens leva: a indisposição, desmotivação, arrisca-se a parar a empresa. Por outro lado, a tendência contradiz estas atitudes, cada vez mais vamos ter de fomentar o sucesso das empresas na motivação intrínseca, aquela que nasce da auto-realização do colaborador, do seu equilíbrio de vida, da sua capacidade criadora, das respostas às suas motivações e frustrações. A motivação passa a depender do indivíduo e já não da organização. A organização só tem que incitar o colaborador a criar a sua própria auto-motivação. Ele lembra que uma empresa de sucesso que sempre se alicerçou em

motivação extrínseca, à custa de graus de satisfação cada vez maiores dos seus colaboradores, em tempos áureos, nunca notou, nem precisou notar, que poucos eram os que trabalhavam por motivação intrínseca. E é por isso que para Simões, quando as organizações, na altura das grandes mudanças, dos grandes desafios, ou seja, quando os colaboradores são ainda mais necessários, essa empresa não sabe como ajudar os colaboradores a voltarem-se para dentro de si e ir à fonte buscar motivação intrínseca. É por isso que muitos colaboradores nesta situação abandonam o barco. Não sabem gerir a complexidade. Vão à procura, para outra organização, para outro mundo, dum grau de satisfação maior, duma outra motivação extrínseca.

Contudo, para adquirirmos bons desempenhos nos grupos de trabalho é preciso saber coordenar o talento das pessoas. Esta ideia do criador do Mickey, Walt Disney, quando afirma «de tudo o que fiz, o mais importante foi coordenar o talento daqueles que trabalham para nós e indicar-lhe o objectivo pretendido». Porque assim conseguimos obter bons desempenhos dos grupos de trabalho.

Anerbach¹⁷ considera que um líder de um grupo deve transmitir que não é ele o centro de tudo, mas sim a equipa de trabalho. Acrescenta que na equipa de trabalho, quando tiramos uma peça, só obteremos o melhor resultado depois que substituí-la, e acredita que a equipa Celtics foi uma coisa antes dele e haverá um Celtics depois dele acrescentando: «...se será bom, não sei. Mas certamente haverá outro para me substituir». Mas podemos questionarmo-nos sobre o como criar condições para que a equipa seja bem sucedida a nível desportivo. Red Anerbach responde a esta questão, dizendo que devemos pensar sempre que a subsistência dos jogadores depende da contribuição que eles prestam ao Celtics e não a si próprio, mas também fazer com que eles acreditem nisso. Porque, para este autor, o que é extremamente importante é o que contribuímos para a vitória, e não os pontos ou golos que marcamos, pois a única preocupação que transmite aos jogadores era se haviam ganho... «sempre a pensar em termos de nós e não “eu”».

Por outro lado, John Reed (1997) presidente e CEO da Citicorp defende que quando formamos uma equipa de trabalho, temos que fornecer a visão pretendida para a organização e contratar as pessoas para a concretização dessa visão, e a medida que a visão vai amadurecendo, as pessoas vão mudando, mas permanecendo constante o compromisso absoluto em construir a empresa. Mas, neste contexto, a

¹⁷ Red Anerbach ex- astro do Boston Celtics, Bob Cousy, o chamado de “Arnald” mas a maioria dos fãs incondicionais de basquetebol o conhecem por “Red” sendo uma inspiração e líder da maioria das franquias desportivas bem sucedidas nos Estados Unidos.- Líderes e Liderança (1997)

motivação é importante no seio do grupo de trabalho, e a este propósito Paul Cook¹⁸ refere que a motivação a longo prazo é «o reconhecimento individual mais importante do que os salários, as bonificações ou as promoções». Por outro lado, é de opinião que as pessoas querem ser criativas, o que as leva a se identificar com o sucesso da sua profissão e da sua empresa. A maior recompensa é receber o reconhecimento de ter contribuído para que algo de importante aconteça. Paul Cook, acrescenta ainda que temos de construir uma cultura que incentive o lazer e o entusiasmo, para que possamos agir de forma diferente e melhor e que se reconheça e recompense as pessoas que se destacam no grupo de trabalho.

Anerbach, (1997) considera que é de crucial importância, consultar as pessoas e nunca ter a pretensão ou vaidade de pensar que sabemos tudo. A participação de todos leva a que todos tenham o sentimento de pertença pelo trabalho desenvolvido. Isto permite que tenham a responsabilidade da decisão tomada para não impor decisões que poderão afectar o desempenho de toda a equipa.

2.1.5 Princípios básicos da negociação.

Quando actuamos não como mediador de conflitos mas como pertencentes a uma das partes, devemos respeitar, segundo Matos, (1995) alguns princípios conducentes à obtenção de soluções com ganhos mútuos:

- Não faça ofertas irrealistas.
- Negocie interesses e não posições.
- Separe as pessoas dos problemas.
- Comunique, comunique, comunique.
- Torne fácil ao seu parceiro concordar.
- Crie opções para proveito mútuo.
- Estabeleça critérios objectivos.
- Prepara-se para não conseguir chegar a acordo.

2.1.6 Liderança e gestão.

À semelhança da dicotomia líder – chefe (pág.21 deste doc.), Warren Bennis e Joan Goldsmith (1998) distinguem um gestor de um líder de forma muito clara:

¹⁸ Paul Cook – É fundador e CEO da Raychem Corporation

- O gestor administra. O líder inova.
- O gestor imita. O líder cria.
- O gestor mantém. O líder desenvolve.
- O gestor aceita a realidade. O líder investiga.
- O gestor enfatiza os sistemas e a estrutura. O líder tem obsessão pelas pessoas.
- O gestor tem uma visão de curto prazo. O líder tem uma perspectiva a longo prazo.
- O gestor pergunta como e quando. O líder pergunta o quê e porquê.
- O gestor concentra-se no resultado imediato. O líder tem os olhos postos no futuro.
- O gestor aceita o status-quo. O líder desafia-o regularmente.
- O gestor faz as coisas bem. O líder faz as coisas certas.

Deste modo, emerge a supremacia da capacidade de liderar sobre a de gerir, ou seja, capacidade de liderar com uma forte intuição em matéria de decisão no domínio das políticas. Um líder sabe o que se deve fazer e um gestor apenas como fazer. De facto, mais importante do que saber fazer, é saber o que é que se tem de fazer e o porquê de o fazer. Daí a importância dos gestores aprendam as qualidades de liderança, aplicando-as nas suas vidas e organizações, através de atitudes, a qualidade das capacidades de liderar com a preocupação ética e com sentido de responsabilidade social.

Os líderes de hoje, terão de ser os principais impulsionadores da mudança, assumindo nos melhores e piores momentos as suas consequências, esta é a opinião de John Kotter, (1996) o guru da gestão de Harvard. Ele afirma ainda que “A liderança produz a mudança”, acrescentado que essa é a sua função básica e que as capacidades de liderança exigidas têm mais a ver com as características de personalidade do que propriamente com competência técnica. Kotter considera que essas capacidades podem ser melhoradas e aperfeiçoadas e que o primeiro passo está no reconhecimento que as empresas precisam, hoje, mais de líderes do que de gestores”.

O reconhecimento que a liderança antiga cujo orientação encontra as suas directrizes em Henry Fayol (1884-1925) em que determinava as funções

administrativas, já não satisfaz as necessidades dos tempos actuais¹⁹. Como por exemplo: **Planear** (prever de forma a preparar o futuro, definir um rumo para a organização desde o que fazem até o que querem atingir), **organizar** (decidir face aos objectivos e delegar funções pelos colaboradores), **dirigir** (a forma de actuar para que os subordinados consigam atingir os objectivos da organização) e, por fim, **controlar** (coordenar com o fim de integrar e harmonizar todas as políticas a desenvolver na empresa e verificar se tudo se passou conforme estava planeado, pois, caso contrário, detectar as razões e tomar as medidas correctivas. Por outro lado, Henry Mintzberg (1995) defende vivamente que “o próprio termo planear é imbecil: tudo pode mudar amanhã”.

É por isso que Bennis (1997), no livro “Líderes e Liderança” considera a liderança um requisito básico para que haja eficácia em qualquer organização, a qualquer tempo e, em períodos de tensão, a liderança pode ser um factor crucial de distensão entre as organizações que prosperam e as organizações que fracassam.

Este autor é conhecido como um dos profetas da liderança²⁰. Bennis (1998), considera que “assim como o amor, a liderança continua a ser algo que todos sabiam que existia, mas ninguém podia definir (...) é como o *Abominável Homem das Neves*, cujas pegadas estão em todos os lugares, embora ele não esteja em lugar algum para ser visto”. Este autor, questiona-se constantemente: O que é ser líder? Como ele se forma? São questões que ainda intrigam gestores e pesquisadores no mundo inteiro. É de opinião que é difícil definir liderança e mais complicado ainda conseguir obtê-la, e essa talvez seja a maior riqueza do trabalho desenvolvido por Bennis em 1997, ou seja, tentar tornar a liderança que é tão pouco concreta em algo mensurável, palpável e atingível.

Mas a confusão entre a palavra “liderar” e “administrar” foi sempre um dos grandes problemas apontados por Warren Bennis nas organizações. Enquanto que “liderar” é influenciar, guiar em direcção, curso, acção, opinar; “administrar” significa ocasionar, realizar, assumir responsabilidade, conduzir. Na visão de Bennis (1997), os gestores são pessoas que fazem as coisas bem executadas e os líderes são aqueles que fazem as coisas certas e, para ele, um gestor apenas conseguirá ser um líder se for capaz de perceber essa diferença. Este mesmo autor afirma convicto que “no mundo em mudança o mais importante é a liderança”.²¹ É de opinião que a gestão é

¹⁹ Luis Cardoso (1997). Gestão Estratégica das organizações.

²⁰ Disponível em www.intercorp-consultoria.com/gurus

²¹ Warren Bennis. Como Desenvolver Líderes. Revista Executive Digest, Nov de 1997.

um conjunto de processos que asseguram o funcionamento da empresa num mundo estático, ao contrario da liderança que cria aqueles processos ou que os altera para aproveitar novas oportunidades e que se torna imprescindível num mundo em constante mudança. Está convicto, que hoje as empresas necessitam de liderança reforçada culturalmente.

2.1.6.1 Liderança e mudança

O gigante Japonês Yoshihisa Tabuchi²² é de opinião que é preciso ter coragem para nos libertarmos do passado, mesmo que isso signifique sucesso. Para sermos criativos e inovadores é necessário destruir o passado de forma criativa, ter capacidade para lidar com as mudanças e saber gerar as mudanças afastando do pensamento que os métodos de sucesso do passado constituirão o sucesso no futuro. Quando se operacionaliza a mudança há que ter a percepção dos efeitos dessas mudanças. Esta é a opinião de Jack Welch (1997) entrevistado por Noel TickKy e Ram Charan no livro “Líderes e Liderança”, afirma que a mudança ocorre «em lugares abertos, justos, onde as pessoas têm a sensação de que o que elas fazem é importante, e onde essa sensação de realização seja recompensada no bolso e na alma».

No mundo em mudança precisamos de pessoas criativas e inteligentes. Esta é a ideia definida por Paul Cook (1997) na obra *Líderes e Lideranças* que defende que não existe ninguém em nenhuma empresa que não seja suficientemente inteligente e imaginativo para desempenhar a sua forma mais eficaz, porque argumenta que sem inovação nós sucumbimos, mas que para sermos criativos, precisamos de uma certa dose de pressão construtiva, ou seja estar sempre em cima, exigindo e perguntando por resultados obtidos e as ideias novas que têm. Ele acredita que não podemos ensinar as pessoas a serem curiosas, podemos sim é treiná-las tecnicamente, porque a inovação é uma experiência emocional. Ele lembra também que o desejo de inovar «provém em parte dos genes, ou seja nasce com os indivíduos. É uma ocorrência também da sua vida, da sua educação, do tipo de incentivo que tenha recebido para ser criativo e original».

²² Yoshihisa Tabuchi , tornou-se presidente e CEO em 1985 da Nomura Securities Co., Ltd.; foi considerada a maior e mais lucrativa instituição financeira do mundo, concedeu uma entrevista a Michael Schrage e registada no livro “Líderes e Liderança” (1992).

Bardwick, (1996) é de opinião que, a melhor forma de promover a segurança no trabalho é exigir um nível de desempenho elevado dentro da organização. Porque na sua perspectiva, “o verdadeiro custo para um país é a perda de produtividade, inovação e criatividade, assim as organizações passarão a funcionar melhor e a ter um maior número de soluções criativas quando passarem a exigir mais e melhor desempenho.” Contudo este autor aponta para as organizações maduras (mais propícias a acomodação) a criação de condições que privilegiem uma mentalidade ganhadora, ou seja aumentar a pressão sobre as pessoas se estas estão presas a uma comodidade externa, ou diminuir no caso de estarem bloqueadas pelo medo. Por outro lado, Bardwick conclui que a responsabilidade e a confiança são as condições críticas para o sucesso. Pois é o único resultado que gera uma energia positiva e uma mentalidade ganhadora entre os recursos humanos num contexto de mudança, incerteza e tempos difíceis.

2.1.6.2 O lado emocional da liderança.

Os líderes das empresas, necessitam como pão para a boca, de códigos morais, como lealdade, valores profissionais ou de trabalho, comportamentos éticos, que possam transmitir confiança e estabilidade a todos os indivíduos que com eles trabalham. Barnard²³ foi dos primeiros autores que reconheceram a importância da filosofia da organização ou moralidade. Ele encara o papel da liderança como sendo a criação de códigos morais para os empregados. Por outro lado, Philip Selznick (1957), referido por Ralph Stacey (1998) sendo também um pioneiro no estudo académico da liderança, é de opinião que a principal função dos líderes é institucionalizar um negócio de forma a que este fique imbuído de valores e significado, e se torne numa fonte de realização para os seus membros. A palavra institucionalizar é aqui referida no sentido de “imbuir valores” para além das necessidades meramente técnicas do trabalho.

À semelhança de Barnard, Philip Selznick, referido por Campbell (1990), distingue uma organização de uma instituição. Numa organização, os dirigentes estão sobretudo preocupados com a eficácia e política e administrativa, ou seja, com os processos que asseguram o bom funcionamento da máquina, enquanto que nas instituições os líderes preocupam-se em desenvolver uma visão mais aprofundada das

²³ Citado pelos autores do livro “ Sentido de Missão” (1990) Andrew Campbell; Marion Devine e David Young.

suas empresas, de forma a saberem e compreenderem como e o porquê das pessoas trabalharem, mas também obter uma perspectiva mais ampla da própria organização das suas metas e capacidades. Selznick, acredita que a liderança das instituições é a chave para desenvolver essa perspectiva mais ampla e aumentar a motivação dos empregados. O líder pode ajudar a evoluir a sua organização para uma instituição através de dois métodos: o primeiro, é definir a missão da empresa com as finalidades e metas (tarefa de gerir uma organização); a segunda, é introduzir valores na instituição ou empresa.

Recentemente dois académicos, Joseph Badarocco de Harvard e Richard Ellsworth, de Claremont nos EUA, compararam a teoria que vimos desenvolvendo com outras e analisaram três filosofias de liderança: liderança política, directiva e a motivada por valores. Todas estas filosofias possuem visões diferentes da natureza humana conduzindo a padrões de acção muito diferentes. Mas tal como Barnard e Selznick, Badarocco e Ellsworth reconhecem a diferença entre o lado racional e comercial e o lado emocional e moral da liderança. Concluíram que os líderes devem ter presentes essas duas partes para tornar as suas organizações mais eficazes. A importância dos valores e o papel que estes desempenham na gestão das empresas, foram publicados em três livros por Terence Del – Prof. de Vanderbiet e Alan Kennedy – Consultor da McKinsey,²⁴ onde explicam o elo de ligação entre valores e cultura. Citado por Campbell et al (1990), afirmam que Del e Kennedy possuem um entendimento equilibrado em relação ao papel desempenhado pelos valores nas empresas, embora grande parte das suas análises seja dedicada aos benefícios dos valores como um mecanismo de controlo. Em termos gerais, estes valores funcionam como um sistema de controlo informal que dita às pessoas aquilo que é esperado delas, e também reconhecem que os valores podem ser um motivador que fornece significado ao trabalho, o poder dos valores reside no facto das pessoas gostarem deles.

Thomas Watson Jr.²⁵, Referido por Campbell et al (1990), consideram que os Europeus são mais reservados aos valores, no entanto, Jan Carlsson²⁶, transmite o seu empenho em relação à gestão emocional e refere que “ (...) nas discussões sobre filosofia da gestão não se ouve muito falar de amor, nem sequer de recursos humanos. Mas se definirmos o amor como a vontade de fomentar o desenvolvimento dos outros

²⁴ Terence Del e Alan Kennedy - No livro : Corporate Cultures , Addison –Wesley, Reading, Mass, 1982

²⁵ Thomas Watson da IBM, foi provavelmente o primeiro líder americano a referir-se aos valores.

²⁶ Jan Carlsson – Presidente da companhia área sueca SAS, no seu livro D’ Moments of truth, escreve sobre a contribuição dos valores de gestão para a dramática mudança nos sucessos da SAS.

seres humanos, então esta é a palavra apropriada. Ou poderemos chamar-lhe respeito pelo indivíduo, respeito pelos seus sentimentos de responsabilidade e vontade de fazer um bom trabalho. Permitir que um indivíduo partilhe a nossa visão dá a essa pessoa a oportunidade de desenvolver uma melhor compreensão e motivação. Para mim, isso é liderança estratégica”.

Por outro lado, os consultores da Mckinsey, são aqueles que desenvolveram muito bem esta ligação entre a lógica comercial e a lógica moral da empresa. O modelo da organização da Mckinsey (7S)²⁷ utilizados nos anos 80 incluía sete elementos (estratégia, capacidades, valores partilhados, funcionários, sistemas, estilo e estrutura), acrescentado que as empresas são eficazes é porque os 7S se encaixam bem uns nos outros. Os gestores deverão agir sobre todos os 7S se quiseram manter o equilíbrio e a adaptabilidade da empresa. Tom Peters e Robert Waterman²⁸, citado por Campbell et al (1990) são de opinião que nas organizações o ser humano deve ser elevado e argumentam que são as pessoas que fazem a diferença entre as boas e as más organizações.

Contudo, as situações modificam-se de forma vertiginosa e os valores e a missão das organizações também. Assim sendo, e segundo Andrew Campbell et al (1990) se os valores e a missão não forem ajustadas poderão transformar-se em armadilhas ou riscos o que poderá impedir a organização de avançar, e para evitar isso há necessidade de uma ajustamento dos valores a todo o momento, bem como, as prioridades reformuladas, nunca esquecendo que os valores essenciais deverão ser duradouros como uma religião.

Andrew Campbell et al (1990) concluíram que muitos autores são unânimes quando definem missão. E opinam que uma missão forte surge quando os quatro elementos da missão (finalidade, estratégia, valores e os padrões e comportamentos) se ligam uns aos outros apoiando e reforçando-se mutuamente. Este modelo de missão de Ashridge (Fig.5) onde a finalidade é a razão de existir da empresa, ou seja, é a maximização da riqueza da empresa. Campbell refere, ainda, que a finalidade para outros actores é o aumento dos padrões de vida das pessoas que trabalham na

²⁷ A mensagem principal do modelo de McKinsey é a de que as organizações são mais eficientes quanto os seus sete elementos estão bem ajustados. Quando a estratégia está ajustada aos valores e todos os outros elementos reforçam a estratégia e os valores.

²⁸ Tom Peters e Robert Waterman em “In Search of Excellence” um livro considerado no maior Best-Seller de todos os tempos, face ao reconhecimento que fazem ao lado emocional das organizações.

empresa. Assim os dirigentes terão maior facilidade em criar empregados com um sentido de missão se escolherem uma finalidade que vise um ideal mais elevado.

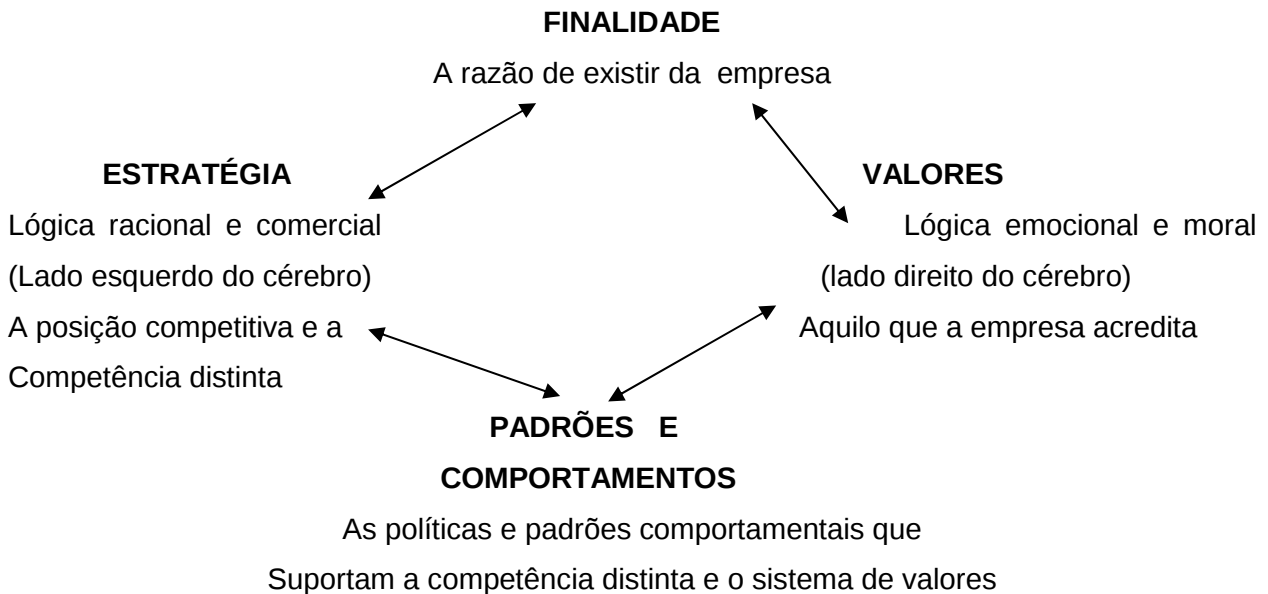


Figura 5 - Modelo de Missão - Ashridge

Quanto ao outro elemento da missão do modelo de Ashridge – a estratégia – Campbell et al (1990) refere que, para se conseguir alcançar uma finalidade relativa à competição com outras empresas é necessário que exista uma estratégia para concretizar essa situação / finalidade. Este autor defende que a estratégia é composta por três elementos que não podemos deixar de enumerar (o item estratégia encontra-se desenvolvido no ponto 2.2 desta revisão da literatura): definição dos negócios em que a empresa competirá, a posição que esta planeia deter nesse negócio e por fim a competência distinta, ou seja, a vantagem competitiva que possui ou planeia criar.

Temos, como exemplo, a empresa British Airways, citado por Campbell et al (1990), onde tinha como «finalidade ser a melhor empresa e a de maior sucesso na indústria da aviação. A sua estratégia para alcançar essa finalidade foi valorizar a riqueza (dinheiro) e os serviços mas também serem superiores à da concorrência como também ter gestores amigáveis e profissionais que estejam bem sintonizados com os seus funcionários. Estas estratégias são transformadas em acção através dos seus serviços aéreos serem tão bons como os das empresas concorrentes com as mesmas rotas, e possuir gestores e empregados que estejam sempre prestáveis e amigáveis»

Com a finalidade e estratégias definidas, a British Airways actuou de forma drástica e a performance da empresa toda associada ao treino e à mudança de comportamento e com a força do seu *slogan* «As pessoas em primeiro lugar»,

conseguiram atingir a finalidade a que se propuseram. Contudo, ao trabalhar com seres humanos, porque estes são emotivos (lado direito do cérebro), a filosofia da empresa está presente, ou seja, os raciocínios comportamentais juntam-se aos raciocínios comerciais, o que nos leva ao quarto elemento do modelo de Ashridge: os valores. Campbell et al (1990) realça que os valores são “as convicções e princípios morais que estão por detrás da cultura da empresa, dão significado às normas e padrões comportamentais da empresa e funcionam com o lado direito do cérebro da mesma”. O raciocínio comercial e o moral são os responsáveis pela ligação entre a finalidade e os comportamentos; por outro lado, o raciocínio comercial (estratégia) é o tipo de comportamento que irá ajudar a suportar à concorrência. O raciocínio emocional e ético (valores) é o tipo de comportamento que é considerado ético, ou seja, a forma correcta de tratar as pessoas, a forma correcta de nos comportarmos em sociedade.

Campbell, conclui que a existência de estratégias e finalidades, é visível nas nossas empresas. Contudo o lado emocional e moral estão completamente esquecidos, os valores éticos e morais estão em decadência cada vez mais na sociedade moderna. Mas são esses elementos fundamentais da missão para que haja uma ligação equilibrada entre a estratégia e a finalidade, a fim de evitar o fracasso e obter o sucesso da organização.

Robert Haas²⁹ em “Líderes e liderança” (1997), defende que numa organização «o bom trato pelas pessoas de forma justa, preocupando-se com o seu bem-estar é uma forma de paternalismo», mas acrescenta que a sua preocupação é muito mais do que isso na sua empresa, dizendo que é na verdadeira preocupação com as pessoas e no reconhecimento de que elas são a garantia do sucesso da empresa. Segundo este autor, o sucesso está muito associado com os valores da empresa o que ela representa, aquilo no que o seu pessoal acredita. Neste âmbito, Anerbach (1997)³⁰ diz que a sua filosofia gerencial é baseada nos valores da lealdade, orgulho, trabalho de equipa e na disciplina. Este autor, é de opinião que ao sermos leais, os funcionários serão também connosco. Já quanto à disciplina, quer que os jogadores joguem por prazer, sintam satisfação e não medo, pois com o medo só temos robôs a trabalhar e não arriscam a apresentar as suas ideias, apenas cumprem o horário.

²⁹ Robert Haas, é presidente e CEO da Levi Strauss, diz que o património mais importante de sua empresa é as “aspirações” de seu pessoal.

³⁰ Red Anerbach, foi 36 anos treinador da equipa de basquetebol Boston Celtics dos Estados Unidos. Passou por funções de gerente geral e em 1997 ocupou a presidência do clube.

Rod Canion na obra “Líderes e Liderança”, acredita que mostrar às pessoas os planos de remuneração e bonificação são formas de reter o pessoal, pois só servem para evitar que as pessoas sejam roubadas, mas o que realmente retém as pessoas numa empresa não é o seu salário mas sim o seu estado emocional, porque os indivíduos estabilizam-se numa empresa quando: gostam do que fazem; adaptam-se à cultura; trabalham num ambiente solitário e cooperativo; sentem-se realizados por fazerem parte de uma equipa vencedora. Este autor conclui que é a insatisfação, mais do que o dinheiro, que leva as pessoas a deixarem a empresa, afirmando que «o dinheiro é importante, porém mais importante ainda é o que você faz e o entusiasmo que você sente em fazê-lo».

Raymond Smith na obra “Líderes e liderança”, afirma que para sustentar as novas estratégias numa nova cultura, é começar pelos valores, através de reuniões e seminários num trabalho árduo de forma a transmitir palavra a palavra os nossos valores e declará-los a toda a empresa. Integridade, respeito e confiança, excelência, realização individual e crescimento lucrativo são os valores que este autor tenta transmitir a toda empresa, mas acrescenta que precisam de abandonar as declarações de valores e passar a adoptar comportamentos e práticas de trabalho, da vida profissional quotidiana, o que chamam de “convenção”. Estas convenções são consideradas por Smith por serem comportamentos diários a seguir por todos na empresa. Ele explica que «estas convenções eram ensinadas, não apenas falando sobre elas, mas eram incutidas nos participantes dos seminários através de exercícios empíricos que nos ajudam a fazer um auto-exame e lembrarmo-nos das nossas obrigações mútuas». Este autor é ainda de opinião que seguir um comportamento ético segundo as convenções da cultura da empresa é seguir a “sombra do líder” ou seja, pedir as pessoas que mudem o seu comportamento e aceitam um novo conjunto de convenções para um trabalho em grupo.

Já Jimmy Cáster (1997)³¹, fundador do Carter Center, sediado em Atlanta, uma organização sem fins lucrativos que tem por objectivo solucionar conflitos, promover a democracia, preservar os direitos humanos, melhorar a saúde e combater a fome em todo o mundo, é de opinião que a moral e padrões éticos elevados são essenciais em todas as funções da empresa e em todos os níveis de autoridade tais como:

³¹ Jimmy Cáster - Foi fazendeiro, homem de negócios, ex-Oficial da Marinha; Senador e Governador de Estado da Geórgia; autor e líder religioso. Foi eleito presidente dos Estados Unidos. Pois com a memória do caso Watergate ainda viva na mente do público, O presidente Jimmy Carter apelou aos leitores clamando por honestidade e verdade no governo, ou seja, a necessidade de valores básicos para orientar os líderes do país

honestidade; autenticidade; idoneidade e acima de tudo generosidade devem estar sempre presentes. Se o líder viola esses princípios básicos, através da arrogância ou ignorância, há consequentemente uma falência do dever.

2.1.7 Eficiência e eficácia na liderança.

Numa primeira aproximação ao Sistema Desportivo, um dos problemas da gestão do desporto relaciona-se com o domínio dos instrumentos de liderança. Por um lado, devido ao Sistema Desportivo, entre os demais, que não tem sabido se renovar e actualizar, por outro, porque o paradigma que formou os actuais líderes já não se compaginam com o paradigma da actualidade e, certamente, do futuro. Ora, os processos de liderança gestonária implicam uma permanente atenção às mutações do tempo que se vive e, assim sendo, ser líder implica uma aprendizagem e aperfeiçoamento derivados também da prática. Warren Bennis³², é de opinião que “os líderes não nascem líderes, formam-se ao longo de toda a vida”. A liderança torna-se, deste modo, um processo de aperfeiçoamento contínuo semelhante ao da formação de um ser humano. O processo de aprendizagem inclui a auto-análise e a disposição para assumir riscos e alcançar objectivos. À medida que se vai comprometendo com o processo de aprendizagem a que se propõe, vai ganhando coragem para explorar os seus triunfos e desilusões, ao mesmo tempo que emerge como líder. Contudo nem todos possuem a habilidade e a motivação para serem líderes. Os líderes eficazes regra geral orientam-se por cinco passos básicos da liderança³³:

- Ver com olhos de ver;
- Auto – julgamento;
- Trabalhar com valores;
- Confiar;
- Desafiar.

Os líderes eficazes vêm com olhos de ver, pois conseguem detectar o que outros experimentam maiores dificuldades. Trata-se de uma capacidade que permite assumir o papel do outro e identificar aquilo que desejamos que seja. Os líderes assumem, negociam ou são obrigados a desempenhar uma série de papéis diferentes. Os líderes eficazes são participantes sinceros e comprometidos e são

³² Warren Bennis e Joan Goldsmith- Você, S. A. (Julho de 1998).

³³ - Opinião de Jonh Kotter (1996)– Professor da Harward Business School

capazes de distanciarem-se de uma situação ou papel para avaliarem as várias opções. O líder eficaz aprende a auto-julgar-se, criticar e modificar o seu comportamento. Conseguem e convivem com os seus próprios valores, ajudam as outras pessoas, lidam com conflitos de valores de maneira directa e tomam decisões com base nesses valores. Reconhecem que os valores de uma organização fornecem estabilidade e rumo. Os líderes eficazes sabem confiar e inspiram confiança que acaba por se repercutir por toda a organização. Por fim, os líderes eficazes perseguem a criação de objectivos e metas como parte de um processo, extraíndo, muitas vezes, novas ideias das pessoas que lideram. Dir-se-á que encontram meios de convidar as pessoas a fugir das circunstâncias e dos modos de pensar que lhes impõem limites.

A liderança aprende-se mas é, concomitantemente, muito difícil de ensinar. Os diferentes discursos dos intervenientes provam a conflitualidade de conceitos entre liderança e estilo pessoal, personalidade, maneira de ser, atitude no trabalho entre outros traços. A liderança, de acordo com Pires et al (2000), nasce com as pessoas, todavia, tem de ser descoberta, treinada e desenvolvida. Afirma ainda, citando Sun Tzu e Confúcio, que a liderança naquilo que tem de mais fundamental, vem de dentro de nós próprios já que se trata de uma questão de carácter e não de um acidente familiar ou uma prerrogativa de posição. A formação dos líderes tem, pois, muito a ver com o que as pessoas são. No fundo não se ensina às pessoas uma maneira de ser diferente, mas sim tenta-se criar condições para que elas possam descobrir de onde vem a sua natural capacidade de liderança³⁴. Neste pressuposto, no que diz respeito ao desporto, é sensível que as instituições desportivas investem os poucos recursos financeiros muito mais em expedientes burocráticos do que em formação de recursos humanos. Fundamentalmente, porque à formação é dada reduzida importância, daí que as mudanças a operar no processo de desenvolvimento desportivo sejam lentas e desarticuladas.

Ser um líder eficaz é acima de tudo, ser um excelente condutor de pessoas e de equipas de trabalho³⁵, mas em épocas de crise e de instabilidade, torna-se mais difícil influenciar o comportamento humano pela própria envolvente das incertezas. É neste quadro que se desenha o desporto nacional. Mas este é um aspecto que adiante equacionaremos com maior detalhe.

³⁴ Peter Senge (1994) – The Fifth Discipline – Citado por Gustavo Pires et al 2000.

³⁵ Opinião de muitos oradores durante o Seminário Mundial de Estratégia e Liderança. Isabel Canha. Nov. 1997.

Peter Drucker, citado por Canha (1997) é peremptório ao afirmar: “em crise não há liderança partilhada. Quando o barco está a afundar o capitão não pode convocar uma reunião para ouvir as pessoas. Tem de dar ordens. Esse é o segredo da liderança partilhada. Saber em que situação deve agir como chefe e em que situação deve actuar como parceiro”. Mas não deixa também de referir que na sociedade pós-capitalista é necessário aprender a gerir distante de uma lógica de autoridade. Simplesmente porque a inovação é decisiva e o sucesso depende da partilha de valores e do sentido de pertença.

A expressão “usar o coração com cabeça” é uma maneira de entender o essencial da liderança apesar de correr-se o risco de falhar. E no caso de fracasso, quanto mais cedo o diagnosticarmos mais rapidamente organizamos o futuro. É o que nos refere Gustavo Pires (2000) que é de opinião que o fracasso é um grande professor. Salienta, ainda, a este propósito que é importante proporcionar aos novos quadros de formação, nomeadamente do mundo do desporto, experiências diversificadas, positivas e negativas, na implementação de líderes do futuro. Essa é, sublinha, a melhor maneira para libertarem a força intrínseca e o sentimento interior da vida que os conduzirá aos segredos da liderança. Gustavo Pires(2000) refere, ainda, citando Thomas Moore (1996): “se não aprendemos a alquimia do fracasso corremos o risco de nunca vir a conhecer o sucesso”. Por seu turno, Platt³⁶ afirma que “os fracassos ocasionais são uma parte importante do processo de aprendizagem. Pessoalmente, não quero ninguém ao pé de mim que nunca tenha falhado”.

2.1.8 Os diversos estilos de colaboradores: analítico, amável, expressivo e impulsivo.

A influência, muito mais que a autoridade, é fundamental para ultrapassar os novos desafios no que concerne o bom relacionamento com todas as pessoas que nos rodeiam. Esta opinião é defendida por Bolton e Godfrey (1997), onde combinam duas dimensões de comportamento (agressividade e a sensibilidade) para identificar quatro estilos de comportamento no trabalho: analítico, impulsivo, amável ou expressivo. Estes autores, consideram que estas categorias básicas de estilos variam consoante o maior ou menor grau de agressividade e sensibilidade pessoal.

³⁶ Lewis Platt, É presidente executivo do Hewlett Parkard

Analítico

- Possui agressividade abaixo da média;
- Estabelece padrões de exigência;
- É o mais crítico e exigente consigo e com os outros;
- Organizado e sistemático;
- Possui uma metodologia rígida
- Prudente quando se trata de correr riscos;
- É cuidadoso na tomada de decisões;
- É calmo e gosta de estar só;
- É directo, mais não expressa sentimentos;
- É pontual;
- Amável:
- Possui uma sensibilidade acima da média;
- É mais emocional do que o analítico;
- Trabalha em equipa;
- Encoraja os outros, e exprime as suas ideias;
- Ajuda os outros em prejuízo próprio;
- É um bom confidente;
- Deixa a organização definir as regras;
- É orientado para os serviços;
- Sente-se confortável com a rotina;
- É indeciso, aposta no lado mais seguro;
- É paciente, mas não perdoa facilmente quando o magoam;
- Facilita a colaboração;
- Hesita quando critica o comportamento dos empregados

Expressivo:

- É agressivo e extravagante, energético e vigoroso;
- Sempre em cima do acontecimento;
- Irrequieto nas reuniões;
- É o mais extrovertido, preferindo o contacto pessoal;
- É imaginativo, e desrespeita tudo o que é pragmático;
- Menospreza o detalhe;
- É impulsivo, age primeiro e pensa depois;
- Trabalha segundo as oportunidades e não de acordo com os planos;

- Não é pontual;
- É directo e honesto;

Impulsivo.

- Orienta-se para os resultados;
- Gosta de estabelecer objectivos;
- Resolve problemas, em vez de pensar, procurar ou falar sobre eles;
- Não pensa nas consequências das suas acções;
- Privilegia as mais decisões do que ser indeciso;
- Alterna com facilidade os seus planos de acção.

Os mesmos autores, concluem que, cada estilo representa a 25% da população. Assim sendo, significa que os líderes terão de passar um tempo considerável com pessoas de estilos diferentes do seu. Porque cada estilo é singular, ou seja um não é melhor nem pior do que os outros, o mais importante é que as pessoas saibam tirar proveito das suas características pessoais e fazer da diferença um valioso trunfo, pois só assim estaremos no caminho certo.

2.1.9 A liderança e a qualidade.

O Rod Canion (1997) “Líderes e Liderança” defende a ideia que a qualidade não esta no facto dos seus produtos funcionarem ou não, mas sim na maneira como as pessoas cumprem as suas tarefas. Por outro lado, Jimmy Carter (1997) “Líderes e liderança” ilustra as qualidades que determina o sucesso e que o líder deve possuir: capacidade de trabalho com outras pessoas; capacidade que uma pessoa tem de abrir a sua mente e seu coração com o passar dos anos e enxugar as dimensões mais amplas do futuro e não temer a perspectiva de futuro e ter determinação para não fracassar. Ele acredita que o que faz de uma pessoa um líder é a «capacidade de conviver com as pressões de um mundo competitivo» que é sem dúvida um pré-requisito para o sucesso.

Luís Cardoso (1997) na sua obra “Gestão Estratégica das Organizações” refere que o conceito de qualidade se transformou em grande parte desde a Revolução Industrial, dizendo que a noção de qualidade atravessou três fases:

Primeira fase – os produtos eram inspeccionados de maneira a que fossem possíveis de detectar anomalias, a fim de voltar atrás para ratificação.

Segunda fase – o controlo de qualidade era feita estatisticamente com verificação por amostragem.

Terceira fase – criou-se programas de sistemas de qualidade sendo aplicado em várias áreas da empresa.

Actualmente, o autor diz que não precisamos de medir a qualidade, pois esta tem a ver com a satisfação do consumidor e acrescenta que mais do que satisfazer o consumidor há que motivá-lo, para que o produto possa ultrapassar as expectativas. Opina que «há que fazer do produto um acontecimento, já que se verifica que a repetição de compra tem haver com a emoção», segundo o mesmo autor a inovação faz a diferença.

Juran e Deming foram os dois pioneiros do movimento pela qualidade, mas Cardoso, J.(1996) afirma que não seria justo não associar tal movimento a outros dois grandes nomes: Philip Crosby³⁷ e Armond Feigenbaum, onde o primeiro deu um grande contributo com a sua teoria do *zero defeitos* e, o segundo, foi o grande impulsionador do conceito de *controlo total de qualidade*. Segundo Jaime Cardoso (1996) Philip Crosby é de opinião que «a qualidade significa conformidade com especificações, que variam consoante as empresas de acordo com as necessidades dos seus clientes. O objectivo é ter zeros defeitos e não produzir suficientemente bem». Esta meta ambiciosa irá encorajar as pessoas a melhorarem continuamente.

Já para Deming, Edwards³⁸, citado por Jaime Cardoso (1996), a qualidade é definida consoante as exigências e as necessidades do consumidor. Acrescenta que as necessidades estão em constante mudança, logo as especificações de qualidade devem ser alternadas permanentemente. O mesmo autor refere ainda que Deming considera não ser suficiente o cumprir as especificações. É necessário utilizar os instrumentos de controlo estatístico de qualidade (2ª. Fase) em vez da mera inspecção de produtos (1ª. Fase). Deming, argumenta no artigo de Cardoso J. (1996) que «os gestores são responsáveis por 94% dos problemas de qualidade e que os executivos devem fazer os outros trabalhar melhor e não apenas mais».

³⁷ Philip Crosby – Trabalhou como engenheiro na Crosby Corporation e, em 1957, passou a gestor da qualidade da Mertin - Marrietta, sendo nesta empresa que desenvolveu o conceito de zero defeitos.

³⁸ Edward Deming, licenciou-se em 1921 em Física e 1928 doutorou-se em Matemática. O impacto das suas obras e ideias foi de tal forma elevadas que é hoje considerado como o pai do milagre industrial Japonês. Os EUA só o descobriram na década de 80. R. Reagan, atribuiu-lhe a Nacional Medal of Technology em 1986 e neste ano foi lançado o livro “ Out of Crisis”, obra esta que consolidou de vez a sua fama como o grande mestre da qualidade

Feigenbaun, Armand³⁹ citado por Jaime Cardoso (1996), pai do conceito de controlo total, opina que qualidade é um instrumento estratégico que todos os trabalhadores devem preocupar-se. Acrescenta ainda que o controlo de qualidade é mais do que uma técnica de eliminação de defeitos nas operações industriais, a qualidade é uma filosofia de gestão e um compromisso com a excelência.

Por outro lado Juran Joseph, segundo este mestre da qualidade, citado por Jaime Cardoso (1996) a qualidade pode ser definida em duas vertentes: numa óptica de resultados e numa óptica de custos. A primeira, a qualidade consiste nas características do produto que satisfazem as necessidades do cliente e geram os lucros. A segunda é a ausência de defeitos ou erros de fabrico.

Matos⁴⁰ (1996) cita Joseph M. Juran, em que este autor afirma que «os problemas ambientais só serão resolvidos com a aplicação da qualidade, pelo que o século XXI será o século da qualidade». Este experto da qualidade argumenta que os conceitos de qualidade e de confiança convergem, pois só com confiança se conseguem reduzir a burocracia, redução essa que é fundamental para o aumento da qualidade, e que «pensar em qualidade é uma responsabilidade de qualquer ser humano».

Já o presidente do Comité executivo da Motorola, Robert Galvin, citado por Matos (1996) acredita que «a perfeição é possível e deve ser um objectivo (...) poupar tempo é sinónimo de qualidade (...) é necessário aprender a criatividade pois sem ela não há qualidade, logo a educação não é necessariamente cara (...) pois se ocorrer no momento certo terá um retorno enorme». Matos, expõe a ideia de Juran Joseph, ao nível dos limites da qualidade, onde refere que esta não possui limites pois se a criatividade não tem limites, então a qualidade também não os pode ter. Este mestre da qualidade considera que a incapacidade dos trabalhadores é um falso problema, pois a qualidade não está nas pessoas, mas sim, nos processos, ou seja, no sistema.

³⁹ Feigenbaun, licenciado em Química, é a figura nipónica mais representativa do movimento da qualidade, para além dos diversos galardões que recebeu, destaca-se a medalha de 2ª. Ordem do Sagrado Tesouro atribuída pelo Imperador Japonês.

⁴⁰ João Matos – “Lições do pioneiro em videoconferência”, Revista Ex. Digest Nov de 1996 pág. 34.

2.1.9.1 A trilogia da qualidade: melhoria, planeamento e controlo.

Juran, Joseph⁴¹, acredita que a gestão da qualidade se divide em três pontos cruciais: planeamento, melhoria e o controlo da qualidade. Este autor justifica que a melhoria da qualidade deve situar-se no topo das prioridades de um gestor. Ele acredita, que os processos de negócio são a maior e a mais negligenciada oportunidade de melhoria. Já o planeamento, segundo o mesmo autor, ocupa a 2ª posição na lista de prioridades de um gestor, porque trata-se de um esforço que deve ter a participação das pessoas que o vai implementar. Juran é de opinião, que a separação entre o planeamento e a execução é uma ideia absurda que remota dos tempos de F. Taylor. Em relação ao centro da qualidade este especialista concorda que deverá ser a última prioridade do gestor, e aconselha a sua delegação para os níveis operacionais da empresa.

Assim sendo a trilogia segundo Juran Joseph na defesa de uma gestão de qualidade baseia-se em:

Melhoria da qualidade

- Reconheça as necessidades de melhoria.
- Transforme as oportunidades de melhoria numa tarefa de todos os trabalhadores.
- Crie um conselho de qualidade, seleccione projectos de melhoria e as equipas de projecto e de facilitadores.
- Promova a formação em qualidade.
- Avalie a progressão dos projectos.
- Premeie as equipas vencedoras.
- Faça publicidade dos seus resultados.
- Reveja os sistemas de recompensa para aumentar o nível de melhorias.
- Inclua os objectivos de melhoria nos planos de negócio da empresa.

Planeamento

- Identifique os consumidores.
- Determine as suas necessidades.

⁴¹ Joseph Juran- Citado por Jaime Cardoso “ Os Mestres da Qualidade” Revista Ex. Digest. Dez de 1996. Pág.24

- Crie características de produto que satisfaçam essas necessidades.
- Crie processos capazes de satisfazer essas características.
- Transfira a liderança desses processos para o nível operacional.

Controlo

- Avalie o nível de desempenho actual.
- Compare-o com os objectivos fixados.
- Tome medidas para reduzir a diferença entre o desempenho actual e o previsto.

Este autor conclui que a superioridade japonesa na gestão da qualidade deve-se aos seguintes factores: o empenhamento da gestão de topo; a formação em qualidade e participação nas decisões para todos os trabalhadores e finalmente adaptação de objectivos de qualidade.

2.2 ESTRATÉGIA**2.2.1 A palavra e o conceito.**

Diz-nos Alfred Chandler (1962), que a palavra e o conceito de estratégia remota à Grécia Antiga e ligado ao conjunto de atitudes e habilidades que produziam o sucesso dos exércitos. Daí evoluiu e, progressivamente, foi transposto como necessidade emergente das organizações na perspectiva da sua adaptação a um ciclo de mudanças rápidas, surpreendentes e descontínuas. De um posicionamento estável no início do século e reactivo nos anos trinta, os sistemas de administração estratégica, por seu turno, evoluíram deixando para trás tipos de organização centralizada, lenta, dispendiosa e ineficiente. De tal forma que os gestores são hoje forçados a operar sob condições extremamente dinâmicas que exigem permanentes trocas de informação, capacidade criativa, agilidade e rapidez. Se na era industrial as organizações acabavam por determinar a natureza e o ritmo do progresso o que as conduzia a acreditar no controlo do seu próprio destino, na era pós-industrial⁴², mormente a partir da década de 1950, a acumulação de eventos, fruto da evolução tecnológica, do papel

⁴² A expressão pós-industrial foi criada por Daniel Bell.

dos governos e da globalização, determinaram novos desafios e imprevistos de alcance tão longo que Peter Druker acabou por apelidar de “era da descontinuidade” ao novo período.

Portanto, a palavra estratégia, distante da envolvência militar que a caracterizou é hoje um conceito que se espraia por vários ambientes de estudo como refere Igor Ansoff⁴³ (1993): podemos situá-lo no âmbito da administração estratégica como processo de gestão no que concerne ao relacionamento de uma empresa com o seu ambiente e onde cabe os planeamentos estratégicos, de potencialidades e a gestão de mudanças; pode ser considerado como estratégia social no âmbito do relacionamento com o ambiente sócio-político, o que envolve uma estratégia de legitimação, de responsabilidade social e definição de regras de jogo preferidas; de desenvolvimento estratégico, como processo interno que vai desde a concepção até à instalação de um novo produto ou serviço rendível; de orçamento estratégico destinado ao desenvolvimento estratégico de uma empresa; de planeamento estratégico, como procedimento sistemático de gestão baseado na construção do futuro e nas novas alternativas; como postura estratégica, isto é, uma combinação entre a estratégia de carteira e posturas de competição no mercado; como projecto estratégico, neste caso voltado para o desenvolvimento da organização, incluindo o desenvolvimento dos produtos e serviços, desenvolvimento de potencialidades e de resposta social.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Urbain Clays (1986)⁴⁴, um dos mais importantes autores do estudo do desporto numa conceptualização alargada. Isto é, o sistema desportivo interage com os outros sistemas da sociedade mas, para além disso, ele próprio acaba por desempenhar um conjunto de funções específicas. Aqui se enquadra, por exemplo, a dicotomia entre organizações com e sem fins lucrativos que, genericamente, caracterizam o sistema desportivo. Ambas, obviamente, embora encerrando contextos, objectivos e prioridades diferentes, no que concerne à implementação e êxito dos seus projectos, umas e outras tendem a desenvolver capacidades e atitudes estratégicas dinâmicas, no quadro do reforço de uma posição

⁴³ Ao longo do livro “Implantando a Administração Estratégica”, Igor Ansoff e McDonnell caracteriza a palavra estratégia em múltiplos domínios, desde o ambiente empresarial até ao social, político e económico.

⁴⁴ Urbain Clays, encara o sistema desportivo como um espaço social que serve de palco a determinados processos sociais. Estuda, dentro do sistema desportivo, como é que se desenvolvem os processos, nomeadamente os da socialização, mobilidade social e diferenciação Identificação

concorrencial sobretudo nos ambientes que dominam bem em detrimento de uma dispersão por ambientes que dominam menos bem⁴⁵

Mintzberg (1992) analisa o conceito de estratégia de uma forma ampla que abrange cinco significados (cinco “P”): plan, ploy, pattern, position e perspective. Na sua linha de pensamento, Mintzberg considera a necessidade de envolver o conceito de estratégia num âmbito mais alargado para que se possa compreender o seu significado em toda a sua extensão. Sendo assim, a estratégia⁴⁶ pode corresponder ao plano quando projecta, conscientemente, o curso da acção. Neste aspecto relaciona-se com os líderes que tentam “predeterminar o curso da acção”, isto é, pode corresponder a um sentido específico quando visa surpreender a superar os restantes competidores. Por outro lado, pensar a estratégia como padrão implica admitir a “convergência e consistência dos comportamentos”. Pode então significar o estudo dos porquês da convergência. A estratégia pode ser entendida como posição da organização no envolvimento. Quer isto dizer, numa lógica de mercado, que as organizações não podem ignorar a análise ao meio envolvente o que implica uma permanente atenção aos factores sociais, económicos, culturais, tecnológicos, políticos, jurídicos, ambientais e competitivos; para além destes aspectos, os estudos de mercado no que concerne à compreensão e comportamento dos consumidores, concretamente, as suas e motivações. Incluem-se aqui as condições que afectam a predisposição das pessoas para o acto do consumo: classe social, cultura, grupos de referência e família; finalmente, a noção de segmentação dos mercados porque não existem dois consumidores iguais. A estratégia pode ser concebida ainda como “perspectiva” quando se aceita o pressuposto de que se trata de um caminho para perceber o mundo. Esta noção entronca no princípio da partilha de normas e de valores comungados por toda a organização, isto é, em que o sentido de pertença e de construção do futuro a todos diz respeito.

Podemos então deduzir desta primeira abordagem que a competência mais importante que um gestor, inclusive o desporto, tem de desenvolver é a sua capacidade de pensar de uma forma estratégica. Sendo um processo multidimensional, como se deduz da leitura de Mintzberg, é evidente que estamos perante um fenómeno complexo que justifica o seu estudo no âmbito do desenvolvimento do desporto.

⁴⁵ Thomas Peters e Robert Waterman (1982, citado por Pires, G., (1993), in Planeamento e Gestão de Projectos, pág. 64

⁴⁶ Abel Correia, Estratégia nas Federações Emergência de uma necessidade, 1994, revista Ludens, vol.14, nº. 2, pág. 19-26

2.2.2 A formulação estratégica

Sabemos que a formulação da estratégia envolve, a partida, a definição da missão e dos objectivos, que posteriormente terá lugar a análise do meio envolvente e a análise interna, com vista em obter informações que serão indispensáveis para fundamentar a estratégia da organização para alcançar os objectivos propostos.

2.2.2.1 Missão e objectivos

Segundo Cardoso (1997) a identificação da missão e dos objectivos é o primeiro passo aquando da formulação da estratégia. Diz, ainda, que a missão corresponde ao que a organização se propõe fazer, por outras palavras em que negócio é que a organização actua, já os objectivos, dizem respeito ao que se propõe a atingir através das suas actividades, num dado tempo. O mesmo autor afirma mais concretamente que a missão de uma organização «explicita qual a razão de ser da sua existência e legitima a sua função na sociedade. Esclarece a ligação entre as funções sociais que cumpre e os seus objectivos mais concretos. A missão deve ser uma afirmação do sentido, imagem e carácter da organização. Resulta da interacção entre factores externos e internos à organização e das necessidades e valores dos seus gestores». Já no que concerne aos objectivos reafirma o mesmo autor que, «são o elemento essencial na gestão estratégica, já que esclarece onde se quer chegar e como avaliar se a organização o está a conseguir....» acrescenta ainda que os mesmos devem ser «mensuráveis, priorizados e calendarizados, difíceis, para exigirem empenhamento e esforço, mas exequíveis, a fim de se não criarem situações de desilusão».

Não podemos deixar de referir a diversidade de opiniões em relação à missão. Assim, Campbell et al (1990) distingue duas correntes de pensamento, uma que descreve a missão em termos de estratégia empresarial, e a outra em termos filosóficos e éticos. A definição da missão na opinião de Chiavenato e Matos (1999) em termos estratégicos deve responder a três perguntas essenciais: Quem somos nós? O que fazemos? E por que fazemos o que fazemos? Quanto a missão em termos filosóficos Campbell et al (1990) explica que dizem respeito a cultura "...é composta por fortes normas e valores que influenciam a maneira como as pessoas se comportam,

como trabalham em conjunto e perseguem as metas da empresa”, e acrescenta que este tipo de missão se preocupa com a cooperação entre os empregados através da partilha de valores e padrões comportamentais. Teixeira (1998) citado por Santos (2001) já identifica a missão como sendo um cenário desejável para o futuro da organização, que possa constituir-se como referência, ideal comum, orientando os comportamentos e decisões e motivando a acção.

Druker, (1997) refere que o propósito da missão de uma organização não lucrativa, é o que a entidade tenciona fazer, e deve ser construído para que todos os seus membros possam identificar o seu contributo para a concretização dessa missão, tornando-se a razão de ser da sua existência como organização.

A missão reflecte um propósito genérico, mas duradouro, que caracteriza o alcance das actividades e operações de uma empresa, mas também o que ela pode proporcionar aos seus diferentes interessados e de que forma se propõe cumprir a vocação da organização desportiva ou não. Assim sendo, Correia (1999) menciona a utilização dos factores de desenvolvimento sistematizados por Pires (1995) os quais são: as actividades, instalações, apetrechamento, financiamento, promoção/marketing, formação, quadro humanos, a orgânica, documentação, informação, legislação e a gestão. É extremamente importante que o efeito sinérgico aconteça, pois Cardoso (1997) explica que através “do aproveitamento dos recursos existentes, como canais de distribuição, promoção, pessoas ou equipamentos, se consegue reduzir os custos, ou seja, através da utilização global dos mesmos recursos consegue-se que o todo valha mais do que a soma das partes”.

No contexto dos objectivos, Madella e Beccarini (1998), numa aproximação às instituições desportivas, realçam que um dos aspectos mais importantes que resultam do debate sobre a missão do clube é a falta de especificação sobre a definição das relações estruturais e temporais entre os objectivos, o que quebra qualquer tentativa capaz de desenvolver planos. Referem ainda que muitos dos objectivos são relativos, dando o exemplo para as melhorias das condições para a prática de uma modalidade, ou até mesmo atingir melhor prestação competitiva. Isto porque são objectivos que na maioria dos clubes pode durar para sempre.

Para Mintzberg (1992) os objectivos principais, são aqueles que influenciam a direcção e a viabilidade da organização, em que denomina como objectivos estratégicos, visto que vão permitir uma reflexão sobre a estratégia global, estabelecendo assim uma hierarquia ao nível dos objectivos. Já Chiavenato e Matos

(1999) consideram as seguintes características aquando da definição dos objectivos: Hierarquia - estabelecimento de prioridades; Consistência – lógica intra-objectivos; mensurabilidade – necessidade da sua quantificação; calendarização – devem estar definidos no tempo; realistas e motivadores – desafios atingíveis.

Relativamente à importância da definição de objectivos e da sua relação com as actividades desportivas, isto aquando da gestão de um clube, Pires (1988) realça que “são os objectivos e a tipologia das actividades desportivas, através de um processo simultâneo de abordagens dedutivas e indutivas, quer dizer numa dialéctica contínua entre a indução e a dedução na procura do modelo, ajustado a cada situação e cada momento, que vão determinar o tipo de organização, na medida em que tudo começa e tudo acaba nas actividades”. Deste modo, a definição de objectivos tem vantagens muito significativas na gestão de uma organização desportiva, pois permite definir a organização face ao ambiente, apoia na coordenação das decisões, centrando a atenção de todos no que se pretende alcançar, diminui a conflitualidade na tomada de decisões e permite uma avaliação constante do desempenho da organização.

2.2.2.2 Análise ao meio envolvente.

Com a velocidade de ocorrências ao nível da mudança e o aumento veloz da competitividade, no decorrer das últimas décadas, Cardoso (1997) é de opinião que é fundamental para as organizações compreender a evolução do contexto ou seja, análise do meio ambiente. É essa Compreensão que vai permitir a identificação das oportunidades e ameaças que será um ponto de partida para a formulação da estratégia. Este autor ainda refere que análise do ambiente poderá ser de natureza geral que afecta o sistema social que a organização está inserida, e o de natureza específica, relacionados com as actividades e os negócios da organização. Na primeira situação, Bertrand e Guillemet (1988) referem que estamos a focar o contexto externo, que corresponde às características definidoras da sociedade, e na segunda à de contexto transaccional, onde se insere todos os factores com significado directo para a actividade da instituição. Já Pires (1993) designa como o “quadro condicionante” os elementos que constituem o contexto externo⁴⁷ e que condicionam o planeamento e actividade das organizações desportivas, e que não são passíveis de serem

⁴⁷ No caso de levantamento de uma situação desportiva, Gustavo Pires considera, que os elementos mais importantes e influenciadores das organizações desportivas são: os físicos, políticos, económicos, sociais, culturais, humanos, materiais, orgânicos, normativos e tecnológicos.

modificados no âmbito do desporto, refere-se nomeadamente as condições geográficas, económicas, sociais do país.

No que concerne a análise do ambiente transaccional, ou seja os factores com significado directo para a actividade da instituição, Heinemann (1997), dá o exemplo desses factores nomeadamente: quem quer praticar desporto, que oferta desportiva quer, como quer realizar essa prática, quando e onde operar essa actividade desportiva. Por outro lado, Bertrand & Guillemet (1988), de facto na definição do meio específico encontraram os aspectos relacionados com a clientela, melhor dizendo sócios e praticantes e com os fornecedores, a concorrência, as instituições públicas e a tecnologia.

Eliyahu Goldratt⁴⁸ (2003), criou uma técnica para aplicar a teoria das restrições, que possibilita a análise dos problemas, a descoberta de solução e a comunicação de forma a corrigir o erro através de pergunta e resposta. Segundo o mesmo autor “É um método que consiste em *mapear*, no papel, as cadeias lógicas dos relacionamentos de causa e efeito”. Goldratt chama a esta técnica de “árvore”, onde existe a “árvore da realidade actual”, a “árvore da realidade do futuro” e a “árvore de transição”. No primeiro caso, todos os esforços são canalizados para desvendar o problema central da empresa e, a seguir, busca-se uma solução para o mesmo, depois inicia-se a produção do efeito desejado. É quando entra a “árvore da realidade do futuro”. Através da mesma lógica de “causa e efeito”, testa-se a validade da solução. Por fim, o plano de acção é posto em prática, ou seja, ocorre a passagem do presente para o futuro.

Por outro lado Freire (1997)⁴⁹, aponta a estratégia como sendo o sucesso de qualquer organização pois define a natureza da relação entre a empresa, os clientes e a concorrência. Este autor é de opinião que a sobrevivência de qualquer empresa depende a partir da sua capacidade de interacção com o meio envolvente, porque a constante evolução dos diversos sectores de actividade, gera múltiplas oportunidades e ameaças que as empresas têm de estar preparadas para dar resposta. Assim o primeiro passo na formulação de uma estratégia consiste na identificação das tendências do meio envolvente contextual e transaccional e no reconhecimento das

⁴⁸ Goldratt, é um líder da administração reconhecido mundialmente. Sua reputação internacional iniciou em 1979, quando quebrou paradigmas, dizendo que a programação finita não funcionava e lançando um sistema de programação informatizada, onde questionava as decisões gerenciais tomadas a partir dos custos. [www.http://intercorp-consultoria.com](http://intercorp-consultoria.com) gurus.

⁴⁹ Adriano Freire é Doutorado em Gestão de Empresas pela Universidade de Sophia, em Tóquio, é professor de Estratégia na Universidade Católica Portuguesa. É igualmente presidente da empresa de consultoria e formação *InterExec* e um colaborador regular das revistas *Exame* e *Executive Digest*.

suas implicações para a empresa. O autor acrescenta que, devemos também analisar as condições de atractividade, a estrutura competitiva e os factores críticos de sucesso de cada segmento do mercado-alvo.

2.2.2.3 Análise interna.

A análise interna de uma empresa segundo Freire (1997) deve começar em primeiro lugar por avaliar os méritos e os custos dos recursos da organização, a fim de se apurar o seu valor real. Seguidamente deve operar-se uma comparação com os recursos dos competidores, a fim de concluir quais são os pontos fracos e fortes da empresa, e consequentemente saber quais são as suas competências centrais. O autor acha conveniente na adequação estratégica relacionar os pontos fracos e fortes da organização com as oportunidades previamente identificadas (aquando da análise do meio envolvente) com o propósito de definir no tempo alternativas estratégicas de progressão para a empresa.

2.2.2.4 Matriz de decisão estratégica Os factores internos: forças e fraquezas; Os factores externos: oportunidades e ameaças.

Quando há lugar à decisão estratégica, para além da análise do ambiente externo, Correia (1999) refere que “a organização deverá reconhecer internamente quais são as suas possibilidades de explorar ou rejeitar o que identificou como oportunidades e ameaças. Assim sendo, será necessário as organizações desportivas reconhecer os seus pontos fracos e fortes, consequentemente as competências centrais que os distinguem da concorrência, e a partir daí definir a sua estratégia”. Um dos grandes problemas dos gestores e das empresas em si é a cegueira, que segundo Gary Hamel (2003) é causada pela incapacidade de olhar para fora da companhia, de ver a experiência dos outros, das empresas e ideias novas que estão surgindo.

Já Mintzberg (1992), afirma que as decisões estratégicas são as que determinam toda a direcção de uma organização e a sua viabilidade à luz das mudanças previsíveis, imprevistas e desconhecidas. Ajudam a delinear os limites dentro dos quais a organização opera. Ditam tanto os recursos de que o clube dispõe para as suas actividades como os principais padrões a que os recursos serão atribuídos.

Contudo, Strategor (1993) propõe três modelos de representações teóricas dos processos de decisão: o modelo do actor único; o modelo organizacional e o modelo

político. Este autor considera que no modelo do autor único, a decisão é atribuída ao raciocínio de um autor, individual ou colectivo, real ou fictício, cuja conduta é racional no sentido em que ele procura maximizar a realização de certos fins, utilizando os meios de que dispõe. Este modelo possui procedimentos adoptados em que prevalecem as razões tecnocráticas, esquece a existência dos indivíduos e dos conflitos existentes na organização.

Por outro lado, o modelo organizacional, segundo o mesmo autor, caracteriza a organização como uma coligação de indivíduos que mesmo tendo objectivos distintos contribuem para a concretização dos objectivos da organização, mesmo em situações conflituosas. Este modelo comporta uma possibilidade de escolhas fortemente condicionada pelas estruturas e rotinas instaladas, o que provoca uma grande relutância á inovação e à mudança.

Quanto ao modelo político, vê a organização como um conjunto de jogadores (indivíduos ou grupos), colocados em situações particulares na estrutura, que têm interesse e objectivos próprios e que controlam diferentes recursos. Assim, os objectivos da organização são fruto do poder, das influências e das estratégias pessoais dos jogadores. A probabilidade de mudança está dependente da estrutura dos jogos de poder, que ao ser lenta não afecta as redes de decisão criadas, se for radical pode levar a uma alteração de poderes e de regras por parte dos vencedores.

A escolha da estratégia, vai depender da missão da organização e da correspondência entre os seus pontos fortes e fracos internos e as oportunidades e as ameaças externas como refere Slack (1997). Por exemplo, numa dada instituição existem alguns pressupostos específicos que têm de ser ponderados na escolha da estratégia, assim sendo, os valores e a ideologia têm um significado central na construção de estratégias, tal como as expectativas dos diferentes grupos de interessados na instituição (clubes, por exemplo) e a influência das organizações que proporcionam fundos, Johnson e Scholes (1999). Por outro lado, Santos, A. (2001) opina, no caso específico do desporto, que quem desenha a estratégia deverá equacionar sobre as vantagens e as desvantagens que o praticante pode obter se estiver inserido no clube. Como vantagem, podemos encontrar: a repartição de custos da prática (a prática desportiva realizada em clubes é mais barata do que em qualquer outra organização); o contributo dos voluntários na realização de tarefas não quantificáveis para os clubes; o espírito não lucrativo (o objectivo do clube não é o lucro mas sim satisfazer as necessidades dos seus membros); valorização positiva pela

população (identificação das populações com os valores, princípios e trabalho desenvolvido pelos voluntários). Nas desvantagens, Heinemann (1997), citado por Santos A. (2001), deverão ser equacionados os aspectos relativos ao nível da ineficiência da gestão dos clubes (não são considerados aspectos de eficácia nem de racionalidade dos custos); debilidade produtiva do trabalho voluntário (não se pode ter em conta a duração, a qualidade ou a intensidade do trabalho dado que o princípio do voluntariado é contrário a essa relação) e custos na tomada de decisão (dadas as características do trabalho voluntário, por exemplo, em acumulação com outras actividades profissionais, leva a que a tomada de decisão seja mais complexa e morosa).

Cardoso (1997), considera que a metodologia para uma boa decisão estratégica é a conhecida por análise SWOT (“Strengths and Weak - nesses, opportunities and threats”), querendo isso significar que é através da identificação de oportunidades e ameaças do contexto e do conhecimento dos pontos fortes e fracos da organização que se conclui sobre a estratégia a seguir.

Pires (1995) considera no âmbito desportivo que existe múltiplas decisões estratégicas a tomar, nomeadamente, em relação a um clube, a uma federação, e até mesmo à disciplina de Educação Física (ensino curricular do desporto), em relação às empresas com fins desportivos em relação aos serviços de desporto das autarquias, em relação ao sector trabalhista, em relação à política de instalações desportivas. Mas acrescenta que um bom instrumento auxiliar de idealização e execução do planeamento estratégico é a matriz de decisão estratégica, apresentada no quadro 2.

Factores Internos	Forças Internas (F)	Fraquezas Internas (R)
Factores Externos V		
Oportunidades Externas (O) Correntes e futuras. Desportivas, sociais, económicas e políticas. Novos produtos, serviços e tecnologias	Estratégias (FO) Potencializar a estratégia de maior sucesso, utilizando as forças da organização para tirar vantagem das oportunidades.	Estratégia (RO) Desenvolver uma estratégia para ultrapassar fraquezas e tirar partido das oportunidades.
Ameaças Externas (A) Falta de energia. Desportivas, sociais, económicas e políticas. Novos produtos, serviços e tecnologias.	Estratégia (FA) Utilizar as forças para neutralizar ou evitar fraquezas.	Estratégia (RA) Aguentar; Liquidar; Joint Venture.

Quadro 2 – Matriz de Decisão Estratégica, segundo Pires,G. (1995)

Este autor, indica o quadro do canto inferior como sendo aquele que apresenta uma situação mais desfavorável já que mostra uma situação em que as fraquezas internas e as ameaças externas se encontram na mais difícil situação. Trata-se pois, de uma organização que pode fechar, ou reformular a sua situação. No canto superior esquerdo está configurada a situação mais favorável, onde apresenta as forças internas e as ameaças externas numa posição muito forte. Trata-se de uma situação que as organizações devem procurar alcançar.

Contudo, este autor sugere que, ao preencher a matriz atrás referida, obrigamos a ter uma resposta em relação às seguintes questões:

- Qual é a actividade em que estamos empenhados?
- Quem são os destinatários?
- O que é que os destinatários desejam?
- O que é que os destinatários estão dispostos a dar em troca?
- Desejamos ser os primeiros?
- Desejamos ser originais?
- Como é que respondemos à competição potencial?
- Até onde é que podemos ir na satisfação dos nossos destinatários?
- Quais são os resultados que podemos esperar obter?
- Qual deverá ser a nossa estratégia?

Pires (1995) recomenda que no âmbito do desenvolvimento do desporto devemos de obter respostas claras a estas questões, atendendo logicamente aos factores do desenvolvimento desportivo.

2.2.2.5 A escolha da posição competitiva.

Na escolha da posição competitiva, deverão ser colocados um conjunto de pressupostos, como tendo vimos a referenciar, que permitam um conhecimento da organização e que sejam a base da própria competição estratégica. Mormente ao nível da capacidade de compreender o comportamento competitivo como o sistema no qual os competidores, as pessoas e os recursos interagem continuamente; ao nível da capacidade de prever como um determinado movimento estratégico altera o equilíbrio competitivo; ao nível do investimento em recursos que possibilitam benefícios, mesmo

a longo prazo, e também a nível da capacidade de medir correctamente os riscos de investimento e os benefícios e predisposição para agir, Horch (1998).

O último passo na fase da formulação da estratégia é fazer escolhas acerca da estratégia ou estratégias apropriadas para a organização desportiva. Assim Slack (1997), considera que certas condições organizacionais como o tamanho, a liderança, o grau de competição e estabilidade dentro do meio favorecem um modo de formulação de estratégia em prejuízo de outro. Este autor lembra ainda que coexistem situações em que existe ou não intencionalidade na concepção da estratégia. Neste caso, Mintzberg (1992) distingue estratégia deliberada (planificada) da estratégia emergente. A deliberada implica que as acções previamente definidas (planos) foram cumpridas. A estratégia emergente significa que foram desenvolvidos os adaptados padrões na ausência ou em substituição dos planos. O processo de formulação e selecção de estratégias torna-se num processo de aprendizagem. As emergentes, surgem em resposta a situações em mudança e encorajam a aprendizagem, pelo que a grande dificuldade é conciliar as forças da mudança e concentrar esforços para obter a maior eficácia, face às alterações do meio envolvente. É, por conseguinte, natural que uma organização actue com uma combinação dos vários modelos, de forma a reflectirem as suas necessidades específicas e a perspectiva dos seus dirigentes.

2.2.3 A criação de cenários.

Toffler⁵⁰ (1984) acredita que dificilmente viveremos momentos de tranquilidade absoluta, pois a aceleração da mudança está trazendo ao mundo uma combinação explosiva de tecnologia da informação e revolução biológica. Diz ainda que “isso dará origem a todos os tipos de oportunidades e crises imagináveis”.

Com capacidade superior em traçar novos cenários, Toffler (1984) divide a economia em três ondas: a primeira diz respeito ao sector agropecuário e extrativista, a segunda ao sector industrial e a terceira ao sector de serviços e informações. Ele ressalta que cada uma dessas ondas tem exigências diversificadas e, por isso, precisam de tratamentos por parte do governo diferenciados e de estratégias de negócios completamente diversas. Deste modo, Toffler recorda que “toda a empresa deve ter consciência sobre em que onda está a operar e para que onda quer ir”. A

⁵⁰ Toffler é conhecido internacional pela riqueza das suas análises sobre as mudanças sociais, políticas e económicas contemporâneas. A sua fama de visionário conquistada por ele nasceu com a publicação do seu segundo livro “Terceira vaga”, que alcançou sucesso mundial.

estratégia, diante deste cenário, assume uma importância crucial e ignorar esse facto é um “terrível erro”. Ele explica que “as empresas que sobreviveram sempre foram aquelas que tinham um pensamento estratégico arraigado e profundo e não aquelas que simplesmente se adaptaram ao que os estrategos de fora decidiram”.

Este grande visionário é de opinião que, no futuro “veremos uma gama imensa de nichos, particularmente levando em conta o poder da Internet, que tornará possível a pequenos empresários com estranhas e novas ideias testá-las muito rapidamente e verificar se há um mercado para o serviço que pretendem oferecer”. Para este futurista haverá um número enorme de serviços para ser prestados em grupos empresários imaginativos os identifique. Para Toffler, a organização do futuro será preocupada com questões de ordem ecológica, moral, política, racial, sexual e social, assim como outros problemas tradicionais.

Bilhim (2005) relembra que cada cenário da prospectiva pode ser objecto de uma apreciação cifrada, isto é, de uma previsão. Assim, prospectiva vários tipos de cenários, tais como: cenários possíveis (tudo o que se pode imaginar); cenários realizáveis (tudo o possível tendo em conta os condicionalismos) e cenários desejáveis que se encontram em qualquer parte possível mas não são todos, necessariamente, realizáveis.

Este autor ainda classifica os cenários quanto a sua natureza, podendo assim ser: cenário tendencial, que corresponde à extrapolação da tendência, seja provável ou não; o cenário de referência, trata-se do cenário mais provável, seja tendencial ou não; e o cenário contratado, que corresponde a um caminho antecipativo, imaginativo, ou seja, fixamos um cenário de situação futura em geral muito contrastado com o presente, e questionamo-nos sobre o caminho a lá chegar.

2.2.4 As escolas da organização.

As diversas escolas de pensamento no âmbito da gestão que imperavam ao longo de todo o século XX, Teixeira (1999) afirmam que são sustentadas por três perspectivas: a *perspectiva estrutural*, onde a estruturação da empresa e a forma de executar as tarefas é a preocupação central; A *perspectiva humana*, tem a ver com a análise do lado humano das organizações; a *perspectiva integrativa*, trata-se da união das duas perspectivas anteriores, a estrutural e a humana. Contudo o autor sugere uma outra perspectiva – *Perspectiva de Evolução Futura*- que se encontra relacionada

com as grandes e rápidas mudanças que ocorrem no ambiente que nos rodeia. A perspectiva estrutural, engloba a Teoria clássica das organizações de Fayol, Teoria de gestão científica de Taylor e a teoria da burocracia de Weber.

No âmbito da Teoria clássica das organizações – Henry Fayol, (1979) foi muitas vezes denominado o pai da moderna teoria da gestão, onde a preocupação central era sistematização do comportamento dos gestores dentro da organização (planear, organizar, liderar e controlar) focando as funções da gestão, o que ainda hoje perduram. Fayol, dividiu as operações empresariais em seis actividades inter-relacionadas: técnica, comercial, financeira, segurança, contabilidade e gestão. Esta última foi a que Fayol mais importância atribuiu, pois para além de considerar que era a mais negligenciada dentro da organização, ele acreditava que a gestão era uma capacidade que poderia ser ensinada tendo em atenção os seus princípios básicos. Stoner e Freeman (1990) citado por Carvalho (2000) dizem que os princípios básicos da gestão formulados por Fayol são em número de catorze: divisão do trabalho, autoridade, disciplina, unidade de comando, unidade de direcção, subordinação de interesses pessoais do interesse geral, remuneração, centralização, estrutura hierárquica, ordem, igualdade, estabilidade, iniciativa e espírito de equipa. Estes autores acrescentam ainda que, a maior parte destes princípios foram aplicados de uma forma rígida e repleta de normas, conduzindo a burocracia das organizações.

Já no que diz respeito a teoria da gestão científica de Taylor, as organizações são representadas como meros instrumentos / máquinas à disposição de interesses pessoais dos seus proprietários de uma sociedade. Taylor (1911) citado por Teixeira (1998) refere os quatro princípios definidos no âmbito da gestão:

- 1- Aplicação do método científico, de forma a descobrir a “única” melhor forma de realização do trabalho.
- 2- Selecção de uma forma científica, dos trabalhadores que melhor desempenham as suas tarefas.
- 3- Treino, educação e desenvolvimento dos trabalhadores, de forma a melhor desempenharem as suas tarefas.
- 4- Integração amigável e cooperação, mas com visível separação de deveres, entre os gestores e os trabalhadores.

Esta teoria foi muito criticada, pelo facto de Taylor ter como principal objectivo os tempos nas linhas de produção, pois o modelo em causa refere Chamel e Curral (1998) e entre outros autores, que se trata de um modelo redutor, devido a comparar

as pessoas a meros auxiliares das máquinas na execução de tarefas rotineiras. Assim, muitos dos trabalhos desenvolvidos por Taylor, foram orientados, fundamentalmente, para a melhoria da produtividade.

Ainda dentro da perspectiva estruturalista, temos a Teoria da Burocracia do Weber que apresenta em análise seis características: divisão do trabalho, hierarquia de autoridade, selecção formal, regra e regulamento formal, impessoalidade e orientação de carreira. Carvalho (2000). Mas a principal contribuição de Max Weber (1947) citado por Bilhim (1996) consistiu ao nível da estrutura de autoridade, concretamente desenvolver a Teoria da Gestão Burocrática que enfatiza a necessidade de uma hierarquia estritamente definida e governada por regulamentos e linhas de autoridade claramente definidas.

Weber (1947) citado por Bilhim (2002) centrou a sua investigação na razão pela qual as pessoas obedeciam a ordens, ou seja, a autoridade, que o mesmo definia na obediência voluntária a ordem por parte de quem as recebe. Weber, distinguir três tipos de autoridade: Carismático (baseado na capacidade do líder), Tradicional (assente no costume), Racional/ Legal (ancorado na racionalidade e na forma). Este último tipo de autoridade é que sustenta o modelo Burocrático.

Teixeira (1998), considera que o ideal burocrático de Weber conduziria a um tratamento equitativo de todos os trabalhadores, sendo o trabalho e respectiva responsabilidade basear-se na sua competência e na capacidade. Weber (1947) citado por Câmara et al (1998) sonhava por uma organização perfeita e fá-lo-ia através duma legitimação da gestão pela autoridade racional, legal e de uma forte hierarquização a qual pressupunha uma clara separação entre a gestão e a execução.

Quanto a perspectiva humanista surge, quando as teorias clássicas que propagavam uma visão das organizações, predominantemente mecanicista, começaram a evidenciar alguma ineficácia, impossibilitando a resolução dos problemas surgidos durante a crise económica de 1929. Deste modo, este cenário leva ao nascimento da escola das relações humanas, que de acordo com Robbins e Coulten (1998) é importante referir Elton Mayo, pois foi o autor dos princípios da escola das relações humanas, através das suas experiências em Hawthorne.

Princípios da escola das relações humanas, por Elton Mayo:

- 1- As relações humanas são a variável fundamental no contexto das organizações; o comportamento e sentimentos estavam intimamente relacionados.

-
- 2- A principal motivação do indivíduo é ser reconhecido pelos outros; as influências do grupo afectavam de forma significativa o comportamento individual.
 - 3- O comportamento do indivíduo no trabalho é determinado pelo seu grupo; aos padrões do grupo determinavam a produção individual do trabalhador.
 - 4- O grupo em que o indivíduo se integra tem é de natureza informal; o dinheiro era considerado um factor menos importante da determinação dos resultados, comparativamente aos padrões, sentimentos e segurança do grupo.

São princípios que focam de forma clara e convicta o factor humano no funcionamento das organizações. Carvalho (2000) afirma que Weber, sustentava que em situação de incerteza social, os trabalhadores procuram criar grupos deste tipo para dar satisfação de intimidade consistência e previsibilidade. Os chamados grupos informais que poderiam colaborar no sentido de conduzirem a obtenção dum melhor desempenho por parte dos trabalhadores. Desempenho esse que é caracterizado por uma motivação ao nível das necessidades económicas e pessoais.

Já no que diz respeito, à perspectiva Integrativa, segundo Teixeira (1998), ela aglutina a Escola Sociotécnica, a abordagem Sistémica, as Teorias da Contingência e a abordagem Política das Organizações.

Contudo, centremos a nossa atenção na abordagem Sistémica, em que o biólogo alemão Ludwing Von Bertalanffy, este investigador elaborou um teoria que constava numa resposta à visão atomística (Sistema que explica a constituição do universo pela hipótese atómica) de um paradigma científico que tinha a pretensão de compreender e explicar fenómenos naturais e sociais a partir das propriedades e leis específicas das diferentes partes que os compõem. Ferreira et al (1998). Já Teixeira (1998) refere que, um sistema defini-se como um conjunto de elementos (partes ou órgãos componentes do sistema, isto é os subsistemas) dinamicamente interrelacionados (formando uma rede de relações e comunicações em função da dependência recíproca entre eles) para atingir um ou mais objectivos. O autor acrescenta que todos os sistemas, independentes de se enquadrarem no domínio organizacional ou em qualquer outro, apresentam um conjunto de parâmetros tais como: Entradas (inputs ou recursos necessários ao funcionamento do sistema); Operação ou Processamento (transformação dos inputs em outputs desejados);

Saídas (produto final ou resultados ou ainda outputs); Retroacção (feed-back ou verificação do cumprimento ou não dos objectivos) e Entropia (desorganização ou deteriorização porque passa qualquer sistema). Segundo o mesmo autor os sistemas poderão ser abertos (com elevados nº de entradas e saídas em relação ao ambiente) ou fechados (com poucas entradas e saídas).

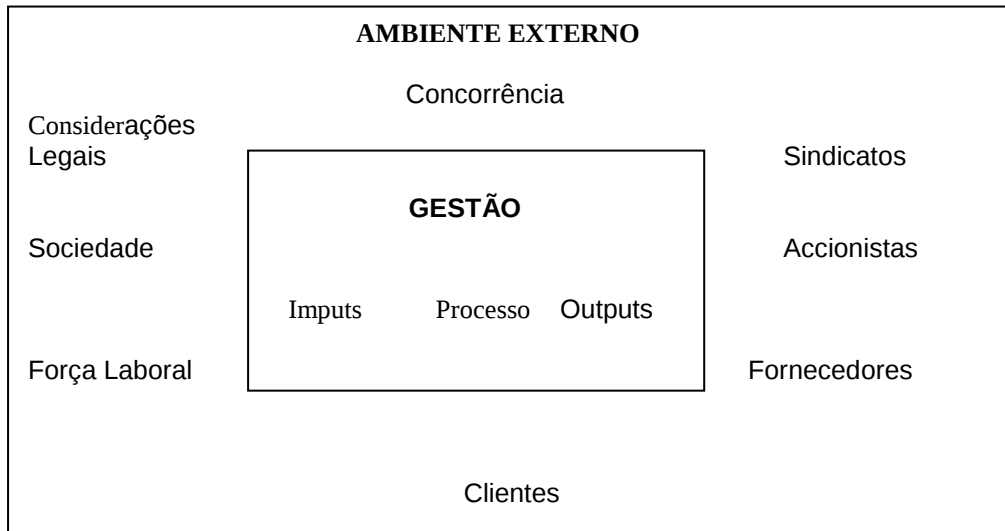


Figura 6 – A organização como um sistema aberto

A fig.6. Representa através de um esquema o funcionamento de uma organização como um sistema aberto. Nela está evidenciada o papel da gestão como elemento motor de todo o processo de transformação dos inputs recebidos do seu ambiente envolvente em outputs desenvolvidos do mesmo ambiente externo. Nesta figura é de realçar, a interdependência, ou seja, a organização é influenciada pelas forças do ambiente que a envolve, uma sociedade e tudo o que ela comporta, mas que afecta igualmente esse mesmo ambiente envolvente. Pinto, N. (2002).

Por outro lado Bilhim (1996) considera que está inerente à definição de eficácia, nomeadamente ao nível do crescimento e da sobrevivência da organização para alcançar recursos, bem como para manter-se actualizada e integrada como organismo de modo a interagir eficazmente com a sua envolvente. O mesmo autor concorda que a abordagem sistémica não dá grande importância aos fins específicos, ou seja, aos objectivos finais, como acontece em muitas teorias, mas dá enorme atenção aos meios necessários para a concretização desses mesmos fins.

Porém muitas críticas surgiram a esta abordagem pelo facto da mesma centrar-se mais nos meios que torna a organização eficaz, do que na própria eficácia. Bilhim (1996). Contudo, o autor realça a grande utilidade da presente abordagem, de existir uma clara relação entre entradas de recursos e saídas/resultados em termos de produtos/ serviços.

2.2.4.1 Organização na implementação da estratégia: estrutura organizacional.

Cardoso, (1997) explica que apesar da decisão estratégica estar formulada, muitas delas resultam em fracasso devido à falta de cuidado na sua implantação/controlo e as acções correntes. Para que isso não aconteça é necessário adequar a estrutura organizativa, desenvolver uma liderança eficaz e motivante, mas também controlar a estratégia.

Este autor refere que organizar ou estruturar uma organização consiste em definir que função competem a cada colaborador, com quem e como se deve relacionar em termos horizontais e verticais. Assim sendo aponta diferentes estruturas organizativas bem como as suas características, de modo a facilitar a compreensão de quais as condições mais adequadas à sua implementação.

A *estrutura informal*, trata-se segundo este autor, de uma estrutura muito centralizada, característica das empresas que encontram-se numa fase de arranque, pois o número de colaboradores é reduzido, não havendo uma afectação clara de responsabilidade e a relação de trabalho realiza-se de forma informal entre o líder e os restantes colaboradores.

Cardoso aponta a *estrutura funcional*, como consequência do desenvolvimento da organização, e aqui o trabalho é agrupado em departamentos funcionais, onde cada departamento está sob a orientação de um responsável. Também é característica das organizações na fase da juventude, na qual a gestão é muito personalizada e a tomada de decisão muito centralizada. Este tipo de estrutura tem vantagens importantes, nomeadamente por ser de fácil implantação; contribuir para a especialização do trabalho, e consequentemente uma boa mobilidade intersectorial; facilita a coordenação das actividades dentro de cada função; é económica, facilitando o uso racional das máquinas e instalações. Por outro lado tem os seus inconvenientes, pois

este tipo de estrutura não facilita a avaliação dos gestores, o único responsável que objectivamente pode ser avaliado é o director-geral. A estrutura funcional só é aceitável numa organização de pequena e média dimensão e com actividades pouco diversificadas, o que permite uma boa comunicação vertical mas não a coordenação horizontal.

A *estrutura divisionalizada*, surge quando as organizações crescem e diversificam os seus produtos de forma concêntrica ou relacionada. Esta estrutura possui um critério de segmentação que pode ser geográfico por produtos ou por tipo de consumidor. A adopção de uma estrutura divisionalizada deverá ser cuidada, atendendo às suas profundas implicações.

A estrutura por *unidades estratégicas de negócios* resulta da formalização jurídica da autonomia dos negócios ou zonas geográficas de uma estrutura divisionalizada. Cada unidade estratégica de negócio tem um gestor responsável e podem agrupar-se por áreas estratégicas de negócio, que por sua vez engloba o conjunto de unidades de um determinado sector de actividade. É exemplo desta estrutura, em Portugal, é o grupo Sonae, que foi aplicada pela General Electric, para que cada um dos seus múltiplos produtos tivesse a mesma atenção que teria caso fosse criado, produzido e vendido por uma empresa independente.

Um outro tipo de estrutura organizacional, segundo Cardoso (1997), é a *organização por projecto*, que acontece quando os produtos se alteram rapidamente e têm ciclos de vida curtos, e consequentemente cria-se grupos de carácter temporário sob a orientação de um coordenador de projecto. Este tipo de estrutura cria-se em função do trabalho a realizar e não de cargos que as pessoas desempenham.

A *estrutura matricial*, é uma estrutura que combina as estruturas funcionais e divisionalizadas, cruzam-se e exercem funções complementares. É a conciliação entre a eficiência da estrutura funcional, ou seja, assegurar a qualidade das operações e boa coordenação de actividades em cada função, e a eficácia da estrutura divisionalizada, orientada para a resposta ao mercado.

Contudo, o autor é de opinião que nenhuma estrutura organizativa é a ideal, pois a escolha da estrutura organizativa é contingencial, melhor dizendo, o ambiente influi na estratégia e desta resulta a definição do trabalho a ser desenvolvido.

2.2.4.2 Das estruturas tradicionais às estruturas inovadoras.

As estruturas com lógicas hierárquicas tradicionais (comunicação vertical) desaparecem para dar lugar as novas formas de estruturação como por exemplo da organização em rede, Cardoso (1997). Este tipo de estrutura permite às organizações uma enorme flexibilidade e capacidade de adaptação, em contexto de rápidas mudanças a nível de mercado e tecnológico. Os valores tradicionais da nossa sociedade são altamente alterados, já que é abandonada a lógica hierárquica, sendo substituída por uma múltipla e intensa comunicação na horizontal, permitindo estratégias de colaboração entre as organizações.

Segundo Marilyn Ferguson citado por Cardoso (1997) explica que “uma vez que se tenha percebido o poder inerente à aliança humana, não se pode pensar no futuro em termos antigos. A explosão de redes nos últimos cinco anos tem sido como um grande incêndio numa fábrica de fogos. Essa conexão em espiral - de indivíduos e grupos entre si - é como um grande movimento de resistência, um movimento secreto num país ocupado às vésperas da libertação. O poder está a mudar de mãos passando de hierarquias agonizantes para redes cheias de vida”. Este autor, acrescenta que a concentração de poderes no topo era, e continua a ser, uma forma de a segunda vaga tentar resolver os problemas, enquanto as organizações da terceira vaga, pelo contrário, deslocam o máximo de decisões possível do topo para a periferia. Refere ainda que é necessário uma inovação constante para competir, com novas ideias para a organização a todos os níveis, levando assim as empresas inteligentes encorajarem os seus trabalhadores a tomarem iniciativas, e apresentar ideias novas.

Por outro lado Alvin Toffler, citado por Cardoso (1997) conta que a informação e as novas tecnologias da comunicação da terceira vaga possibilitaram a criação da organizações “virtuais”, onde é levada até ao limite, desde o esvaziamento dos seus recursos humanos, reduzindo o seu pessoal a um mínimo, até as suas actividades efectuadas em locais dispersos, leva a organização a um eixo de contratos e colaborações constantes.

A descentralização é a condição necessária a uma gestão inovadora em contexto de mudança, pensamento defendido por Cardoso, (1997), que com o elevado do ritmo de mudança é cada vez mais incompatível com o processo de tomada de decisão centralizado. Para além de ser desmotivante, esta situação não permite

resposta adequada e eficaz da organização, para tal, é necessário descentralizar e permitir às pessoas tomarem decisões, isto é, tenham iniciativas.

A descentralização de poderes dentro de uma organização implica estruturá-la em pirâmide, ou seja, pensar em pirâmide invertida, estimulando as pessoas, para que possam ser competentes e criativas, levando toda a organização a responder ágil e eficientemente às mudanças, Cardoso (1997). Contudo, este autor explica que para tal, é necessário criar condições para que as pessoas possam tomar boas decisões, por isso tem sido preocupação recente de muitas organizações a redução do número de níveis hierárquicos. Segundo o mesmo autor é a condição indispensável para aproximar o topo da base da estrutura, conseguindo, assim, melhor comunicação e motivação dos colaboradores e, conseqüentemente, maior descentralização nas decisões. Alvin Toffler, já na sua obra *Choque do Futuro* (1970), previa que as empresas iriam reestruturar-se continuamente através da redução dos níveis hierárquicos e da burocracia, um fenómeno que Toffler denominou como *adhocracia*, pois é a condição necessária à passagem de organizações pesadas e burocratizadas para organizações dinâmicas e flexíveis, onde Cardoso (1997) acrescenta que para tal requer melhores gestores, uma liderança participada que motive a iniciativa e a inovação, e muito cuidado na admissão de pessoal e investimento na sua formação.

Finalmente, estudos de Lawrence e Lorsch, citado por Cardoso (1997) concluíram a propósito, que “as estruturas mecanísticas, baseadas em processos de decisão centralizados, regras e procedimentos, com pouca a comunicação horizontal e muitos níveis de gestão, são apropriados em ambientes estáveis, enquanto as estruturas designadas de orgânicas, com maior ênfase na comunicação horizontal e menos níveis de gestão, são adequadas em organizações que actuem em ambientes incertos, em grande mudança”.

2.2.4.3 As componentes básicas de uma organização.

A organização ao longo dos tempos se torna mais complexa, assim tornam-se necessários mais gestores, tanto gestores operacionais como também gestores de gestores, levando assim a uma hierarquia de autoridade.

Deste modo Henry Mintzberg (1995), aponta cinco como as componentes básicas de uma organização:

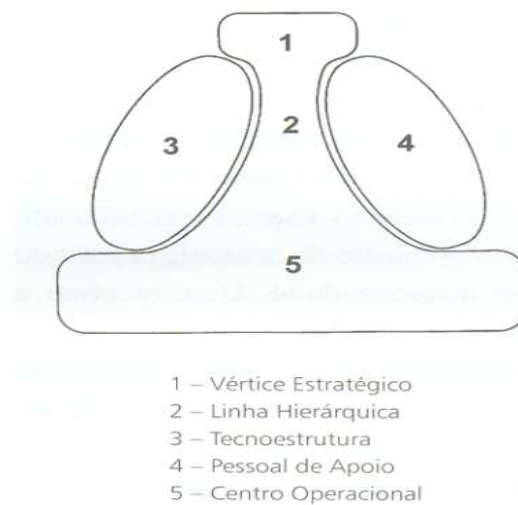


Figura 7 - As cinco componentes básicas da organização (Mintzberg , 1995)

Mintzberg (1995) opina que, a base desta figura se encontra o *centro operacional*, no qual os operacionais executam o trabalho básico na produção dos produtos e dos serviços (actividades de input e de output). Acima deste encontra-se a componente administrativa, e que todas as organizações possui e é apresentada em três partes. Em primeiro temos os gestores, divididos em dois grupos. Os gestores que se situam no topo da hierarquia, juntamente com os seus assistentes pessoais, constituindo o *vértice estratégico*. Logo abaixo temos os gestores de ligação, pois estes ligam o vértice estratégico ao centro operacional, através da cadeia de comando, constituindo assim a *linha hierárquica*. Este autor, aponta como a quarta componente básica da organização a *tecnoestrutura*, que situa-se à esquerda desta linha hierárquica, e nesta os analistas standardizam o trabalho dos outros, como também aplicam as técnicas analíticas, fazendo com que a organização se adapte ao seu ambiente. Por fim Mintzberg, descreve o quinto e último grupo, as *funções de apoio*, (à direita da linha hierárquica) que dão apoio indirecto ao funcionamento do centro operacional, a sua importância é crucial, ao ponto de não se poder confundir com os outros quatro elementos.

Este autor, explica que, um *vértice estratégico* pequeno ligado por uma *linha hierárquica* poderosa a um *centro operacional* grande e plano, estas três partes da organização são apresentadas numa sequência contínua, para mostrarem o quanto se relacionam entre si através de uma linha única de autoridade formal. A *tecnoestrutura* e as *funções de apoio*, encontram-se separadas, para dar ideia de que se encontram

separadas da linha única de autoridade, e que só, indirectamente influenciam *o centro operacional*.

Thompon, citado por Mintzberg (1995), aponta a incerteza como sendo o problema fundamental das organizações complexas, daí a necessidade dos processos administrativos para ultrapassar essa mesma incerteza. Este autor, é de opinião que a estandarização dos processos de trabalho, é o mais evidente para reduzir a incerteza e proteger o centro operacional das organizações.

Particularizando, o centro operacional de uma organização segundo Henry, abarca todos os membros, ou seja, todos os operacionais, que realizam o trabalho básico relacionado directamente com a produção de bens e serviços. Estes operacionais desempenham quatro tarefas importantes:

- Procuram o que é essencial para a produção;
- Transformam os “inputs” em “outputs”;
- Distribuem os “outputs”;
- Oferecem apoio directo às funções de “inputs”, de transformação e de “output”.

2.2.4.4 Parâmetros de concepção de uma estrutura organizacional.

Qualquer organização, que pretenda alterar a sua situação existente, para uma outra muito mais preferível, desencadeia o processo de concepção da estrutura dessa mesma organização. Deste modo Mintzberg, (1995) refere que são nove os parâmetros essenciais para alterar a estrutura de uma organização e transcreve-os através de das seguintes questões:

- Quantas tarefas deve ter um cargo dentro da organização e até que ponto cada tarefa deve ser especializada?
- Até que ponto se deve estandardizar o conteúdo do trabalho de cada cargo dentro da empresa?
- Quais são as qualificações e os conhecimentos necessários para preencher cada cargo?
- Em que base se deve agrupar os cargos em unidades e as unidades em unidades maiores?
- Qual deve ser a dimensão de cada unidade, quantas pessoas devem estar sob a orientação de um superior?

- Até que ponto se devem estandardizarem os resultados de cada cargo ou de cada unidade?
- Que mecanismos se devem estabelecer a fim de facilitar o ajustamento mútuo entre os cargos e as unidades?
- Que poder de decisão se deve atribuir aos gestores das unidades operacionais na cadeia de autoridade?
- Que poder de decisão deve ser transferido dos gestores operacionais aos funcionais e aos operacionais?

Grupo	Parâmetros de Concepção	Conceitos Relacionados
A concepção dos postos de trabalho	Especialização do trabalho Formalização do comportamento Formação e socialização	Divisão básica do trabalho Estandardização do conteúdo do trabalho Sistema de fluxos regulados Estandardização das qualificações
Concepção da superestrutura	Agrupamento em unidades Dimensão das unidades	Supervisão directa Divisão administrativa do trabalho Sistemas de autoridade formal, de fluxos regulados, de comunicação informal e de constelações do trabalho Organigrama Sistema de comunicação informal Supervisão directa Amplitude de controlo
Concepção das ligações laterais	Sistemas de planeamento e de controlo Mecanismos de ligação	Estandardização dos resultados Sistemas de fluxos regulados Ajustamento mútuo Sistemas de comunicação informal, de constelações de trabalho e de processos de decisão ad hoc
Concepção do sistema de tomada de decisão	Descentralização vertical Descentralização horizontal	Divisão administrativa do trabalho Sistemas de autoridade formal, de fluxos regulados, de constelações de trabalho e de processos de decisão ad hoc Divisão administrativa do trabalho Sistemas de comunicação informal, de constelações de trabalho e de processos de decisão ad hoc

Quadro 3- Parâmetros de concepção de uma organização, segundo Mintzberg (1995, p. 90)

2.2.4.5 Gestão dos recursos humanos.

As estruturas fortemente hierarquizadas, herdadas do passado, vão sucedendo as organizações dinâmicas com dois ou, quando muito, três níveis hierárquicos; a tomada de decisão no topo da pirâmide organizacional está a ser substituída pela delegação de competências e a atribuição do poder decisório às equipas que realizam o trabalho e estão mais próximas dos clientes – Câmara, et al (1997). Acrescentam que estas mudanças que se desenrolam a um ritmo alucinante, trouxeram os recursos humanos para o centro das preocupações dos gestores. Defendem ainda que, as organizações actuais, já não bastam dispor da mais avançada tecnologia, de uma sólida base financeira ou de uma posição dominante no mercado para garantir o sucesso, se as mesmas não forem sustentadas por uma força de trabalho motivada, com um perfil de aptidões virado para o futuro e elevada produtividade.

Dentro deste âmbito Toffler (1984) relembra que a nova economia requer que as pessoas desenvolvam novas habilidades, que deverão ser adquiridas dentro ou fora da organização. Os líderes dessas empresas, por sua vez, deverão não apenas tolerar, mas também estimular uma maior diversidade interna. A qualificação do quadro de funcionários também desempenham um papel essencial, pois se comprarmos tecnologia da informação e escolhermos às cegas os funcionários que trabalharão com ela, não estaremos obtendo o valor potencialmente disponibilizado pela nova tecnologia. Além disso, outro ponto-chave que precisa ser lembrado, na opinião de Toffler, é, quando compramos tecnologia da informação, “nos perguntarmos se esse sistema está aumentando a burocracia ou ajudando a eliminá-la em favor de formas mais avançadas de organização. Se você estiver pagando uma grande quantia de dinheiro para instalar um sistema que simplesmente calcifica ou fortalece a burocracia, mais tarde se arrependerá amargamente”.

Assim, importância aumenta nas intervenções dos gestores de recursos humanos a dois níveis, pois segundo Câmara et al (1997), vem facilitar o processo de desenvolvimento organizacional, como também desempenha um papel activo na gestão da mudança. Para além destas áreas, outros serviços de base são prestados pela função “recursos humanos” tais como: selecção, recrutamento, formação profissional e administração salarial. Assim sendo, o papel do responsável pela gestão

de recursos humanos é também o de assessorar os gestores de linha na preparação, no arranque, na manutenção do ritmo e no controle dos processos de mudança.

O “recrutamento” e a “selecção” são termos que não são sinónimos, enquanto o recrutamento refere-se ao processo que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e o apuramento dos candidatos que preenchem o perfil da função, a selecção consiste no processo de escolha entre os finalistas e na tomada de decisão sobre a qual deles se deve oferecer o cargo. Para proceder a um recrutamento interno ou externo antes de o iniciar, haverá que definir qual a estratégia de preenchimento da vaga, atendendo as vantagens e desvantagens desse processo. A fase da selecção surge aquando da decisão do primeiro candidato para a vaga, onde surge uma série de pontos a clarificar entre o chefe funcional e o departamento do Rh, nomeadamente: qual é o título interno da função; qual é o nível interno da função; local e horário de trabalho...etc. Um aspecto importante a considerar, é a reconfirmação da motivação do candidato para a função e assegurar que esta não é meramente monetária.

Câmara et al (1997) refere que a avaliação do empenho, para além de permitir a validação do sistema de recrutamento e selecção utilizados pela organização, também mede o contributo individual para a consecução dos objectivos estratégicos. Dizem ainda que da avaliação do desempenho resultam três consequências principais: a gestão de remunerações, a determinação do potencial do empregado e a identificação de necessidades de formação para colmatar áreas de oportunidade que tenham sido detectadas. A avaliação do desempenho é uma tarefa-chave na gestão de pessoas, porque dela decorrem consequências importantes para a retenção, motivação e desenvolvimento dos empregados.

Na sua obra, estes autores referem que o planeamento global dos recursos humanos (PRH) tem como seu objectivo primordial permitir à empresa identificar, com antecedência, os pontos críticos em que é mais provável que ocorram faltas, excessos ou uso ineficiente de pessoal. Dizem ainda que, hoje, é geralmente reconhecido que só dando aos empregados uma perspectiva de desenvolvimento pessoal e profissional a médio prazo é que uma empresa pode aspirar a construir uma opção de emprego duradoura para os seus profissionais de alto potencial, cujo mobilidade no mercado de trabalho é um dado adquirido. Assim, eles alertam no caso do PRH for desajustado, isso irá fatalmente repercutir nos planos de carreira dos seus colaboradores, porque estes se não forem ao encontro dos desejos e aspirações dos empregados de alto potencial, há uma forte probabilidade de estes abandonarem a empresa e, ao fazê-lo,

comprometem as metas estabelecidas para os planos de sucessão, integrados no PRH. São de opinião que, presentemente, a nova relação no trabalho implica uma grande flexibilização do conteúdo funcional dos indivíduos na organização. A empresa tem de oferecer aos seus recursos humanos remunerações de acordo com as suas competências, bem como uma formação constante, esperando receber em troca um valor acrescentado pela contribuição destes à empresa.

Os planos de carreira e os sistemas de recompensa, são aspectos importantes a serem considerados no âmbito dos RH. Assim, estes autores consideram o plano de carreira importante para o desenvolvimento pessoal e profissional, de modo que, o mesmo consiga, no médio prazo, atingir o potencial que lhe foi detectado, já as recompensas é o reforço de motivação dos empregados com o projecto da empresa, e essas devem estar sintonizados com os factores que os empregados consideram motivadores no seu trabalho, que podem ir do sentido de realização pessoal, passando pela progressão na carreira e estilo de gestão até a própria remuneração. As recompensas poderão ser de natureza intrínsecas e extrínsecas, e Câmara et al (1997) apontam as intrínsecas são as que estão internamente ligadas ao trabalho em si, ao grau de satisfação que proporciona, ao estilo de gestão e autonomia que dá, ao reconhecimento pela obra feita e ao desenvolvimento ou progressão na carreira. Já as recompensas extrínsecas não têm a capacidade de gerar, por si só, motivação mas, se foram mal geridas, podem criar um elevado grau de desconforto, irritação e desmotivação nos empregados. Pedro Mendes afirma que “não é por acaso que preferimos falar em recompensar em vez de remunerar. É que recompensar é verdadeira contrapartida de uma colaboração”. Para reforçar esta ideia Peter Drucker citado por Hampton, (1992), em relação a motivação dos empregados afirma que “independentemente do autoritarismo da instituição esta tem de satisfazer as necessidades de seus membros e fazê-lo tomando em consideração sua capacidade como indivíduos (...). A implicação para os administradores é que o primeiro passo para motivar as pessoas está no reconhecimento de que estas agem no seu próprio interesse, de modo que for definido por suas necessidades”.

Ulrich, et al (1997) reconhecem que os recursos humanos nos últimos anos ganharam um papel estratégico nas organizações e agora têm novos desafios pela frente. Porque com as novas oportunidades e ameaças cada vez mais globais, os recursos humanos (RH) não escapam a este fenómeno. Estes autores partilham da opinião do vice-presidente executivo da Sears Anthony Rucci, na qual revela que os

próximos dez anos serão decisivos para os RH, chegando mesmo a afirmar que ou os RH aumentam ainda mais a sua importância ou correm o risco de desaparecerem, porque perdem a influência de agora gozam junto das administrações ou porque se tornam obsoletos. Diz ainda que a fórmula para a sobrevivência dos RH é a transferência para os gestores daquelas que eram, até agora, as suas responsabilidades, tais como: criar a mudança, identificar e desenvolver líderes, centrar a sua actividade no cliente, maximizar os serviços e minimizar o pessoal e preservar os valores da companhia. Ou seja, os RH devem manter-se afastados das pressões competitivas para se concentrarem apenas na gestão dos líderes e dos gestores de linha.

Ulrich et al (1997) apontam os dez objectivos para os RH para o século XXI:

- Encorajar a participação dos empregados e a relação entre os trabalhadores e a gestão.
- Dar aos empregados a oportunidade de operarem por acordos colectivos de trabalho.
- Melhorar a resolução de problemas relacionados com a violação dos direitos do trabalho.
- Descentralizar e interiorizar a responsabilidade pelas leis do trabalho.
- Melhorar as condições de segurança e de saúde no local de trabalho.
- Garantir o aumento da produtividade como um todo.
- Aumentar a formação no local de trabalho e em instituições ligadas à organização.
- Reduzir a desigualdade, aumentando os salários dos trabalhadores que estão na base da pirâmide hierárquica.
- Actualizar a posição económica dos *lobbies*.
- Aumentar o diálogo e a aprendizagem a nível local e nacional.

Infelizmente, no nosso país, segundo Pires, et al (2000) no âmbito do desporto, actualmente as organizações desportivas investem normalmente muito mais dinheiro em burocracias (viagens, hotéis, lembranças, etc.) do que na formação de recursos humanos, acrescenta ainda que a formação de quadros em Portugal está na idade média. Reforça que necessitamos de lideranças fortes capazes de encaminhar as pessoas para um objectivo comum.

2.2.5 Conceito de planeamento.

O conceito de planeamento, segundo Gustavo Pires, já antes da II Grande Guerra era informal. Após esta guerra, devido ao crescimento das economias mundiais, as linhas de produção e consequentemente das respectivas vendas e investimentos e avanços tecnológicos aumentaram significativamente, o que veio proporcionar à introdução do planeamento financeiro.

Adaptado de Ansoff, Gustavo Pires apresenta o seguinte quadro da evolução histórica dos sistemas de planeamento:

ATITUDES	Anos					
	1900	1930	1950	1970	1990	2000
Repetição	Manuais de procedimentos					
	Controlo financeiro					
Extrapolações	Orçamento de operações					
	Orçamento de investimento					
	Planeamento por objectivos					
	Planeamento a longo prazo					
Ameaças e oportunidades	Planeamento estratégico					
Previsíveis						
Ameaças e oportunidades	Planeamento					
Parcialmente previsíveis	estratégico contingencial					
Surpresas	Planeamento					
Imprevisíveis	estratégico em tempo real					
Níveis de Turbulência	1 Estável	2 Reactivo	3 Antecipativo	4 Exploratório	5 Criativo	

Quadro 4- Evolução dos sistemas de planeamento - Adaptado de Ansoff, Igor. (1993), Citado por Pires (1995)

O conceito de planeamento ao longo dos tempos foi encarado de maneiras diferentes, atendendo as necessidades da época. Assim, Para Gustavo Pires (1995), o planeamento antes da 2ª. Guerra Mundial assumia uma posição informal. A medida que a economia aumentava após a guerra e o planeamento passou a possuir um cariz financeiro. Já nos anos 50, o planeamento, segundo este autor, abrange todas as áreas sociais, aplicado a longo prazo e mais tarde a curto e longo prazo. O autor concorda que, actualmente, já não podemos falar em verdadeira gestão sem o planeamento estar presente e afirma que muitos autores dizem que gerir é planear.

Contudo, nos últimos anos o planeamento está mais virado para aspectos qualitativos com uma visão mais aberta com funções mais flexíveis em detrimento dos

planos quantitativos com objectivos fixos. Ralph Stacey (1992) citado por Pires, G. (1995). Para este autor, por volta dos anos 80, nasce a ideia do plano como força orientadora da acção estratégica, mas presentemente é mais aceite que são a visão e os valores partilhados que mais influenciam a empresa no seu planeamento estratégico. Ele reforça que tudo isto é, muitas vezes, o que faz falta a escola, a clubes ou as organizações, onde a partilha de valores e uma visão aglutinadora de objectivos e vontades, ocupa um lugar fundamental na construção da organização do futuro que se pretende atingir.

Por outro lado, segundo Bilhim (2005), o planeamento diz respeito à tomada de decisão e à informação da acção de modo racional. Diz ainda que o planeamento tradicional era ortogonal, estático, hierárquico, praticado com base numa justificação divina ou cósmica, apelava ao conhecimento secreto, era aprendido de acordo com os processos tradicionais. Já o planeamento, numa economia de mercado, encontra-se em todas as áreas de intervenção do Estado.

Este autor explica que a justificação do planeamento é servir um propósito público geral, tal como, assegurar o crescimento e estabilidade da economia; responsabilizar-se pelo investimento público; influenciar o sector privado através da política de subsídios; restringir a actividade privada para salvaguardar o bem público geral; redistribuição do rendimento nacional, tendo por base a equidade; proteger as empresas e os indivíduos contra a incerteza dos mercados; etc.

Os três grandes tipos de planos – afectação de recursos, inovador e radical – correspondendo a três tipos de sistema político: manutenção, mudança evolutiva, transformação de estrutura. Bilhim acrescenta que se pode afirmar que o planeamento é uma tentativa para ligar o conhecimento científico e técnico à acção no domínio público. Para isto, identificam-se duas linhas de acção: de orientação social e de transformação social.

Segundo o mesmo autor podemos dar outros termos para o planeamento:

projecção: prolongamento no futuro de uma evolução passada segundo certas hipóteses e extrapolações ou inflexão de tendências. Uma projecção só constitui uma previsão se contiver uma probabilidade.

Previsão: (pré-visão; ver antes de) é a avaliação, com certo grau de confiança (probabilidade) da evolução de uma grandeza num dado horizonte. Trata-se de uma avaliação cifrada a partir de dados do passado e sujeita a certas hipóteses. A boa previsão é a que conduz à acção.

Prospectiva: panorama dos futuros possíveis e desejáveis, cenários não improváveis, tendo em conta o peso do passado e os projectos dos actores. Cada cenário, (jogo de hipóteses coerente) da prospectiva pode ser objecto de uma apreciação cifrada, isto é, de uma previsão.

Planeamento: concepção de um futuro desejado, bem como dos meios reais de lá chegar.

Contudo, é por isso que, não admira que possam ser dadas diversas definições de planeamento, entre as quais Bilhim (2005) destaca as seguintes:

- Pensar sobre o futuro;
- Controlar o futuro;
- Decidir;
- Decidir de forma integrada.

Apesar do carácter formal que todos reconhecem hoje ao planeamento, Bilhim (2005), considera que, os planeadores continuam a defendê-lo sobretudo devido ao facto de as organizações necessitarem de: coordenar as suas actividades; tomar o futuro em consideração; serem racionais e poderem controlar todo o processo.

Já Henry Fayol, segundo Bilhim considera que gerir é olhar para o futuro, por isso planeamento e gestão é a mesma coisa, e indica para a gestão as seguintes funções: Prever (para preparar o futuro); Organizar (no sentido de obter todos os recursos humanos materiais e financeiros necessários); Comandar (tendo atenção a necessidade de melhor tirar proveito das características individuais dos recursos humanos da organização); Coordenar (com o objectivo de integrar e harmonizar todas as políticas a desenvolver na organização) e Controlar (a fim de verificar se tudo se passou conforme estava planeado).

Para Peter Drucker, o planeamento não é prever o futuro, não é uma tentativa de minimizar ou eliminar os riscos, mas acima de tudo assumir e identificar os riscos exactos, aumentando assim a capacidade de os enfrentar. Este guru da gestão, considera que o planeamento a longo prazo é um processo contínuo e sistemático de tomar decisões actuais com o melhor conhecimento dos seus efeitos no futuro, desenvolver esforços necessários para os pôr em prática, controlando permanentemente os seus resultados.

Henry Mintzeberg, citado por Pires, G. (1995) já entende o planeamento como:

- Pensamento acerca do futuro;
- Controlo sobre o futuro;

- Um processo de tomada de decisão;
- Um processo de integrado de tomada de decisão;
- Um procedimento formalizado, para produzir um resultado articulado na forma dum sistema integrado de decisões.

O planeamento é, sem dúvida, uma estrutura integrada de decisões formais que, que uma vez realizadas, vão provocar alterações no futuro. Deste modo, Mintzberg (1994) citado por Pires, (1995) esta formalização significa três coisas diferentes: a primeira é decomposição, a seguinte é articulação terminando na racionalização. Isto leva-nos a um paradoxo do planeamento que Pires (1995) descreve da seguinte maneira “o planeamento parte do paradoxo de ser um processo onde se procura através de análises produzir sínteses. Através da decomposição das diversas partes duma ideia inicial, integrá-las num todo”. Assim, no âmbito do desporto partimos da ideia de saber o que é que se deseja para cada um dos factores de desenvolvimento de forma a termos uma ideia global de desenvolvimento. O planeamento, segundo o mesmo autor, é também a idealização dos caminhos a percorrer para se atingir um futuro desejável. Mas este autor finalmente, considera que o planeamento deve ser um processo de articulação e integração pelas diversas contribuições provenientes dos organismos públicos e privados que existem no interior do sistema desportivo e para-desportivo

2.2.6 Princípios do planeamento.

Pires.G. (1995) considera um conjunto de dez princípios que devem ser respeitados quando pretendemos elaborar um planeamento. Assim temos:

Integração – Todo e qualquer planeamento deve estar integrado num conjunto geral. Refere, em particular, o planeamento desportivo, que deve estar integrado no processo de desenvolvimento económico, social e político da zona onde está inserido. Este planeamento desportivo como elemento duma unidade maior de planeamento, é sua função interagir de forma integrada, com todos os elementos dessa unidade maior de que faz parte. Dá um exemplo dentro deste domínio, quando afirma que “o planeamento do desporto tem de interagir com as políticas de juventude ou de saúde, no sentido de se obterem efeitos acrescidos que de outra maneira não seria possível obter”.

Coerência – Este princípio altamente relacionados com os objectivos, em que estes têm de estar de acordo com o estilo de acção com a cultura da empresa ou organização onde opera o planeamento. Como afirma Gustavo Pires que “não faz sentido,...que se pretenda misturar objectivos que deviam ser para o desporto escolar no federado e vice-versa».

Participação – No planeamento desportivo, a participação é fundamental na formulação de grandes objectivos se política desportiva a longo prazo que logicamente são decididos pela comunidade desportiva através dos seus legítimos representantes. Esta ideia é defendida por Pires (1995), que a complementa exemplificando a situação do nosso país que, apesar da existência de uma resolução do Conselho de Ministros nº 34/87 de 8 Junho, que aprovou um esquema tipo que deverá presidir à elaboração dos planos e relatórios anuais de actividades dos diversos serviços e organismos da Administração Pública Central, e não só. No entanto, a realidade salvo algumas excepções pontuais, no âmbito desportivo, nada se conhece da aplicação dos fundos públicos, pela Direcção – Geral dos Desportos e pelo Fundo de Fomento do Desporto. Pelo contrário, do que se passa em diversos países da Europa (Bélgica, França, Espanha...), em Portugal não são tornados públicos os relatórios da aplicação dos recursos financeiros por parte do Estado no mundo do desporto.

Princípio do Equilíbrio – O equilíbrio entre todos os sectores de uma sociedade é o ideal, também no âmbito do desenvolvimento do desporto não é excepção. Assim, Pires (1995) concorda que há necessidade de uma atenção particular aquando do planeamento da distribuição dos recursos, nomeadamente a dimensão espacial do processo de desenvolvimento, bem como, uma justa e coerente articulação dos vários programas e projectos entre si, sempre atendendo aos valores da política desportiva do país. Este autor, reforça ainda que «este equilíbrio seja um factor de progresso é fundamental, como se diz na “teoria geral dos sistemas”, que se consiga um efeito sinérgico de sinal positivo, isto é, que se consiga que “o resultado final seja maior e melhor do que a simples soma das partes”.

Princípio da Globalidade – O ser humano tem de ser considerado na sua Totalidade e entendido na sua globalidade, mas também como centro do Universo e medida de todas as coisas. Esta posição defendida por Pires (1995) vem com certeza tornar os direitos de cidadania, uma questão de dignidade que urge ser salvaguardada. O termo desenvolvimento global, representa uma visão de conjunto das dimensões de um todo humano e de todas as suas múltiplas estruturas como por exemplo: nação,

região, saúde, desporto, organismo, clube. Tal como Manuel Sérgio (2002) quando defende que a gestão evolui é porque cria rupturas entre os sistemas burocráticos / fechados / standardizados e os sistemas vivos / abertos / orgânica ou seja uma visão holística (universal), com significativas repercussões na organização do trabalho e nos processos dos recursos humanos. Este autor acrescenta ainda que o Sistema Desportivo deverá ser holístico, na medida em que todos os elementos dependem uns dos outros, e só conseguem cumprir a sua missão na sua plenitude, se cada instituição que o constitui fosse conhecedora do plano global do Sistema Desportivo.

Princípio da Prioridade Estrutural – A medida que as mudanças ocorrem, há que estabelecer modificações na estrutura do sistema. Deste modo, Pires (1995) acha necessário que seja bem identificados os elementos estruturais do sistema, e estabelecida uma hierarquia de prioridades dos factores no sentido de ser, possível, apurarem-se responsabilidades. Pois considera que não existem sistemas estáveis, contudo, estes devem possuir uma mobilidade controlada por princípios ideológicas que por sua vez são orientados pela missão e pelos objectivos que procuram atingir auxiliados pelos meios e processos de actuação.

Princípios da Transformação Graduada – Os sistemas devem estar em contínua evolução, permitindo encontrar soluções para que não dê continuidade total ao sistema, mas que, por outro lado, não crie uma ruptura total. Deste modo e ao nível desportivo, cada área, sector e etapa de forma participada e integrada deve conseguir determinar o que deve ser substituído, o que deve ser melhorado, e ainda o que deve ser aproveitado. Pires (1995) refere, ainda, que «para tal é necessário partir de um quadro de princípios para que possam ser definidos objectivos concebidos estratégias alternativas, formalizadas em políticas para o desenvolvimento do desporto, inter cruzadas pelos múltiplos interlocutores individuais e institucionais do fenómeno desportivo.

Princípio da Interacção – Parker, (1995) considera que trabalhar em equipa de áreas diferentes, para além de constituir um meio de quebrar as barreiras de uma organização, vai permitir reduzir conflitos e aumentar os relacionamentos positivos, tornando-se assim numa arma estratégica para este novo ambiente constantemente em mudança. Esta ideia é defendida por Pires (1995) quando partilha que a criação de mecanismos e projectos de interacção e entreajuda no sistema desportivo é fundamental para que possa sobreviver e desenvolver-se com todos os outros sistemas sociais nomeadamente o da saúde, da juventude, etc...

Princípio da Flexibilidade – O mundo actual encontra-se em constante mudança a todos os níveis. Apesar disso, Pires (1995) recusa a ideia de uniformização e standardização de ideias e pensamentos tão defendida pelos responsáveis da Administração Pública quando afirmam que “há só um desporto”. É necessário sim aplicar o princípio de flexibilidade de forma que o Sistema Desportivo consiga adaptar-se a essas mudanças que vão operando constantemente na sociedade. O autor defende o direito à diferença, mas para tal é necessário a existência de flexibilidade, no sistema para que esse direito esteja garantido, seja qual for a circunstância que ocorra, independentemente do poder institucional que esteja em vigor.

Princípio da Optimização de Meios – Pires (1995) considera a optimização de meios importante, seja qual for o sector da sociedade e acrescenta que, no Sistema Desportivo, compostos pelos seus vários sub-sistemas, é urgente idealizar os múltiplos mecanismos que, conseqüentemente, irão rendibilizar os recursos disponíveis. Lembra ainda que, cada vez mais o Sistema Desportivo estatal tem vindo de encontro aos vários profissionais nesta área (professores nas escolas, universidades, técnicos dos clubes, investigadores) porque, de facto, são quem produzem cada vez em maior quantidade e qualidade os trabalhos que devem orientar e até mesmo suportar a decisão política.

2.2.7 As vantagens do planeamento.

Nos tempos actuais, o ritmo de mudança acelerou de tal forma que as previsões são difíceis. Como diz o conhecido professor Henry Mintzberg “o próprio termo planear é imbecil: tudo pode mudar amanhã”. Contudo, as organizações não devem viver num ambiente dominado por uma “gestão de impulsos” pois, é cada vez mais necessário possuírem uma atitude organizada quanto à preparação do próprio futuro. Esta ideia é defendida por Pires (1995) que aponta um conjunto de diversas razões que justificam as vantagens da existência do planeamento, tais como:

- Controlo sobre o futuro;
- Existência dum diagnóstico da situação;
- Visão de conjunto;
- Detecção antecipada dos problemas;
- Intervenção na causa dos problemas;
- Evitar actuações isoladas e desarticuladas dum quadro geral;

- Determinação de prioridades;
- Obrigatoriedade de trabalhar por objectivos;
- Integração as políticas sectoriais nas políticas gerais;
- Mobilização das pessoas através da participação;
- Coordenação da gestão corrente;
- Rendibilização de equipamento caros.

Este autor, chama atenção para um facto muito importante, relativamente ao planeamento formal, e os seus riscos que devemos de evitar. Assim, ele relembra que o planeamento formal “pode prejudicar a flexibilidade duma organização sobretudo nos tempos de mudanças muito rápidas. Pode prejudicar a capacidade de uma empresa mudar através de tomada de decisão rápidas, em função da necessidade de resposta a um ambiente em evolução constante. A capacidade de gestão das surpresas por parte de empresa ou organização pode ficar prejudicada».

2.2.8 Características do planeamento.

Vários são os tipos de planeamento e cada um com as suas próprias características, que destinam-se a diversas organizações, podendo até ser usado em função da personalidade do utilizador. Pires, (1995) alerta que não existe soluções milagrosas, nem soluções definitivas, sendo o planeamento um processo que constrói-se pouco a pouco, surgindo constante ajustamentos ao ambiente onde está inserido. Este autor considera importante conseguir uma visão geral de todo o processo de planeamento em relação às muitas características que o mesmo assume. Deste modo, ele apresenta um conjunto de diversos aspectos tais como:

Abrangência (*Global, Sectorial*);

Substância (*Vocação/Missão, Objectivos/Metas, Estratégia, Políticas, Procedimentos, Regras, Programas, Orçamentos*);

Hierarquia (*Estratégico, Tático e Operacional*);

Espaço (*Internacional Nacional, Regional e Local*);

Obrigatoriedade (*Imperativo, Indicativo e Misto*);

Horizonte temporal (*Fixo e Móvel*).

Segundo o autor, um plano abrangente poderá ser global onde impera todos os aspectos que têm a ver com desenvolvimento de determinado sistema, mas também pode ser sectorial, onde abrange apenas um aspecto. Consequentemente, há que

distinguir planeamento total de global. Gustavo Pires fá-lo quando afirma que “o primeiro de baseia numa visão estática e concentracionária da decisão e do comando no fenómeno desportivo, desenvolvendo a sua acção numa forma totalitária, já que obriga as diferentes partes e realidades a uma norma comum, imposta a partir dum centro de comando, em que nada está ligado a nada, a não ser na lógica da burocracia. O segundo, pelo contrário, proporciona uma multiplicidade de oportunidades a todos os interessados, pela protagonização da transformação estrutural do sistema. Aqui, as inter-relações e os projectos são estabelecidas e implementados pela dinâmica e a vontade das partes interessadas.

Quanto ao planeamento sectorial, o autor concorda que este proporciona a possibilidade às diversas áreas, sectores e etapas do processo desportivo a oportunidade de desenvolverem o seu projecto de acordo com o pensamento global, que dá direcção às acções de todo o sistema. Este autor considera que seria óptimo se “no sistema desportivo cada uma das entidades que o constitui fosse conhecedora do plano global para que pudesse utilizar-se dele para tomar as suas próprias decisões, em relação à organização do seu próprio futuro”.

Segundo Weihrich, H. (1993) citado por Pires (1995), no que concerne à substância existem oito tipos de planeamento, já referidos anteriormente. Contudo, concorda que todo e qualquer sistema ou organização tem uma vocação (o que a organização deve fazer) e uma missão (o que tem de fazer).

Quanto aos objectivos e metas já dizem respeito aonde se deseja chegar através do processo de planeamento, ou seja, o que é que queremos atingir em diferentes categorias. Quanto à estratégia é o que organiza os vários caminhos possíveis para se atingirem os objectivos definidos anteriormente. Finalmente, as políticas que devem organizar o plano das medidas que sustentam a estratégia e que devem ser seguidas para alcançar os objectivos traçados.

Pires (1995) constata que a hierarquia do planeamento se divide em estratégico, tático e operacional. O planeamento estratégico pode ser definido como um processo através do qual são estabelecidos as grandes ideias que devem presidir à acção do sistema ou da organização, já o tático tem por objectivo a afectação de recursos e o estabelecimento de sistemas de controlo necessários para levar a cabo as decisões realizadas a nível estratégico. Quanto ao planeamento operacional caracteriza-se pelo desenvolvimento das actividades e tarefas que possibilitam a

realização do trabalho quotidiano das organizações, para que estas possam cumprir a sua missão e objectivos.

Diz ainda que, a incidência espacial é um aspecto que também classifica o planeamento, que poderá ser de âmbito internacional, nacional, regional e local. Contudo, há um conjunto de aspectos relacionados com as questões espaciais do sistema de planeamento, nomeadamente a descentralização, o princípio da subsidiariedade, bem como o problema da regionalização. Em relação ao primeiro (descentralização) Pires (1995) considera que numa dada organização a planificação descentralizada é sem dúvida um canal de informação com dois sentidos reunindo todos aqueles que estão implicados nas actividades desportivas e sociais, sofrendo uma adaptação contínua, própria de qualquer sistema aberto. Mas é importante referir que a descentralização tanto configura a acção de espaços nacionais, regionais e até mesmo locais e sectoriais. Pires dá um exemplo claro, relativamente no que se passa no nosso país ao nível do desenvolvimento desportivo, em que se questiona quantas são as Câmaras Municipais que sustentam as suas políticas desportivas precisamente a partir da descentralização dos meios e das competências para as Juntas de Freguesia? Ou seja, é necessário que na planificação descentralizada cumpra o princípio da subsidiariedade, como Shumacher, F. (1980) citado por Pires (1995) afirma que “é um enorme e uma injustiça atribuir a uma unidade orgânica de maiores dimensões e de mais alto nível aquilo que organizações subordinadas e menores são capazes de fazer».

Pires (1995), relembra que “o regime de plano centralizado tem vindo a dar lugar ao regime de planificação descentralizada, o que implica que as decisões, em matéria de política desportiva, sejam tomadas a nível regional”. Este autor acrescenta que o Sistema Desportivo só ganharia se estivesse bem esclarecido e se estivesse bem claras as responsabilidades de cada um dos níveis geográficos de planeamento, as suas articulações, bem como a forma de integrar e potencializar as possibilidades e competências dos níveis local e regional numa dinâmica nacional. Há aqui uma forte necessidade de promover a articulação entre os vários planos regionais e integrá-los numa perspectiva nacional de desenvolvimento do desporto. O autor, explica que na Região Autónoma dos Açores e da Madeira, já acontece essa articulação, contudo, relembra que a preocupação essencial deve ser direccionada na concepção de processos que possibilitam a existência de sistemas de comunicação e informação, facilitadores da tomada de decisão a nível regional, como também, permitir o

fornecimento de um contexto global às planificações regionais e sectoriais, no sentido delas potenciarem as suas próprias vantagens competitivas.

Em relação a obrigatoriedade do planeamento comporta quatro categorias: (imperativo, indicativo, misto e por cenários). Consequentemente, cada uma delas possui especificações próprias. No que diz a planificação imperativa, Pires (1995) diz que é função do Governo, porque caracteriza-se por decisões tomadas a nível central e depois de aprovadas pelo responsáveis políticos do sistema, da organização ou da empresa passarem a ser de obrigatoriedade cumprir, ou seja passa a ser uma “força de lei” para todos os agentes desportivos responsáveis. Já o planeamento indicativo estabelece grandes possibilidades de envolvimento e participação de todos os intervenientes no âmbito desportivo. Constâncio, M. José, (1982) citado por Pires (1995) e publicado pela Manchester University Press, em 1970, em “The Theory of Indicative Planning”, descreve a planificação indicativa da seguinte forma:

- Uma das formas de estabelecer periodicamente o diagnóstico da situação económica e social do País;
- De examinar os problemas do futuro de uma sociedade em desenvolvimento;
- De confrontar diversos tipos de soluções propostas;
- De reduzir a incerteza do mercado futuro graças a um conjunto de previsões;
- De definir objectivos e programas susceptíveis de servir de quadro de referência à acção dos poderes públicos e dos outros agentes económicos.

O planeamento misto, contém aspectos de natureza imperativa e indicativa, ou seja coexistirem aspectos cuja obrigatoriedade seja necessária e outros simplesmente indicativos, que perspectivam, somente, direcções para a acção dos programas e projectos do plano em causa. Apesar de tudo, o mundo que operamos é muito instável e composto de mudança, assim sendo, é necessário que o planeamento faça o lançamento dum novo modelo de desenvolvimento. Mas para tal, precisamos de lidar com a incerteza, relembra Pires, e diz ainda que «exige uma grande flexibilidade de objectivos, a elaboração de cenários alternativos de comportamento dos agentes desportivos, uma grande variedade de instrumentos de execução, o rigor da avaliação de resultados e um elevado grau de consenso social e político.»

Finalmente, o horizonte temporal, diz respeito ao período de tempo a que determinado planeamento se refere. Ele poderá ser fixo ou móvel, o primeiro circunscreve-se a um período limitado de tempo, para além do qual se inicia um novo planeamento, enquanto

que o móvel poderá ter algum deslize, já que os objectivos não alcançados num dado período de tempo, deslizam para um período de planeamento imediatamente seguinte.

2.2.9 Operacionalização do processo de planeamento.

As organizações tentam através do seu trabalho quotidiano desenvolvendo as suas actividades e tarefas, cumprir com a sua missão e objectivos operacionalizando o seu planeamento. Pires, (1995) refere que é necessário técnicas específicas que respondam a um conjunto de questões, tais como:

- O que se deseja fazer?
- Qual é o objectivo que se visa atingir?
- O que é necessário fazer (objectivos técnicos)?
- Qual é o ambiente e a complexidade do trabalho a realizar?
- Quem são os responsáveis?
- Com quem e para quem é que o projecto vai ser realizado?
- Que planeamento utilizar? Empírico ou científico?
- Quais são as questões que se colocam em relação à utilização do tempo? Quais são os prazos determinados?
- Quanto custa o projecto e quais são os recursos disponíveis?
- Quais são as condições em que o projecto é considerado como cumprido?
- Quanto tempo é necessário para que o projecto produza os efeitos desejados?

2.2.10 Partes do processo de planeamento: preparação, elaboração, execução e controlo.

De uma maneira geral o planeamento contém as seguintes fases: **preparação, elaboração, execução e controlo**. Pires, (1995) indica no quadro 5 as fases do processo de planeamento e as suas respectivas tarefas.

FASES	TAREFAS	ESPECIFICAÇÕES
Preparação	Especificação das finalidades do planeamento	Vocação, missão, filosofia, credo
	Levantamento da situação	Desportiva, paradesportiva, extradesportiva
	Análise da situação desportiva (diagnóstico)	Suporte à decisão
	Realização de estudos	Suporte à decisão
	Prognóstico	Conjectura sobre o que há-de suceder...
	Processo p/ a tomada de decisão	Relatório
	Controlo, avaliação e retroacção	Em tempo real
Elaboração	Previsão	Especificação sobre o que há-de suceder
	Definição de prioridades sociais e desportivas	Por áreas, sectores, etapas, fases, segmentos, modalidades.
	Determinação de objectivos	
	Elaboração e selecção de estratégias	
	Elaboração de programas e de projectos	
	Controlo, avaliação e retroacção	Em tempo real
Execução	Execução	Implementação dos programas e projectos
	Controlo, avaliação e retroacção	Em tempo real
Controlo	Avaliação	O que se propõe é que se organize um sistema de controlo em paralelo para que as correcções se realizem tanto quanto possível em tempo real.
	Retroacção	
	Controlo, avaliação e retroacção	
	Controlo, avaliação e retroacção	

Quadro 5 – Tarefas do processo de planeamento - Adaptado por Pires,G. (1995) de Pinho, I et al (1982); Ezequiel Ander-EGG (1989)

Quanto a **preparação**, segundo o autor é uma fase onde se tomam as grandes decisões de carácter económico e ideológico. Aqui tem lugar a realização das tarefas relacionadas com a elaboração do planeamento, e é importante, por parte de quem planeia, desejar um futuro diferente daquilo que seria caso não tivesse existido planeamento. Este mesmo autor, refere que ao planearmos um projecto desportivo para um clube ou autarquia, temos de partir do princípio de que o nosso planeamento vai modificar positivamente os acontecimentos, que teriam menor qualidade e ou/ quantidade se tivessem acontecido sem plano. Até mesmo dizendo que «a

necessidade de haver um planeamento útil, e com capacidade de construir um futuro diferente que se procura ajustar à complexidade da mudança».

Qualquer sistema é, de alguma forma, condicionado por um conjunto de variáveis externas, que segundo Pires, (1995) são influenciadores do desenvolvimento, entre elas, conta-se com o meio físico, os ambientes cultural, social, económico, entre outros que caracterizam uma região ou nação. Por este facto, o autor cita José Esteves (1975) quando este considera que, "existe uma relação muito íntima entre o nível desportivo e as instituições políticas, a organização social, o desenvolvimento económico, a duração da escolaridade obrigatória, a protecção hospitalar e assistencial, etc..." Deste modo, temos de considerar segundo Pires, G. que o desporto não se produz no vazio, na medida em que as práticas desportivas são, a todo o momento, influenciadas por todas as variáveis que denominamos de "elementos extra-desportivos" que se materializam através das condições físicas e climáticas do território; demografia; trabalho; tempo livre; salários; saúde; condições económicas que se definem através da utilização dum conjunto de indicadores, como por exemplo as despesas familiares, a taxa de poupança das famílias portuguesas, a taxa de mortalidade infantil, etc. Este autor tem consciência que é sobre estas realidades que os "tomadores de decisão" têm de elaborar as suas conjecturas e preparar os seus planos.

A **elaboração** é a fase em que se realiza o planeamento, e onde se esclarece a vocação e a missão, a filosofia e o credo da organização. Nesta fase estabelecem as previsões, determinam-se objectivos, escolhem-se estratégias, organizam-se políticas, e desenham-se os programas e os projectos, em que se esclarece o sistema de controlo e de rectoacção. O autor relembra ainda que, esta fase deve estar sustentada, por um conjunto de técnicas de programação de projectos.

Quanto a **execução**, Pires, G. (1995) é uma fase de realização do projecto inicial, passando para a prática tudo aquilo que se idealizou na fase anterior. Este trabalho é composto por uma equipa, e cada elemento tem de realizar aquilo que foi determinado no processo de planeamento. O autor relembra ainda que nesta fase supõe a existência dum centro de coordenação onde são organizados todos os circuitos de informação que levaram por um lado estar-se informado, e, por outro informar e provocar readaptações.

Finalmente, presenciamos a fase de **controlo**. Aqui, Pires, G.(1995) considera importante uma boa condução deste processo, pois caso contrário, podem gerar

situações de desadaptação e de desinteresse. Contudo é importante não esquecer que os objectivos principais nesta fase: “(...) Assegurar a regularidade do padrão de comportamento em relação ao pré-determinado; adaptar a organização ao seu meio envolvente e estabelecimento de uma organização em situação de homeostasia”. Durante esta fase, o autor acrescenta que de uma forma estrita, o reenvio constante dos resultados e análises aos agentes desportivos nos diferentes níveis do sistema, a recolha de opiniões e de novos resultados é um processo de controlo e de rectroacção que nada tem haver com o que foi estabelecido no final da execução de todo o processo.

Pires ainda relembra que este processo de controlo, é continuamente ajustado entre os objectivos desportivos globais e as diferentes políticas aplicadas a cada sector desportivo, ou a diferentes áreas ou etapas de desenvolvimento. Actualmente, Ralph Stacey (1992) citado por Pires, G. (1995) considera que os gestores abordam o processo de controlo como circuito de “feedback” , segundo duas vertentes:

- “O controlo é visto como um processo de planeamento e de acompanhamento, o que pressupõe hierarquias claras com papeis bem definidos, regras, regulamentos e procedimentos de forma a que os objectivos possam ser controlados.”
- “ O controlo pode ser visto como um processo ideológico por natureza. Nesta segunda situação, o controlo passa a ser exercido através das crenças partilhadas numa visão comum dum sistema de valores e duma cultura. Neste caso já não é só o processo de planeamento que está em causa mais sim toda a vida do sistema ou da organização.”

2.3 DESENVOLVIMENTO

2.3.1 Conceito de desenvolvimento

Por fim, a palavra desenvolvimento.

Da história dos últimos setenta anos podemos considerar três grandes períodos que caracterizam o desenvolvimento do desporto. O primeiro, surge em 1932, através do Decreto-Lei nº 21.110, de 16.04.32, um diploma publicado na sequência de um outro Decreto-Lei nº 11.651, de 1926, que determinava que nenhum aluno da escola dependente do então Ministério de Instrução Pública pudesse dedicar-se a práticas desportivas, de qualquer natureza, sem uma autorização escrita dos chefes dos estabelecimentos de ensino onde estavam matriculados, declarando a sua aptidão

para a prática. O DL de 1932, mais do que um diploma, ele constitui um texto, uma verdadeira cartilha oficial programática ao nível da Educação Física. Tratou-se de um período em que o Estado negou a prática do desporto de uma forma livre. Dez anos mais tarde, o regime político de então acabou por alterar o quadro organizacional e fez publicar nova legislação. A prática do desporto entrou num segundo período. O Decreto-Lei nº 32.241 de 05.09.42, veio reorganizar alguns serviços do Ministério de Educação Nacional e criar a Direcção Geral de Educação Física, Desportos e Saúde Escolar. Uma Direcção Geral, refere o diploma, que tem essencialmente em vista criar o órgão do Estado com a missão de “promover e orientar a Educação Física do Desporto Português e introduzir a disciplina nos desportos”. “Nada se tira” é uma frase célebre do citado diploma.

Poder-se-á dizer que se tratou de uma estratégia visando o controlo do associativismo em função da crescente adesão à prática do desporto. O Estado já não proibia mas controlava todo o sistema. De recordar que em 1935 foi criada a FNAT (Fundação Nacional para a Alegria no Trabalho), através do Decreto-Lei nº 25.495, de 13.06.35 e, em 23.01.40, o Instituto Nacional de Educação Física (INEF). Com variadíssimos diplomas de permeio, o sistema manter-se-ia até à Revolução de Abril de 1974. Finalmente, em 1976, assiste-se ao reconhecimento pleno do desporto por parte do Estado. É o início do terceiro período se apenas consideramos a História a partir do Estado Novo. A assunção do desporto como direito acabou por ser recolhido em texto Constitucional (Artigo 79º). Mais tarde, as revisões constitucionais de 1982 e 1989 reforçariam tal direito dos portugueses. A partir de 1976 dir-se-á que nada ficou igual e os saltos, quantitativos e qualitativos, ao longo dos últimos vinte e dois anos, atravessou toda a sociedade portuguesa e ambientes culturais. Esta elevação do desporto no quadro dos direitos constitucionais corresponde, ao fim ao cabo, a uma evolução natural dos sistemas económico, social e político.

Se recuarmos no tempo, encontramos no início dos anos cinquenta, após o fim da II Guerra Mundial, ao nível da Europa, um período de construção, de desenvolvimento tecnológico e de concomitante florescimento económico, com repercussões imediatas na melhoria das condições de vida das populações. A nova organização social, a prazo, acabou por determinar e traduzir-se no aumento do tempo livre e nas reivindicações sociais no que concerne ao número de horas de trabalho. Foi o tempo, por exemplo, da implementação da designada semana-inglesa, do tempo de

férias pagas, da diminuição da idade da reforma e, mais recentemente, das reformas antecipadas.

É portanto, neste contexto, que vários autores viriam a desenvolver estudos conhecidos por “movimento da cultura física”. Um desses autores foi Joffre Dumazedier (1980) que escreveu um livro com o tema de capa “Olhares Novos Sobre o Desporto”. Trata-se de um autor essencialmente do lazer mas do lazer activo. Considera que o tempo de lazer e correspondentes actividades que se podem desenvolver nessa área são todas aquelas que, lucrativas ou não, interessantes ou não, se realizam para além das organizações profissionais, familiares, políticas e religiosas. E é neste quadro que surge a actividade desportiva, designada por lazer activo, quando se fala do desporto como ocupação dos tempos livres. Assim se desenvolveu, nos anos 50/70, um grande movimento pró cultura físico-desportiva, de grande expressão em diversos países da actual União Europeia. Relativamente a Portugal os ecos dessa nova postura e dinâmica na organização social foram ténues se consideramos o que se passou neste domínio na Alemanha, Suécia, Bélgica e Holanda, entre outros. Um movimento que viria também a beneficiar da transmissão directa, pela TV, dos jogos Olímpicos de 1960 (Roma), pela primeira vez acontecida e que viria a potenciar a ideia da generalização da prática desportiva como bem cultural.

Por outro lado, foi no contexto de uma ideologia dominante defensora que ao Estado competia assegurar um conjunto de direitos, a que correspondia o princípio basilar do Estado Providência, que se assistiu ao florescimento de declarações do Conselho da Europa no domínio do desporto. É neste ambiente que, em 1966, se desenvolve a chamada campanha do desporto para todos. Uma campanha que surge na sequência de um conjunto de valores atribuídos às práticas físicas, entre outros, a sua importância no campo da saúde, no combate ao absentismo e no aumento da produtividade. É este empenhamento do Conselho da Europa que encontra eco em muitos políticos, daí surgindo as orientações no sentido da generalização dos novos valores da prática desportiva. Em 1966, um documento do Conselho da Europa ficou, entretanto, conhecido por “Carta Europeia do Desporto para Todos”.

Por razões históricas já explicitadas, de natureza política e de mentalidade, Portugal nunca conseguiu acompanhar o ritmo e as mudanças conceptuais de todo este processo ao nível da Europa. O estado de situação é clarificado e posto em

evidência na investigação de Salomé Mariovoet⁵¹ realizada em 1987. De facto, não surpreenderam os resultados do estudo sobre os hábitos desportivos da sociedade portuguesa, quando revelam que “apenas 27 em cada 100 portugueses tinham uma actividade desportiva, 24 destes desenvolvida no contexto do lazer e apenas 19% de forma regular”. Dez anos mais tarde, este estudo europeu, agora configurado ao intervalo 15-74 anos, determinou que 23% tinham uma prática desportiva regular. E não deixar de ser curioso que a assistência a espectáculos desportivos com regularidade atingisse a cifra de 43% da população e o interesse pela leitura de jornais desportivos cerca de 58%. Dados que confirmam a deficiente promoção do desporto enquanto bem cultural e a carência de infra-estruturas destinadas à sua prática.

Para Jean-Paul Called (1991)⁵² o desporto para todos encerra uma prática colectiva de interesse social. Refere o autor que ele “está perfeitamente individualizado. Posiciona-se de uma forma consciente, quebrando não só as limitações que anteriormente possuía, como também aquelas que lhe eram imputadas de se revestirem de características autoritárias e de expectativa. O desporto para todos procede, assim, de um importante ajustamento da estrutura organizativa do desporto contemporâneo que abrange o período 1960/1990”. A tendência para a individualização acontece no princípio da década de 70 com a crise do petróleo, entre outras, a gerar uma ruptura do equilíbrio social, um retrocesso no florescimento económica, desemprego e redução de regalias sociais com óbvias repercussões ao nível da prática do desporto. Foi o tempo do aparecimento dos sinais de crise do Estado Providência até porque toda a estrutura sobre a qual assenta tal Estado dependia de uma situação conjuntural de estabilidade. É aí que começam a ser sensíveis os posicionamentos do Estado no sentido de se descartar das obrigações sociais defendidas anos antes. Deste quadro de crise emerge a ideia que o desporto é um direito dos cidadãos mas que à sociedade civil deve competir a sua promoção através dos meios ao seu alcance: clubes, associações, autarquias locais, etc....

Sem dúvida que estamos perante novas e irreversíveis motivações, modelos e concepções de prática desportiva. Uma análise prospectiva sobre o desporto na primeira década do próximo século é, como refere Jorge O. Bento⁵³ (s/d) estabelecer uma “prognose acerca do modo como viverão as pessoas (...), porque o desporto é

⁵¹ A autora é socióloga e realizou o primeiro estudo que ficou conhecido por “Carta da Procura da Prática Desportiva e Recreativa”. 1987. Estudo contemplou o intervalo etário 15-60 anos

⁵² Autor de O desporto para todos – Práticas Colectiva de Interesse Social. Editado pela Câmara Municipal de Oeiras.

⁵³ O Desporto no Século XXI – os novos desafios. Edição da Câmara M. De Oeiras. Pág.113

parte de uma problemática que abrange todos os domínios da actividade social, é expressão e factor de justificação de uma concepção global da vida e de noções acerca do objectivo supremo de toda a acção humana”. Todavia, de todas as considerações avançadas podemos deduzir que estamos a evoluir para uma perspectiva sustentada no princípio da diversidade como refere Gustavo Pires⁵⁴ (1993): “o ecossistema desportivo é um espaço de diversidade ao serviço da educação, da economia, da saúde, do lazer e da qualidade de vida das pessoas e urge como resposta ao sistema estandardizado, concentrado, sincronizado, centralizado, maximizado e super especializado (...)”. As dez megatendências que este autor aponta (uma nova política de desenvolvimento do desporto; as questões do corpo e da saúde; o direito ao espectáculo como cultura do nosso tempo; o turismo desportivo; as questões estéticas e o ideal olímpico, a educação desportiva e a criação de hábitos para a vida; o rendimento, a excelência e auto-estima pela representação nacional; as políticas de infra-estruturas desportivas; a aventura desportiva e as tecnologias associadas) constituem, de facto, elementos, muitos já sentidos, que contribuirão para diversidade de opções.

Contudo, a extensão do conceito de desenvolvimento, leva-nos necessariamente a múltiplos raciocínios, de varias ordens: económica (ligado a produção e distribuição dos bens); cultural (no que diz respeito, ao património de cada indivíduo num sentido lato, enquanto conjunto de capitais: capital social, económico, cultural e simbólico) e social que tem a ver com as condições de vida e com as desigualdades. Assim sendo, Pires (2005) em artigo de opinião afirma que “é necessário, antes de tudo, assumir que o desporto é uma questão política, quer dizer, um problema de liberdade e justiça social que contribui, na sua quota-parte, para o próprio desenvolvimento humano.

⁵⁴ O autor apresentou em 1993, na Universidade do Porto (FCDEF) um trabalho sobre a “Organização do Futuro: para a construção de um ecossistema desportivo - 10 megatendências”. Nas conclusões salienta que “o futuro passa pela idealização de um sistema desportivo sustentado num novo espaço de diálogo entre o indivíduo e o sistema social e ambiental na procura de uma multiplicidade de maneiras de ver e de estar, de gostar e de praticar desporto”.

2.3.2 O conceito de Desporto.

Tal como em todos os sectores e áreas do desenvolvimento, aquele desporto construído à semelhança da era industrial, também está a mudar de um modelo unidimensional para um paradigma que tem a ver, essencialmente, com as necessidades das pessoas e com o desenvolvimento do ser humano. Hoje, o conceito de desporto assume uma característica plural. Numa perspectiva alargada do conceito dir-se-á que não há um só desporto, essencialmente porque as áreas são múltiplas, a idade e o perfil sócio-económico da população é diversificado, o nível de necessidade é heterogéneo e variável e porque há lógicas diferenciadas na segmentação dos mercados. Aliás, a propósito, Drucker⁵⁵(1992) fala-nos da inevitabilidade da construção de um mundo novo como corolário lógico da explosão da produtividade, o acontecimento social de maior relevância nos últimos cem anos, naturalmente fruto da organização do trabalho, nos tempos que correm, mais racional e mais inteligente, do desenvolvimento tecnológico, que correm, mais racional e mais inteligente, do desenvolvimento tecnológico, da implementação de novas estratégias, dos processos na área da comunicação, das relações humanas, da gestão científica e eficiente e do espírito de missão.

Portanto, o modelo unidimensional, estandardizado, baseado na competição, na medida e no recorde, característico da Sociedade Industrial, não podia subsistir, por um lado, à explosão da produtividade e, por outro, a uma nova concepção e organização do tempo. O conceito de desporto está agora muito mais próximo de um prática assente em características informais e de valorização pessoal do que de um conceito fechado e elitista. Já em 1981, o sociólogo Christian Pociello⁵⁶, numa abordagem sócio-cultural das práticas desportivas, referia a generalização de uma opção por práticas em que “cada um se sente bem dentro da sua pele”, no essencial, posicionando-se no sentido da individualização das práticas físicas a que corresponde a tal pluralidade do conceito de desporto.

⁵⁵ Drucker, P., Gerindo para o Futuro.1992. Pág. 98

⁵⁶ Pociello, C. , Já em 1981, o autor sustenta uma visão do futuro baseada na personalização das actividades, na deslocação das práticas tradicionais e urbanas para outras de sentido ecológico e de ar livre, na aventura, no risco e na exploração de grandes, espaços livres da natureza. Sport e Societé, Vigot. 1981. Pág. 111-138.

2.3.3 Desenvolvimento desportivo: da Sociedade Industrial à Sociedade pós-Moderna.

Vive-se num mundo de transições em ritmo acelerado. A lógica taylorista, da standardização e da especialização e da hierarquização levada ao extremo, aspectos enquadram do pensamento da Revolução Industrial, há muito que cedeu em função de uma lógica que, tal como refere Henry Mintzberg (1989) "o próprio termo planear se afigura imbecil, uma vez que tudo pode mudar amanhã". Para trás ficou um período de relevante importância histórica que apesar da sua característica desumanizadora de comportamentos, não deixou de se construir como um patamar do conhecimento e do desenvolvimento. A evolução exponencial da tecnologia electrónica e das telecomunicações, a crescente e profunda mutação das sociedades nas ideias e nas mentalidades, paradoxalmente, os tempos de caos e de insegurança, constituem desafios determinantes para o Homem que, tendencialmente, tem de viver numa constante "adaptação de adrenalina", como salienta o relatório Popcorn⁵⁷.

O empreendedorismo e a cooperação no desporto da Pós Modernidade, necessita de organizações eficazes e estrategicamente atentas. A este propósito, Abel Figueiredo (2005) considera o século XX como o século da construção organizacional institucional do Desporto moderno. Contudo, a rotina provocada pelos regulamentos e regras, levaram com que o foco da atenção fosse colocado nas relações humanas, e posteriormente orientadas para os objectivos nas organizações desportivas de topo. O empreendedorismo, diz o autor, foi condição essencial nas duas últimas décadas do séc. XX para gerar riqueza social institucional no desporto. Por outro lado a capacidade integradora e de cooperação do empreendedor, atendendo a criatividade, como a criação de novas necessidades, motivações e aspirações nos clientes e neles próprios, prepara-os para os desafios da globalização, competindo com outros níveis para novas superações. Este autor, realça que "é a altura do empreendedorismo íntegro, integral e integrado no novo paradigma que o gestor do desporto protagoniza" onde o código de conduta deve operar a lealdade acima de tudo, excepto da honra.

Já António Serôdio, afirma que o empreendedorismo em Portugal é, uma capacidade com pouca apetência. (2005,p.14). Acrescenta ainda que num estudo recente pode verificar que apenas 7% dos portugueses estaria envolvido em iniciativas

⁵⁷ Popcorn, F., The Popcorn Report. 1991. Trata-se de um relatório que reuniu os profissionais mais brilhantes de cada sector de actividade para revelarem as tendências mais marcantes dos anos 90.

empreendedoras, na gestão ou criação de empresas. Este autor, verificou ainda que as principais causas deste comportamento face ao empreendedorismo estão ligadas a estigmas sociais como:

- A preferência pelo trabalho independente;
- A opção por uma carreira de recurso e logo menos respeitada;
- O receio da condenação do insucesso;
- Os entraves do sistema financeiro a este tipo de iniciativas;
- A não preparação por parte do sistema de ensino para este tipo de actividade.

No panorama desportiva, Serôdio (2005), é de opinião que a situação não é mais animadora, visto que o desporto é ainda encarado como uma actividade económica de escassa relevância, pois actualmente o desporto é visto como um bem social e não como um bem económico.

O mesmo autor realça para o facto das regiões do interior considerarem o desporto como bem social leva-as a considerar as praticas desportivas como actividades pouco transparentes. Alerta para este fenómeno empreendedorismo, como via possível para alguns casos o motor do desenvolvimento do desporto para além de uma actividade económica rentável.

2.3.4 Organização social e organização desportiva.

Em 1995, e através do comité para o Desenvolvimento do Desporto do Conselho da Europa⁵⁸, vários investigadores, inclusive oriundos de países não comunitários, distribuídos por painéis, estudaram o desporto sobre três grandes âmbitos: saúde, socialização e economia. Três ambientes que, genericamente, abarcam as grandes questões do desporto no nosso tempo. Dessa exaustiva investigação sobre as potenciais vantagens da prática do desporto na saúde resultou um rol de efeitos positivos, que conduziram à recomendação aos diversos Estados sobre a necessidade de agirem, rapidamente, no sentido de formar, na opinião pública, uma corrente consistente sobre as consequências negativas resultantes de modo de vida sedentário. No âmbito da socialização, embora a socialização através do desporto constitua um fenómeno complexo e heterogéneo, variável entre países devido à

⁵⁸ Trata-se de um estudo que foi implementado visando a 8ª. Conferência dos Ministros Europeus Responsáveis pelo Desporto, a qual realizou-se, em Lisboa, nos dias 17 e 18 de Maio de 1985. “Le Rôle du Sport dans la Société». Edições do Conselho da Europa.

diversidade de factores culturais, políticos e económicos, o que não deixa de constituir uma realidade observada pelos investigadores é a influência do desporto no ajustamento aos outros factores de socialização. O desporto pode, de facto, favorecer a aprendizagem de regras pessoais e da sociedade, reforçar a estima pessoal, a tolerância, os valores morais, os sentimentos de identidade e de solidariedade, a assimilação de valores culturais, as atitudes e comportamentos individuais e colectivos no quadro das actividades desportivas e, por extensão, noutros domínios da existência.

Já no domínio da economia as questões colocam-se com outra profundidade. Basta ter presente que, em 1990, na maior parte dos países estudados cerca de 2% das despesas de consumo foram consideradas no âmbito do desporto. Ao nível mundial o desporto representa cerca de 2,5% do comércio. Segundo Pires (1996), no final dos anos 80, o consumo desportivo privado, na Europa, atingiu 35 biliões de dólares, proporcionando trabalho a dois milhões de pessoas. Números que estão em permanente crescimento. É evidente que estas despesas vão desde o consumo relacionado com o desporto, a um consumo passivo como espectador ou ligadas a jogos de fortuna e azar. De qualquer forma é evidente a importância do desporto no consumo, sabendo-se hoje que, regra geral, o financiamento privado, em muitos países da Europa, é superior ao financiamento público.

Por outro lado, as implicações do desporto na economia estendem-se ao mercado de emprego, pois em muitos países estudados os valores atingem cerca de 2%, embora muitos em tempo parcial; à importância económica das instalações desportivas; à indústria do desporto⁵⁹, no que concerne ao comércio externo e procura de artigos desportivos, da qual resultaram indústrias de grande envergadura; à indústria dos “media” pois o grande espectáculo⁶⁰ produz a natural apetência e consumo das emissões de rádio televisão, jornais e revistas que, por extensão, envolve o movimento olímpico, as federações, as ligas e os clubes desportivos.

Ora, o desporto, como resultado da interacção com outros sistemas, concretamente, económico, o político, o social e o educativo e tal como qualquer outro sector de actividade, pode abarcar todos aqueles ambientes de estudo referidos por

⁵⁹ A produção nacional de artigos desportivos foi estimada em 1990 em 2.384 milhões de \$ PPA na Alemanha 2.012 em Itália, 1916 em França, 832 em Espanha e 719 em Portugal. Por comparação, em 1989, o mercado americano foi de 37.537 milhões de \$ correntes (Andreff et al. 1994).

⁶⁰ A procura do espectáculo desportivo e correspondente mediatização através da rádio, da televisão e restante imprensa, está na origem do alargamento do mercado de serviços desportivos. O valor dos serviços desportivos vendidos multiplicou-se, em França, por vinte e três, entre 1970 e 1992; 34% dos franceses assistiram pelo menos uma vez a um espectáculo desportivo (1985) e deixaram 3,5 milhões de FF nas bilheteiras; em 1990, as despesas do espectáculo desportivo representam 2,2 milhões de DM na Alemanha e de 155 milhões de Liras em Itália.

Ansoff (1993). Aliás, se pensarmos o desporto enquanto produto estaremos desde logo a situá-lo como algo que pode ser transaccionado. Se ele só tem sentido de existir se estiver em circulação, podemos então aceitar uma lógica de oferta e de procura, portanto, concordante com os ambientes que, genericamente, Ansoff desenvolve. De resto, este posicionamento não é novo. O sociólogo Pierre Bordieu⁶¹ (1979) foi o primeiro autor a falar da oferta e da procura dentro do sistema desportivo ao partir do pressuposto que ambas são socialmente produzidas. Na mesma linha está Christian Pociello (1981) ao enquadrar o desporto como produto cultural e social. A perspectiva de Pociello, aliás, é animada por um discurso onde o desporto aparece como sistema em nítido conflito entre as práticas tradicionais, oriundas da Sociedade Industrial e com um cunho predominantemente educativo e as novas que vão, no fundo, assumir uma crítica à própria Sociedade Industrial profundamente mecanicista.

2.3.4.1 Mudança social e mudança no desporto

Para operar a mudança no desporto é necessário ocorrer a mudança social. Contudo, o sistema desportivo e toda a sua organização institucional, em tempo de turbulências e várias, está confrontado, como já salientámos, com a necessidade de adequação às novas dinâmicas económicas, tecnológicas, sociais e culturais. Aliás porque o paradigmático, basta atentar na situação deficitária, pública e notório, dos grandes e pequenos clubes à escala nacional, consequência de carências várias àqueles níveis, concretamente, os erros de gestão, ausência de planeamento e de uma evidente falta de visão do que se está a passar na sociedade. A generalidade do movimento associativo vive mergulhado numa crise de paradigma organizacional. Porque não se adaptaram, porque não orientaram as suas potencialidades para as comunidades que servem, porque não apostaram na inovação, porque não aprenderam a amar a mudança e, finalmente, porque não souberam gerar sistemas para tempos de caos. As situações, algumas dramáticas, vividas pelos clubes são bons exemplos de necessidade de serem estudados os porquês da crise e, naturalmente, idealizados e implementados processos adaptados aos novos tempos. Dir-se-á, tal

⁶¹ Pierre Bordieu considera que a oferta é o espaço de práticas possíveis face ao espaço das disposições, isto é, dos interesses que os indivíduos têm para exprimirem o seu capital cultural.

como M. Hammer⁶² acentua, que a configuração da actual situação impõe a substituição do velho por algo completamente inovador, isto é, há que questionar os fundamentos do clube, do clube-empresa, de todo o movimento associativo e actuar, radicalmente, no âmbito da mudança através de novos processos

Manuel Sérgio (2003) diz que “O desenvolvimento desportivo pouco é, se o Desporto não estiver ao serviço do Desenvolvimento. Mas o desporto ocupa, hoje, uma posição de indiscutível relevância, no sistema social global”. No âmbito do desenvolvimento desportivo, Sousa, G.(2006) realça que há uma necessidade urgente de definirmos que tipo de desenvolvimento queremos e só depois encontrar a melhor forma de desporto servir esse desenvolvimento. O autor relembra que, para que o desporto esteja ao serviço do desenvolvimento é nas pessoas que deve centrar-se toda a política desportiva de uma autarquia. Acrescentando que o desenvolvimento desportivo deve acompanhar o desenvolvimento integral do ser humano e, assim sendo, partindo desta perspectiva humanista, as alternativas municipais de investimento no desporto podem e devem ser avaliadas com base em indicadores concretos de impacto no desenvolvimento das pessoas, ao nível da melhoria de valores de natureza educativa, cultural, social, moral, sanitária e psicológica de uma região.

Situando-se no desenvolvimento do desporto português, segundo Sousa (2006), este padece do SMTB (Síndrome da Multiplicação da Torre de Babel), desobedecendo a mais evidência clara e inequívoca de que o desporto deve chegar por toda a terra, fazendo parte integrante da vida de todos os cidadãos, mas o que muitos homens fazem é construir altíssimas torres, simbolizando o poder ou união em redor de uma modalidade ou instituição. Contudo, o essencial é um investimento na formação das pessoas que estão no mundo do desporto, o que infelizmente nunca foi alvo de uma acção conjunta, equilibrada e contínua das várias instituições desportivas. Por outro lado, sabemos que cada instituição “desempenha uma linguagem e uma forma de estar própria, mas conclui que o desenvolvimento desportivo passa obrigatoriamente, por um forte investimento e compromisso com a formação de todos os agentes desportivos e o aperfeiçoamento de uma linguagem comum que permita o debate dos temas e das grandes opções estratégicas de desenvolvimento desportivo numa base comum de conceitos e ideias sobre o Desporto. O que vem de encontro a

⁶² Hammer M. e Champy, J., (1993) Reengineering Corporation: a manifesto for business revolution. Os autores apontam o redesenho de processos como uma cruzada de criatividade

esta opinião, e sendo das principais conclusões de um estudo Europeu⁶³, denominado - os Cidadãos da União Europeia e o Desporto - dos 24.791 dos inquiridos dos 25 estados da União Europeia, 50% consideram que a intervenção da União Europeia nos assuntos desportivos europeus deveria ser maior e, por outro lado, deveria haver um esforço na União na cooperação entre as organizações nacionais desportivas e governamentais.

Por outro lado, Cardoso (1997) considera que para que haja mudança social é necessário atender às necessidades das pessoas. Assim sendo este autor aponta a Teoria de Maslow – Hierarquia de Necessidades (fig.8), para explicar as motivações humanas, uma vez que estas estão intimamente ligadas à satisfação das mesmas seguindo a lógica da pirâmide. Ao conseguir subir um degrau passará a ser motivado pelo tipo de necessidades correspondentes ao degrau imediatamente superior. Um dirigente desportivo que tenha necessidades básicas não satisfeitas dificilmente será sensível a formas de motivação relacionadas com o conteúdo do seu trabalho, desafio e responsabilidades do seu clube.

Jimmy Cárter na obra Líderes e Liderança, refere-se ao caso Watergate, considerando que os líderes também devem compreender as necessidades das pessoas que dependem deles, pois são estes os autores da mudança, porque só compreendendo as suas necessidades e o seu sofrimento é que poderão exercer uma liderança bem – sucedida e provocar as mudanças necessárias para alcançar os objectivos pretendidos da sua organização.

Neste contexto, hoje, a competitividade e produtividade dos países, empresas e organizações, depende da sua capacidade de inovação. A este propósito Sousa e Sousa (2005), defendem que cada vez mais a inovação é um factor fulcral na sobrevivência e crescimento das organizações. Focalizam ainda, o facto de que também no mundo do desporto não é excepção, tornando-se importante perceber se ao nível do sector do desporto existe uma preocupação em inovar.

⁶³ No ano de 2004, sob a égide da Comissão Europeia, realizou-se, pela segunda vez, o Eurobarómetro denominado “ Os cidadãos da União Europeia e o Desporto”. Este estudo foi solicitado pelo Directório Geral da Educação e da Cultura e coordenado pelo Directório Geral da Informação e da Comunicação.

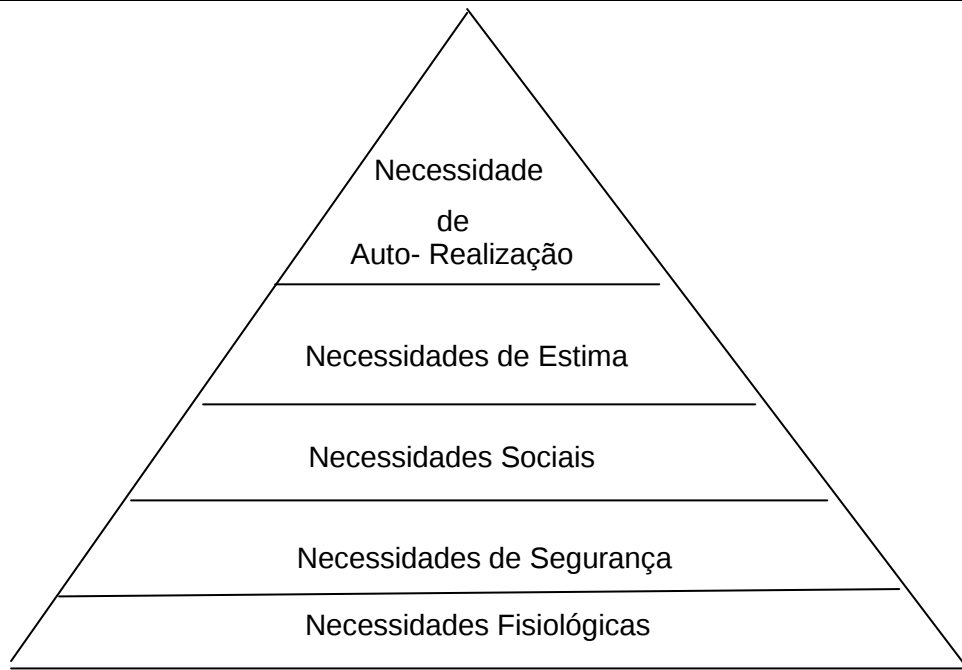


Figura 8- A pirâmide de Maslow

Hampton (1992), considera que para operar a mudança não poderá haver resistência às mudanças, pois a existir será um sintoma de egoísmo provinciano, má compreensão e falta de confiança, avaliações distintas e ainda baixa tolerância à mudança. O autor alerta ainda que muitas das vezes a mudança nem sempre é o desejável.

Para Pires,(1996), a mudança social podem ser agregadas em três categorias: (1) características gerais, (2) a forma e (3) os conteúdos da mudança social.

No que concerne às características gerais da mudança social, o autor apresenta a opinião de vários autores nomeadamente:

- Imre Lakatos (1970) - Filósofo de ciências, que afirma que cada processo de mudança ou desenvolvimento, tem um programa específico que configura o padrão de transformação e atribui-lhe determinadas características;
- Robert Nisbet (1969) - Para este autor não pode haver reflexão teórica ou investigação sobre a mudança social que se distinga da própria história;
- Ortega Y Garsset (1938) – “planear é pôr a história a andar ao contrário”. A mudança social é um processo de mutação de historicidade. A mudança social resulta da acção de desarticulação dos factores infra-estruturais (relação de produção) e dos factores super-estruturais (estado de consciência das classes sociais exploradas);

- Charles Handy (1989) - Segundo este autor as características da mudança social são as seguintes: alarme; novas caras; novas questões; novas tendências; novos objectivos, novo paradigma.
- Alvin Toffler (1980) - Apresenta seis princípios (características) que na Sociedade Industrial (2ª. Vaga) caracterizaram as actividades desportivas e não só: concentração; centralização; especialização; estandarização; maximização; sincronização.

Quanto à forma da mudança social, Gustavo Pires (1996) cita vários autores tais como:

- Thomas Kulm (1970) - apresenta uma perspectiva de mudança social em três fases: ciência normal, revolução e nova ciência normal. A primeira fase, o autor apresenta um conjunto de orientação teóricas que servem de referência à comunidade ligada a uma dada disciplina ou ramo de actividade científica. Em relação a segunda fase (revolução) começa a detecção de anomalias geradas de turbulências ou seja, o que existe ainda não é posto de lado, no entanto, também já não é aceite numa forma perfeitamente assumida. Aqui, muitos defensores dos paradigmas antigos esforçam-se para ultrapassar as “anomalias” de forma a dar resposta às dinâmicas desenvolvidas pelo novo paradigma. A terceira fase (nova ciência normal) - aqui tudo se volta a repetir, pois a nova ciência acabará por se transformar em ciência normal, as anomalias aparecerão, as discussões surgirão e tudo se vai repetir tal como no ciclo da vida.
- Charles Handy (1994) - Este autor apresenta a forma da mudança social através da “Teoria da curva sigmóide) – representa a “história da vida” das pessoas (nascemos, crescemos, desenvolvemo-nos, e entramos em declínio e, por fim, morremos) e o mesmo se passa com as organizações e instituições.
- Alvin Toffler (1984) - Para Toffler a mudança social no ponto de vista da sua forma é através de “sucessões de vagas”. Há dez mil anos iniciou-se a revolução agrícola (primeira vaga), há cerca de duzentos e cinquenta anos começou a 2ª Vaga (Revolução Industrial) e hoje alguns países e regiões do Mundo estão a entrar na 3ª Vaga (Revolução Pós Industrial).

No que concerne a terceira perspectiva de mudança social (conteúdos), muitos autores procuram encontrar esses conteúdos na existência de tendências mais ou

menos irreversíveis (determinantes) que configuram a vida das pessoas, das organizações e das sociedades.

Gustavo Pires (1996)⁶⁴ refere que existe uma certa concordância em relação a alguns dos conteúdos da mudança, por eles considerados, por exemplo: Informação; Globalização; Tecnologia; Organização Social; Ambiente; Estratégia; Descentralização; Trabalho; Formação. O autor termina afirmando que «vivemos num mundo em que só a mudança é imutável. É conveniente encontrar quadros de análise e de referência que facilitem a compreensão daquilo que está acontecer».

2.3.5 A responsabilidade do Estado no Desporto e o Mercado.

Gustavo Pires (2005), durante o 7º Congresso Nacional da Gestão do Desporto, falou de três aspectos fundamentais no que diz respeito às contradições entre o Estado e o Mercado que acontecem nas organizações das práticas desportivas:

- Crise do Estado Providência, ou seja «o Estado tem vindo a deixar de ser capaz de cumprir obrigações assumidas num tempo de “vacas gordas”, em que as pessoas trabalhavam mais, viviam menos e eram mais poupadas». Porém, em Portugal, o autor refere que a economia geral e o desporto em particular continuam a ser sustentados pelo Estado.
- Actualmente a economia mundial funciona a uma velocidade veloz, e só mesmo as organizações que possuem capacidade de inovação, criatividade e flexibilidade conseguem sobreviver.
- O Sistema Desportivo permanece desligado do mundo empresarial para além de não educar para o empreendedorismo, já no que concerne ao sistema social e o mercado estes estão viciados, na medida em que funcionam em regime fechado numa mútua protecção e promiscuidade entre o público e o privado.

O desenvolvimento desportivo de um país, refere por seu turno Manuel Sérgio (2003) é principalmente de natureza política. É por isso que, este autor, diz que «o

⁶⁴ Na sua obra “Desporto e Política “ (1996) Gustavo Pires refere que muitos autores como Alvin Toffler; John Naisbitt; Faith Popcorn; Paul Kennedy; Hamish Mcrae, cada um a sua maneira, desenvolveram processos metodológicos com objectivo de conseguirem ver na sociedade, tendências determinantes para a organização do futuro.

crescimento económico e a redução das desigualdades podem ser metas antagónicas; se os modelos de consumo das elites da periferia são influenciados pelas preferências das elites dos países desenvolvidos – o desporto, nos países pobres, (...) só pode reflectir o crescente distanciamento entre os marginalizados e as classes dominantes, as quais têm idênticos interesses aos dos sectores internacionais poderosos».

2.3.5.1 O financiamento da prática desportiva.

Santos (2005), durante a sua apresentação no 7º Congresso Ibérico de Gestão do Desporto, e no âmbito dos apoios aos clubes, afirmou que foi verificado (para uma amostra de 10% das autarquias portuguesas) que o maior financiador externo é as autarquias.

Mas é corrente encontrar e ouvir discursos com a ideia que existe uma crise no Associativismo Desportivo. Neste âmbito, Oliveira (2005) diz que este fenómeno não é exclusivo do nosso país, pois segundo outros autores, Knop et al. (1996) e Seippel (2004), constataram o mesmo facto. Por um lado, Seippel argumenta que os dados de estudo na Alemanha, Dinamarca e Noruega não sustentam essa opinião, enquanto que Knop et al. considera que essa constatação não existe, embora existam sinais de que possa ocorrer uma crise no futuro. No nosso caso particular, o autor refere que o nosso país a crise é sinónimo de dependência dos clubes desportivos face aos subsídios autárquicos, e consequentemente, uma incapacidade de angariar fundos próprios.

Para Pires (1987) o Associativismo Desportivo consolidou-se enquanto sector de actividade entre 1920 a 1960, ou melhor, durante a permanência de Oliveira Salazar no poder verificou-se uma grande pressão e controlo sobre o financiamento e funcionamento das instituições desportivas, até ao final da sua vigência. Mas a acomodação e falta de iniciativa manifestada pelas organizações desportivas após o 25 de Abril de 1974, foi reflexo desse autoritarismo que dominou em Portugal.

Em tempo de crise, tudo se resume ao carácter dos indivíduos. Esta ideia é defendida por Gerald R. Ford⁶⁵, pois para ele os indivíduos líderes devem ser vistos como pessoas totalmente honestas, dedicadas às metas adequadas e dotadas de uma força necessária para alcançar os resultados. Diz ainda que devem ser vistos como pessoas idóneas dentro e fora da organização, transmitindo confiança e respeito.

⁶⁵ Gerald R. Ford - presidente E.U.A. em 1974.

2.3.6 Crescimento e desenvolvimento

Para Gofrey Blanton (1997)⁶⁶, "...se o século XX foi o da produtividade, o próximo será marcado pela qualidade". Indo de encontro à Teoria da Curva Signóide, o desporto já teve a sua fase de implantação, depois a do crescimento e agora encontra-se na fase de maturação, estando a viver um período de grande turbulência e agitação. E aqui o autor é peremptório quando afirma que o factor de sucesso será a capacidade de produzir algo que as pessoas escolham em detrimento da concorrência. Acrescenta, ainda, que o poder mudará de mãos, passando das mãos de quem produz grandes quantidades para quem produz com elevada qualidade, aos olhos do cliente.

Segundo Manuel Sérgio, (2003) o desenvolvimento desportivo apresenta-se com o crescimento da humanidade, através dos meios que são específicos à prática do desporto. Diz ainda que, por seu intermédio, se alcance: "saúde e aptidão (...) e que o praticante aprenda a ser mais homem, poder reflexivo e espírito crítico".

Para que haja desenvolvimento desportivo é necessário pois, presenciar o desenvolvimento nas pessoas, e isso consegue-se através da sua formação, dando-lhes valor. Sendo assim Cardoso (1997) diz que a formação é decisiva e deve ser assumida como que se de um investimento em pesquisa e desenvolvimento se tratasse. Diz ainda que caminhamos para uma época em que as empresas e as organizações encontram-se em aprendizagem permanente, estimulando o espírito empreendedor e criando assim organizações curiosas e inspiradoras, adquirindo no futuro uma postura ética e responsável. Deste modo, o objectivo de uma organização passa a ser o desenvolvimento e não o crescimento, embora nem sempre o crescimento se traduza em desenvolvimento.

Rod Canion, no livro *Líderes e Liderança*, alerta para o facto de o crescimento e o sucesso, esconderem muitos "males" e "erros" da empresa, acrescentando que não devemos defender unicamente o crescimento.

Por outro lado, a formação dos agentes desportivos de uma região, pode ocasionar saltos quantitativos e qualitativos no desenvolvimento desportivo dessa mesma região. A este propósito, Sousa (2005) considera que o nosso país é o único da

⁶⁶ Blanton Godfrey tem a tarefa de dar continuidade ao trabalho pioneiro de Joseph Juran: orientar as organizações na direcção da qualidade. Uma área que segundo ele, onde há muito a fazer. Sobretudo nos governos. Dizendo até que "Todos os consultores de qualidade do mundo não seriam suficientes para os governos, escolas e hospitais".

U.E. cujo governo não mostra qualquer compromisso político para incluir o empreendedorismo no sistema desportivo. O autor refere que esta opinião foi baseada num estudo de uma comissão de peritos que avaliou as iniciativas de educação e formação para o desenvolvimento do espírito empreendedor nos países da União Europeia. O autor afirma que a conclusão infelizmente não poderia ser mais nefasta para o nosso país. Pois afirma que a nível do ensino primário não existe quaisquer medidas específicas para promover o empreendedorismo e, no Ensino Secundário as iniciativas para promover as competências empreendedoras possuem uma aplicação limitada e ocasional.

Gary Hammel (1996), considera que para o actual estado do desenvolvimento, as organizações – sejam elas vocacionadas para o desporto ou não, defendemos nós – confrontam-se com um conjunto de princípios que se filiam numa atitude revolucionária a qual, no essencial, visa aumentar significativamente as suas oportunidades de descoberta de estratégias inovadoras. Essa atitude implica: não tornar o planeamento estratégico num exercício de rotina; a necessidade de se libertar da tirania da experiência; esquecer os dogmas e criar as suas próprias regras; fazer participar as pessoas na elaboração da estratégia; lançar-se, mesmo desconhecendo o resultado final; ousar a redefinição das fronteiras do sector e encorajar o “patriotismo” empresarial⁶⁷. É evidente que existe aqui um dilema, difícil de ser gerido, precisamente, como encontrar e estabelecer o ponto de equilíbrio entre as forças que implicam as forças a mudança e as forças da estabilidade, que permitam o desenvolvimento.

No âmbito do desenvolvimento desportivo, é de máxima importância compreender a situação actual do nosso país. E para Brito (2005), Portugal atravessa um momento de crise, em várias áreas, mas realçando as grandes dificuldades na consolidação das finanças. O autor apresenta quatro indicadores que ajudam a compreender o que acontece hoje em Portugal:

- O baixo nível de habilitações académicas e profissionais;
- O insucesso e o abandono escolar precoce;
- A falta de transferência na vida pública e um crescente desinteresse e desconfiança dos cidadãos na política;
- A pouca eficiência do Estado de Direito.

⁶⁷ No que concerne ao “patriotismo” empresarial Gary Hammel sustenta que se os líderes descerem do seu pedestal encontrarão várias pessoas que lutam contra as regras vigentes, Simplesmente não são ouvidas. Caso não as deixe perturbar a ordem estabelecida no seio da sua organização elas fá-lo-ão, mais tarde ou mais cedo, mas no exterior... e contra si.

Já no âmbito desportivo, Brito (2005) também considera que por se tratar de um fenómeno social, não escapa à crise nacional, sendo urgente que os diferentes agentes e estruturas do movimento desportivo encontrem uma alternativa ao actual modelo desportivo, numa óptica completamente diferente, realçando que “temos que intervir nas causa dos problemas e não sobre as suas manifestações” para permitir uma boa utilização dos recursos e otimizar os investimentos, para que o desenvolvimento seja uma realidade.

Gustavo Pires no 7º Congresso subordinado ao tema “Empreender e Cooperar num Mercado Global, afirma que “quando falamos em desenvolvimento do desporto, na dialéctica entre empreendedorismo e cooperação e em projectos para o futuro toda a discussão tem de ser realizada numa situação de igualdade de cidadania”.

2.3.7 Princípios do desenvolvimento.

Este mesmo investigador, na linha de outros autores, aponta doze princípios do desenvolvimento:

- ❑ Responsabilidade do Estado – Compete, entre outras, às estruturas administrativas de governo central, regional e local, resolver as assimetrias, sejam elas quais forem.
- ❑ Teleologia funcional – Ciência que estuda os fins e as finalidades e procura determinar quais os meios de acção.
- ❑ Auto- determinação – Cada sistema tem de ter capacidade, dentro dele próprio de definir os seus objectivos, métodos, meios e recursos.
- ❑ Prioridade estrutural – Trata-se do respeito pela sequência lógica e articulação das acções.
- ❑ Auto-sustentação – Fundamentalmente as que se relacionam com as questões económicas financeiras.
- ❑ Transformação graduada – Uma visão de futuro é óbvio que tem de ser conseguida numa busca de soluções em equilíbrio, com ritmo e cadência própria no tempo.
- ❑ Continuidade funcional – O sistema não pode parar nem cada um funcionar à sua maneira.
- ❑ Interacção e integração – trata-se da capacidade que os vários elementos do sistema têm em interagir.

- ❑ Flexibilidade – Saber até onde é possível articular e onde não é possível ceder.
- ❑ Optimização dos meios – Evitar todo e qualquer desperdício e maximizar os recursos humanos e financeiros disponíveis.
- ❑ Participação – As pessoas ou participam e sentem-se actoras do desenvolvimento ou os projectos morrem.

2.3.8O Sistema Educativo: o Desporto Escolar

Uma das principais conclusões de um estudo Europeu⁶⁸ denominados os Cidadãos da União Europeia e o Desporto, cerca de 24 791 dos inquiridos de 25 estados da União europeia, considera que “o desporto deve ocupar um lugar proeminente e cada vez maior nos programas escolares, para além do facto de considerarem que é útil aumentar e melhorar a cooperação entre os sistemas desportivo e educativo”.

Assim sendo, Pires⁶⁹ refere que no Séc. XVII e o Governo Constitucional, propôs-se «reavaliar com o sistema educativo, no domínio das actividades física e desportivas escolares, o papel da disciplina de Educação Física e Desporto Escolar e as condições objectivas do seu exercício nos planos curricular e opcional, colocando o desporto no centro do sistema educativo, numa adequada articulação e complementaridade com o sistema desportivo». Para tal é necessário aumentar e melhorar a cooperação entre os sistemas desportivo e educativo, de forma adequada, garantindo a todos as condições mínimas para a prática desportiva em função das suas capacidades e competências. O autor afirma que «a excelência no Desporto Escolar não pode ser medida pelos resultados desportivos, mas pela criação de hábitos desportivos para a vida».

2.3.8.1 A desportivização da Educação Física.

No âmbito da Desportivização da Educação Física, Olimpio Bento (2001), citado por Escórcio (2004), refere que “é crucial reconstruir esta área à luz de um lema

⁶⁸ No ano de 2004, sob a égide da Comissão Europeia, realizou-se, pela segunda vez, o Eurobarómetro denominado “ Os cidadãos da União Europeia e o Desporto”. Este estudo foi solicitado pelo Directório Geral da Educação e da Cultura e coordenado pelo Directório Geral da Informação e da Comunicação.

⁶⁹ No seu artigo de opinião no Desporto Madeira de 3 a 9 de junho de 2005, Nº. 670

como este: Escolarizar o Desporto – Desportivizar a escola e a vida”. Compaginada com esta asserção, Escórcio refere Manuel Sérgio quando este chama atenção para o facto de que desportivizar a escola e a vida implica “um projecto que combata uma prática que constitui uma das grandes alienação do nosso tempo, isto é, para além do desenvolvimento desportivo é preciso criar um desporto ao serviço do desenvolvimento”. E a escola, neste aspecto, é determinante, essencialmente porque é futuro.

Desportivização da Educação Física que segundo Pires, (1996) deve sofrer mudanças ao nível da Educação Física, uma vez que esta tem de ser idealizada na base dos interesses dos alunos, tendo em conta o país que temos. Diz que é importante a existência de manuais escolares de diversa ordem (técnica, táctica, estratégica e cultural) para auxiliar os professores na sua missão, desde a infância dos alunos até ao ensino secundário, de modo a perpetuar hábitos desportivos para toda a vida. Para tal, insiste o autor, devemos abandonar os modelos que deram soluções no passado, e defender a Educação Física através da capacidade de encontrar soluções de acordo com as realidades do nosso tempo. Para Pires, actualmente, vivemos um momento onde o acesso a informação se consegue com um simples gesto. Hoje, o sistema desportivo organiza-se num quadro cultural diferente, sendo os valores portadores de novas ideias e pensamentos, que darão com certeza outras soluções organizacionais no âmbito das actividades lúdicas, culturais, recreativas e formativas, em ambiente escolar.

2.3.9 Desporto Federado

Segundo Pires (2005)⁷⁰, o designado “Modelo Europeu de Desporto” com expressão centrada no Desporto Federado, durante os três primeiros quartéis do Séc. XX, na generalidade, foi desenvolvido numa lógica corporativa de prática desportiva amadora e numa dinâmica organizacional de promoção social. Já a partir dos anos sessenta, o autor diz que, o Desporto Federado estruturou-se através de um modelo piramidal, onde o poder e o comando decisório está centralizado, fazendo com que a criatividade e a capacidade de sonhar das pessoas fossem travadas pelas “nomenklaturas” instaladas no poder corporativo.

Presentemente, o Desporto Federado, para Pires (2005) em diversos cenários e circunstâncias está “a ser desenvolvido numa falsa economia de prática desportiva tendencialmente profissionalizante e numa dinâmica organizacional de perversa gestão

⁷⁰ No 7º. Congresso Nacional de Gestão do Desporto.

de negócios, em profunda contradição ideológica (os valores e princípios) com o seu passado social”. Mas com esta mudança de paradigma social, quase sempre na obtenção de lucros, o autor refere que as contradições começaram a se desenvolver para níveis de ruptura, referindo alguns exemplos:

- Fortes lutas entre ligas e federações em várias modalidades desportivas;
- Desaparecimento de muitos clubes;
- Corrupção ideológica em diversas organizações do vértice estratégico do desporto;
- Incapacidade dos poderes públicos e desinteresse da sociedade em geral.

A este propósito, Correia, (1999) recomenda que os factores críticos de competitividade para o sector federado, tendo em vista as ameaças deve-se defender através de: melhoria da qualidade da formação dos praticantes e aumento do número de praticantes. Já quanto agir às ameaças deve: fomentar a cooperação inter organizacional e recrutamento e selecção de recursos humanos qualificados.

No que diz respeito as oportunidades, o autor indica os seguintes factores como possibilidades de obtenção de vantagens competitivas: quantidade e localização das instalações desportivas e a procura de desporto por diferentes segmentos da população.

Porém, o mundo actual, possui múltiplos de interesses, onde o desporto também desagrega nas mais diversas actividades consoante os interesses dos diferentes grupos. Esta constatação leva a que Gustavo Pires, no 7º Congresso de Gestão do Desporto, alerte os presentes e a sociedade em geral para a necessidade de realizar um esforço intelectual (teórico) deixando de lado qualquer espécie de egoísmo, encontrando assim os caminhos que levem a um diálogo entre todos os cidadãos, independentemente de onde nasçam e vivam em contextos económicos, sociais e culturais diferentes. Para realizarmos esse esforço intelectual, precisamos de ter presente o conceito de “posição inicial” que John Rawls (1997, 2001) citado por Pires no referido Congresso, que define como sendo «parte de uma situação hipotética em que num dado momento os homens como seres racionais, acordam em associar-se para realizar fins, satisfazer necessidades e alcançar a justiça e em consequência o desenvolvimento». O autor realça ainda que para tal acontecer, devemos respeitar dois princípios fundamentais:

- Igualdade na repartição dos direitos e deveres básicos;
- As desigualdades só são justas se forem geradoras de benefícios compensadores para todos, em especial para os mais desfavorecidos.

2.3.9.1 O Clube como continuador da actividade escolar e veículo de cultura física.

A actividade desportiva escolar hoje é vista de forma completamente diferente, isto porque os jovens cada vez mais recusam-se aceitar programas estandardizados, que nada têm a ver com a sua maneira de ser. Ou melhor dizendo, como afirma Pires (1996) são programas que não estão de acordo com as necessidades do seu corpo, da sua saúde, da sua inteligência e da sua cultura, acrescentando ainda que são programas «que negam o seu direito à opção e à livre escolha, os agridem em regimes de coeducação de uma artificialidade chocante, que não respeitam a estrutura da cadência da organização do tempo da sociedade actual».

Para Garcia e Lemos, (2005) a Educação Física é uma disciplina que parece estar à margem da sociedade, pois insiste em submeter-se em exclusivo às práticas desportivas tradicionais, não admitindo a possibilidade de que os seus programas curriculares estão ultrapassados e que não atingem os interesses dos nossos jovens, numa clara desadequação entre o que existe na sociedade e o que por si é oferecido, nos clubes e espaços privados. Uma constatação que o autor considera ser uma educação que parece não acompanhar as mudanças hierárquicas de valores onde são olhadas como partes secundárias desconsiderando seus efeitos e causas.

Por outro lado Pires, (1996) afirma, que actualmente só pode existir desporto no nosso país, se existir um sector do Desporto Escolar forte com uma perspectiva de desenvolvimento fundamentalmente centrado no objectivo de criar praticantes desportivos para a vida. O clube com a sua prática formal, ser capaz de prolongar a prática desportiva para além das estruturas competitivas formais. Ele diz, que só um modelo de desenvolvimento centrado numa perspectiva educativa pode, a médio prazo, acabar com a degradante situação que hoje se vive no desporto nacional. Segundo o autor, o quadro orientador da Lei de Bases do Sistema Educativo, o Desporto Escolar, deverá ser: «um meio de formação pessoal e social dos jovens, pela ocupação formativa e educativa da parte do seu tempo de lazer, através de uma prática

desportiva orientada, e só mesmo o Desporto Escolar pode atingir a generalidade da população juvenil portuguesa através da rede de escolas que cobre o país».

O futuro praticante, técnico ou dirigente desportivo está hoje, na escola. Mas o Desporto Escolar para além de estar integrado no Sistema Desportivo, deve fazer parte também do Sistema Educativo como reafirma Pires (1996) quando diz que «o Desporto Escolar é um subsistema autónomo do Sistema Desportivo que o alimenta a montante e um instrumento de intervenção pedagógica do Sistema Educativo que se desenvolve no quadro das actividades curriculares e de complemento curricular». O autor diz ainda que muitos dirigentes são unânimes, quando dizem que não existe uma entidade com quem, em matéria de desporto, possam estabelecer diálogo no âmbito do Sistema Educativo. Contudo, as federações desportivas seriam as primeiras entidades a beneficiarem de um Desporto Escolar a funcionar com uma ideia de desenvolvimento (que pouco existe) e uma vontade política (que tem que ser mais do que o simples gastar dinheiro) um projecto de organização do desporto do futuro⁷¹ Por outro lado, diz o autor, que há dirigentes e técnicos que têm do Desporto Escolar uma perspectiva de “aviário” onde se vai escolher os frangos (jovens) para serem “assados” na fomalha do rendimento e do espectáculo desportivo, numa perspectiva completamente distorcida, egoísta e hipócrita daquilo que deve ser o desenvolvimento desportivo.

Neste âmbito tem forçosamente de prevalecer a ética desportiva, pois Garcia e Lemos, (2005) refere que, não pensamos em falar sobre uma ética para dirigentes desportivos mas, tão somente, de uma ética para o Desporto, que consequentemente terá que ser observada a partir de diferentes contextos, tais como: treinadores, praticantes, espectadores, pais, psicólogos, enfim, de uma miríade de condições onde o dirigente se inclui com toda a naturalidade.

O Desporto Federado, segundo Pires (1996) é importante, e tem de ser alimentado a montante pelo Desporto Escola, mas numa perspectiva de desenvolvimento e não de crescimento. Numa perspectiva de desenvolvimento humano principalmente das crianças e dos jovens, na medida em que cada um destes sectores apresenta objectivos específicos que não podem nem ser ignorados nem confundidos. O autor realça que, o Desporto Federado está envolvido numa cultura desportiva que não se compadece com as necessidades de promoção e desenvolvimento igualitário que deve envolver as actividades desportivas praticadas

⁷¹ - Gustavo Pires a sua opinião exposta in *O Desporto Madeira* de 23 de Setembro de 1994, Nº. 113 – “Em busca de uma nova ordem – Os programas de Governo e o Desporto Escolar”.

em ambiente escolar. Trata-se de dois sectores de prática desportiva com culturas próprias, que têm de ser preservadas sob pena de se cometerem graves erros como tem sido habitualmente em Portugal.

Já o Desporto Escolar, para Pires, (1996), deve assumir-se como estrutura organizacional de interface entre o Sistema Educativo em geral e a disciplina de E. Física em particular. Deste modo, tanto o Desporto Escolar como a Educação Física fazem parte do Sistema Desportivo como elementos que devem agir em interação dinâmica, e contribuir para o desenvolvimento educativo e desportivo, pessoal e social da população portuguesa.

Daqui se pode deduzir que deve existir uma complementaridade entre o Sistema Educativo e o Sistema Desportivo, de tal forma que o clube desportivo se assuma como continuador da actividade escolar e veículo de cultura física no quadro dos valores da educação, da ética e da responsabilidade. Diz-nos o professor Manuel Sérgio (2003) que «chegou a altura de pôr em causa a todos os níveis, o desporto inteiramente submetido ao império da competição da medida, do rendimento e do recorde. Atingimos o ponto em que nos é exigido saber se, sim ou não, o progresso desportivo, apregoado pelas grandes centrais de manipulação da opinião pública, satisfaz as quatro aspirações de fundo que habitam o homem dos nossos dias: aspirações à dignidade de pessoa consciente e livre; aspirações à paz e à liberdade; aspirações à solidariedade e à justiça social; aspiração de ver-se reconhecido e tratado como responsável...» Este autor considera que o progresso desportivo é indissociável do progresso humano, dizendo ainda que, pode não haver progresso humano, com muitos recordes batidos e muitos golos marcados. O clube não deve rever-se tão-só nas vitórias e nas taças conquistadas, mas também e sobretudo nos serviços prestados à comunidade.

2.3.10 Política desportiva autárquica.

Sousa (2006) considera que o papel das autarquias no que diz respeito ao desenvolvimento desportivo assume, actualmente, uma dimensão tão extensa e rica de conteúdos, de experiências e de áreas de investigação que é impossível abordar todas as facetas e vertentes em breves palavras. Assim sendo este autor abordar esta temática reduzindo o campo de reflexão, centrando-se nas pessoas, partindo de uma

abordagem humanista, analisando deste modo, o relacionamento entre as autarquias e o desenvolvimento desportivo, sob uma perspectiva de serviço público.

Assim sendo, o relacionamento entre as autarquias e o desporto é um domínio que há muito tempo é considerado. Contudo Sousa (2006) referencia que “em Portugal, as autarquias locais têm, desde 1976, dignidade constitucional. Segundo a lei fundamental, a organização democrática do Estado compreende a existência de autarquias locais, sendo estas pessoas colectivas de população e território dotadas de órgãos representativos que visam a prossecução dos interesses próprios, comuns e específicos das respectivas populações”⁷². Segundo este mesmo autor, e dentro deste tipo de interesses próprios e comuns, o desporto tem adoptado uma posição de relevo em muitas autarquias que, consideram o desporto como um veículo de melhoria da qualidade de vida das populações, desenvolvem actividades, reservam espaços para a prática desportiva e apoiam financeira e estruturalmente as organizações desportivas locais.

Ao longo dos tempos as organizações desportivas, armazenaram várias experiências que transformaram em conhecimento útil para situações futuras. Esta ideia é partilhada por Sousa, (2006) que afirma que “nem sempre esta experiência acumulada, este conhecimento que passa pelos serviços de desporto de uma autarquia é recolhido, organizado e reutilizado da melhor forma”. O mesmo autor dá grande importância para as autarquias que possuam Carta Desportiva do Município, mas acrescenta que os municípios não têm capacidade de manter actualizada essa mesma carta e de possuir todos os dados do associativismo, das instalações desportivas, dos recursos humanos facilmente acessíveis e utilizáveis. A dificuldade de elaborar, antecipadamente, os elementos de base à decisão política e a insuficiente partilha de experiências na organização de eventos que, repetidamente, têm um retorno negativo para a autarquia, são casos infelizmente comuns na grande maioria dos municípios portugueses. Seguindo, o raciocínio anterior, Jimmy Carter na obra *Líderes e Liderança*, afirma que o líder deverá compreender a História, seja no âmbito empresarial ou nacional, acrescentando ainda, que quase sempre, o conhecimento de factos anteriores (por ex: no nosso caso concreto, a Carta Desportiva do Município) serve como uma boa orientação para a maneira como lidar com os desafios ou oportunidades presentes, pois ajuda a evitar a repetição de erros.

⁷² - Definição da Direcção Geral das Autarquias Locais (MCOTA).

Ora, o grande desafio das autarquias que pretendem desenvolver ambientes de qualidade a nível desportivo e, consequentemente, prestar as populações serviços de qualidade, é sem dúvida gerir o conhecimento que vai sendo produzido e acumulado pelos responsáveis políticos, técnicos e funcionários. Mas o alerta não é dirigido para o acesso à informação e ao conhecimento, mas sim para a forma como gerimos esse conhecimento, pois é o que realmente diferencia as pessoas e as organizações. Sousa, (2006).

O autor, aponta duas estratégias de base na gestão do conhecimento: A primeira é a *estratégia de codificação* em que o conhecimento é codificado e armazenado e catalogado em bases de dados para que possa permitir um fácil acesso. Este autor, dá o exemplo da Carta Desportiva Integrada⁷³ um perfeito exemplo deste tipo de estratégia. A segunda é a *estratégia de personalização*. Aqui o conhecimento está intimamente ligado à pessoa que desenvolveu e esta é estimulada a distribuir e fornecer rapidamente esse conhecimento através de contactos pessoais, como por exemplo: sessões e debates; reuniões e, ainda, equipas de trabalho sobre temas específicos do desporto no município, são algumas estratégias com alto impacto na difusão do conhecimento. Gastão Sousa sublinha que “gerir o conhecimento numa autarquia implica, portanto, o aceitar implícito da mudança; implica estar atento à realidade local, nacional e internacional; implica a capacidade de mudar de paradigma⁷⁴”

Toffer (1984) é de opinião que “os analfabetos não são aqueles que não sabem ler ou escrever, mas aqueles que se recusam a aprender, reaprender e voltar a aprender”. Neste pressuposto, Sousa, (2006) chama atenção para os responsáveis políticos e técnicos do desporto que se devem debruçar sobre os oito factores que permitam uma aprendizagem constante e, consequentemente, possuir capacidade de mudança organizacional do município. E são eles:

- Qualidade e coerência das políticas;
- Liderança;
- Pressão ambiental duradoira;

⁷³Gastão Sousa, entende por “Carta Desportiva Integrada” o documento que permita a integração dos vários elementos necessários ao conhecimento exaustivos da realidade desportiva de uma região, nomeadamente a Carta da Instalações Desportivas Artificiais; a Carta dos Espaços Desportivos Naturais

⁷⁴Gastão Sousa (2006), entende por paradigma a um “conjunto de regras que definem fronteiras entre o que é certo e errado, entre o que é verdadeiro e o que é falso, entre o que se deve fazer e o que não se deve fazer. Ele funciona como um padrão que define o comportamento das pessoas”

- Cultura Organizacional;
- Relacionamento humano dentro da autarquia;
- Redes de cooperação inter-organizacional;
- Simplicidade e clareza na definição de objectivos e prioridades;
- Ajustamento entre a mudança a nível regional e a nível local.

Todos estes factores devem ser considerados por todos aqueles que directa ou indirectamente estejam ligados ao desporto.

Finalmente, sabemos que as pessoas que desempenham a sua actividade nas autarquias, são um dos elementos mais importantes na definição do papel que elas desempenham no desporto, ao serem os veículos principais de interface com o ambiente externo e de utilização da tecnologia existente. Esta é a opinião de Gastão Sousa, (2006) que leva a nove tipo de autarquias, caracterizadas pelas personalidades de quem as lidera e de quem está em contacto com o ambiente externo. A recente Teoria da Contingência salienta que não existe uma forma única que seja a melhor para organizar um serviço de desporto numa autarquia no sentido de se alcançarem os objectivos altamente variados das organizações e dentro de ambientes igualmente variados.

- ***A Autarquia Perfeccionista***

Este tipo de autarquia é organizada, disciplinada e responsável. Aqui o relacionamento com outros agentes desportivos é planeado ao pormenor desde a mais pequena tarefa até as responsabilidades de cada membro da equipa. Apesar da qualidade do trabalho ser indiscutível, muitas vezes exagere-se em demasiados pormenores ao nível das normas e procedimentos e não lida bem com a possibilidade de cometer erros.

- ***A Autarquia Doadora***

Aqui a preocupação central é estabelecer boas relações com todos os clubes e outras organizações desportivas e está sempre disponível para ouvir e encorajar a actividade dos outros. Neste tipo de autarquias evitam a definição de critérios e prioridades no fornecimento de apoio aos clubes e outras instituições, ou, então, elabora-os de forma muito superficial. Aqui há a tentativa de satisfazer todos, mas por outro lado corre o risco de apoiar quem nada faz. As autarquias doadoras demonstram que são indispensáveis na vida das organizações desportivas e que estas são apreciadoras do seu esforço.

- ***A Autarquia Realizadora***

A autarquia realizadora possui uma actividade cheia de vida, sempre actualizada e preparada para oferecer aos munícipes novos serviços desportivos. Este tipo de autarquia caracteriza-se por ser ambiciosa e determinada, sempre trabalhando para conseguir os primeiros lugares num curto espaço de tempo. Aqui reina o sucesso, pois a palavra fracasso não faz parte do vocabulário dos seus colaboradores. Muitas vezes, não olha para o lado (devido o seu ritmo acelerado de acção) e não se apercebe que está a esgotar a capacidade de oferta desportiva do sector privado e a concorrer com esse sector (privado lucrativo ou não lucrativo) no fornecimento de serviços desportivos.

- ***A Autarquia Romântica***

É uma autarquia que se envolve demasiado por uma causa. É pouco burocrática, desenvolvendo estratégias peculiares para atingir resultados. Esta autarquia não possui um controlo racional dos investimentos que realiza, o que poderá levar o esgotamento da sua capacidade financeira, material e humana num ou mais projectos para os quais é mais sensível. Espera ser reconhecida, mas enquanto espera, sofre, pois compromete-se com uma ideia, uma visão de um projecto que adopta como sendo seu.

- ***A Autarquia Observadora***

Trata-se de uma autarquia, atenta aos factos desportivos do meio onde está inserida. Possui uma forma de actuação isolada das suas actividades, ponderando bem a sua forma de intervenção no desporto. É uma autarquia que olha muito para dentro de si mesma, correndo o risco de desligar-se da realidade desportiva do seu concelho, tornando-se uma simples observadora.

- ***A Autarquia Céptica***

Cautelosas, fiéis e cooperativas, são características que lhes pertence. São entidade que preocupam-se com os mais fracos e assumem causas nobres. Não se entusiasma por bons resultados alcançados, nem confiam na capacidade do sector privado em implementar um projecto de desenvolvimento desportivo.

- ***A Autarquia Epicurista***

A inovação e a criatividade são a vida desta autarquia. Porém, quando a situação se complica, a epicurista tende quase sempre a atrapalhar-se. Enfrenta os problemas com grandes dificuldades e abandona um projecto, se este lhe parecer

maçador. Neste tipo de autarquia podemos encontrar muitos projectos interessantes inacabadas ou em estudo contínuo ou até mesmo interminável.

- ***A Autarquia Patroa***

A sua vocação é ser líder. Revela-se como protectora dos mais fracos e desprotegidos. Diz tudo o que pensa, sem ter consciência que poderá estar a praticar injustiças e até mesmo ferir sentimentalmente as outras organizações desportivas. Aqui, o líder nunca poderá ser posto em causa, pois quem fizer não sobreviverá nem seus projectos tem hipóteses de vingarem.

- ***A Autarquia Mediadora***

Ao tomar qualquer decisão procura antes o consenso, pois tenta evitar conflitos e acima de tudo está sempre disposta a ouvir os outros, o que leva a possuir os quadros bem estruturados hierarquicamente. Aqui proporciona a que a participação de todos se faça, através da realização de conselhos municipais de desporto. Por outro lado, pode tornar-se muito passiva e ambígua, pois como não age em causa própria, é muito difícil conhecer as suas verdadeiras opiniões.

Sousa, (2006) conclui que tal como as pessoas as organizações possuem uma personalidade e esta está em constante formação e evolução.

III) ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO**3.1 Metodologia**

Quivy e Campenhoudt (1998), sustentam que a conceptualização constitui, logo à partida, uma das dimensões principais de um modelo de análise, de forma a impedir que um trabalho se torne impreciso, vago e arbitrário. Assim sendo, a metodologia adaptada de qualquer estudo que vise a análise e/ou resolução de um determinado problema consubstanciado no método científico, integra a possibilidade de se realizar uma investigação de cariz qualitativo e/ou uma investigação de índole quantitativa.

De acordo com a problematização realizada a partir do método dedutivo, utilizámos a seguinte metodologia de investigação:

- ✓ Observação directa extensiva, utilizando como técnica o questionário com a amostra definida no ponto 3.1.2.
- ✓ Observação documental directa (relação directa com os fenómenos que constituem objecto de estudo); e indirecta (embora não tendo uma relação directa com o objecto de estudo, pudesse fornecer indicações ou permitir situar melhor as bases das questões estudadas).
- ✓ Prosseguiu-se uma perspectiva de investigação sistémica.

3.1.1 Modelo de Análise

A partir do problema proposto e da abordagem teórica realizada, a parte empírica do presente trabalho tem como objectivo identificar e caracterizar o pensamento estratégico e tipo de liderança dos dirigentes desportivos regionais. Por conseguinte, iniciou-se um processo dedutivo de construção do modelo de análise, face a revisão bibliográfica realizada.

O questionário, durante a sua elaboração, teve em atenção os aspectos considerados por Fernandes (1994) no que concerne aos cuidados como “a natureza das perguntas, a sua forma de redacção como também a ordem da sua sucessão”.

Depois de elaborado, procedeu-se à sua aplicação, através do método de apresentação directa às pessoas tendo a maior parte dos inquiridos o preenchido de imediato. Os restantes foram entregues por correio, o que não deixa de ter alguns

inconvenientes, mormente o que o citado autor refere, isto é, a possibilidade de uma percentagem dos inquiridos não responder e das respostas serem ponderadas, o que lhe retira o grau de espontaneidade.

3.1.2 Amostra

A amostra do presente estudo foi aleatória e constituída por 84 clubes, valor resultante dos inquéritos recebidos, que corresponde a uma taxa de retorno de 84,0%.

O universo inquirido reporta-se a 100 clubes regionais com actividade desportiva, conforme a base de dados do IDRAM actualizados a 17 de Maio de 2006, sendo a maioria do concelho do Funchal e os restantes distribuídos pelos outros concelhos.

Quadro 6- Número de clubes por concelho

CONCELHOS	CLUBES
Calheta	5
Câmara de Lobos	9
Funchal	83
Machico	11
Ponta do Sol	3
Porto Moniz	2
Porto Santo	6
Ribeira Brava	3
São Vicente	5
Santa Cruz	11
Santana	5
Totais	143

Se tomarmos por referência os estudos de Santos (2001) e Oliveira (2003) em que, o primeiro é apoiado em dados oficiais, e aponta para 10377 clubes no território nacional, e o segundo restringe-se a cidade do porto e possui cerca de 2% do total de clubes em Portugal.

3.1.3 Recolha de dados

A recolha de dados foi efectuada através da utilização do inquérito por questionário entregues, pessoalmente, a 68% da amostra e os restantes 32% recebidos por correio, no período de 20 Março ao 15 de Maio de 2006.

A acompanhar o inquérito foi endereçada uma carta aos presidentes dos clubes, na qual explicámos os objectivos do estudo e se apelava à sua colaboração⁷⁵.

⁷⁵ Vide a carta em anexo 1

A opção pelo envio do questionário (para além da entrega personalizada) juntamente com envelope devidamente endereçado e RSF, propositadamente para o estudo a 32% do universo, está relacionada com experiências de estudos anteriores Heineman. Et al. (1997) e pelo desejo de obter representatividade do universo a inquirir.

3.1.3.1 O pré-teste

A anteceder a aplicação do questionário julgou-se pertinente a efectivação de um pré - teste junto de indivíduos pertencentes ao universo dos inquiridos alvo do estudo (5 presidentes de clubes).

Daí resultou a necessidade de proceder-se a alguns ajustamentos essencialmente de carácter estrutural, para favorecer a sua leitura e compreensão.

Simultaneamente, e dada a extensão do questionário, houve a necessidade de reduzir o número de questões. Daí que após a realização do procedimento denominado por consistência interna, foram eliminadas nove questões, aumentando assim o valor do Alpha de Cronbach, obtendo-se uma pretendida melhor consistência. Estes procedimentos foram realizados e gravados em suporte informático, através do SPSS - Statistical Package for the Social Sciences, versão 14.0.

3.1.3.2 O questionário (instrumento de análise)

O questionário designado como inquérito e distribuído aos clube desportivos regionais foi construído com base na revisão bibliográfica efectuada, visto que tanto quanto nos foi possível averiguar, não existe nenhum instrumento apto a realizar observação dos indicadores do nosso estudo. Assim sendo optámos pela construção de um instrumento próprio que, após a sua construção e a realização de um pré-teste, foi distribuído aos presidentes dos clubes que compuseram a amostra.

O questionário encontra-se dividido em duas partes. Na primeira procurámos realizar uma caracterização sumária dos inquiridos e das suas organizações (Perfil do Dirigente, e Estrutura da Organização); na segunda por um conjunto de 46 perguntas fechadas, estruturadas em três dimensões: Liderança (nº1 a nº 13); Estratégia (nº14 a nº 33) e Desenvolvimento (nº34 a nº46).

A organização das páginas (em número de três) é homogénea, contendo a primeira as informações referentes ao clube e ao seu presidente. Nas restantes, um terço da parte direita é constituído por uma escala de Likert, dividida em cinco níveis de qualificação: 1= Discordo Totalmente; 2= Discordo; 3= Indiferente; 4= Concordo e 5= Concordo Totalmente.

3.1.4 Tratamento dos dados

O questionário foi apresentado, como salientámos, sob a escala de Likert, sendo quantificada cada pergunta e dimensão.

Foram empregues análises descritivas e inferenciais. No primeiro caso, utilizámos a análise com base em frequências e percentagens e, quando necessário recorreremos aos parâmetros de tendência central e dispersão.

Quanto às estatísticas inferenciais foram utilizadas técnicas de correlação, através do Coeficiente de Correlação de Pearson. Avaliámos, também, a consistência interna, através do Alpha de Cronbach, com o objectivo de obtermos pontuações médias. Assim, com estas pontuações médias e, através Análise de Variância, pudemos testar se existiam diferenças significativas, perante algumas questões da caracterização da amostra.

Todos os valores analisados têm em conta o grau de confiança de 95%.

Os procedimentos da análise estatística foram utilizados de acordo com os diferentes objectivos da estratégia implementada na estrutura do questionário.

IV) APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta parte do trabalho serão apresentados e discutidos, de forma sectorial, os resultados da investigação.

4.1 Apresentação dos resultados do inquérito

4.1.1 Caracterização genérica dos dirigentes e clubes desportivos

O perfil do presidente de um clube desportivo regional apresenta as seguintes características:

- Em média tem 44 anos;
- O grau de Licenciado é o mais elevado (45,2%);
- Desempenha a função de dirigente até há 4 anos (40,5%);
- Foi ou é praticante de futebol (41,7%) conforme os resultados apresentados nos quadros 7 ao 10º.

Quadro 7- Idade dos presidentes dos clubes

Idade	Nº. de clubes	%
24 a 34 anos	11	13,1
35 a 44 anos	29	34,5
45 a 54 anos	36	42,9
55 a 64 anos	8	9,5
Total	84	100,0
	Média	Desvio padrão
	44,67	8,649

Ainda sobre a idade, no quadro anterior podemos verificar que 42,9% dos inquiridos têm entre 45 a 54 anos, embora a classe entre os 35 e os 44 anos, também registe uma percentagem próxima (34,5%).

Nas habilitações literárias, destacamos a existência de 40,5% dos dirigentes desportivos possuidores de denominado antigo 7º ano, actual Ensino Secundário, quadro 8.

Quadro 8- Habilitações Literárias

Grau de Ensino	Nº. de clubes	%
Ciclo Preparatório (2º Ciclo Ensino Básico)	2	2,4
Antigo 5º Ano (3º Ciclo Ensino Básico)	6	7,1
Antigo 7º Ano (Ensino Secundário)	34	40,5
12º Ano (propedêutico)	3	3,6
Licenciatura	38	45,2
Mestrado	1	1,2
Total	84	100,0

A habilitação literária mais baixa é o 2º Ciclo do Ensino Básico, o que corresponde apenas a 2,4% da amostra, estando este facto provavelmente relacionado com a idade dos presidentes (9,5%, entre 55 a 64 anos) e das exigências de escolaridade obrigatória à idade em que frequentaram o Sistema Educativo.

Quanto aos anos que exerce a função de presidente, (quadro 9), o valor mais elevado é entre 1 a 4 anos, 40,5%, seguindo-se de 5 a 9 anos, com 27,4% e 10 a 14 anos com 23,8%. Note-se ainda que 7,1% têm mais de 14 anos na presidência dos clubes.

Quadro 9- Anos que exerce a função de presidente

Antiguidade na Função	Nº. de clubes	%
De 1 a 4 anos	34	40,5
De 5 a 9 anos	23	27,4
De 10 a 14 anos	20	23,8
Mais de 14 anos	6	7,1
NR	1	1,2
Total	84	100,0

Questionados sobre se tinham praticado ou praticam alguma modalidade desportiva, 41,7% dos presidentes responderam que foram ou são praticantes de futebol e a segunda modalidade foi o ténis (10,7%), seguindo-se outras com percentagens bastantes mais baixas (quadro 10).

Quadro 10- Modalidades que pratica ou praticou

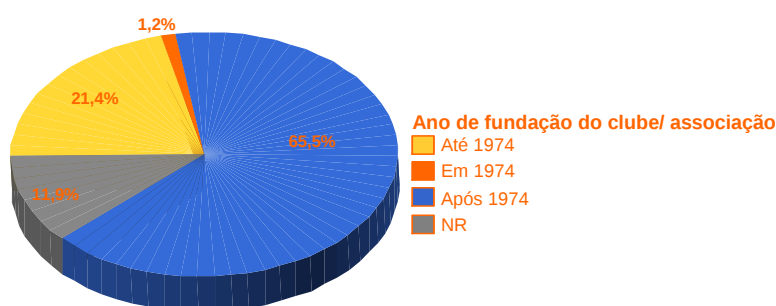
Modalidades mais praticadas	Nº. de clubes	%
Futebol	35	41,7
Andebol	6	7,1
Atletismo	6	7,1
Basquetebol	2	2,4
Desportos motorizados	2	2,4
Hóquei patins	2	2,4
Karaté	2	2,4
Natação	8	9,5
Ténis	9	10,7
Voleibol	2	2,4
Outras modalidades	6	7,1
Nenhuma	4	4,8
Total	84	100,0

O valor de 7,1% de outras modalidades, corresponde ao somatório de respostas inferiores a 2%.

4.1.2 Estrutura da Instituição

4.1.2.1 Ano de fundação do clube

Um dos elementos caracterizadores foi o ano de fundação das instituições inquiridas. Por razões históricas, definimos três períodos: até 1974, durante 1974, e depois de 1974. Esta demarcação justifica-se pela simples razão do período anterior a 1974 ser de fortes restrições de liberdade associativa. A partir do ano da Revolução assistiu-se a um total abertura e liberdade associativa e por uma crescente intervenção do Estado no sentido de regulamentar e apoiar o associativismo⁷⁶.

**Figura 9- Ano de fundação do clube**

⁷⁶ - Como forma de revivificar os clubes a DGD lançou em 1975 "Plano Geral de Acção do Grupo de Apoio às Pequenas Colectividades" que continha uma estratégia de intervenção em três fases: 1- Sensibilização e mobilização dos pequenos clubes e colectividades para uma revivificação da prática desportiva aberta à comunidade; 2- Garantir a continuidade das acções iniciadas e 3- promover a animação a nível regional. O mesmo plano continha ainda os critérios e tipos de apoio.

Observa-se que 65,5% dos clubes foram fundados após 1974 e que apenas um quinto teve a sua fundação antes de 1974, 21,4%.

Fica aqui claro que antes de 1974 os indivíduos e os grupos, segundo Crespo (1978) “submeteram-se ao Estado, que utilizava um aparelho bem organizado, incluindo partido único, forte polícia política, e na estrutura da qual um reduzido número de eleitos tinham possibilidade de plena reunião e de intervenção sem condicionamentos”. Com abertura à democratização da sociedade civil, em 1974, verifica-se “um incremento do aparecimento de novos clubes, facto sem paralelo em toda a história do associativismo desportivo em Portugal”.

4.1.2.2 Número de sócios do clube

Tendo como base os 84 clubes em estudo, o total de sócios dos clubes é de 55.638. No quadro 11, verificamos, por classes, o número de sócios por clubes.

Quadro 11- Número de Sócios		
Nº de Sócios	Nº de clubes	%
De 0 a 250	45	53,6
De 251 a 500	15	17,9
Mais de 501	17	20,2
NR	7	8,3
Total	84	100,0

Regista-se, de forma mais elevada, o número de clubes até 250 sócios, o que representa 53,6% dos clubes em estudo.

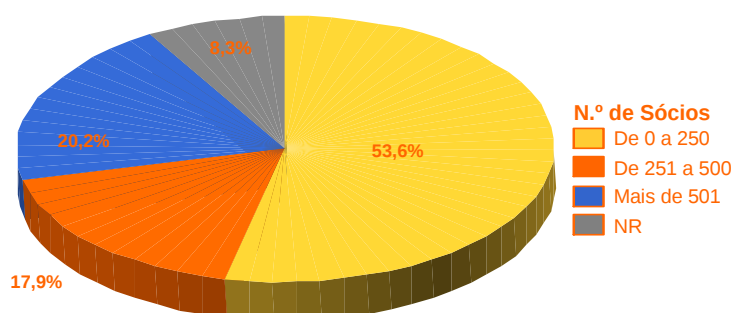


Figura 10- Número de sócios por clube

Verifica-se, através da figura número 10 que a percentagem do número de clubes com mais de 500 sócios é de 20,2%.

4.1.2.3 Modalidades

Questionados sobre o número de modalidades que são praticadas nos clubes, constatámos que 50% dos clubes têm até 3 modalidades.

No quadro 12, verifica-se que mais de metade dos clubes praticam até três modalidades, contudo 26,2% possuem quatro a cinco modalidades, o que permite deduzir de uma prevalência multidesportiva.

Quadro 12- Número de Modalidades

Modalidades	Nº. de clubes	%
1	16	19,0
2-3	30	35,7
4-5	22	26,2
6 ou mais	15	17,9
NR	1	1,2
Total	84	100,0
Percentil 50	3 Modalidades	

Na figura nº 11, ressalta o número de clubes com uma só modalidade 19,0%, duas ou três 35,7%, quatro a cinco 26,2% e a existência de 6 ou mais modalidades em 17,9% dos clubes.

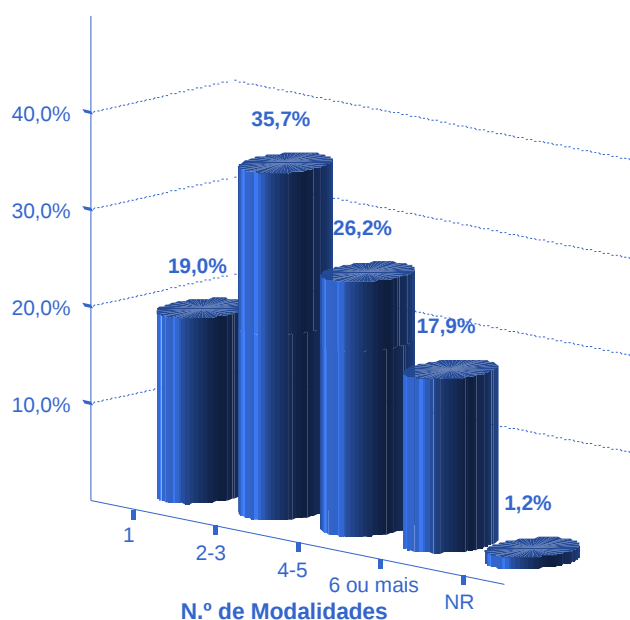


Figura 11- Número de modalidades por clube

Sobre as modalidades mais praticadas, o futebol (38,1%), o andebol (13,1%), e o ténis de mesa (7,1%) são as que apresentam as três percentagens mais elevadas.

Devemos destacar a percentagem do futebol, muito superior a qualquer outra das modalidades mais praticadas e com um valor de quase três vezes superior relativamente à segunda modalidade de desportos colectivos, o Andebol (quadro 13).

Quadro 13- Modalidade mais praticada no clube

Modalidades	Nº. de clubes	%
Futebol	32	38,1
Futebol de 5	3	3,6
Ténis de Mesa	6	7,1
Andebol	11	13,1
Natação	2	2,4
Todo o Terreno	2	2,4
Voleibol	2	2,4
Orientação	2	2,4
Ginástica	3	3,6
Karaté	3	3,6
Atletismo	3	3,6
Hóquei em Patins	2	2,4
Outras modalidades	9	10,7
NR	4	4,8
Total	84	100,0

O número de modalidades que aglutinámos por terem valores abaixo dos 2%, concentraram 10,7% do total da amostra.

Verificámos que o fosso entre as duas primeiras modalidades (futebol e o andebol) e as restantes é grande. A terceira posição é ocupada pelo ténis de mesa, devido a grande aposta por parte de alguns clubes da RAM. A quarta posição é ocupada por quatro modalidades futebol de cinco (salão), karaté e atletismo.

4.1.2.4 Número de praticantes

Sobre o número de praticantes nos clubes, pretendemos saber quantos fazem uma prática desportiva aberta a todos os escalões de formação, pois segundo Lima (1987), são construídos por cinco etapas na formação dos praticantes (animação, iniciação, orientação, especialização e alta competição).

Quadro 14- Número de praticantes

Praticantes	Nº. de clubes	%
Menos de 150	35	41,7
150 a 300	31	36,9
301 a 450	7	8,3
Mais de 450	11	13,1
Total	84	100,0

Verifica-se a existência de valores bastantes próximos entre as duas primeiras classes, sendo de 41,7% e 36,9%, respectivamente. De referir, ainda, que 13,1% dos clubes que fizeram parte desta amostra, têm mais de 450 praticantes.

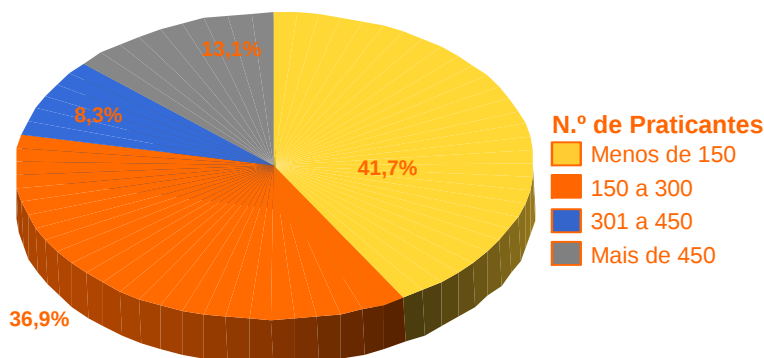


Figura 12- Número de praticantes por clube

4.1.2.5 Recursos humanos

Relativamente ao número e vínculo dos recursos humanos contratualizados, responsáveis pelo enquadramento técnico dos praticantes e pela organização e funcionamento dos clubes, apurámos os seguintes resultados: (quadro 15)

Quadro 15 - Número de recursos humanos com vínculo contratual

Recursos humanos	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Nenhum
Praticantes	15	2	117	25,33	31,98	81,0%
Treinadores	43	1	18	3,91	4,29	48,2%
Outros trabalhadores	34	1	60	5,74	11,26	59,0%
Gestores	12	1	10	2,08	2,57	85,5%
Administrativos	36	1	28	2,31	4,49	56,6%

Legenda: N = Número de instituições em função total da amostra (84)

Em média, os clubes têm, aproximadamente, 25 praticantes com vínculo contratual, seguindo-se os outros trabalhadores, aproximadamente 6, os treinadores com aproximadamente 4, e o por último gestores e administrativos com 2. Registamos na última coluna a percentagem de respostas que indicaram que não têm recursos humanos com vínculo contratual (nenhum). Ainda é de referir que estes casos, não

foram incluídos na média. Assim sendo, vemos que o valor mais elevado é atribuído aos gestores, 85,5%, ou seja, 85,5% dos clubes desta amostra não têm gestores com vínculo contratual.

O facto com maior destaque é a elevada desproporção entre os praticantes contratados e os restantes recursos humanos. Podemos afirmar que 51,8% dos clubes tinham pelo menos um treinador.

Quando questionamos sobre o número de dirigentes que fazem parte da direcção, obtivemos um valor absoluto de 568 dirigentes. Por outro lado, 45,2% dos clubes têm entre 3 a 6 dirigentes na direcção e 41,7% dos clubes têm entre 7 a 10 dirigentes. Fig.13. Estes valores estão intimamente relacionados com a estrutura dos clubes em que normalmente cada modalidade tem um representante na direcção à qual se junta o presidente e o tesoureiro.

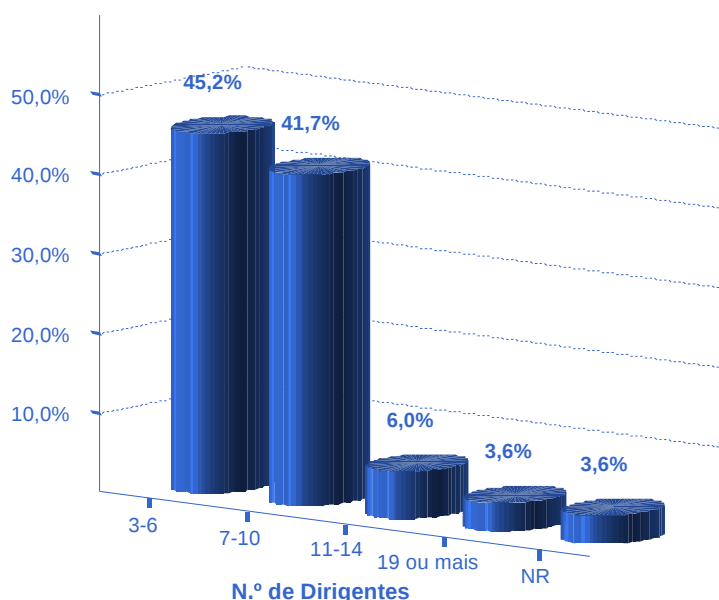


Figura 13- Número de dirigentes por clube

Referimos de igual forma, as percentagens do número de dirigentes nas classes 11 a 14 de 6% e com 19 dirigentes ou mais cerca de 3,6%.

4.1.3 Dimensão Liderança

Os resultados obtidos nas diferentes questões relacionadas com a dimensão liderança foram os seguintes:

- 98,8% dos dirigentes desportivos têm consciência que o objectivo da liderança é gerir as decisões com eficiência e eficácia, revelando, com isso, como o poder de decisão é fundamental a qualquer líder (questão nº 1 do anexo 3).
- 97,6% consideram que devem explicar as suas decisões aos elementos da sua equipa, o que nos leva a deduzir que desempenham uma liderança democrática onde a partilha de conhecimentos está presente (questão nº 2 do anexo 3).
- 55,9% dos presidentes dos clubes entende que um líder é um intérprete de um conjunto de vontades, agindo em função dos resultados. De salientar, no entanto, que 32,2% discordam dessa afirmação (questão nº 3 do anexo 3).
- 35,7% dos dirigentes aceita que a liderança que caracteriza a direcção a que pertencem é uma liderança centrada na sua própria pessoa. Já 58,4% discordam (questão nº 4 do anexo 3).
- 77,4% dos presidentes dos clubes, aquando das suas decisões nunca se sentem solitários, ou seja, sentem-se sempre acompanhados nas mesmas (questão nº 5 do anexo 3).
- 89,3% dos inquiridos proporcionam reuniões de forma viva e participativa, o que nos leva a deduzir que a esmagadora maioria trabalha em equipa discutindo ideias e projectos (questão nº 6 do anexo 3).
- 35,7% entende que o planeamento do seu clube é realizado em função dos seus anos de mandato e 50% planeia as actividades numa perspectiva de futuro, independentemente dos seus anos de mandato (questão nº 7 do anexo 3).
- 71,4% dos dirigentes consideram que o papel dos seus colaboradores vai muito mais além do que ajudar alcançar os objectivos definidos, contudo, 25% defende que eles só servem unicamente para ajudar alcançar os objectivos (questão nº 8 do anexo 3).

- 89,3% dos inquiridos sublinha que descentralizar é uma forma superior de exercer o poder e nunca de perda de poder, o que torna sensível o entendimento para distribuir as suas responsabilidades (questão nº 9 do anexo 3).
- 54,8% dos dirigentes sustenta que o valor de um líder desportivo se centra muito mais na experiência profissional do que nos seus conhecimentos e habilitações literárias. Contudo, 32,2% dão valor as suas habilitações académicas e também aos seus conhecimentos (questão nº 10 do anexo 3).
- 78,6% entende que ser um bom gestor é fundamental para o êxito de um dirigente desportivo (questão nº 11 do anexo 3).
- 76,2% dos inquiridos discordam que os conflitos de gestão terminem sempre com um vencedor e um perdedor, ou seja podem sair ambos os lados beneficiados. Existe aqui uma clara evidência de proporcionar diálogo e harmonia aquando da resolução dos seus conflitos (questão nº 12 do anexo 3).
- 71,4% dos inquiridos preocupam-se em decidir atendendo à muita informação sobre o problema em causa, mas também 25% ainda privilegia as decisões rápidas sem atender há existência de muita informação (questão nº 13 do anexo 3).

4.1.4 Dimensão Estratégia

- 95,2% dos inquiridos entende que a estratégia tem como objectivo a eficiência e eficácia operacional numa perspectiva de futuro. Ou seja a maioria dos dirigentes entende que devem perspectivar o futuro e os possíveis cenários que esse mesmo futuro reserva (questão nº. 14 do anexo 4).
- As ameaças e as oportunidades são pontos chaves a orientar o pensamento estratégico para 41,7% dos inquiridos; a mesma percentagem considera que não são importantes, e ainda 16,7% são indiferentes as estas questões fundamentais em qualquer pensamento estratégico. (questão nº 15 do anexo 4).

- 48,9% considera que uma boa estratégia está sempre associada a vitórias e êxitos; mas 33,4% pensa ao contrário, ou seja, que uma boa estratégia poderá estar associada a derrotas e fracassos. De salientar que 17,9% são indiferentes ou seja não atribuem qualquer importância ao facto da estratégia ser boa ou má (questão nº 16 do anexo 4).
- 96,4% dos inquiridos entende que a missão e os objectivos devem fazer parte de uma boa estratégia, o que transmite que a maioria dá importância à missão e aos objectivos da sua instituição (questão nº 17 do anexo 4).
- 42,9% dos dirigentes considera que o suporte financeiro não é importante para equacionar as suas estratégias; mas 35,8% dá importância aos aspectos financeiros dentro das suas instituições. É de referir que 21,4 % cerca de 18 DD são indiferentes as questões financeiras no âmbito da estratégia. (questão nº.18 do anexo 4).
- 73,8% entende que na estratégia os fins nunca justificam os meios, mas 14,3% já sustenta que sim e 11,9% mostram-se indiferentes. Os indecisos juntamente com os afirmativos somam um total de 26,2%, o que significa que para estes, tendencialmente, o mais relevante é alcançar a qualquer custo os objectivos (questão nº.19 do anexo 4).
- 94% dos presidentes dos clubes inquiridos considera que a estratégia engloba múltiplas etapas (questão nº.20 do anexo 4).
- 94,1% consulta os seus colaboradores quando pensam implementar a sua estratégia, proporcionando o debate (questão nº 21 do anexo 4).
- 90,5% dos dirigentes entendem estratégia sem planeamento não tem sucesso (questão nº 22 do anexo 4).

- 92,9% dos inquiridos considera que a responsabilidade da estratégia pertence a uma equipa e não apenas centrada em uma ou duas pessoas (questão nº 23 do anexo 4).
- 15,5% dos dirigentes considera o passado na formulação da estratégia; isto conduz a que 57,2% dos dirigentes desportivos da RAM entendam que a formulação da estratégia não deve se orientar pelo passado e 27,4% mostram-se indiferentes (questão nº 24 do anexo 4).
- 52,3% entende que um bom estrategista é aquele que sabe lidar com os problemas e não com a mudança. 38,1% dos inquiridos contrariam essa posição, ou seja, para além de saberem lidar com os problemas devem saber também lidar com a mudança (questão nº 25 do anexo 4).
- 76,1% sustentam que a finalidade da estratégia é fixar os objectivos projectando cenários possíveis e realizáveis (questão nº 26 do anexo 4).
- 90,5% dos inquiridos entendem que a estratégia não é tão simples como se deixar guiar pelos ventos favoráveis. Ou seja, é muito mais do que caminhar sem rumo (questão nº. 27 do anexo 4).
- 67,8% dos dirigentes considera que as estratégias bem sucedidas no passado não terão o mesmo resultado no futuro; já 17,9% são indiferentes a estas questões e 14,3% pensam que uma estratégia utilizada com sucesso no passado, será bem sucedida no futuro (questão nº. 28 do anexo 4).
- 69,1% dá grande prioridade à selecção dos recursos humanos, já 15,5% discordam dessa prioridade. (questão nº.29 do anexo 4)
- 91,7% dos inquiridos entendem que a estratégia deve ser partilhada e não imposta e 6% pensam ao contrario (questão nº 30 do anexo 4).

- 66,6% discordam que a melhor estratégia se centra na gestão do dia a dia; 23,8% concordam; 9,5% mostram-se alheios a estas questões (questão nº 31 dos anexo 4).
- 86,9% dos inquiridos alegam que existe tempo nas reuniões para discussão de ideias, e que não se fala unicamente na sobrevivência financeira e na avaliação dos objectivos (questão nº 32 do anexo 4).
- 61,9% respondem que são as dificuldades de natureza financeira as maiores no exercício das suas funções; 35,8% discordam, pois não consideram os aspectos financeiros grandes dificuldades (questão nº 33 do anexo 4).

4.1.5 Dimensão Desenvolvimento

- 92,9% concordam que com a nova organização social exige necessariamente uma nova organização do sistema desportivo; 7,1% pensam ao contrário (questão nº.34 do anexo 5).
- 70,3% entendem que o Desporto Escolar de características regulares e numericamente expressivo, depende prioritariamente, do clube escola; 29,8% opinam ao contrário e 11,9% são indiferentes a esta questão (questão nº 35 do anexo 5).
- 94% entende que o desporto é um bem cultural (questão nº 36 do anexo 5).
- 23,8% entende que alcançar o máximo de vitórias no escalão sénior e aumentar o número de modalidades desportivas é a principal obrigação e dever de um clube desportivo nos domínios social e cultural; 67,9% dos inquiridos discordam dessa obrigação e dever, dando sim importância a outras conquistas e não centrando os seus deveres no aumento das modalidades nem das vitórias desportiva do escalão sénior (questão nº 37 do anexo 5).
- 69% considera as infra-estruturas e auto-suficiência financeira, factores muito importantes para a generalização do desporto para todos; 16,7% não

consideram importantes esses factores e 14,3 mostram-se indiferentes a esta questão (questão nº 38 do anexo 5).

- 72,6% concorda que o Sistema Desportivo deve continuar a apostar nos clubes como agentes privilegiados da formação desportiva; 17,8% considera que os clubes não são agentes privilegiados da formação desportiva (questão nº.39 do anexo 5).
- Quando os questionamos sobre os hábitos desportivos dos madeirenses, 70,3% dos dirigentes têm consciência que apenas 23% dos madeirenses praticam uma actividade física; mas 17,9% acreditam que 77% dos madeirenses praticam uma actividade físico-desportiva (questão nº.40 do anexo 5).
- 50% dos inquiridos concordam que o investimento no desporto informal deve ser prioritário em relação ao desporto formal; 26,2% estão contra e 23,8% são indiferentes a esta questão (questão nº 41 do anexo 5).
- 71,4% não acredita que o desenvolvimento desportivo passe pela transformação dos clubes em sociedades desportivas; apenas 8,4% defendem essa transformação e 20,2% são indiferentes a esta questão (questão nº 42 do anexo 5).
- Quanto considerarem se o desenvolvimento desportivo reflecte-se nos bons resultados que o clube atinge, existe uma certa contrariedade, pois 46,5% acham que sim, mas 40,5% consideram que não, o que revela uma certa ausência do conceito do desenvolvimento desportivo (questão nº 43 do anexo 5).
- 57,1% dos inquiridos concorda com a actuação e os apoios das autoridades regionais para o associativismo desportivo da Região; mas 30,9% discordam dessa actuação e dos apoios que têm sido aplicados (questão nº 44 do anexo 5).

- 38,1% entende que apesar de haver dificuldades financeiras, há cada vez mais interessados em gerir os clubes, unicamente por projecção pessoal; 47,6% acham que esse interesse não é visível na Região e 14,3% são indiferentes a esta questão (questão nº 45 do anexo 5).

- 71,4% dos dirigentes desportivos dizem não ao aumento do número de equipas e de modalidades desportivas nos campeonatos nacionais através de financiamento público; 15,4% mostram-se favoráveis (questão nº 46 do anexo 5).

4.2 Discussão dos resultados

4.2.1 Caracterização dos Dirigentes Desportivos

Os dirigentes que compuseram a nossa amostra apresentam, em média 44 anos (DP=8,6), situando-se a maior percentagem entre os 45 a 54 anos de idade e possuem em geral o grau de licenciatura. O ensino secundário é o grau académico seguinte. Desempenham a função de dirigente até 4 anos e foram ou são praticantes de futebol.

Se atendermos ao estudo de Santos (2001) com uma amostra constituída por 1582 clubes nacionais, em que os dirigentes desportivos, em média, têm 46 anos e possuem a 4ª classe como nível de escolaridade mais elevada, dir-se-á que a situação na Região da Madeira é sensivelmente melhor no que concerne ao grau de escolaridade. O mesmo estudo refere, tal como o nosso, que desempenham a função de dirigente até a 4 anos e foram ou são praticantes de futebol.

Já no estudo de Oliveira (2003) centrado na cidade do Porto, constata-se que a média de idade é de 47 anos e o intervalo de idades está compreendido entre os 46 e os 55 anos de idade, permanecendo o 4º ano de escolaridade como habilitação literária e o desempenho há menos de cinco anos.

O que acontece na Europa assemelha-se, em parte, ao que se passa em Portugal. Oliveira (2003) refere que, em França, no ano 1983, em média, os presidentes tinham 44,3 anos de idade. Já na Itália, no ano 1995, a média de idades era de 38,3 anos, com 45% possuindo o ensino secundário, 17% o ensino primário e 15% a licenciatura. Na Inglaterra, no ano 1999, 37% encontram-se entre 45 a 59 anos,

28% entre 35 a 44 e 18% entre 25 a 34 anos de idade, e 29% possuíam o grau de licenciatura.

Também podemos afirmar, após termos recorrido ao teste ANOVA, que não é pelo facto de possuir mais idade que um dirigente apresenta melhor capacidade de liderança, estratégia ou até de entendimento do desenvolvimento, ou seja a idade não é significativa para apresentar essas qualidades visto o alfa ser superior a 0,05 (quadro 1c do anexo 6).

Já quando analisamos a relação entre as três dimensões (liderança, estratégia e desenvolvimento) e as habilitações literárias, o teste ANOVA revela-nos que as habilitações literárias têm efeito na liderança e na estratégia (valor de alfa inferior a 0,05), o mesmo não acontecendo para a dimensão desenvolvimento (quadro 2c do anexo 6). No entanto, em média, os que possuem o Ciclo Preparatório (2º Ciclo do Ensino Básico – quadro 2d do anexo 6)) são os que apresentam mais liderança (3,4) e melhores atitudes estratégicas (3,2), o que constitui um dado curioso, visto não ser o 2º Ciclo do Ensino Básico a percentagem mais elevada (2,4%) de habilitações literárias mais sim a licenciatura (45,2%) como podemos verificar do quadro 8 deste estudo (pág. 127). É paradoxal que os dirigentes com menos escolaridade tenham mais consciência da importância da liderança e da estratégia, apesar de ignorarem os aspectos que envolvem a dimensão desenvolvimento.

A antiguidade no exercício da função de presidente revelou-nos que, em média, os que têm mais de 14 anos no exercício dessa função, revelam uma significativa concordância de que a liderança deva fazer parte do perfil do dirigente desportivo (quadro 3d do anexo 6). Pode-se, então inferir que os que têm mais anos de presidente apresentam mais capacidade para liderar, apesar de ser muito reduzida a percentagem de presidentes com mais de 14 anos a exercer tal função (7,1%).

Ao nível do número de dirigentes que fazem parte da direcção, conclui-se que subsistem diferenças significativas no domínio da estratégia, pois o valor de alfa é inferior a 0,05 (quadro 4c do anexo 6). No entanto, em média, somente as direcções que têm entre 11 a 14 dirigentes concordam que a estratégia deve fazer parte do perfil do dirigente desportivo (3,6) (quadro 4d do anexo 6). Pode-se deduzir, pelo menos no actual quadro regional os clubes não deveriam ultrapassar aquele intervalo. Contudo, o mesmo não podemos dizer em relação à liderança e ao desenvolvimento, pois apresentam-se indiferentes a estas duas dimensões. Mas sabe-se que estas três dimensões estão intimamente ligadas.

4.2.2 Caracterização das Instituições Desportivas

Os clubes da nossa amostra caracterizam-se por uma maioria ser fundada após 1974 (65,5%) e um quinto teve a sua formação antes desse ano. O que vem confirmar o estudo realizado por Santos (2001), quando sublinha que 60% dos clubes foram fundados durante e após 1974 e 33% antes de 1974. O mesmo não acontece no estudo de Oliveira (2003), realizado na cidade do Porto, onde 62,8% dos clubes foram criados antes 1974.

Relativamente ao número de associados, a nossa amostra é sobretudo composta por clubes até 250 sócios embora registe a existência de 20,2% com mais de 500 sócios. O mesmo acontece no estudo de Abel Santos (2001) que registou de forma significativa o elevado número de clubes até 250 sócios. Este mesmo autor refere, ainda, que se consideramos outros países da União Europeia encontramos valores relativamente próximos. Por exemplo, na Inglaterra, mais de metade dos 150.000 clubes têm entre 50 a 100 sócios; na Bélgica, 50% dos clubes têm menos de 100 sócios; na Alemanha 69,2% dos clubes têm até 300 sócios tal como acontece na Região de Barcelona (Espanha) para 64% dos clubes. Destes dados parece poder-se inferir que não é, apenas, pelo o número de sócios que se revela a dimensão de um clube.

Por outro lado, os clubes da nossa amostra caracterizam-se pela organização de actividades desportivas tradicionais. Mais de metade dos clubes praticam até três modalidades com o futebol a liderar. Já Oliveira (2003) aponta para clubes monodisciplinares, embora estes não ultrapassem os 50% total da amostra, sendo a modalidade mais praticada o futebol. Também no estudo de Santos (2001) aponta cerca de 75% dos clubes da sua amostra praticarem até três modalidades, sendo o futebol a modalidade mais praticada. Assim sendo, poder-se-á dizer que há uma semelhança entre os estudos que servem de comparação.

Relativamente ao número de praticantes, a nossa amostra situa-se essencialmente abaixo dos 150 praticantes (41,7%) e entre 150 a 300 praticantes cerca de 36,9%. O estudo de Santos (2001) aponta para cerca de 68% dos clubes abaixo dos 150 praticantes e apenas 15% entre 115 a 300 praticantes.

O número de recursos humanos com vínculo contratual, regra geral responsáveis pelo o enquadramento técnico dos praticantes e pela organização e

funcionamento dos clubes, verifica-se que são os praticantes que têm como média mais elevada, um vínculo contratual (25,3), o mesmo acontece no estudo de Santos (2001) com média de 27. A categoria de outros trabalhadores aparece em 2^a. Posição, seguida de treinador, administrativos e finalmente gestores. Já no estudo de Santos (2001) os treinadores ocupam a 2^a. Posição, seguida de outros trabalhadores e gestores e finalmente os operários especializados e os administrativos. Este autor refere ainda que 88% dos clubes da sua amostra tem pelo menos um treinador, enquanto que no nosso estudo podemos afirmar que 51,8% dos clubes tem pelo menos um treinador. As elevadas percentagem registadas como nenhum, leva-nos inferir que os presidentes não tenham conhecimento dos seus recursos humanos com vínculo contratual.

Finalmente, quanto ao número de dirigentes que fazem parte da direcção, 45,2% dos clubes tem entre 3 a 6 dirigentes e 41,7% entre 7 a 10 dirigentes. Na comparação com o estudo de Santos (2001) 50% dos clubes tem entre 5 a 9 dirigentes na direcção e, no estudo de Oliveira (2003), verifica-se uma média de 9 elementos na direcção do clube.

4.2.3 Dimensão Liderança

É nesta dimensão que se verifica maior equilíbrio e coerência nas respostas. No entanto, são sensíveis algumas curiosas posições e até contradições que a seguir elencamos.

Apesar de 98,8% dos presidentes desportivos terem consciência que o objectivo da liderança é gerir as decisões com eficiência e eficácia, por outro lado, mais de metade (55,9%) age em função dos resultados desempenhando um papel de satisfazer as vontades que o rodeia. Contudo, 50% planeia as actividades numa perspectiva futura independentemente dos seus anos de mandato. Encontramos aqui alguma contradição pois, se por um lado, agem em função dos resultados, por outro, planeiam as actividades numa perspectiva de futuro, independentemente da sua continuidade no clube.

97,6% dos presidentes inquiridos assume explicar as decisões, facto que poderá pressupor que as mesmas assentam em reuniões vivas e participativas, aliás evidenciadas pela percentagem de 89,3% que sublinham tal vivência. Daí que, embora em percentagem inferior mas significativa, 77,4% sublinhe, pressupostamente na

esteira desse debate democrático, que nunca se sentem solitários nas decisões e até mesmo 58,4% assumam que a liderança que caracteriza a sua organização não se encontra centrada na sua pessoa, vem deste modo confirmar a nossa H03, onde o estilo predominante na RAM é o democrático. Curiosamente, Oliveira (2003) salienta que os clubes da sua amostra poderem se assemelhar a uma estrutura simples, com um grande envolvimento dos voluntários, com baixos níveis de standardização e elevada centralização de processos de decisão.

Não deixa, no entanto, de ser também curioso que mais de um terço (35,7%) dos inquiridos sublinhem que a liderança é muito centrada em si próprio. Isto pode pressupor que muitas decisões já estão assumidas e que o debate apenas cumpre um ritual. O que vem de encontro à análise realizada por Oliveira (2003) que aponta para a elevada centralização dos processos de decisão. Por outro lado, Santos (2001) regista 50% de uma tomada de decisão decorre de forma participada pelos dirigentes pertencentes à direcção, embora o presidente tenha um papel importante e fundamental na decisão.

Aliás, a percentagem de 25% dos presidentes dos clubes da nossa amostra assume que os seus colaboradores desempenham, apenas, um papel de ajuda na obtenção dos objectivos, parece confirmar tal dedução. Oliveira (2003) destaca na sua investigação que é o presidente quem mais tempo dedica trabalho ao clube, exercendo funções ligadas as componentes essenciais da vida da instituição, tais como: definição da estratégia e angariação de fundos. Também destaca o facto de haver um elevado número de funções partilhadas entre todos os elementos do clube e, consequentemente, uma informação partilhada.

Um outro aspecto que ressalta deste inquérito e que se mostra relevante é a percentagem de 89,3% que admite a descentralização das funções e que tal não significa perda de poder. Poder-se-á inferir que a atribuição de tarefas acontece num quadro tendencialmente de ajuda ao cumprimento dos objectivos, mas longe de ajudarem na definição da estratégia e de angariação de fundos para o clube, aliás como constatou Oliveira (2003) no seu estudo.

Mais de metade dos inquiridos (54,8%) considera as habilitações literárias menos importantes que a experiência profissional, mas cerca de um terço (32,2%) sublinha a necessidade de conjugação das duas vertentes. Consideramos, deste modo, que a nossa H02 é comprovada no que diz respeito ao valor de um líder centrar-se na experiência desportiva e não na formação e habilitações académicas.

4.2.4 Dimensão Estratégia

A dimensão Estratégia é aquela que nos parece existir maior fragilidade de conhecimento e, por extensão, na aplicação prática. Dos resultados apurados emergem determinados aspectos que consideramos centrais na nossa análise.

É interessante verificar que 96,4% dos inquiridos considera importante atender a uma atitude estratégica. No entanto, desta percentagem não fica clara a nossa H04 que na formulação estratégia da organização são tidas em conta a missão e os objectivos. Menos de metade daquela percentagem (41,7%) diz guiar-se por uma matriz que contemple as oportunidades e ameaças dos projectos. Se somarmos aos outros 41,7% que não guiam a atitude estratégica pela matriz SWOT à percentagem de 16,7% de indiferentes, dir-se-á que 58,4% sustenta que uma atitude estratégica é importante, todavia, parece não atender aos pressupostos que enformam tal desiderato, logo a nossa H04 fica em muito por provar, visto a existência destas contradições nas respostas dadas.

Outra contradição é sensível no facto de 96,4% entender que a missão e os objectivos devem fazer parte de uma boa estratégia, mas mais de metade dos inquiridos (51,3% = 33,4 que pensa o contrário + 17,9% indiferentes) não associa os êxitos a uma boa estratégia. O que contraria ao que tínhamos proposto na H05 em que uma boa estratégia poderia estar sempre associada aos êxitos desportivos.

Um dado que é relevante é o facto de 73,8% considerarem que os fins justificam os meios, o que revela uma incoerência de princípios morais na sua actuação, o que vem comprovar a nossa H01, onde propusemos que o papel da liderança assenta na criação de códigos morais no que se refere ao presidente, embora ela não parece ser garantida que exista esses mesmos códigos morais entre todos os elementos da organização.

Pela positiva, embora numa certa contradição com os posicionamentos atrás elencados, releva-se o facto de 90,5% admitir que uma estratégia sem planeamento não conduz ao sucesso e que a responsabilidade da implementação da estratégia pertence a uma equipa e nunca centrada em duas ou três pessoas (92,9%). Esta tomada de consciência é sensivelmente convergente com a percentagem de 89,3% apurados na dimensão Liderança, que aceita a necessidade de descentralização para cumprimento dos objectivos. Mais uma vez a nossa H03 é confirmada visto que tudo

indica que os presidentes da RAM adoptam um estilo democrático nas suas atitudes. Contudo estes dados contradizem o que Oliveira (2003) concluiu, quando sublinha que as funções do clube (definição da estratégia, angariação de fundos, angariação de sócios e promoção de actividades) estão centradas, quer na direcção, quer no presidente, o que o leva a deduzir que a autoridade está centrada no presidente como também ser o presidente e a direcção os responsáveis pela definição da estratégia.

O conhecimento do passado, baseado nas experiências vividas e nos eventuais relatórios de actividade, parece não constituir preocupação na formulação de uma estratégia. A percentagem de 84,6% (57,2% assumidamente contra e 27,4% indiferentes) correspondem, grosso modo, ao pensamento expresso por 52,3% que entende que um bom estratega é aquele que sabe lidar com os problemas e não com a mudança.

Não deixa, todavia, de ser interessante que 76,1% admita que a finalidade da estratégia seja fixar os objectivos, projectando cenários possíveis e realizáveis, admitindo mais uma vez a importância da estratégia em qualquer organização, embora transpareça o desconhecimento de muito do que envolve os pressupostos da estratégia.

Finalmente, uma outra contradição apurada está relacionada com o suporte financeiro. Num primeiro momento, 42,9% dos dirigentes considera que o suporte financeiro não é importante para equacionar as suas estratégias; num segundo momento, 61,9% respondeu que são as dificuldades de natureza financeira as maiores no exercício das suas funções. Contudo, estes dados vêm, por um lado, suportar as conclusões que Santos (2001) que obteve como resultado o controlo dos recursos financeiros como os indicadores com maior importância na origem dos conflitos. Também Abel (1999) concluiu que os clubes dependem, financeiramente, em primeiro lugar, das autarquias e diz ainda que quanto maior é o clube menos dependente está delas.

4.2.5 Dimensão Desenvolvimento

Também nesta dimensão são sensíveis alguns aspectos que denunciam limitações conceptuais relativamente não só à função e importância das instituições desportivas na sociedade, bem como à organização que está subjacente.

A percentagem de 92,9% que é sensível a uma nova organização do Sistema Desportivo ditada pelas mudanças na organização social e o entendimento complementar que o desporto é um bem cultural (94%), exprimem um posicionamento interessante e sustentado à luz das evidências. Assim a nossa H07 é comprovada na sua totalidade onde a nova organização social exige naturalmente uma nova organização do Sistema Desportivo.

No entanto, apesar daquele posicionamento, apenas metade dos inquiridos (50%) aceita que o desporto de características informais seja considerado prioritário relativamente ao desporto formal. Os presidentes têm consciência, por um lado, que é necessário uma nova organização do Sistema Desportivo mas, por outro, apenas metade acredita nisso.

Contrariamente ao que tínhamos proposto na H08, isto é, que o Sistema Desportivo Regional deve privilegiar a escola como sector fundamental da formação desportiva, tal não foi possível provar visto, por um lado, 70,3% entenderem que o Desporto Escolar de características regulares e numericamente expressivo, depende prioritariamente, do clube escola; por outro, 72,6% concorda que o Sistema Desportivo deve continuar a apostar nos clubes desportivos como agentes privilegiados da formação desportiva. Esta contradição é significativa uma vez que se trata de uma expressiva percentagem. É bem possível que os inquiridos não situem correctamente os âmbitos de actuação dos dois sistemas.

Um dado curioso é facultado pela existência de 17,9% dos inquiridos acreditarem que 77% dos madeirenses têm uma actividade físico-desportiva, e ainda 11,9% serem indiferentes, num total de 29,8% quando a realidade é precisamente contrária, pois cerca de 23% da população madeirense é fisicamente activa.

Os presidentes encontram-se divididos se os resultados são ou não sinónimos de desenvolvimento (40,5% discordam e 56,5% concordam). Neste aspecto, Abel (1999) aponta os resultados desportivos como a segunda categoria que os presidentes consideram na avaliação dos resultados obtidos acima da média da sua organização, colocando em primeiro lugar a qualidade da administração / gestão.

Não deixa de ser significativo, em função das opções de política orçamental da Região, que 30,9% discordem da actuação e dos apoios que têm sido aplicados através do financiamento público. Este dado remete-nos para a consciência de uma parte dos dirigentes que devem tornar os seus clubes financeiramente autónomos. Mas sabemos que neste particular os clubes são dependentes do financiamento público. Já

Abel Correia (1999) no seu estudo aponta o grau de financiamento da autarquia como o segundo aspecto externo que constitui uma oportunidade que pode condicionar o desenvolvimento dos clubes bem como a maior ameaça ao desenvolvimento das instituições desportivas.

Finalmente, a nossa H06 não se concretizou, na medida em que os presidentes desportivos (71,4%) entendem que a Região não deve aumentar o número de equipas e de modalidades desportivas nos campeonatos nacionais através de financiamento público, logo a presente situação desportiva na Região, não exige uma estratégia de crescimento como inicialmente tínhamos proposto.

V) CONCLUSÕES

O estudo realizado teve como finalidade compreendermos o pensamento estratégico dos dirigentes desportivos da Região Autónoma da Madeira nas dimensões a liderança, estratégia e o desenvolvimento.

As principais conclusões são as seguintes:

- ❑ Quando comparadas as três dimensões concluímos que quanto mais elevado é o nível de liderança, mais elevado também é o nível de estratégia e vice-versa. O mesmo se passa entre a dimensão liderança e desenvolvimento.
- ❑ Na dicotomia dimensão estratégia e desenvolvimento, verifica-se uma correlação elevada, ou seja, os dirigentes desportivos consideram que quanto mais estrategista for, mais desenvolvimento o seu clube terá (quadro 5b do anexo 6).
- ❑ Crê-se que os dirigentes desportivos madeirenses, quando tomam as suas decisões, para além de sentirem-se sempre acompanhados, procuram, em certa medida, recolher informações e até mesmo consultar as pessoas com quem trabalha, apesar de um quarto da nossa amostra praticar uma liderança autoritária, portanto, centrada na sua pessoa.
- ❑ É evidente um certo bloqueio às mudanças que ocorrem na sociedade quando se trata de adaptar a instituição aos novos paradigmas.
- ❑ Os recursos que dão mais importância são os financeiros, visto que são os que sustentam as suas maiores dificuldades aquando do exercício das suas funções.
- ❑ Um quinto dos dirigentes da RAM não olha a meios para atingir os seus objectivos, o que coloca em causa os princípios e valores/códigos para as suas organizações desportivas responderem eficazmente às necessidades sociais.

- ❑ Podemos deduzir na conjugação das três dimensões que o dirigente desportivo madeirense apresenta fragilidades conceptuais expressas na incoerência de uns posicionamentos em relação a outros. Tais contradições influenciam, negativamente, a operacionalização da missão a que os presidentes se entregam.
- ❑ É sensível a existência de lacunas de conhecimento geral e específico em matéria gestonária relacionada com a função social do desporto. É sobretudo no domínio do conhecimento estratégico associado ao desenvolvimento que tal mais se acentua.
- ❑ Há uma grande necessidade de uma formação inicial em gestão do desporto, já que a formação tradicional não responde às necessidades sociais.
- ❑ Nas duas dimensões, liderança e estratégia, parece-nos óbvia a questão do desempenho baseado no saber, pois assume um relevante importância a partir dos resultados apurados.
- ❑ Uma larga maioria dos dirigentes inquiridos não interpreta que o desporto pode constituir uma entre outras alavancas do desenvolvimento.
- ❑ As contradições também aqui encontradas em matéria de gestão, organização e desenvolvimento do desporto, requerem, necessariamente, novas atitudes e diferentes soluções, no sentido de serem criadas novas oportunidades para as futuras gerações de dirigentes.
- ❑ O facto de mais de metade não associar os êxitos a uma boa estratégia pode explicar, por um lado, a ausência de conhecimento, por outro e consequentemente, a tendência para uma navegação sem instrumentos cujos resultados, na maioria dos casos, apresenta-se perigosa e de resultados desproporcionais aos investimentos realizados.
- ❑ Parece poder deduzir-se que os dirigentes dominam, pelo menos empiricamente, alguns factores da liderança, a verdade porém é que na

confrontação dos vários posicionamentos emergem múltiplos aspectos que nos fazem crer da necessidade de uma conhecimento mais profundo e sustentado das variáveis que esta dimensão encerra.

- Parece-nos revelador, por exemplo, que mais de metade dos inquiridos considere a experiência profissional mais importante que a formação literária geral e específica, quando é óbvio que a capacidade gestonária depende, em primeiro lugar, do conhecimento.

De facto, o mundo do desporto já não pode ser gerido de uma forma improvisada. Se, em muitos casos, emerge a necessidade de uma gestão profissional, noutros, no mínimo, em função das características e das tendências das sociedades, exige-se uma mentalidade diferente e um melhor conhecimento dos vários ambientes onde o dirigente actua. Isto é, o das questões organizacionais, políticas, económicas e sócio-culturais. A investigação que desenvolvemos projectou-se nesse sentido. A pergunta que serviu de suporte ao nosso trabalho enquadrrou-se na necessidade de conhecer os gestores e os seus pensamentos estratégicos, para que o futuro possa ser redesenhado de uma forma equilibrada em função das forças da mudança, isto é, do poder dos clientes (praticantes), do poder da informação e do poder da tecnologia. Há, certamente, novos valores, novas atitudes, uma cultura que promova a consciência partilhada e, sobretudo, novos comportamentos de gestão a aprender. Foi isso que também pretendemos, através desta investigação, compreender e trazer ao conhecimento os novos elementos susceptíveis de contribuírem nas dinâmicas do desenvolvimento.

VI) SUGESTÕES

Face as características do instrumento de trabalho, bem como os resultados alcançados, propomos as seguintes sugestões

- O instrumento utilizado terá, obrigatoriamente, de ser desenvolvido por forma ultrapassar as falhas verificadas na sua aplicação.
- A replicação de estudos semelhantes será útil para comparar as eventuais diferenças entre o pensamento estratégico de dirigentes pertencentes a zonas diferentes do país.
- Aconselha-se, em estudos futuros, a utilização de amostras mais representativas de forma a sustentar os resultados obtidos.

VII) BIBLIOGRAFIA

- ALLEDE, P. (1991). O desporto para todos: Práticas Colectivas de Interesse Social. C. Municipal de Oeiras.
- ANSOFF, I. ; MCDONNELL, J. (1993). Implantando a Administração Estratégica. Atlas. S. Paulo.
- BARDWICK, M. (1996). “ Guerra à acomodação “ Revista Executive Digest. Ed. Abril. Condensado do livro: Danger in the confort. Zone.
- BILHIM, J. (2002). Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Lisboa. 3ª. Edição, Lisboa.
- BILHIM, J. (2005). Documentos de apoio à Cadeira de “ Gestão Estratégica e Liderança nas Organizações Desportivas” no âmbito do curso de Mestrado da UMA.
- BERTRAND, Y. ; GUILLMENT, P. (1988). Organizações: Uma Abordagem Sistémica. Edições Instituto Piaget. Lisboa.
- BLANTON, G. (1997). “ A qualidade não morrerá” Revista Executive Digest. Entrevista com Isabel Canha. Dez.
- BOAS, V. (2005). “ A cultura visual desportiva como ferramenta de gestão”. 7º. Congresso Nacional de Gestão do Desporto. 1º. Congresso Ibérico da Gestão do Desporto. Empreender e Cooperar num mercado Global. 8 a 10 de Novembro.
- BOLTON, R. ; BLANTON, G. (1997). “ Qual é o seu estilo de trabalhador?” Revista Executive Digest. Junho. pp. 102 – 105.
- BORDIEU, P. (1979). La Distinction Critique Sociale du jugement. Paris. Edição : Minuit.
- BRITO, M. (2005) “ O Estado e o Movimento Associativo Realidades e desafios do desenvolvimento desportivo”. 7º. Congresso Nacional de Gestão do Desporto. 1º. Congresso Ibérico da Gestão do Desporto. Empreender e Cooperar num mercado Global. 8 a 10 de Novembro.
- CÂMARA MUNICIPAL DE OEIRAS. - O Desporto no Século XXI: Os novos desafios. S/d.
- CÂMARA, P. ; GUERRA, P. ; RODRIGUES, J.(1997). “ Novos desafios da gestão de recursos humanos”. Revista Executive Digest. Dezembro. pp. 22 – 32.

- CÂMARA, P. (1998). Recursos Humanos e Sucesso Empresarial. Publicações Dom Quixote. 2ª. Edição. Lisboa.
- CAMPBELL, A. ; DEVINE, M. ; YOUNG, D. (1990). Sentido de Missão. Coleção "Pensar na Gestão". Edições Cetop.
- CANHA, I. (1997). Intervenções de oito grandes pensadores. Revista Executive Digest. Seminário Mundial de Estratégia e Liderança em Portugal. Nov. 1997.
- CARDOSO, L. (1997). Gestão Estratégica das Organizações. Ao Encontro do 3º. Milénio. 2ª. Ed. Verbo.
- CARDOSO, J. (1996) "Os mestres da qualidade". Revista Executive Digest. pp. 24.
- CARVALHO, M. (2000). Desenvolvimento Estratégico Estudo casa: Ginásio Clube de Santo Tirso. Dissertação de mestrado apresentada com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências do Desporto. Universidade do Porto. Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física. Porto. 2000.
- CHAMEL, M.; CURRAL, L. (1998). Psicossociologia das organizações. Texto Editora. 2ª. Edição. Lisboa.
- CHANDLER, A. (1962). Strategy and Structure. Cambridge.MIT Press.
- CHELLADURAI, P. (1999). Human Resource Management in Sport and Recreation. Human Kinetics. Champaign.
- CHIAVENATO, I. ; MATOS, F. (1999). Visão e Acção Estratégica. Brasil. São Paulo: Editora Makron Books.
- CLAYS, U. (1986). A Evolução do Conceito de Desporto. Desporto e Sociedade.
- CORREIA, A. (1994). Estratégias nas Federações. Emergência de uma Necessidade. Revista Ludens. Vol: 14, Nº 2.
- CORREIA, A. (1999). Estratégia das Federações Desportivas: Estudo das principais Federações Portuguesas no ciclo Olímpico de 1993 a 1996. Lisboa: UTL – FMH. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Doutor em Motricidade Humana na especialidade de Ciências do Desporto.
- CRESPO, J. (1978). " Para Uma Sociologia da Cultura. O Associativismo Desportivo em Portugal". Revista Ludens. 13, 2, Abril/Junho, 1978. pp. 19-25.
- DUMAZEDIER, J. (1980). Olhares sobre o Desporto. Lisboa: compendium.
- DRUCKER, P. (1992). Gerindo Para o Futuro. Lisboa: Difusal Cultural.
- DRUCKER, P. (1997). As organizações sem fins lucrativos. Lisboa: Editora Difusão Cultural.

- ESCÓRCIO, A. (2005). O Congresso a Cultura Física e o Desenvolvimento VI. Desporto Madeira. Madeira: Funchal. 24 a 30 de Junho.
- FAYOL, H. (1979). Fayolismo. Enc. Universal.
- FERNANDES, A. (1994). Métodos e Regras para Elaboração de Trabalhos Académicos e Científicos, Porto Editora.
- FERREIRA, J. et al. (1998). Psocossociologia das Organizações. Mcgraw-Hill. Alfragide, Lisboa.
- FIGUEIREDO, A. (2005). “ Empreender e Cooperar no Desporto da Pós Modernidade” 7º. Congresso Nacional de Gestão do Desporto. 1º. Congresso Ibérico da Gestão do Desporto. *Empreender e Cooperar num mercado Global*. 8 a 10 de Novembro.
- FREIRE, A. (1997).“ Como vencer o Jogo Estratégico”. Revista Executive Digest. Pp. 16 – 21.
- GARCIA, P. ; LEMOS, K. (2005). II Fórum dos Dirigentes Desportivos Ética e Deontologia no Dirigismo Desportivo. Texto adaptado do livro: Temos (quase éticos) de Desporto. Caminhos para o ar(e)te profissional.
- GARDNER, H. (1996). A anatomia dos Líderes. Revista Executive Digest. Dezembro.
- HAMPTON, D. (1992). Administração Contemporânea. Brasil: Editora Mcgraw. Hill Ltda. e Makron Books.
- HEINEMANN, K.(1997). “Aspectos Sociológicos de las organizaciones Deportivas”. In apunts Educación Física e Desports, Nº. 49, 3er. Trimestre, Barcelona, 10 – 19. 1997.
- HEINEMANN, K. PUIG, N. ; LOPEZ, C. ; MORENO, A. (1997). “Clubes Desportivos en España y Alamania – Una Comparación Técnica y Empírica”. In Apunts, Education Física e Desportes, Nº.49, 3er. Trimestre, Barcelona.
- HOMEM F. (1999). “Instalações Sociais no Associativismo Desportivo Equívoco ou realidade?”. Revista Horizonte. Vol. XV, nº 88, Março Abril. pp. 33-39.
- HOMEM F. (1999). “ O Sócio do Clube Desportivo. Da Caracterização à Participação na Vida do clube”. Revista Horizonte. Vol. XVI, nº. 83, Maio- Junho. pp. 29- 39.
- HORCH, H. (1998). “Self Destroying Process of Sport Clubs in Germany”. In Eraplan Journal for Sport Management, Vol. 1, July.

- IDRAM (2006). Demografia Federada 2005. Actual. 17 de Maio de 2006. cònsul. Set. de 2006. Disponível em: www.idram.pt.
- JESUÍNO, C. (1996). Processos de Liderança. Lisboa: Editora Livros Horizonte. 2ª. Edição.
- JONSON, G.; SCHOLE, K. (1999). Exploring Corporate Strategy. Ed. Prentice Hall Europe, 5 th Edition.
- KOTTER, J. (1996). Mais Liderança e Menos Gestão . Revista Executive Digest. Dez. 1996 .
- KRAUSE, G. Donald, By Nicholas Breaby. (1998). « The Way of the leader». Publicado com a permissão de Nicholas Becaly. Todos os direitos reservados. Adaptado por Isabel Canha.
- LIMA, T. (1987). Alcance Educativo da Competição. Lisboa: Edição Ministério de Educação e Cultura, Direcção Geral de Desportos.
- LUÍS, S. (1999). Documentos de apoio à cadeira de “Projectos do Desenvolvimento do Desporto”. 4º. Ano de Licenciatura em Educação Física e Desporto da UMA.
- MADELLA, A. ; BECCARINI, C. [et al]. (1998). “ Daily Management Practices in Italian Basketball Clubs”. In Proceeding Sixth Congress of ESAM, Madeira.1998.
- MARIVOET, S. Carta da procura Desportiva e Recreativa.
- MATOS, J. (1995). Arte de Liderar e Negociar Conflitos. Revista Executive Digest. By Manchester Open Learning. Publicado com permissão de Edições Cetop. Todos os direitos reservados adaptação de João Matos. Ed. Outubro.
- MINTZBERG, H. (1989). Mintzberg on Management. Nova York. The Free Press.
- MINTZBERG, H. ; Quim, J. (1992). “ the Strategy Process – Concept and Contexts”. New Jersey: Prentice Hall Internacional.
- MINTZBERG, H. (1995). Estrutura e Dinâmica das Organizações. Lisboa: Colecção «Gestão e Inovação». Publicações Dom Quixote.
- MURRAY, M. ; MANN, B. (1998). Leadership Effective. Applied Sport Psychology – personal growth to peak performance, bay. pp.92- 113.
- NAISBITT, J. (1988). Macrotendências. Lisboa. Edição: Presença.
- OLIVEIRA, A. (2003). “ A Formação de Dirigentes Desportivos Voluntários” um estudo realizado no Concelho do Porto em Clubes que não possuem prática Desportiva profissional. Dissertação apresentada com vista à obtenção do Grau

de Mestre em Ciências do Desporto na Área de Especialização de Gestão Desportiva. Universidade do Porto.

- OLIVEIRA, A. (2005). “Um estudo em torno da ideia de crise no/do Associativismo Desportivo em Portugal “. 7º. Congresso Nacional de Gestão do Desporto. 1º. Congresso Ibérico da Gestão do Desporto. Empreender e Cooperar num mercado Global. 8 a 10 de Novembro.
- PARKER, G. (1995). “ As Equipas Pluridisciplinares”. Revista Executive Digest. Agosto.
- PINHEIRO, E.; MACIEIRA, M. (1998) (Des) fazendo o mito sobre Liderança. Traçados e limites de actuação do profissional da informação na função de líder. Última actual: 5 de Maio de 2000. Consulta a 25 de Nov. 2005. Disponível na [www. Biblioteca. Ufc.br/artdesfazen](http://www.Biblioteca.Ufc.br/artdesfazen).
- PINTO, N. (2002). O Gestor Desportivo e o Processo de Liderança. Análise e Caracterização do Estilo de Liderança Adoptado pelos Presidentes de Cinco dos Principais Clubes Desportivos da Região Autónoma da Madeira. Dissertação apresentada com vista à obtenção do Grau de Mestre em Ciências do Desporto na Área de Especialização de Gestão Desportiva; Universidade do Porto. Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física. Porto. F.C.D.E.F.
- PIRES, G. (1987). Do Associativismo à orgânica Desportiva. Direcção Geral dos Desportos. Lisboa.
- PIRES, G. (1998). “ As áreas organizacionais do Processo Desportivo. Da Nova Visão Global às linhas Estratégicas”. Revista Horizonte. Vol.IV. 23 Janeiro/Fevereiro. pp. 149 – 152.
- PIRES, G. (1993). “ Situações Desportivas (Parte I)”. Revista Ludens. 13. 2 Abril-Junho. pp. 19- 25.
- PIRES, G. (1994). Planeamento e Gestão de Projectos. FMH/UTL.
- PIRES, G. (1995). Desporto Planeamento e Gestão de Projectos. Universidade Técnica de Lisboa. Ciências do Desporto. Edições FMH.
- PIRES, G. (1996). Desporto e Política. Paradoxos e Realidades. Funchal. O Desporto Madeira.
- PIRES, Gustavo. [et al.]. (2000). “ Liderança. A estrela do Poder para uma Liderança eficaz”. Revista Horizonte. Vol. XVI Nº. 93. Maio/Junho.
- PIRES, G. (2005). “ Empreender e cooperar num mercado global”. Desporto Madeira. Madeira:Funchal. 8. 24 de Novembro.

- POCIELLO, C. (1981). Sport e Societé. Editora. Vigot.
- QUIVY, R. ; CAMPENHOUT, L. (1998). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Lisboa: 2ª. Edição.
- RABBINS, S. COULTEN, M. (1998). Administração. Prentice – Hall do Brasil. 5ª. Edição. Rio de Janeiro. Brasil.
- REED, J. ; ANERBACH, R. ; BARNEVIK, P. ; CARTER, J. ; COOK, P. ; HAAS, R. ; CANION, R. ; SMISTH, R. (1997). Líderes e Liderança - Entrevistas com Lideranças Empresariais e Políticas dos Estados Unidos , do Japão e da Europa. Harvard Business Review Book com prefácio de Warren Bennis. 1997.
- RODDICK, A. (1996). “ A Pobreza como causa de todas as misérias” Revista Executive Digest. Outubro.
- SANTOS, A. (2001). Estratégia dos clubes desportivos. Estudo comparativo dos clubes Portugueses de pequena, média e grande dimensão. Lisboa: UTL – FMH. Dissertação visando a obtenção do grau de Mestre em gestão do Desporto Gestão de Organização Desportivas.
- SARMENTO, P. ; PIRES, G. (2001). “ Conceito de gestão de Desporto. Novos Desafios, diferentes soluções”. Revista Portuguesa de Ciências do Desporto. Vol.1, Nº1. pp. 88-103.
- SCHWARTZ, P. (1995). The Art of of the Long View. Revista Executive Digest. Ed. Janeiro.
- SÉRGIO, M. (2002). Da Educação Física à Motricidade Humana. Colecção: Gestão do Desporto.
- SÉRGIO, M. (2003). Algumas teses sobre o desporto. Colecção: Educação Física e Desporto.
- SERÔDIO, A. (2005). “O Empeendedorismo no desporto em regiões do interior”. 7º. Congresso Nacional de Gestão do Desporto. 1º. Congresso Ibérico da Gestão do Desporto. Empreender e Cooperar num mercado Global 8 a 10 de Novembro.
- SLACK, T. (1997). Understanding Sport Organisations – the application of Organizational Theory. USA: Human Kinetics.
- SOUSA, G. (2006). “O papel das autarquias no desenvolvimento Desportivo” Revista Horizonte, Vol. XXI. Nº 121 Janeiro/Fevereiro. pp. 24 - 30.
- SOUSA, G. ; SOUSA, J. (2005). “Sistemas locais de inovação e desenvolvimento desportivo” 7º. Congresso Nacional de Gestão do Desporto. 1º.

Congresso Ibérico da Gestão do Desporto. Empreender e Cooperar num mercado Global. 8 a 10 de Novembro.

- SOUSA, T. (1986). Para o conhecimento do associativismo Desportivo em Portugal. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Doutor em Motricidade Humana. Lisboa. UTL – ISEF, Vol.I e II.
- STACEY, R. (1998). Pensamento Estratégico e Gestão da Mudança. Lisboa: Dom Quixote.
- STRATEGOR. (1993). Estratégia Estrutura Decisão e Identidade. Lisboa: Dom Quixote. Coleção Gestão e Inovação. Série Ciências de Gestão.
- TEIXEIRA, S. (1998). Gestão das Organizações. Mcgraw. Hill. Lisboa.
- ULRICH, D. LOSEY, M. E LAKE, G. (1997). “ As marcas que o futuro deixará nos Recursos Humanos”. Revista Executive Digest Dezembro. pp. 34 – 36.
- WELCH, J. ; BENNIS, W. (1998); ADAIR, J.; RIES, A. ; RAPP, S.; TOFFLER, A.(1984); GOLDRATT, E. ; OHMAE, K. ; KISSINGER, H. ; HAMMEL, G.(1996); HANDY, C. ; FAYOL, H. (em linha). 1993-2004 Actual.19 Outubro (2003). (consult.22 Nov. 2005). Disponível na [www.http://Intercorp-consultoria.com\(gurus\)](http://Intercorp-consultoria.com(gurus)).

OUTROS DOCUMENTOS CONSULTADOS

- Dicionário de Língua Portuguesa da Porto Editora. 6ª. Edição.
- Dicionário Enciclopédico Luso-Barsileiro-Lello Universal, Edif. Lello&Irmão, Porto, 1986.
- Como escrever uma Tese- Monografia ou livro científico usando o Word. (2004) Alexandre Pereira e Carlos Poupa 3ª, Edição Lisboa.
- Metodologia do Trabalho Científico Eva Maria Lakatos e Marina de Andrade Marconi, (1994) 4ª Edição São Paulo.

- **Análise de Dados para Ciências Sociais A Complementaridade do SPSS 3ª Edição – Revista e aumentada** Edições Sílabo, Lisboa, Março de 2003.

ANEXOS

ANEXO 1 - OFÍCIO DE APRESENTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

*Fernanda S. A. Coelho Martins
I Curso de Mestrado
em Educação Física e Desporto da UMA*

Funchal, 17 de Março de 2006

Exm^o. Senhor
Presidente do Clube/ Associação...

Assunto: **Dissertação de Mestrado**

No âmbito do Mestrado em Educação Física e Desporto que decorre sob a égide do Departamento de Educação Física e Desporto da Universidade da Madeira, encontro-me a trabalhar na minha Dissertação que, dentro de alguns meses, pretendo defender em obrigatória prova pública. O tema do meu trabalho subordina-se ao título DESPORTO E LIDERANÇA ORGANIZACIONAL - "**O Pensamento Estratégico dos Dirigentes Desportivos da Região Autónoma da Madeira**".

De acordo com o meu Orientador, Professor Doutor Pedro Sarmento da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, necessito de recolher elementos que propiciem um estudo tão profundo quanto possível sobre temática supracitada.

Neste sentido, muito grata ficaria que V. Ex^a acedesse a responder ao questionário que junto, cōnscia que a sua pronta devolução será determinante para o êxito do trabalho que estou a desenvolver.

Este estudo conta com a colaboração do IDRAM e, estou certa, que muito contribuirá para o crescimento e desenvolvimento do desporto da Região Autónoma da Madeira.

Finalmente, sublinho a total confidencialidade das informações prestadas por V. Ex^a. até porque as mesmas não são identificadas na folha de rosto.

A devolução do questionário deverá ser feita, através do sobrescrito junto, para o seguinte endereço:

Rua Jaime Moniz Nº 12 Edif^o. K3 r/c I St^a. M^a. Maior Funchal.

Antecipadamente agradeço.

O Director de Departamento de Educação Física
e Desporto da Universidade da Madeira

Professor Doutor Duarte Freitas

O Presidente do IDRAM

Dr. Catanho José

ANEXO 2 – O QUESTIONÁRIO

UNIVERSIDADE DA MADEIRA MESTRADO EM EDUCAÇÃO FÍSICA E DESPORTO

Este inquérito visa um estudo no âmbito da Dissertação do Curso de Mestrado da responsabilidade da Universidade da Madeira. É dirigido a todos os dirigentes, com responsabilidades de liderança, que exercem funções no Sistema Desportivo da Região Autónoma da Madeira.

O questionário é anónimo.

Peço-vos a melhor compreensão, disponibilidade e sinceridade nas respostas.

Desde já o meu Muito Obrigado.

PERFIL DOS DIRIGENTES

Idade: _____ Habilitações Literárias: _____

Anos que exerce a função de presidente: _____

Modalidades que pratica ou praticou: _____

ESTRUTURA DA INSTITUIÇÃO

Ano de fundação clube/associação : _____ Nº. de Sócios: _____

Nº. de Modalidades: _____ Nº. de Praticantes: _____

Modalidade mais praticada no clube: _____

Recursos Humanos c/ vínculo contratual:

Praticantes: _____ Treinadores: _____ Outros trabalhadores : _____

Gestores: _____ Administrativos: _____

Nº. de Dirigentes que fazem parte da direcção: _____

Para cada uma das seguintes afirmações indique o seu grau de concordância.

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
1- A liderança tem como objectivo gerir as decisões com eficiência e eficácia.					
2- Um líder deve explicar as suas decisões aos elementos da sua equipa.					
3- Um líder é um intérprete de um conjunto de vontades, agindo em função dos resultados.					
4- A liderança que caracteriza a direcção a que pertence é uma liderança centrada na sua própria pessoa.					
5- Nas decisões importantes sente-se sempre solitário.					
6- As reuniões do seu clube/associação acontecem de forma viva e participativa.					
7- O planeamento de trabalho do seu clube/associação é realizado em função dos anos de mandato do líder.					
8- Na definição dos objectivos, o papel dos seus colaboradores é unicamente ajudar a alcançá-los.					
9- Descentralizar é uma forma superior de exercer o poder, e nunca de perda de poder.					
10- O valor de um líder/dirigente desportivo centra-se muito mais na experiência desportiva/profissional do que nos seus conhecimentos e habilitações académicas.					
11- Ser um bom gestor é características essencial para o êxito de um dirigente desportivo.					
12- Os conflitos de gestão terminam sempre com um vencedor e um perdedor.					
13- Perante um problema, a sua maior preocupação é decidir o mais rapidamente possível não atendendo a muita informação sobre o assunto.					
14- A estratégia tem como objectivo a eficiência e eficácia operacional numa perspectiva de futuro.					
15- As ameaças e as oportunidades são os pontos chave a orientar o pensamento estratégico.					
16- Uma boa estratégia está sempre associada a vitórias e êxitos.					
17- Uma boa estratégia implica ter em conta a missão e os objectivos.					
18- Estratégia pressupõe um forte suporte financeiro.					
19- Na estratégia os fins justificam os meios.					
20- A estratégia engloba múltiplas etapas.					
21- Antes da implementação da estratégia deverá haver debate das questões com todos os intervenientes no processo.					
22- A estratégia sem planeamento tem sucesso.					
23- A responsabilidade da estratégia pertence a uma equipa.					
24- A formulação da estratégia deve orientar-se pelo passado.					
25- Um bom estrategista é aquele que sabe lidar com os problemas e não com a mudança.					

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
26- A finalidade da estratégia é fixar os objectivos sem projectar cenários possíveis.					
27- A estratégia é tão simples como se deixar guiar pelos ventos favoráveis.					
28- Uma estratégia utilizada com sucesso no passado, será bem sucedida no futuro.					
29- A estratégia de um clube/associação deve ter como prioridade a selecção dos seus recursos humanos.					
30- A estratégia deve se imposta e não partilhada.					
31- A melhor estratégia centra-se na gestão do dia a dia.					
32- Nas reuniões do seu clube/associação fala-se sobretudo na sobrevivência financeira e, raramente há tempo para discussão de projectos.					
33- As maiores dificuldades que os dirigentes desportivos sentem no exercício da sua função são as de natureza financeira.					
34- A nova organização social exige uma nova organização do sistema desportivo.					
35- O Desporto Escolar de características regulares e numericamente expressivo, depende, prioritariamente, do clube escola.					
36- O desporto é um bem cultural.					
37- Alcançar o máximo de vitórias e aumentar o número de modalidades desportivas é a principal obrigação e dever de um clube desportivo nos domínios social e cultural.					
38- As infra-estruturas e a auto-suficiência financeira associativa são os factores mais importantes para a generalização do desporto para todos.					
39- O sistema desportivo regional deve continuar a privilegiar os clubes como agentes privilegiados da formação desportiva.					
40- 77% dos madeirenses praticam uma actividade física – desportiva.					
41- O investimento no desporto informal deve ser prioritário em relação ao desporto formal.					
42- O desenvolvimento do desporto depende da transformação dos clubes em sociedades desportivas.					
43- O desenvolvimento desportivo reflecte-se nos bons resultados que o clube atinge.					
44- Considera boa a actuação e os apoios das autoridades Regionais para o associativismo desportivo da Região.					
45- Apesar de haver dificuldades financeiras, há cada vez mais interessados em gerir os clubes, unicamente por projecção pessoal.					
46- No quadro do desenvolvimento, a Região deve manter e/ou aumentar o número de equipas e de modalidades desportivas nos campeonatos nacionais através de financiamento público.					

Muito Obrigado pela sua Colaboração

Fernanda Martins

Anexo 3 – QUADROS E QUESTÕES DO QUESTIONÁRIO

DIMENSÃO LIDERANÇA

Questão nº 1 - A liderança tem como objectivo gerir as decisões com eficiência e eficácia

	Freq.	%
Valid Discorda totalmente	1	1,2
Concorda	40	47,6
Concorda totalmente	43	51,2
Total	84	100,0

Questão nº. 2 - Um líder deve explicar as suas decisões aos elementos da sua equipa

	Freq.	%
Valid Discorda	2	2,4
Concorda	44	52,4
Concorda totalmente	38	45,2
Total	84	100,0

Questão nº. 3 - Um líder é um intérprete de um conjunto de vontades, agindo em função dos resultados

	Freq.	%
Valid Discorda totalmente	6	7,1
Discorda	41	48,8
Indiferente	10	11,9
Concorda	22	26,2
Concorda totalmente	5	6,0
Total	84	100,0

Questão nº.4 - A liderança que caracteriza a direcção a que pertence é uma liderança centrada na sua própria pessoa

	Freq.	%
Valid Discorda totalmente	25	29,8
Discorda	24	28,6
Indiferente	5	6,0
Concorda	27	32,1
Concorda totalmente	3	3,6
Total	84	100,0

Questão nº.5 - Nas decisões importantes sente-se sempre solitário

	Freq.	%
Valid Discorda totalmente	26	31,0
Discorda	39	46,4
Indiferente	4	4,8
Concorda	10	11,9
Concorda totalmente	5	6,0
Total	84	100,0

Questão nº.6 - As reuniões do seu clube acontecem de forma viva e participativa

	Freq.	%
Valid Discorda totalmente	3	3,6
Discorda	2	2,4
Indiferente	4	4,8
Concorda	66	78,6
Concorda totalmente	9	10,7
Total	84	100,0

Questão nº.7 - O planeamento de trabalho do seu clube/associação é realizado em função dos seus anos de mandato

	Freq.	%
Valid Discorda totalmente	13	15,5
Discorda	29	34,5
Indiferente	12	14,3
Concorda	20	23,8
Concorda totalmente	10	11,9
Total	84	100,0

Questão nº. 8- Na definição dos objectivos,o papel dos seus colaboradores é unicamente ajudar a alcançá-los

	Freq.	%
Valid Discorda totalmente	19	22,6
Discorda	41	48,8
Indiferente	3	3,6
Concorda	20	23,8
Concorda totalmente	1	1,2
Total	84	100,0

Questão nº.9 - Descentralizar é uma forma superior de exercer o poder,e nunca de perda de poder

		Freq.	%
Valid	Discorda totalmente	1	1,2
	Discorda	5	6,0
	Indiferente	3	3,6
	Concorda	26	31,0
	Concorda totalmente	49	58,3
	Total	84	100,0

Questão nº.10 - O valor de um líder/dirigente desportivo centra-se muito mais na experiência desportiva/profissional do que nos seus conhecimentos e habilitações académicas

		Freq.	%
Valid	Discorda totalmente	2	2,4
	Discorda	25	29,8
	Indiferente	11	13,1
	Concorda	31	36,9
	Concorda totalmente	15	17,9
	Total	84	100,0

Questão nº.11 -Ser um bom gestor é característica essencial para o êxito de um dirigente desportivo

		Freq.	%
Valid	Discorda	7	8,3
	Indiferente	11	13,1
	Concorda	45	53,6
	Concorda totalmente	21	25,0
	Total	84	100,0

Questão nº.12 - Os conflitos de gestão terminam sempre com um vencedor e um perdedor

		Freq.	%
Valid	Discorda totalmente	25	29,8
	Discorda	39	46,4
	Indiferente	12	14,3
	Concorda	8	9,5
	Total	84	100,0

Questão nº.13 - Perante um problema,a sua maior preocupação é decidir o mais rapidamente possível não atendendo a muita informação sobre o assunto

		Freq.	%
Valid	Discorda totalmente	23	27,4
	Discorda	37	44,0
	Indiferente	3	3,6
	Concorda	19	22,6
	Concorda totalmente	2	2,4
	Total	84	100,0

ANEXO 4 – DIMENSÃO ESTRATÉGIA

Questão nº.14 - A estratégia tem como objectivo a eficiência e eficácia operacional numa perspectiva de futuro

	Freq.	%
Valid Indiferente	4	4,8
Concorda	49	58,3
Concorda totalmente	31	36,9
Total	84	100,0

Questão nº.15 -As ameaças e as oportunidades são os pontos chave a orientar o plano do pensamento estratégico

	Freq.	%
Valid Discorda totalmente	8	9,5
Discorda	27	32,1
Indiferente	14	16,7
Concorda	25	29,8
Concorda totalmente	10	11,9
Total	84	100,0

Questão nº.16 - Uma boa estratégia está sempre associada a vitórias e êxitos

	Freq.	%
Valid Discorda totalmente	13	15,5
Discorda	15	17,9
Indiferente	15	17,9
Concorda	36	42,9
Concorda totalmente	5	6,0
Total	84	100,0

Questão nº.17 - Uma boa estratégia implica ter em conta a missão e os objectivos

	Freq.	%
Valid Indiferente	3	3,6
Concorda	54	64,3
Concorda totalmente	27	32,1
Total	84	100,0

Questão nº.18 - Estratégia pressupõe um forte suporte financeiro

		Freq.	%
Valid	Discorda totalmente	5	6,0
	Discorda	31	36,9
	Indiferente	18	21,4
	Concorda	25	29,8
	Concorda totalmente	5	6,0
	Total	84	100,0

Questão nº.19 - Na estratégia os fins justificam os meios

		Freq.	%
Valid	Discorda totalmente	31	36,9
	Discorda	31	36,9
	Indiferente	10	11,9
	Concorda	12	14,3
	Total	84	100,0

Questão nº.20 - A estratégia engloba múltiplas etapas

		Freq.	%
Valid	Discorda	1	1,2
	Indiferente	4	4,8
	Concorda	59	70,2
	Concorda totalmente	20	23,8
	Total	84	100,0

Questão nº.21 - Antes da implementação da estratégia deverá haver debate das questões com todos os intervenientes no processo

		Freq.	%
Valid	Discorda	5	6,0
	Concorda	44	52,4
	Concorda totalmente	35	41,7
	Total	84	100,0

Questão nº.22 - A estratégia sem planejamento tem sucesso

	Freq.	%
Valid Discorda totalmente	29	34,5
Discorda	47	56,0
Indiferente	1	1,2
Concorda	7	8,3
Total	84	100,0

Questão nº.23 - A responsabilidade da estratégia pertence a uma equipa

	Freq.	%
Valid Discorda	3	3,6
Indiferente	3	3,6
Concorda	45	53,6
Concorda totalmente	33	39,3
Total	84	100,0

Questão nº. 24 - A formulação da estratégia deve orientar-se pelo passado

	Freq.	%
Valid Discorda totalmente	2	2,4
Discorda	46	54,8
Indiferente	23	27,4
Concorda	12	14,3
Concorda totalmente	1	1,2
Total	84	100,0

Questão nº. 25 - Um bom estrategista é aquele que sabe lidar com os problemas e não com a mudança

	Freq.	%
Valid Discorda totalmente	4	4,8
Discorda	28	33,3
Indiferente	8	9,5
Concorda	38	45,2
Concorda totalmente	6	7,1
Total	84	100,0

Questão nº. 26 - A finalidade da estratégia é fixar os objectivos sem projectar cenários possíveis e realizáveis

		Freq.	%
Valid	Discorda totalmente	6	7,1
	Discorda	58	69,0
	Indiferente	7	8,3
	Concorda	12	14,3
	Concorda totalmente	1	1,2
	Total	84	100,0

Questão nº.27 - A estratégia é tão simples como se deixar guiar pelos ventos favoráveis

		Freq.	%
Valid	Discorda totalmente	33	39,3
	Discorda	43	51,2
	Indiferente	2	2,4
	Concorda	6	7,1
	Total	84	100,0

Questão nº.28 - Uma estratégia utilizada com sucesso no passado,será bem sucedida no futuro

		Freq.	%
Valid	Discorda totalmente	17	20,2
	Discorda	40	47,6
	Indiferente	15	17,9
	Concorda	8	9,5
	Concorda totalmente	4	4,8
	Total	84	100,0

Questão nº.29 - A estratégia de um clube deve ter como prioridade a selecção dos seus recursos humanos

		Freq.	%
Valid	Discorda totalmente	3	3,6
	Discorda	10	11,9
	Indiferente	13	15,5
	Concorda	53	63,1
	Concorda totalmente	5	6,0
	Total	84	100,0

Questão nº. 30 - A estratégia deve ser imposta e não partilhada

	Freq.	%
Valid Discorda totalmente	23	27,4
Discorda	54	64,3
Indiferente	2	2,4
Concorda	2	2,4
Concorda totalmente	3	3,6
Total	84	100,0

Questão nº. 31 - A melhor estratégia centra-se na gestão do dia a dia

	Freq.	%
Valid Discorda totalmente	16	19,0
Discorda	40	47,6
Indiferente	8	9,5
Concorda	18	21,4
Concorda totalmente	2	2,4
Total	84	100,0

Questão nº.32 -Nas reuniões do seu clube/associação fala-se sobretudo na sobrevivência financeira,e na avaliação de objectivos e,raramente há tempo para discussão de ideias

	Freq.	%
Valid Discorda totalmente	20	23,8
Discorda	53	63,1
Indiferente	4	4,8
Concorda	4	4,8
Concorda totalmente	3	3,6
Total	84	100,0

Questão nº. 33 - As maiores dificuldades que os dirigentes desportivos sentem no exercício da sua função são as financeiras

	Freq.	%
Valid Discorda totalmente	5	6,0
Discorda	25	29,8
Indiferente	2	2,4
Concorda	34	40,5
Concorda totalmente	18	21,4
Total	84	100,0

ANEXO 5 – DIMENSÃO DESENVOLVIMENTO

Questão nº. 34 - A nova organização social exige uma nova organização do sistema desportivo

	Freq.	%
Valid		
Discorda	1	1,2
Indiferente	5	6,0
Concorda	47	56,0
Concorda totalmente	31	36,9
Total	84	100,0

Questão nº. 35 - O Desporto Escolar de características regulares e numericamente expressivo, depende prioritariamente, do clube escola

	Freq.	%
Valid		
Discorda	15	17,9
Indiferente	10	11,9
Concorda	46	54,8
Concorda totalmente	13	15,5
Total	84	100,0

Questão nº. 36 - O desporto é um bem cultural

	Freq.	%
Valid		
Discorda totalmente	4	4,8
Indiferente	1	1,2
Concorda	38	45,2
Concorda totalmente	41	48,8
Total	84	100,0

Questão nº. 37 - Alcançar o máximo de vitórias no escalão sénior e aumentar o número de modalidades desportivas é a principal obrigação e dever de um clube desportivo nos domínios social e cultural

	Freq.	%
Valid		
Discorda totalmente	23	27,4
Discorda	34	40,5
Indiferente	7	8,3
Concorda	18	21,4
Concorda totalmente	2	2,4
Total	84	100,0

Questão nº. 38 - As infra-estruturas e a auto-suficiência financeira são os factores mais

importantes para a generalização do desporto para todos

	Freq.	%
Valid Discorda	14	16,7
Indiferente	12	14,3
Concorda	40	47,6
Concorda totalmente	18	21,4
Total	84	100,0

Questão nº. 39 - O sistema desportivo regional deve continuar a privilegiar os clubes como agentes privilegiados da formação desportiva

	Freq.	%
Valid Discorda totalmente	6	7,1
Discorda	9	10,7
Indiferente	8	9,5
Concorda	49	58,3
Concorda totalmente	12	14,3
Total	84	100,0

Questão nº. 40 - 77% dos madeirenses praticam uma actividade física desportiva

	Freq.	%
Valid Discorda totalmente	12	14,3
Discorda	47	56,0
Indiferente	10	11,9
Concorda	11	13,1
Concorda totalmente	4	4,8
Total	84	100,0

Questão nº. 41 - O investimento no desporto informal deve ser prioritário em relação ao desporto formal

	Freq.	%
Valid Discorda totalmente	2	2,4
Discorda	20	23,8
Indiferente	20	23,8
Concorda	28	33,3
Concorda totalmente	14	16,7
Total	84	100,0

Questão nº.42 - O desenvolvimento do desporto depende da transformação dos clubes em sociedades desportivas

		Freq.	%
Valid	Discorda totalmente	33	39,3
	Discorda	27	32,1
	Indiferente	17	20,2
	Concorda	4	4,8
	Concorda totalmente	3	3,6
	Total	84	100,0

Questão nº. 43 - O desenvolvimento desportivo reflecte-se nos bons resultados que o clube atinge

		Freq.	%
Valid	Discorda totalmente	10	11,9
	Discorda	24	28,6
	Indiferente	11	13,1
	Concorda	36	42,9
	Concorda totalmente	3	3,6
	Total	84	100,0

Questão nº.44 - Considera boa a actuação e os apoios das autoridades Regionais para o associativismo desportivo da Região

		Freq.	%
Valid	Discorda totalmente	10	11,9
	Discorda	16	19,0
	Indiferente	10	11,9
	Concorda	39	46,4
	Concorda totalmente	9	10,7
	Total	84	100,0

Questão nº. 45 - Apesar de haver dificuldades financeiras,há cada vez mais interessados em gerir os clubes,unicamente por projecção pessoal

		Freq.	%
Valid	Discorda totalmente	10	11,9
	Discorda	30	35,7
	Indiferente	12	14,3
	Concorda	27	32,1
	Concorda totalmente	5	6,0
	Total	84	100,0

Questão nº. 46 - No quadro do desenvolvimento ,a Região deve manter e/ou aumentar o número de equipas e de modalidades desportivas nos campeonatos nacionais através

de financiamento público

		Freq.	%
Valid	Discorda totalmente	38	45,2
	Discorda	22	26,2
	Indiferente	11	13,1
	Concorda	6	7,1
	Concorda totalmente	7	8,3
	Total	84	100,0

ANEXO 6 - TESTES DE ASSOCIAÇÃO/CORRELAÇÃO

QUADRO Nº1a

idade

Resultado do teste Kolmogorov-Smirnov

Idade		Liderança	Estratégia	Desenvolvimento
24 a 34 anos	N	11	11	11
	Valor de prova	0,695	0,493	0,928
35 a 44 anos	N	29	29	29
	Valor de prova	0,731	0,916	0,769
45 a 54 anos	N	36	36	36
	Valor de prova	0,037	0,062	0,409
55 a 64 anos	N	8	8	8
	Valor de prova	0,751	0,914	0,866

QUADRO Nº.1b

Teste One Way ANOVA

Para podermos aplicar o teste ANOVA, tem que existir igualdade de variâncias, pelo que se verifica na tabela seguinte.

Resultado do teste de homogeneidade de variâncias

	Estatística de teste	g.l.1	g.l.2	Valor de prova
Liderança	0,635	3	80	0,595
Estratégia	2,056	3	80	0,113
Desenvolvimento	1,170	3	80	0,326

Como todos os valores de prova são superiores a 0,05, não rejeitamos a hipótese de igualdade de variâncias.

QUADRO Nº.1c

Resultado do teste One Way ANOVA

		Soma dos quadrados	g.l.	Médias quadráticas	Valor do teste F	Valor de prova
Liderança	Entre os grupos	1,088	3	0,363	1,855	0,144
	Dentro de cada grupo	15,635	80	0,195		
	Total	16,722	83			
Estratégia	Entre os grupos	0,911	3	0,304	2,010	0,119
	Dentro de cada grupo	12,093	80	0,151		
	Total	13,005	83			
Desenvolvimento	Entre os grupos	0,817	3	0,272	1,065	0,369
	Dentro de cada grupo	20,454	80	0,256		
	Total	21,271	83			

Na variação entre os grupos, comparam-se as médias de cada grupo com a média global.
Na variação dentro de cada grupo, compara-se cada observação com a média do seu grupo.

QUADRO Nº.2a
Habilitações Literárias

Resultado do teste Kolmogorov-Smirnov

Habilitações Literárias		Lideranç a	Estratégi a	Desenvolviment o
Ciclo Preparatório (2º Ciclo Ensino Básico)	N Valor de prova	2 0,999	2 0,999	2 0,699
Antigo 5º Ano (3º Ciclo Ensino Básico)	N Valor de prova	6 0,690	6 0,984	6 0,490
Antigo 7º Ano (Ensino Secundário)	N Valor de prova	34 0,134	34 0,181	34 0,369
12º Ano (propedêutico)	N Valor de prova	3 0,850	3 0,929	3 0,894
Licenciatura	N Valor de prova	38 0,119	38 0,617	38 0,585

QUADRO Nº.2b
Teste One Way ANOVA

Resultado do teste de homogeneidade de variâncias

	Estatístic a de teste	g.l.1	g.l.2	Valor de prova
Liderança	1,100	4	78	0,363
Estratégia	1,661	4	78	0,168
Desenvolviment o	1,292	4	78	0,280

QUADRO Nº.2c
Resultado do teste One Way ANOVA

		Soma dos quadrado s	g.l.	Médias quadrática s	Valor do teste F	Valor de prova
Liderança	Entre os grupos	4,422	4	1,106	7,011	0,000
	Dentro de cada grupo	12,300	78	0,158		
	Total	16,722	82			
Estratégia	Entre os grupos	1,742	4	0,436	3,024	0,023
	Dentro de cada grupo	11,235	78	0,144		
	Total	12,977	82			
Desenvolvimen to	Entre os grupos	1,690	4	0,423	1,683	0,162
	Dentro de cada grupo	19,576	78	0,251		
	Total	21,266	82			

QUADRO Nº.2d

Medidas descritivas

Dimensões	Habilitações Literárias	N	Média	Desvio padrão	Intervalo com 95% de confiança para a média	
					Limite Inferior	Limite Superior
Liderança	Ciclo Preparatório (2º Ciclo Ensino Básico)	2	3,458	0,177	1,870	5,047
	Antigo 5º Ano (3º Ciclo Ensino Básico)	6	3,083	0,412	2,651	3,515
	Antigo 7º Ano (Ensino Secundário) 12º Ano	34	3,326	0,459	3,166	3,486
	(propedêutico)	3	2,639	0,459	1,499	3,779
	Licenciatura	38	2,882	0,330	2,773	2,990
	Total	83	3,083	0,452	2,985	3,182
	Ciclo Preparatório (2º Ciclo Ensino Básico)	2	3,200	0,141	1,929	4,471
	Antigo 5º Ano (3º Ciclo Ensino Básico)	6	3,117	0,238	2,867	3,366
	Antigo 7º Ano (Ensino Secundário) 12º Ano	34	3,122	0,483	2,954	3,291
	(propedêutico)	3	2,800	0,265	2,143	3,457
Estratégia	Licenciatura	38	2,839	0,289	2,744	2,934
	Total	83	2,983	0,398	2,896	3,069

QUADRO Nº. 3a

Anos que exerce a função de presidente

Resultado do teste Kolmogorov-Smirnov

Anos que exerce a função de presidente		Liderança	Estratégia	Desenvolvimento
De 1 a 4 anos	N	34	34	34
	Valor de prova	0,123	0,375	0,901
De 5 a 9 anos	N	23	23	23
	Valor de prova	0,967	0,324	0,315
De 10 a 14 anos	N	20	20	20
	Valor de prova	0,167	0,294	0,245
Mais de 14 anos	N	6	6	6
	Valor de prova	0,983	0,995	0,789

QUADRO Nº.3b

Teste One Way ANOVA

Resultado do teste de homogeneidade de variâncias

	Estatística de teste	g.l.1	g.l.2	Valor de prova
Liderança	0,307	3	79	0,820
Estratégia	0,323	3	79	0,809
Desenvolvimento	0,676	3	79	0,570

QUADRO Nº.3c

Resultado do teste One Way ANOVA

		Soma dos quadrados	g.l.	Médias quadráticas	Valor do teste F	Valor de prova
Liderança	Entre os grupos	1,845	3	0,615	3,549	0,018
	Dentro de cada grupo	13,689	79	0,173		
	Total	15,534	82			
Estratégia	Entre os grupos	0,276	3	0,092	0,670	0,573
	Dentro de cada grupo	10,842	79	0,137		
	Total	11,118	82			
Desenvolvimento	Entre os grupos	1,494	3	0,498	2,183	0,097
	Dentro de cada grupo	18,022	79	0,228		
	Total	19,516	82			

QUADRO Nº.3d

Medidas descritivas

Dimensão	Anos que exerce a função de presidente	N	Média	Desvio padrão	Intervalo com 95% de confiança para a média	
					Limite Inferior	Limite Superior
Liderança	De 1 a 4 anos	34	3,061	0,455	2,903	3,220
	De 5 a 9 anos	23	3,047	0,394	2,877	3,217
	De 10 a 14 anos	20	2,958	0,337	2,801	3,116
	Mais de 14 anos	6	3,583	0,508	3,050	4,117
	Total	83	3,070	0,435	2,975	3,165

QUADRO Nº.4a

Nº de Dirigentes

Resultado do teste Kolmogorov-Smirnov

Nº de Dirigentes que fazem parte da direcção		Liderança	Estratégia	Desenvolvimento
3-6	N	38	38	38
	Valor de prova	0,165	0,524	0,349
7-10	N	35	35	35
	Valor de prova	0,216	0,592	0,155
11-14	N	5	5	5
	Valor de prova	0,737	0,882	0,898
19 ou mais	N	3	3	3
	Valor de prova	0,976	0,886	0,991

QUADRO N.4b

Teste One Way ANOVA

Resultado do teste de homogeneidade de variâncias

	Estatística de teste	g.l.1	g.l.2	Valor de prova
Liderança	1,174	3	77	0,325
Estratégia	2,900	3	77	0,071
Desenvolvimento	2,375	3	77	0,077

QUADRO N.4c

Resultado do teste One Way ANOVA

		Soma dos quadrados	g.l.	Médias quadráticas	Valor do teste F	Valor de prova
Liderança	Entre os grupos	1,016	3	0,339	1,719	0,170
	Dentro de cada grupo	15,167	77	0,197		
	Total	16,183	80			
Estratégia	Entre os grupos	2,081	3	0,694	5,039	0,003
	Dentro de cada grupo	10,598	77	0,138		
	Total	12,679	80			
Desenvolvimento	Entre os grupos	1,582	3	0,527	2,119	0,105
	Dentro de cada grupo	19,161	77	0,249		
	Total	20,743	80			

QUADRO N.4d
Medidas descritivas

Dimensão	N.º de Dirigentes	N	Média	Desvio padrão	Intervalo com 95% de confiança para a média	
					Limite Inferior	Limite Superior
3-6		38	2,930	0,230	2,855	3,006
7-10		35	2,940	0,430	2,792	3,088
11-14		5	3,600	0,718	2,709	4,491
19 ou mais		3	3,033	0,379	2,093	3,974
Estratégia Total		81	2,980	0,398	2,892	3,068

QUADRO Nº 5a
Coefficientes de Correlação de Pearson

Em primeiro lugar temos que verificar se as pontuações médias obtidas nas dimensões Liderança, Estratégia e Desenvolvimento, seguem uma distribuição normal.

Resultado do teste Kolmogorov-Smirnov

	Liderança	Estratégia	Desenvolvimento
N	84	84	84
Valor de prova	0,056	0,077	0,393

Como os valores de prova obtidos nas 3 dimensões são superiores a 0,05, não rejeitamos a hipótese da normalidade de variáveis.

QUADRO Nº.5b
Resultado do Coeficiente de Correlação de Pearson

		Liderança	Estratégia	Desenvolvimento
Liderança	Coeficiente de Correlação de Pearson		0,575	0,516
	Valor de prova		0,000	0,000
	N		84	84
Estratégia	Coeficiente de Correlação de Pearson	0,575		0,724
	Valor de prova	0,000		0,000
	N	84		84
Desenvolvimento	Coeficiente de Correlação de Pearson	0,516	0,724	
	Valor de prova	0,000	0,000	
	N	84	84	

O coeficiente de Correlação de Pearson varia entre -1 e 1 . Quanto mais próximo estiver destes extremos, tanto maior é a associação/ correlação.

Em primeiro lugar temos que testar se o coeficiente de Pearson é zero. Como podemos ver na tabela anterior, os valores de prova obtidos nas 3 correlações, são inferiores a $0,05$, pelo que rejeitamos a hipótese nula da correlação ser zero. Assim, podemos concluir que existe associação e ela é estatisticamente significativa.

Vamos agora analisar o grau de associação existente:

- Entre a dimensão Liderança e Estratégia, o valor do R de Pearson é de $0,575$, pelo que podemos concluir que a associação existente é moderada e, por ser positivo temos que quanto mais alto for o nível de liderança, mais alto também será o nível de estratégias e vice-versa;
- Entre a dimensão Liderança e Desenvolvimento, tal como aconteceu anteriormente, a associação existente é moderada;
- Por fim temos as dimensões da Estratégia e do Desenvolvimento, que pelo valor do coeficiente de $0,724$, leva-nos a concluir que a correlação é alta, ou seja, os inquiridos consideram que quantas mais estratégias um Dirigente tiver, mais desenvolvimento o seu Clube poderá ter e vice-versa.