

# GESTÃO DO DESPORTO

José Lopes

3

INSTITUTO PORTUGUÊS DO DESPORTO E JUVENTUDE //  
PROGRAMA NACIONAL DE FORMAÇÃO DE TREINADORES

1. CONCEITO DE GESTÃO DESPORTIVA E AS RELAÇÕES ENTRE TREINADORES E DIRIGENTES DESPORTIVOS
2. O SISTEMA DESPORTIVO
3. COMO PERCEBER AS ORGANIZAÇÕES E O SEU FUNCIONAMENTO
4. CAPACIDADE DE ANÁLISE E PLANEAMENTO DE ESTRATÉGIAS DE INTERVENÇÃO
5. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
6. O *MARKETING* DESPORTIVO
7. RELAÇÃO COM OS MEIOS DE COMUNICAÇÃO
8. A GESTÃO DE EVENTOS DESPORTIVOS
9. A GESTÃO DE INSTALAÇÕES DESPORTIVAS

# Índice

## CAPÍTULO I.

1. CONCEITO DE GESTÃO DESPORTIVA E AS RELAÇÕES ENTRE TREINADORES E DIRIGENTES DESPORTIVOS	4
1.1 O CONCEITO DA GESTÃO DESPORTIVA	4
1.2 RELAÇÃO ENTRE OS TREINADORES E OS DIRIGENTES DESPORTIVOS	5
1.3 PERFIL DE FUNÇÕES DO GESTOR DESPORTIVO	6
1.4 ÂMBITO DE INTERVENÇÃO E COLABORAÇÃO	7
BIBLIOGRAFIA	8
CONCLUSÕES	9
AUTOAVALIAÇÃO	9
GLOSSÁRIO	102



1. CONCEITO DE GESTÃO DESPORTIVA E AS RELAÇÕES ENTRE TREINADORES E DIRIGENTES DESPORTIVOS
2. O SISTEMA DESPORTIVO
3. COMO PERCEBER AS ORGANIZAÇÕES E O SEU FUNCIONAMENTO
4. CAPACIDADE DE ANÁLISE E PLANEAMENTO DE ESTRATÉGIAS DE INTERVENÇÃO
5. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
6. O *MARKETING* DESPORTIVO
7. RELAÇÃO COM OS MEIOS DE COMUNICAÇÃO
8. A GESTÃO DE EVENTOS DESPORTIVOS
9. A GESTÃO DE INSTALAÇÕES DESPORTIVAS

## Conceito de gestão desportiva e as relações entre treinadores e dirigentes desportivos

As organizações desportivas são constelações de tarefas e funções que, consoante o nível de complexidade de cada caso, têm de recorrer a grupos de especialistas profissionais ou voluntários para se manterem em atividade.


Os treinadores são elementos essenciais em qualquer organização desportiva, mantendo-se num interface de grande importância estratégica entre os dirigentes, os atletas e os restantes membros das organizações.

Esta interdependência do papel dos treinadores com todo o quadro de definição e implementação de estratégias de gestão constitui um campo de grande dificuldade e enorme sensibilidade, exigindo por parte dos dirigentes e treinadores um conjunto de boas regras e procedimentos para que o sucesso desportivo seja alcançado.

Esta posição do treinador, intercalar entre aquilo que podemos designar de vértice estratégico e o centro operacional, exige que ele conheça de alguma forma os princípios fundamentais da gestão desportiva.

É nesta lógica que este texto foi idealizado, tentando evidenciar de uma forma clara os aspetos básicos do funcionamento das organizações, os principais conceitos de gestão, principalmente centrando a atenção nas ferramentas de análise e construção de estratégias, na gestão de recursos humanos, no domínio dos modelos de funcionamento dos diversos sistemas e subsistemas desportivos, nas técnicas de comunicação interna e externa, no marketing desportivo e na gestão de eventos e de instalações desportivas.



 O papel do treinador numa organização desportiva é de essencial importância pois exige, para além do domínio dos pressupostos técnicos da modalidade em si mesma, a capacidade de gerir grupos de atletas e a perícia de lidar com as chefias organizacionais.

O sucesso desportivo é hoje muito mais do que a simples preparação para o jogo ou competição, é tudo aquilo que interfere com a construção de projetos de prática desportiva, sejam eles ao nível da competição, formação ou recreação, envolvendo não apenas os praticantes, mas também treinadores e dirigentes. Só uma relação coerente e conhecedora das atribuições, funções e interdependências poderá garantir a obtenção dos níveis mais elevados em termos desportivos.



## OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Compreender o conceito de gestão desportiva e discriminar os âmbitos de intervenção e os perfis de funções do gestor desportivo.

# 1. CONCEITO DE GESTÃO DESPORTIVA E AS RELAÇÕES ENTRE TREINADORES E DIRIGENTES DESPORTIVOS

## 1.1 O conceito da gestão desportiva



A gestão é uma atividade transversal ao atual conceito de cidadania. Todos os elementos da atual sociedade desenvolvem diariamente múltiplos atos e comportamentos que são elementos básicos de um comportamento gestacional, por isso, apesar de nem sempre se possuir essa consciência, o dia a dia exige cada vez mais um conjunto de competências que nos permitem analisar contextos, definir objetivos, implementar estratégias e avaliar os resultados.

É de alguma forma esta realidade social que tem permitido que muitas organizações locais, regionais, internacionais, venham contribuindo e muito na promoção e desenvolvimento do produto desporto, através de gestores profissionais e voluntários que garantem de forma cada vez mais eficiente a sua sustentabilidade.

A gestão desportiva teve o seu início na América do Norte, ligada à gestão dos desportos profissionais numa perspetiva vocacionada para o negócio. Este modelo, desde o seu princípio, exigiu uma atuação muito profissional, como aconteceu com o baseball, precursor das ligas profissionais naquele continente. Desta forma assistimos ao surgimento dos clubes profissionais tratados como empresas cujos funcionários eram os jogadores, o produto a partida desportiva e os clientes os adeptos que garantiam o retorno financeiro para o financiamento do negócio.

Na Europa, a gestão desportiva desenvolveu-se centrada no aparecimento dos programas «Desporto para Todos», prioritariamente promovidos pelas entidades autárquicas. Atualmente também no velho continente a gestão desportiva, impulsionada pela indústria do entretenimento desportivo, quer ele seja focado no tradicional espetáculo desportivo ou nos movimentos do desporto aventura ou da indústria do *fitness*, tem vindo a ganhar novos contornos de intervenção e de desenvolvimento.

## 1.2 Relação entre os treinadores e os dirigentes desportivos

A gestão desportiva era inicialmente tratada de uma forma empírica pelos dirigentes desportivos que valorizavam preferencialmente o «fazer» e muito pouco o «saber fazer» ou «como fazer» (Pires, 2001)<sup>1</sup>. Atualmente, a dimensão atingida pelo desporto e as necessidades da sociedade neste contexto exigem cada vez mais profissionalismo e conhecimentos na gestão dos contextos desportivos.

A gestão desportiva, como qualquer modelo de gestão, trata essencialmente de decisões, rotinas, processos e práticas eficazes; existe para solucionar problemas pela aplicação de teorias e ferramentas de gestão já sistematizadas em outras áreas do conhecimento, agora adaptadas à realidade do mundo multidisciplinar e dinâmico do desporto.

As principais funções da gestão são a conceção, a coordenação, a operacionalização e a liderança.

Em muitas das situações, a gestão do desporto, em função da sua dimensão, não permite a existência de profissionais, tendo as organizações desportivas de recorrer ao trabalho voluntário ou mesmo aproveitar a disponibilidade de outros agentes desportivos para que, de forma cumulativa, permitam a superação das tarefas em falta.

Nestes casos, são frequentemente os treinadores que, pelas suas capacidades de liderança e vontade de superação das equipas, acabam por assumir a responsabilidade das tarefas administrativas. É evidente que a evolução da sociedade claramente aponta para a separação das funções e das responsabilidades dos diferentes agentes desportivos, contudo, a promoção de serviços desportivos exige uma complementaridade constante entre os dirigentes desportivos e os treinadores. Cada um possui tarefas e missões muito precisas que só ganharão eficácia quando devidamente respeitadas e integradas em estratégias bem definidas e complementares.

É portanto clara a necessidade de existirem linhas de interligação e colaboração entre as ações dos treinadores e dos dirigentes, sendo que estes não são mais do que gestores, profissionais ou amadores conforme o seu vínculo com a organização, mas acima de tudo decisores e responsáveis hierarquicamente superiores.

<sup>1</sup> Pires, G. (2001). *Desenvolvimento Organizacional – Gestão do Desporto. Manual de apoio*



O gestor desportivo é o responsável máximo por tudo quanto se passa nas organizações desportivas. Essa é a sua grande missão: planear e implementar políticas ou estratégias que orientem todos os restantes agentes desportivos no sentido de se atingirem os objetivos previamente definidos.



### 1.3 Âmbito de intervenção e colaboração

Cada tipo de organização desportiva define, a partir do seu grau de complexidade e dimensão, os níveis de autonomia e respetivos âmbitos de intervenção dos gestores dentro da organização.

A correta e exata definição das funções e responsabilidades dos cargos de gestão é o primeiro passo para o sucesso da execução de uma qualquer estratégia. É necessário, em todas as organizações, que os seus elementos saibam o que devem fazer, até onde podem intervir e assegurar que todos desempenham bem os seus papéis, certificando-se que a interação entre os diversos níveis hierárquicos seja assumida como um elemento fundamental da gestão moderna.

A comunicação é um fator preponderante para um bom desempenho e uso da autonomia distribuída numa estrutura, uma vez que nunca se deve contrariar decisões tomadas superiormente. Garantir a correta comunicação é fundamental para que as mensagens sejam transmitidas e bem compreendidas por todos os membros da organização, imprescindível para uma intervenção eficiente e eficaz de acordo com a estratégia previamente definida.

Também no desporto, os gestores devem, quando for caso disso, especializar-se em diferentes áreas, na busca de capacidades específicas de acordo com as exigências das tarefas necessárias ou propostas.



O que é cada vez menos aceite é a existência de dirigentes mal preparados ou mesmo sem uma formação mínima para desempenhar funções e alcançar os resultados pretendidos.

No atual panorama da organização social do século XXI, a incompetência e a irresponsabilidade é muito negativamente avaliada em qualquer tipo de organização possua ela fins lucrativos ou não, seja do setor público ou privado.

### 1.4 Perfil e funções do gestor desportivo

É muito amplo o conceito de gestão, uma vez que pode ser aplicada a múltiplas áreas. Em termos académicos, é necessário que se continuem a desenvolver estudos sobre o perfil de funções dos diversos contextos de gestão com o objetivo de consolidar o entendimento do profissional em causa e as suas atribuições. No caso da gestão desportiva, área de aplicação por excelência, é necessário integrar conhecimentos de diversas áreas científicas, criando-se uma plataforma onde interagem saberes tão diversos como economia, gestão, engenharia, arquitetura, *marketing*, direito, recursos humanos, relações públicas, conhecimentos técnicos do desporto.

«De facto, o desporto apresenta-se como um setor de intervenção profissional muito diversificado com enormes potencialidades, não só no âmbito da economia tradicional bem como no da emergente economia social» (Pires e Sarmento, 2001) <sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Pires, G. e Sarmento, J.P. (2001). *Conceito de Gestão do Desporto. Novos desafios, diferentes soluções. Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*. 1 (1): 88-103

**Em 2001, Pires e Sarmento apontaram a existência das seguintes entidades para a atuação do gestor desportivo:**



1. estruturas estatais descentralizadas segundo uma dinâmica territorial mais ou menos orgânica;
2. estruturas profissionais de acolhimento tanto a nível internacional como nacional;
3. estruturas de poder local com capacidade de intervenção no mundo do desporto;
4. um crescente número de federações desportivas internacionais e nacionais;
5. um número indeterminável de associações regionais de modalidades;
6. milhares de clubes, grandes, médios e pequenos;
7. ginásios e centros de *fitness*;
8. empresas de serviços desportivos;
9. empresas de marketing e publicidade;
10. milhares de instalações desportivas de diversos tipos que tem de ser geridas por profissionais com formação especializada.

Nestas entidades, o gestor desportivo pode exercer diversas funções como diretor técnico, secretário técnico, diretor geral, técnico superior de desporto, diretor de instalações, gestor de eventos desportivos, gestor de produto, gestor de projeto, gestor de empresas e de outras organizações ou entidades privadas e públicas, diretor comercial; gestor de recursos humanos, gestor da área de *marketing*, consultor, investigador.

Apesar de os perfis de funções e as oportunidades de trabalho nunca podem ser considerados fechados num ambiente como o desporto em constante mutação e num contexto de desenvolvimento tecnológico tão turbulento, é fundamental manter uma preocupação de formação contínua, procurando nunca perder a possibilidade de cada profissional manter uma capacidade de inovação e de comprometimento com projetos de desenvolvimento.

<sup>3</sup> Sarmento, J.P.; Pinto, A.; Oliveira, A. E.. (2006). *O perfil organizacional e funcional do gestor desportivo. Revista Portuguesa de Gestão do Desporto, Ano 3, N.º 2, pp. 58-63*

Em 2006 <sup>3</sup>, Sarmento, Pinto & Oliveira concluíram que a classe de gestores desportivos em Portugal era jovem, tendo uma muito interessante abertura à participação feminina (20%). Apontam ainda uma presença já considerável nos órgãos de cúpula das organizações, especificamente nos vértices estratégicos dos diversos tipos de organizações. Percebe-se também neste estudo que esta colocação dos gestores não está condicionada de forma muito vinculada pela idade dos gestores e ainda pela mesma pesquisa, pode concluir-se uma significativa busca pela extensão da sua formação através de pós-graduações.

O que é também uma constatação é a presença preferencial destes gestores nos centros operacionais, coordenando e liderando equipas de trabalho, ganhando experiência e conhecimentos para eventualmente ascender e ocupar cargos de direção no futuro.



Ainda hoje, o principal empregador dos profissionais de gestão na área do desporto é o Estado, onde atuam principalmente em projetos, sejam de desenvolvimento, eventos ou gestão de instalações desportivas.



## BIBLIOGRAFIA

Pires, G. (2007). *Agôn – Gestão do Desporto. O Jogo de Zeus*. Porto, Porto Editora

Pires, G. e Sarmento, J.P. (2001). «*Conceito de Gestão do Desporto. Novos desafios, diferentes soluções.*» *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*. 1 (1): 88-103

Sarmento, J.P. (2007). «*O Perfil do Gestor Desportivo.*» In Glória Teixeira (Coord.), *Direito e Desporto. Estudos Fiscais e de Gestão* (pp. 39-50). Coimbra: Edições Almedina

Sarmento, J.P., Carvalho, M.J., Coelho, R.B., Freitas, D.M. (2009). «*Contributo para a investigação em Gestão Desportiva: Estudo de caso da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.*» *Revista Mineira de Educação Física, Viçosa/MG, Brasil, vol. 17, n.º 2, 07-20.*

Sarmento, J.P. & Freitas, D. M. (2008). «*Caminhos da Gestão Desportiva em Portugal (1974- 2008).*» In Atas do XII Congresso de Ciências do Desporto e Educação Física dos Países de Língua Portuguesa - Paz, Direitos Humanos e Inclusão Social [CD], 16-19 set. 2008, Porto Alegre: UFRGS, 2008, Brasil

Sarmento, J.P.; Pinto, A.; Oliveira, A. E.. (2006). «*O perfil organizacional e funcional do gestor desportivo.*» *Revista Portuguesa de Gestão do Desporto, Ano 3, n.º 2, pp. 58-63*





## Conclusões

A gestão desportiva é uma realidade com cerca de cinquenta anos e que se desenvolveu em função do crescimento da importância do desporto enquanto fenómeno social multifacetado (espetáculo, recreação, formação e saúde), com implicações económicas cada vez maiores no contexto da vida dos cidadãos, organizações e países.

O gestor desportivo é portanto uma profissão jovem que se encontra numa fase de afirmação e de consolidação. Na Europa, o seu principal espaço de atuação está localizado nas organizações estatais, sejam elas de nível local, regional, nacional ou internacional, numa ligação preferencial com a dimensão do «desporto para todos». O setor do desporto espetáculo parece menos recetivo e exigente aos novos profissionais, enquanto o setor privado ligado aos serviços desportivos revela maior abertura.

O sucesso desportivo e das organizações desportivas são indissociáveis da capacidade de promover estratégias de cooperação e colaboração entre os dirigentes e os treinadores, sendo obviamente este um movimento que deverá ser realizado por ambas as tipologias de agentes desportivos.



## Autoavaliação

**Classifique as seguintes afirmações de verdadeiras ou falsas.**

- |   | V                        | F                        |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 1. Na Europa, a gestão desportiva desenvolveu-se centrada no aparecimento dos programas de «desporto para todos». | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. As principais funções da gestão são a conceção, a coordenação, a operacionalização e a liderança.              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. O gestor desportivo pode estar presente em diversos níveis hierárquicos de uma organização.                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**Complete a frase enunciada com a opção mais adequada.**


4. A gestão desportiva, além de conhecimentos técnicos de desporto, integra conhecimentos das áreas de...
- economia, gestão e marketing.
  - engenharia e arquitetura.
  - direito, relações humanas e relações públicas.
  - Todas as respostas anteriores estão certas.



# Índice

## CAPÍTULO II.

2. O SISTEMA DESPORTIVO	11
2.1 O SISTEMA DESPORTIVO PORTUGUÊS	11
2.1.1 Aspetos organizacionais	11
2.1.1.1 O Estado	12
2.1.1.2 O setor privado	12
2.1.1.3 O associativismo desportivo	13
2.1.1.3.1 As federações, as associações e os clubes	13
2.1.1.3.2 Os agentes desportivos e as associações de classe	14
2.1.1.4 O movimento olímpico	14
2.1.1.5 O desporto na escola	15
2.1.1.6 O INATEL	16
BIBLIOGRAFIA	16
CONCLUSÕES	17
AUTOAVALIAÇÃO	17
GLOSSÁRIO	102

- 
1. CONCEITO DE GESTÃO DESPORTIVA E AS RELAÇÕES ENTRE TREINADORES E DIRIGENTES DESPORTIVOS
  2. O SISTEMA DESPORTIVO
  3. COMO PERCEBER AS ORGANIZAÇÕES E O SEU FUNCIONAMENTO
  4. CAPACIDADE DE ANÁLISE E PLANEAMENTO DE ESTRATÉGIAS DE INTERVENÇÃO
  5. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
  6. O *MARKETING* DESPORTIVO
  7. RELAÇÃO COM OS MEIOS DE COMUNICAÇÃO
  8. A GESTÃO DE EVENTOS DESPORTIVOS
  9. A GESTÃO DE INSTALAÇÕES DESPORTIVAS



---

## OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

---

Compreender o sistema organizacional em que o desporto português se encontra estruturado, perceber os princípios fundamentais que regem a sua arquitetura. Reconhecer os órgãos, as suas competências, responsabilidades, níveis de atuação e de interligação.

---

## 2. O SISTEMA DESPORTIVO

### 2.1 O sistema desportivo português

Qualquer agente desportivo tem de possuir um adequado e atualizado conhecimento do sistema organizacional em que o desporto se encontra estruturado, perceber quais os princípios fundamentais que regem toda a sua arquitetura, reconhecer os órgãos com as suas competências, responsabilidades, níveis de atuação e de interligação. Este reconhecimento deverá ser ainda reforçado e complementado com a perceção da existência de outros quadros referenciais em funcionamento não só nos países da União Europeia como também nas restantes grandes potências mundiais.

Pretende-se de forma clara e sucinta esclarecer as competências do Estado nesta matéria, apreciando a evolução histórica nos últimos anos, evidenciando os diversos modelos de coordenação e de intervenção sobre os principais agentes do fenómeno.

#### 2.1.1 ASPETOS ORGANIZACIONAIS

O desporto possui uma dimensão e tradição fundamentalmente ligada com a sociedade civil, onde os cidadãos se organizam de forma autónoma em clubes e associações para dar resposta às necessidades de prática desportiva e sã convivialidade. A força de uma sociedade é hoje fortemente avaliada pela capacidade que esta possui de auto-organização e funcionamento das suas estruturas de base. O Estado deve apenas intervir no sentido de garantir as condições mínimas necessárias de funcionamento. O problema, no entanto, põe-se cada vez mais na definição dos limites desta intervenção e dessas condições mínimas.





#### 2.1.1.1 O ESTADO

A partir de 25 de abril de 1974, processou-se uma distribuição de funções e competências do Estado nesta matéria por três níveis bem diferentes: a administração central, regional e local. A descentralização tem sido nos últimos quarenta anos o grande fator de gestão no desporto nacional. Passou-se de um conceito de grande centralismo e controlo de todo o processo por uma única entidade, a Direção Geral, ligada ao Ministério da Educação, para uma dispersão por diversos níveis, enfatizando o papel dos governos regionais e das autarquias locais. Sendo que em alguns âmbitos as câmaras municipais e as juntas de freguesia têm também adquirido um crescente protagonismo.

Este lento processo, mas claramente perceptível, de aproximação do poder de decisão e coordenação das instituições às populações diretamente envolvidas é, do nosso ponto de vista, uma linha estratégica muito eficaz, capaz de provocar não só a mudança, como facilitar um desenvolvimento sustentado de todo o sistema desportivo nacional.

#### 2.1.1.2 O SETOR PRIVADO

Até 25 de abril de 1974, poucas foram as incursões do setor privado no âmbito do desporto em Portugal. Mas, a partir desta data, a sociedade em geral passou a ter um conjunto mais alargado de anseios em termos de prática desportiva, para os quais o tradicional movimento associativo não apresentava resposta. Face a esta incapacidade, e beneficiando de algumas regalias, a iniciativa privada avançou com um conjunto de apostas principalmente na área do desporto não competitivo, vocacionada para as novas conceções de estilos de vida mais ativos e procura de relações mais estreitas com a natureza, a aventura e o combate contra o sedentarismo e o isolamento social.



Nesse contexto, o aparecimento de múltiplos centros de condicionamento físico privilegiando as atividades aquáticas e de ginásio atingiram uma dimensão apreciável. O futuro deste setor privado do desporto é ainda incerto. Por um lado, a intervenção do poder local, enquanto promotor de atividades e proprietário de novas e bem equipadas instalações, cria dificuldades. Por outro lado, a entrada em ação de grandes interesses económicos nacionais e multinacionais abrem perspectivas interessantes até de complementaridade e de uma muito maior agressividade do setor, o que certamente vai permitir a melhoria global da qualidade.

Chamamos especial atenção para a intervenção do Estado no sentido de este não fugir às suas responsabilidades de regulador e fiscalizador das regras de funcionamento e dos níveis de qualidade dos serviços prestados.



### 2.1.1.3 O ASSOCIATIVISMO DESPORTIVO

O movimento associativo desportivo possui uma complexidade muito própria, em que a representatividade dos clubes desportivos é garantida por fatores de proximidade territorial e por modalidade desportiva, estando previstas a existência de associações regionais, federações nacionais e federações internacionais. A distribuição de competências na gestão das modalidades desportivas é garantida por um processo de democracia representativa, em que os órgãos de base têm acento e participação nos órgãos de cúpula imediatos, através de representação e capacidade eleitoral.

Esta estrutura piramidal tem permitido o desenvolvimento de uma cultura organizacional muito própria e que se caracteriza pelo estabelecimento de níveis e até castas de dirigentes que intervém cada um a seu nível. Esta situação é a responsável pela existência de *lobbies* muito fortes que lutam pelo controlo das diversas instituições e de setores de funcionamento, impondo uma cultura muito característica do mundo do desporto.

#### 2.1.1.3.1 AS FEDERAÇÕES, AS ASSOCIAÇÕES E OS CLUBES

Com o Novo Regime Jurídico das Federações Desportivas, as relações entre os diversos sócios das federações desportivas portuguesas sofreram uma profunda alteração. Até essa data, as associações regionais possuíam uma hegemonia quase total nas assembleias-gerais federativas, o que lhes concedia um poder inquestionável sobre os principais aspetos da gestão das diversas modalidades. Com a atual diminuição do seu poder e o aparecimento e reconhecimento do papel das associações de jogadores, árbitros e treinadores, todo o cenário se alterou. Ainda é cedo para compreender as implicações desta nova relação de forças, mas é certo que em cada modalidade a situação tem contornos específicos em função da sua dimensão, implantação nacional e cultura organizacional.





Em alguns casos, as alterações serão apenas de peso eleitoral, mantendo-se as características funcionais, noutros (especialmente nas federações de menor dimensão) pode-se eventualmente ter posto em causa a própria utilidade da existência de instituições e as castas de dirigentes intermédios. Ou seja, em algumas situações, o novo regime federativo poderá ele próprio rentabilizar meios e esforços e facilitar a relação entre os clubes, que são as células de base do sistema desportivo, e as federações.

#### 2.1.1.3.2 OS AGENTES DESPORTIVOS E AS ASSOCIAÇÕES DE CLASSE

O crescente aumento da relevância social e o impacto económico do desporto, de um ponto de vista global, cimentou ao longo das últimas décadas uma constante evolução do número e da diversificação dos agentes que intervêm no fenómeno. Com este proliferar de novos agentes veio a constituir-se um conjunto já muito alargado de associações de classe, desde os jogadores aos treinadores, árbitros, médicos, fisioterapeutas, que são parceiros fundamentais no desporto dos nossos dias.

A atribuição de responsabilidades e capacidade eleitoral a estas associações de classe parece-nos um passo de grande importância que poderá vir a criar novas sinergias e estratégias de gestão que obrigarão a uma partilha de pontos de vista e interesses muito mais genérica e global do que até agora acontecia.

#### 2.1.1.4 O MOVIMENTO OLÍMPICO

O movimento olímpico possui uma grande autonomia dentro do sistema desportivo mundial, exercendo, através da sua força mediática e pujança económica, alguma influência sobre toda a prática desportiva planetária.

O olimpismo, graças aos valores da Carta Olímpica, poderá constituir-se num






elemento-chave da defesa de uma prática desportiva devidamente protegida dos interesses mais obscuros da atual sociedade pós-moderna. No contexto atual em que o *doping*, a desigualdade, a ausência de *fair play*, o desrespeito pelo ambiente e a corrupção são inimigos demasiado fortes e sempre acessíveis a um conjunto muito alargado de interesses completamente fora dos valores que devem reger a prática de um desporto para todos, os melhores deverão ser apenas encarados como um fator de promoção da amizade e da saúde dos povos.

### 2.1.1.5 O DESPORTO NA ESCOLA

A escola pode desenvolver papéis diferentes no contexto desportivo. Durante muitas décadas, o desporto escolar dependeu dos mesmos órgãos do desporto federado. Atualmente esta situação em Portugal é diferente. O desporto escolar continua sob a alçada do Ministério da Educação, enquanto o desporto federado tem passado por vários ministérios conforme a distribuição das pastas ministeriais dos diversos governos.

Duas contestações parecem ser possíveis sem grande polémica: por um lado, a importância reconhecida ao papel que o desporto na escola pode desenvolver na formação dos jovens; por outro lado, o facto de se considerar que ainda nos encontramos longe de satisfazer as expectativas dos diversos intervenientes e parceiros. Os pais, os alunos e os professores exigem mais apoios e reconhecimento do trabalho já desenvolvido. As autarquias parecem estar disponíveis para assumirem novas responsabilidades, mas exigem maior capacidade de intervenção e todos reconhecem que tem de se avançar para uma interligação e complementaridade entre o desporto da escola e o desporto federado.

O exemplo de outros sistemas desportivos mais evoluídos parece ser claro ao indicar-nos que o caminho passará por um reforço da colaboração entre as escolas e os clubes desportivos e que a coordenação entre eles deve ser realizada pelas estruturas políticas de maior proximidade a ambas: as autarquias locais.

 O exemplo de outros sistemas desportivos mais evoluídos parece ser claro ao indicar-nos que o caminho passará por um reforço da colaboração entre as escolas e os clubes desportivos (...)



#### 2.1.1.6 O INATEL

O desporto, enquanto fenómeno social, percorreu desde sempre toda a sociedade, exigindo que muitas das instituições criassem subsistemas específicos para darem resposta à vontade de os seus elementos praticarem desporto. Neste caso, está o INATEL, que é o responsável pela criação e desenvolvimento de um conjunto de atividades de carácter competitivo e não competitivo, que visam preencher os espaços de tempo livre e lazer dos trabalhadores portugueses.

Nos últimos anos, o INATEL, apoiado no seu parque de instalações hoteleiras, tem vindo a dar particular atenção às atividades desportivas de aventura em ambientes naturais, montanha, planos de água, praia, entre outros, procurando criar condições para o agregado familiar como um todo.



#### BIBLIOGRAFIA

**Carvalho, M.J. (2007).** *Os elementos estruturantes do regime jurídico do desporto profissional em Portugal.* Dissertação apresentada às provas de Doutoramento no Ramo de Ciência do Desporto da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto

**Constantino, J. (1999).** *Desporto, política e autarquias.* Lisboa: Livros Horizonte

**Januário, C.; Sarmento, J.P. & Carvalho, M.J. (2009).** «Políticas Públicas Desportivas: Avaliação do Nível de Execução e Eficácia nos municípios da Área Metropolitana do Porto.» *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, Vol. 9 (2) (Supl. 1), 26-32

**Sarmento, J.P. (1997).** «O sistema desportivo português.» *O Desporto*. 1 (2):16-17

**Sarmento, J.P. (2008).** *Uma experiência de dirigismo desportivo. FPH 2004-2008.* Porto: Ed. Federação Portuguesa de Hóquei

**Sarmento, J.P. (2009).** «Quadros da cidadania desportiva em Portugal.» *In Jorge Bento e José Manuel Constantino (Coord.), O Desporto e o Estado. Ideologias e Práticas.* Porto: Edições Afrontamento, pp. 347-368



## Conclusões

Apesar de estarmos inseridos na União Europeia e existir uma tendência para a aproximação da legislação dos diversos países na grande maioria dos setores sociais, os sistemas desportivos dos países membros possuem características que os diferenciam em múltiplos aspetos. Portanto, é de grande importância analisar as estruturas organizativas de alguns países europeus. Esta análise será também extensiva aos modelos utilizados em outras potências mundiais como os Estados Unidos, Japão e Austrália, que, pela tradição que possuem no setor desportivo, justificam o estudo dos seus modelos de funcionamento.

De qualquer forma, fica claro que o sistema desportivo português deriva do modelo europeu de desporto, interligando o papel do movimento associativo, o setor empresarial privado e o Estado.



## Autoavaliação

**Complete a frase enunciada com a opção mais adequada.**


1. Os clubes de praticantes são...
  - associações privadas com mais de 100 anos de existência.
  - pessoas coletivas sem fins lucrativos.
  - sociedades comerciais unipessoais.
  - a base do desenvolvimento do desporto federado.
2. A Administração Pública Central no desporto é representada...
  - pelo Centro de Estudos e Formação Desportiva.
  - pelo Instituto Nacional de Educação Física e Desporto.
  - pelo Instituto do Desporto de Portugal.
  - por todas as entidades referidas anteriormente.
3. As federações desportivas são...
  - sociedades comerciais por quotas.
  - pessoas coletivas com fins lucrativos.
  - associações de direito privado sem fins lucrativos.
  - as representantes dos clubes e academias desportivas.
4. O sistema desportivo integra...
  - associações privadas sem fins lucrativos.
  - sociedades anónimas desportivas com fins lucrativos.
  - a Secretaria de Estado da Juventude e Desportos.
  - todas as entidades referidas anteriormente.



# Índice

## CAPÍTULO III.

<b>3. COMO PERCEBER AS ORGANIZAÇÕES E O SEU FUNCIONAMENTO</b>	19
<b>3.1 AS ORGANIZAÇÕES</b>	19
<b>3.2 AS TEORIAS DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL</b>	22
<b>3.2.1 Perspetiva clássica</b>	22
<b>3.2.2 Perspetiva psicossociológica</b>	23
<b>3.2.3 Perspetiva estruturalista</b>	24
<b>3.2.4 Perspetiva sistémica</b>	25
<b>3.2.5 Perspetiva contingencial</b>	26
<b>3.3 A ESTRUTURA E DINÂMICA DAS ORGANIZAÇÕES</b>	28
CONCLUSÕES	31
AUTOAVALIAÇÃO	32
BIBLIOGRAFIA	32
GLOSSÁRIO	102

- 
1. CONCEITO DE GESTÃO DESPORTIVA E AS RELAÇÕES ENTRE TREINADORES E DIRIGENTES DESPORTIVOS
  2. O SISTEMA DESPORTIVO
  3. COMO PERCEBER AS ORGANIZAÇÕES E O SEU FUNCIONAMENTO
  4. CAPACIDADE DE ANÁLISE E PLANEAMENTO DE ESTRATÉGIAS DE INTERVENÇÃO
  5. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
  6. O *MARKETING* DESPORTIVO
  7. RELAÇÃO COM OS MEIOS DE COMUNICAÇÃO
  8. A GESTÃO DE EVENTOS DESPORTIVOS
  9. A GESTÃO DE INSTALAÇÕES DESPORTIVAS



---

## OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

---

Compreender o conceito de organização, as suas diferentes formas de estruturação e a sua evolução histórica.

---

# 3. COMO PERCEBER AS ORGANIZAÇÕES E O SEU FUNCIONAMENTO

## 3.1 As organizações

Atualmente, o conceito de organização faz parte dos fundamentos básicos da nossa existência. Todos os aspetos da nossa vida em comunidade estão referenciados a trabalhos coletivos, em que os esforços se encontram interligados com o de muitos outros para que se atinjam os objetivos previamente selecionados.

As organizações foram-se desenvolvendo ao longo dos tempos, ganhando em complexidade e capacidade de intervenção sobre a realidade envolvente. Os fatores de sobrevivência dos seus elementos foram os primeiros grandes objetivos das organizações humanas; posteriormente e durante muitos séculos a principal característica das organizações foi a defesa, salvaguardando essencialmente a segurança dos seus elementos e a confidencialidade das suas ações.

Com a Revolução Industrial, a lógica da produção do trabalho foi profundamente alterada, arrastando uma alteração muito clara de todo o processo relacional dentro das organizações e, por empatia, o sistema de comunicação formal e informal de todos empreendimentos sociais.

Este processo evolutivo das organizações foi fortemente acelerado pela disseminação das novas tecnologias informáticas, que vieram diminuir a intervenção humana como fator fundamental da produção primária, passando a exigir um diferente nível de intervenção do fator humano dentro das organizações.





A realidade das organizações neste início de século corresponde a modelos preferencialmente achatados, onde a estrutura piramidal com hierarquias muito definidas foi substituída por outra, com um menor número de níveis, onde as relações horizontais e o trabalho em equipa são privilegiados.

Assimilar esta realidade não está a ser uma tarefa fácil para a maioria das organizações do movimento associativo desportivo. Em primeiro lugar porque os efeitos da revolução provocados pelas novas tecnologias da informação demoraram aqui mais tempo a chegar e porque os seus elementos não possuíram durante algum tempo a disponibilidade e os conhecimentos necessários para promover as devidas alterações.

A história do desporto tem acompanhado o desenvolvimento social, o qual não se desenrola de forma homogénea, bem pelo contrário, processa-se com fases de avanço, estagnação e recuo até se atingirem períodos de consolidação. As organizações têm passado nos últimos tempos por fases de grande dinamismo, ao que certamente se seguirá um momento de maior acalmia.

Peter Drucker (1998)<sup>4</sup> considera que, nas organizações, o aspeto económico é ultrapassado pela importância da dimensão social. Para este autor, as organizações são acima de tudo, entidades sociais onde as pessoas devem ser vistas como o principal elemento e objetivo, devendo o rentabilizar dos pontos fortes e minimizar das fraquezas dos seus membros, constituir a grande prioridade organizacional.

James Champy (1995)<sup>5</sup> põe o acento tónico do funcionamento das organizações na necessidade constante de mudança, quer ao nível dos processos de negociação, de deteção de oportunidades, da definição de novas estratégias, da tipologia das estruturas e das relações internas e externas.

Charles Handy (1996)<sup>6</sup>, por seu lado, considera que as novas organizações tendem a sair das lógicas mais tradicionais, passando a ser mais flexíveis e procurando pessoas inovadoras. Rompendo com velhos tabus como hierarquias,

<sup>4</sup> Drucker, P. (1998). *Sobre a profissão de gestão*. Publicações D. Quixote

<sup>5</sup> Champy, J. (1995). *Reengineering Management*. Ed. Vozes

<sup>6</sup> Drucker, P. (1998). *Sobre a profissão de gestão*. Publicações D. Quixote

níveis de controlo, descrições rígidas de tarefas ou planeamento de carreiras.

A distribuição e o controlo das tarefas dentro de uma organização é o elemento essencial do sucesso. Assim, podemos assumir as organizações como sistemas interativos de pessoas, cargos, relações e tarefas através dos quais se procuram atingir os objetivos previamente escolhidos.

Segundo Gustavo Pires (2007)<sup>7</sup>, no mundo do desporto prevalece a perspetiva tradicional do conceito de organização, o que condiciona de forma muito marcante o seu desenvolvimento.

O conceito de *desenvolvimento organizacional* teve por base estudos de autores como March e Simon (1958)<sup>8</sup> no final da década de 1950, focalizando a atenção sobre os objetivos, os processos internos e externos e os sistemas de comunicação. Assim, a organização passou a ser encarada como um corpo social, com vida e cultura próprias, onde se praticam estilos de administração e se constroem sistemas de organização do futuro.

O desenvolvimento organizacional é um processo de mudança planeado em que se pretendem alterar as condições culturais e estruturais da organização procurando as adaptações necessárias aos novos desafios, mantendo uma interação entre a organização e o envolvimento sem subestimar a necessidade de integrar os objetivos individuais dos seus elementos na estratégia global da organização.

Com o desenvolvimento organizacional, pretende-se encontrar novos paradigmas organizacionais mais de acordo com uma sociedade cada vez mais exigente, o que implica equacionar as vocações e as missões dos diversos organismos e subsistemas do desporto (o desporto federado, o desporto escolar, a administração pública, as autarquias, os clubes, a educação física, entre outros).

Ao longo dos tempos, as técnicas de gestão foram evoluindo de acordo com a evolução do pensamento humano e a sua capacidade de intervenção tecnológica e desenvolvimento demográfico. Assim, foram-se constituindo diversas teorias perfeitamente adaptadas e compreensíveis à luz dos condicionalismos sociais e sistematização dos conhecimentos de cada época. Para Chiavenato (1983)<sup>9</sup>, os aspetos condicionais do pensamento organizacional estão baseados nos seguintes pressupostos: **tarefas, estruturas, pessoas, ambiente e tecnologia**.

**Ao longo dos séculos XIX, XX e XXI, as diversas escolas ou teorias foram dando ênfase de forma diversa a estes pressupostos na sua construção lógica, desde aquelas que privilegiaram a atenção nas tarefas até às que evidenciam os aspetos tecnológicos, permitindo agrupá-las da seguinte forma:**

- perspetiva clássica;
- perspetiva psicossociológica;
- perspetiva estruturalista;
- perspetiva sistémica;
- perspetiva contingencial.

<sup>7</sup> Pires, G. (2007). *Agôn – Gestão do Desporto. O Jogo de Zeus*. Porto, Porto Editora.

<sup>8</sup> March, J.G. & Simon, H.A. (1958). *Organizations*. John Wiley (Ed.) Univ. Michigan

<sup>9</sup> Chiavenato, I. (1983). *Teoria Geral da Administração*. S. Paulo: McGraw-Hill



É evidente que nenhuma destas perspetivas se encontra no seu estado original: todas estão mescladas por diversos aspetos, o que de resto corresponde à grande versatilidade do fenómeno pluridimensional em que se consubstancia a gestão enquanto atividade profissional.

## 3.2 As teorias de desenvolvimento organizacional

### 3.2.1 PERSPETIVA CLÁSSICA

A perspetiva clássica assume a organização de acordo com o conceito de que todos possuímos o funcionamento de uma máquina. Os grandes impulsores desta visão foram Frederick Winslow Taylor (1856-1917), nos Estados Unidos da América, e Henri Fayol (1884-1925), em França. Ambos partiam do princípio de que existe um modo ideal de realizar uma determinada tarefa ou trabalho.

Taylor foi precursor da teoria da administração científica ao introduzir nas organizações um método científico para o trabalho dos operários, baseado na divisão, especialização e controlo da produção. No seu livro *Principles of Scientific Management* (1911), Taylor define quatro princípios nucleares de uma administração científica em qualquer empresa: princípio do planeamento, princípio da preparação, princípio do controlo e o princípio da separação entre a conceção e a execução do trabalho.

A teoria da administração científica partia da análise das diversas componentes da execução do trabalho manual, na procura de uma eficácia cada vez maior por parte do operário. De acordo com esta teoria, o bom funcionamento de uma empresa deve ser obtido através da prosperidade tanto dos trabalhadores como do patrão. Neste sentido, preconiza o desenvolvimento de uma ciência do trabalho através de um método científico de seleção e formação dos operários, informação sobre o seu desempenho de forma a provocar um maior interesse pela produção e equidade na divisão e responsabilidade sobre o trabalho.

Este quadro teórico precursor de um pensamento científico no mundo do trabalho desenvolveu uma visão simplista e mecanicista do homem, ignorando toda a sua complexidade e individualidade, procurando uma especialização exagerada.

Henry Fayol focaliza a sua intervenção nas estruturas: procurando racionalizar a estrutura administrativa, propõe a adoção de uma estrutura adequada e de um funcionamento compatível com essa estrutura.

Na perspetiva de Fayol, no quadro global de funcionamento de qualquer empresa existem seis unidades estruturais com funções muito específicas: função técnica, função comercial, função financeira, função de segurança, função de contabilidade e função administrativa (Ferreira, Neves, Abreu & Caetano, 1996)<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> Ferreira, J. M.; Neves, J.; Abreu, P. N. & Caetano, A. (1996). *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill



Bem mais tarde, muito dos princípios defendidos por estes autores são retomados na teoria neoclássica da gestão, na qual se conjugam os quadros teóricos anteriormente referenciados com a dinâmica organizacional das empresas dos nossos dias, enfatizando a gestão por objetivos, afirmando a gestão como área de confluência de diversas áreas do conhecimento. Esta teoria resulta de contributos de vários investigadores que, embora não formem uma escola, possuem elementos comuns (Sousa, 1997)<sup>11</sup>. Entre eles destaca-se o contributo de Peter Drucker que, na sua obra *The Practice of Management* (1954)<sup>12</sup>, recupera e reafirma os princípios clássicos da gestão, enfatizando os objetivos e os resultados numa perspetiva extremamente pragmática, pois no essencial pretende-se atingir resultados concretos. Neste sentido, a existência de objetivos organizacionais é fundamental porque é em função desses objetivos que a organização se estrutura, dimensiona e gere.

### 3.2.2 PERSPETIVA PSICOSSOCIOLÓGICA

A perspetiva psicossociológica não está focalizada nas tarefas ou nas estruturas organizativas, mas sim nas pessoas e nos seus comportamentos. Os seus principais objetivos são perceber o trabalho como uma atividade grupal, onde o sentido cooperativo e espírito de corpo são aspetos essenciais da eficácia da empresa.


A americana Mary Parker Follett (1868-1933), contemporânea dos gestores da administração científica, foi uma das primeiras investigadoras a elaborar estudos sobre uma abordagem mais comportamental na administração das organizações, tornando-se defensora da dinâmica de grupo e da liderança integrada, com base nas forças psicológicas e ambientais que influenciam a motivação e o desempenho dos trabalhadores (Gabor, 2001)<sup>13</sup>.

<sup>11</sup> Sousa, A. (1997). *Introdução à Gestão: uma abordagem sistémica*. Verbo Editora

<sup>12</sup> Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Row

<sup>13</sup> Gabor, A. (2001). *Os Filósofos do Capitalismo: a genialidade dos homens que construíram o mundo dos negócios*. Rio de Janeiro: Editora Campus



 As relações interpessoais parecem ser canais de comunicação interna de enorme importância no ambiente das organizações.

O desenvolvimento das teorias de gestão sofreu um novo impulso com Elton Mayo (1880-1949), que se evidenciou pelos trabalhos no domínio da influência das relações sociais e da motivação no desempenho dos grupos. Elton Mayo reconheceu que o nível de satisfação do trabalhador não acompanha necessariamente o nível de produtividade. Na sua Teoria, Mayo realça o papel que, dentro das organizações formais, pode ser atribuído ao funcionamento de mecanismos informais de aproximação entre os seus elementos. As relações interpessoais parecem ser canais de comunicação interna de enorme importância no ambiente das organizações.

Os trabalhos de Elton Mayo estão muito ligados a outros dois autores, também eles muito importantes: Kurt Lewin, com a sua muito conhecida dinâmica de grupos, e Douglas McGregor, ligado às teorias do comportamento humano (autoritarismo/participação).

Apesar de ter aberto novas perspetivas, esta teoria não resolveu todos os problemas, reconhecendo-se que se estabeleceu como corte radical com as teorias clássicas, tendo exagerado na ênfase dada aos problemas individuais dos trabalhadores, criando destes uma imagem ingénuo e romântica.

Com base nestes esforços, surgiram outras teorias como a teoria comportamental da organização que, por sua vez, desaguou na década de 1960 na formulação da teoria do desenvolvimento organizacional centrada na dinâmica, cultura e mudança organizacional.

### 3.2.3 PERSPETIVA ESTRUTURALISTA

A ideia básica da teoria estruturalista é considerar a organização em todos os seus aspetos como uma estrutura, fornecendo uma visão integrada da mesma, ou seja, considera as influências dos aspetos externos à organização, o impacto dos seus próprios aspetos internos e as múltiplas relações que se estabelecem entre eles. Amitai Etzioni é considerado um dos precursores da teoria estruturalista. Para este autor, a organização é vista como um complexo de grupos sociais cujos interesses podem ou não colidir (Etzioni, 1967)<sup>14</sup>.

A teoria estruturalista surge como um desdobramento da teoria burocrática e uma aproximação à teoria psicossociológica. Enquanto a teoria clássica se concentra na organização formal e a teoria psicossociológica na organização informal, a teoria estruturalista procura o equilíbrio entre as duas. A teoria burocrática, apesar de ter dado um passo em frente na organização formal, ao pretender apresentar um modelo ideal e racional, não só entroncou numa série de distorções e disfunções, como se mostrou parca em flexibilidade e inovação.

<sup>14</sup> Etzioni, A. (1967). *Organizações Complexas*. S. Paulo: Ed. Atlas



A teoria burocrática teve como grande ideólogo o alemão Max Weber (1864-1920), que foi o primeiro grande teórico do estudo das organizações. Até aí as preocupações tinham estado essencialmente centradas em torno dos métodos e dos processos de trabalho. Este pensamento filosófico e sociológico é profundamente estratificado e promove a despersonalização das estruturas organizativas através da mecanização das ações e funções, reduzindo o perigo de ineficácia dos comportamentos humanos.

A implementação desta teoria apresenta um conjunto de soluções de grande risco, desde a dificuldade em defender um tratamento digno para os elementos da organização à existência de chefias com demasiado poder para a sua competência. Além disso, favorece o desenvolvimento de situações de arbitrariedade, a subvalorização do informal e dificuldades e conflitos entre as diferentes funções.

### 3.2.4 PERSPETIVA SISTÉMICA

O conceito de teoria geral dos sistemas foi desenvolvido pelo biólogo Ludwig von Bertalanffy<sup>15</sup>, partindo do princípio de globalidade ou da compreensão das relações existentes entre as partes de um todo devidamente organizado. Por definição, um sistema é um conjunto de elementos em interação dinâmica com vista a atingirem objetivos pré-determinados, o que de alguma forma veio contrariar a conceção das teorias tradicionais sobre o imobilismo das organizações.

O pensamento sistémico permitiu avanços consideráveis para uma nova visão do mundo, em que se procura compreender o todo como um produto superior à soma das partes. Ou seja, nas teorias tradicionais da organização, estudavam-se os subsistemas separadamente com a ideia de posteriormente juntar as partes para formar o todo, enquanto a visão sistémica defende a compreensão através de análises globais.

<sup>15</sup> Bertalanffy, Ludwig von (2008). *Teoria Geral Dos Sistemas - Fundamentos, desenvolvimento e aplicações*. Ed. Vozes

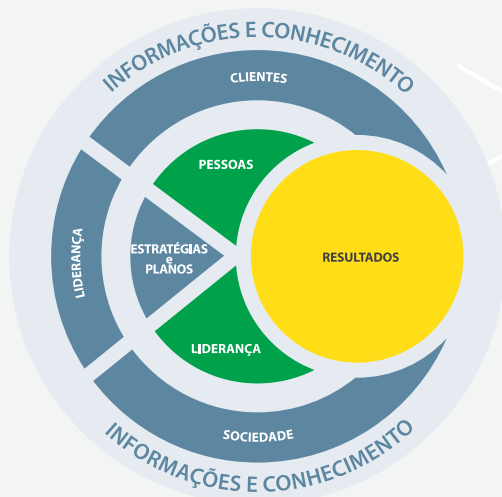


FIGURA 1. Visão sistémica

<sup>16</sup> Ferreira, J. M.; Neves, J.; Abreu, P. N. & Caetano, A. (1996). *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill

<sup>17</sup> Thompson, J. (1967). *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. Nova Iorque. MacGraw-Hill

### 3.2.5 PERSPETIVA CONTINGENCIAL

A perspetiva contingencial surgiu como resultado de uma série de pesquisas que estudaram a relação da empresa com e dentro do seu ambiente. O conceito (contingencial) deriva da incerteza de que algo pode ou não acontecer. Os estudos demonstravam que os mesmos métodos não eram eficientes em todas as situações. Entre os precursores desta teoria encontramos Joan Woodward, Charles Perrow, James Thompson, Tom Burns e Stalker, Paul Lawrence e Jay Lorsch. Enquanto para os dois primeiros investigadores, a variável externa explicativa do funcionamento interno das organizações é a tecnologia, para os últimos quatro autores é à luz das características estáveis ou instáveis, de certeza e incerteza, simples ou complexas, turbulentas ou não do ambiente externo que se podem compreender os modelos organizacionais mais eficientes (Ferreira, Neves, Abreu & Caetano, 1996)<sup>16</sup>. Thompson (1967)<sup>17</sup>, por sua vez, faz um pouco a junção destes dois aspetos, associando a importância contingente do ambiente externo e da tecnologia.

Tom Peters e Robert Waterman são dois autores ligados a esta perspetiva, tendo publicado em 1982 uma das obras mais mediáticas da gestão: *In Search of Excellence*. Segundo estes autores, uma empresa excelente deve apresentar oito características distintas:

1. a inclinação para a ação;
2. a proximidade do cliente;
3. a autonomia individual;
4. a aposta nos recursos humanos;
5. a criação de valores;
6. a focalização naquilo que se domina;
7. a simplicidade formal;
8. a existência, em simultâneo, de rigidez e flexibilidade.



Na abordagem contingencial, a análise sistémica mantém-se válida, mas não só reforça a necessidade de uma profunda adaptabilidade ao contexto global, como pretende intervir sobre o ambiente. Conhecendo a realidade atual, tenta induzir o sentido de desenvolvimento do futuro.

Este anseio advém do reconhecimento da turbulência em que as empresas passaram a sobreviver. Pretende-se portanto identificar as tendências organizacionais e agir sobre o futuro e, se possível, fazê-lo acontecer construindo. Se ninguém souber para onde vai a organização, então ninguém pode assumir o seu comando.

**Na análise e seleção de empresas excelentes, foi popularizada uma metodologia de investigação e diagnóstico de empresas designada por 7S:**



- estratégia (*strategy*)
- estrutura (*structure*)
- sistemas (*systems*)
- estilo de gestão (*style*)
- recursos humanos (*staff*)
- competências (*skills*)
- partilha de valores (*share values*)

A criatividade e a inovação passam a ser aspetos fundamentais da cultura organizacional provocando no sistema a dose certa de ansiedade que seja promotora do progresso.

Michael Hammer e James Champy<sup>18</sup> têm vindo a desenvolver uma nova teoria denominada de *reengenharia* e que consiste num redesenho radical dos processos associados ao negócio, com o objetivo de obter melhorias substanciais ao nível dos custos, da qualidade dos produtos/serviços e do tempo de execução dos mesmos. Procuram quebrar a organização tradicional das empresas baseada nos princípios de divisão do trabalho e de especialização de tarefas. Deste modo, a reengenharia visa reformular a empresa, organizando-a por processos (por oposição à organização tradicional por funções) e orientando-a para o cliente.

<sup>18</sup> Hammer, M. & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. Harper Business.

### Este processo baseia-se em onze fundamentos, a saber:

1. aprender a gerir num mundo sem fronteiras;
2. dar consistência e diversidade aos esforços de reengenharia;
3. pensar a empresa como uma organização baseada em processos;
4. criar um novo contrato de trabalho;
5. reinventar a carreira dos gestores;
6. descobrir novos líderes;
7. criar novas medidas de avaliação qualitativa;
8. aprender a viver com a incerteza;
9. desenvolver um espírito empreendedor e de propensão ao risco;
10. tornar a mudança como algo institucionalizado na empresa;
11. promover um sentido para o trabalho de cada um.

A reengenharia decorre de outras correntes denominadas de *downsizing* e reestruturação. Na década de 1980, as grandes empresas cresceram de forma desordenada através da diversificação para novos negócios, criando estruturas bastante pesadas, incapazes de responder de uma forma rápida e flexível às solicitações dos clientes. As empresas que viram as suas rentabilidades afetadas, em consequência da estratégia de então, tiveram necessidade de se reestruturar na década de 1990. É a esta reestruturação, associada à redução radical do tamanho da empresa, geralmente através da redução de pessoal (redução dos níveis hierárquicos) ou da venda de negócios não estratégicos (focalização em negócios centrais - *core business*), que se designa por *downsizing*. O seu objetivo é voltar a dotar a empresa de flexibilidade e reduzir burocracia, aproximando-a do mercado e dos clientes.

Na obra *The Post-Capitalist Society* de Peter Drucker, publicada em 1993, o pensamento-chave do autor centra-se na transição da sociedade capitalista para a sociedade pós-capitalista, identificando o conhecimento como o principal recurso da sociedade emergente no final do século XX. Segundo Drucker, a sociedade pós-capitalista nasceu após a década de 1990 e acredita que estará plenamente criada entre 2010 e 2020. Se no século passado muitas das grandes empresas baseavam as suas estratégias competitivas fundamentalmente em

recursos de propriedade, no início do século XXI o êxito empresarial parece estar mais relacionado com a gestão do talento humano e este assume-se determinante para o crescimento e o desenvolvimento competitivo das organizações atuais. Hoje, as empresas incentivam junto dos seus colaboradores o desejo do conhecimento. A estratégia está em promovê-lo bottom up, criando ambientes que encorajam os trabalhadores a procurarem por si próprios o conhecimento e a recolhê-lo junto de fontes internas e externas à própria empresa, e não top down, onde a confiança dos gestores está mais nas infraestruturas de que dispõem do que nos seus recursos humanos.

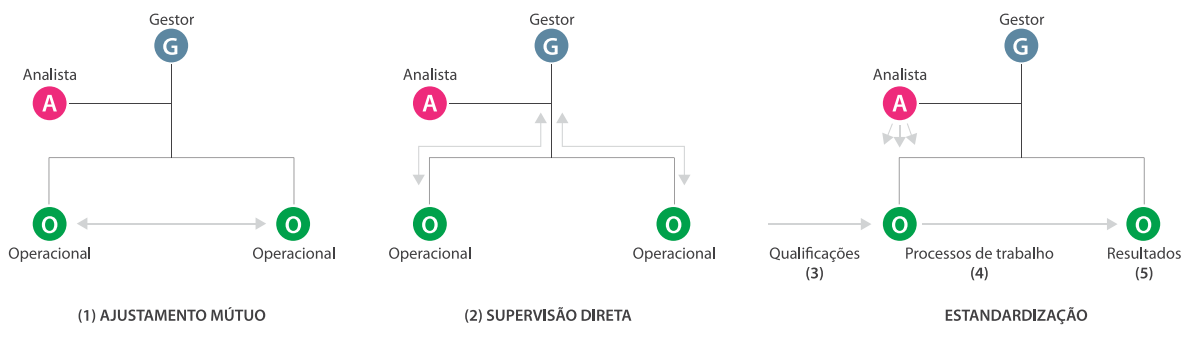
Para tal, há que ter em conta alguns estímulos à criação e partilha do conhecimento, nomeadamente capacidade interna das empresas para alinharem a motivação individual com os objetivos da empresa.

### 3.3 A estrutura e dinâmica das organizações

Conhecer a organização pressupõe saber como a organização se estrutura. Para Mintzberg (1995)<sup>19</sup>, a estrutura de uma organização pode ser definida como o total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas e em seguida assegurar a necessária coordenação entre as mesmas.

Este autor preconiza a existência de cinco processos de coordenação do trabalho nas organizações: **ajustamento mútuo**, **supervisão direta**, **standardização dos processos de trabalho**, **standardização dos resultados** e **standardização das qualificações dos trabalhadores** (Figura 2).

<sup>18</sup> Mintzberg, H., (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, Lisboa: Publicações Dom Quixote



**FIGURA 2.** Os cinco mecanismos de coordenação (adaptado de Mintzberg, 1995)

Nenhuma organização se pode basear num único mecanismo de coordenação; dependendo do estágio evolutivo da organização, poderá existir o favorecimento de um em detrimento dos outros. À medida que o trabalho organizacional se torna mais complexo, há uma passagem do ajustamento mútuo (mecanismo mais simples) para a supervisão direta e daqui para a standardização.

Nas organizações contemporâneas, podem identificar-se cinco partes básicas (Mintzberg, 1995):

1. **VÉRTICE ESTRATÉGICO** – topo da hierarquia onde se processam a maior parte das decisões;
2. **LINHA HIERÁRQUICA** – composta por gestores intermédios, tem como principal função fazer a ligação entre todas as partes da estrutura;
3. **CENTRO OPERACIONAL** – onde se dá a produção;
4. **TECNOESTRUTURA** – compreende os analistas que, embora não estando diretamente envolvidos na produção, observam e avaliam o funcionamento do sistema, informando os gestores intermédios do processo, possibilitando a adaptação do sistema às necessidades pontuais (por exemplo: Gabinete de Estudos, de Controlo, entre outros);
5. **LOGÍSTICA** – à semelhança da tecnoestrutura, não está diretamente envolvida na produção, servindo de suporte ao sistema (por exemplo: Departamento de Marketing).



FIGURA 3. As componentes básicas do funcionamento de uma organização (Mintzberg, 1995).

Os cinco mecanismos de coordenação estão associados a cinco configurações de organizações, em cada uma das quais emerge uma das cinco partes da organização como preponderante: **estrutura simples, mecanicista, profissional, divisionalizada, adhocracia**.

Nas estruturas simples, praticamente não existe tecnoestrutura, logística ou linha hierárquica. As partes mais importantes da organização são o vértice estratégico e o centro operacional, ou seja, a estrutura é relativamente achatada e todos reportam diretamente ao topo, normalmente centralizado em apenas uma pessoa. É comum encontrar este tipo de estruturas em organizações desportivas pequenas ou ainda jovens cujo ambiente é relativamente simples e dinâmico. A adoção deste tipo de estrutura também pode ocorrer quando uma organização maior encontra um ambiente demasiado hostil ou quando o gestor de topo pretende adquirir ou lhe é confiado mais poder (Slack e Parent, 2006)<sup>20</sup>.

<sup>20</sup> Slack, T.; Parent, M. (2006). *Understanding Sport Organizations*. (2.ª ed.) Human Kinetics, Champaign IL.

<sup>21</sup> Citado por Slack e Parent (2006)

A **estrutura mecanicista** é caracterizada por altos níveis de standardização, procedimentos comunicacionais formais, grupos de tarefas, rotinas e uma clara afirmação da tecnoestrutura. Esta estrutura procura a eficiência e deixa muito pouco espaço à criatividade. As organizações desportivas que adotam esta estrutura são relativamente grandes. Guttman (1978)<sup>21</sup> sugere como exemplos deste tipo de estruturas a International Association of Athletic Federations (IAAF) e a Federation Internationale de Football Association (FIFA).

Na **estrutura divisionalizada**, a linha hierárquica tem um papel determinante. Esta estrutura encontra-se fundamentalmente em organizações cujos serviços são diversificados.

Na **estrutura profissional**, a ênfase está colocada no centro operacional, onde estão especialistas, ou seja, profissionais que atuam de forma relativamente autónoma na estrutura descentralizada. Esta estrutura combina a standardização da estrutura mecanicista com a descentralização que resulta da necessidade de autonomia por parte dos profissionais (treinadores, fisioterapeutas, fisiologistas, diretor desportivo).



A **adhocracia** pode ser caracterizada como uma configuração em que as diferentes partes da organização se fundem numa estrutura amorfa e onde cada uma delas comunica diretamente com as outras, mas também com o exterior. Esta é uma configuração que privilegia a inovação, pois a organização está constantemente a adaptar-se às necessidades e exigências, tanto externas como internas. Todos os fluxos de comunicação são de ordem informal e a coordenação é feita através de um ajustamento mútuo, o que beneficia a cooperação e o trabalho entre todos os elementos da organização em torno do projeto e missão a que se propõe.



Nem todas as organizações escolhem a coerência na conceção da sua estrutura e utilizam estruturas híbridas que exibem características de mais de uma configuração.

## Conclusões

O conceito de base da produção de trabalho na sociedade é o de **organização**. Sem este estímulo aglutinador de competências e encadeamento de ações em torno de objetivos previamente definidos, não seria possível conceber uma ciência do trabalho.

Cada elemento da organização tem, a cada momento, de conseguir compreender a sua dinâmica e perceber quais as expectativas que querem ter como os restantes membros da organização possuem.

Porque não pertence habitualmente ao vértice estratégico das organizações, o treinador tem de estar sempre especialmente atento ao desenvolvimento que as diversas situações de carácter organizacional vão sofrendo, para que possa a cada momento dar a resposta mais adequada às suas pretensões, aos seus atletas e equipas e, em última análise, aos objetivos do clube.

É neste sentido que é da máxima importância para o treinador ter uma noção clara do que se entende por **organização** e quais os seus diversos modelos de funcionamento.

As teorias clássicas deram início ao estudo científico do processo de produção; as teorias psicossociológicas tentaram compreender a importância do indivíduo no desempenho das equipas de trabalho; as teorias sistémicas realçaram a importância do envolvimento no sucesso das empresas e as teorias contingenciais a necessidade de intervir sobre o futuro, condicionando-o aos nossos interesses.

As diversas perspetivas de gestão não são mais do que instrumentos que devem ser testados e adaptados a cada realidade na procura da melhor solução, permitindo mesmo a interação de fatores pertencentes às diversas teorias de forma complementar.

É importante compreender bem o carácter constante da evolução das teorias organizacionais e da pluridimensionalidade das mesmas, onde a temporalidade e as particularidades das situações determinarão as linhas de ação mais adequadas a serem utilizadas, não se tratando de certo ou errado de uma forma absolutista, mas das melhores práticas na gestão organizacional, que gerarão os melhores resultados, sejam esses operacionais, financeiros, sociais, ambientais, estando, isso sim, de acordo com a missão, a visão e os valores da organização.





## Autoavaliação

**Classifique as seguintes afirmações de verdadeiras ou falsas.**

- |  | V                        | F                        |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 1. O vértice estratégico coordena a organização de forma que ela cumpra a sua vocação e missão.                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. A logística organiza todos os serviços de suporte que não intervêm nos meios de organização.                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. A reengenharia visa reformular a empresa, organizando-a por processos e orientando-a para o cliente.        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Segundo Mintzberg, os mecanismos de coordenação do trabalho são o ajuste mútuo e a supervisão direta.       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Habitualmente, o treinador pertence ao vértice estratégico das organizações.                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. As teorias clássicas tentaram compreender a importância do indivíduo no desempenho das equipas de trabalho. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**Complete a frase enunciada com a opção mais adequada.**

7. Para Peter Druker o elemento mais importante nas organizações...
- é a produção.
  - é o lucro.
  - são as pessoas.
  - Todas as respostas anteriores estão certas.
8. Os nomes dos três principais autores da perspetiva clássica da gestão são...
- Frederick Taylor, Max Weber e Henry Fayol.
  - Henry Fayol, Frederic Taylor e Gustavo Pires.
  - Max Weber, Henry Fayol e Henry Mintzberg.
  - Tom Peters, Robert Waterman e Abraham Maslow.



## BIBLIOGRAFIA

**Bilhim, J. (2001).** *Teoria organizacional: estruturas e pessoas*. 2.ª edição. Instituto Ciências Sociais e Políticas da Universidade Técnica de Lisboa. Lisboa

**Canavaro, J. (2000).** *Teorias e paradigmas organizacionais*. Quarteto Editora. Coimbra

**Chelladurai, P. (2001).** *Managing organizations for sport & physical activity: a systems perspective*. Holcomb Hathaway. Arizona

**Chiavenato, I. (1999).** *Teoria geral da administração*. Editora Campus. Rio de Janeiro

**Drucker, P. (1998).** *Sobre a profissão de gestão*. Publicações D. Quixote. Lisboa

**Mintzberg, H. (1999).** *Estrutura e dinâmica das organizações*. Publicações D. Quixote. Lisboa

**Pires, G. (1993).** A organização faz a organização da organização. *Ludens*. 13 (3/4): 2-40

**Pires, G. (2007).** *Agôn – Gestão do Desporto. O Jogo de Zeus*. Porto, Porto Editora

**Pires, G. E Sarmento, J.P. (2001).** Conceito de Gestão do Desporto. Novos desafios, diferentes soluções. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*. 1 (1): 88-103


**Slack, T. (1997).** *Understanding sport organizations: the application of organization theory*. Human Kinetics. Champaign



# Índice

## CAPÍTULO IV.

4. CAPACIDADE DE ANÁLISE E PLANEAMENTO DE ESTRATÉGIAS DE INTERVENÇÃO	34
4.1 ORIGEM E EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE ESTRATÉGIA	34
4.2 OS MODELOS DE ANÁLISE ESTRATÉGICA	35
4.2.1 Análise SWOT	36
4.2.2 Vantagem competitiva	38
4.3 A SELEÇÃO E FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS	40
CONCLUSÕES	42
AUTOAVALIAÇÃO	42
BIBLIOGRAFIA	42
GLOSSÁRIO	102

- 
1. CONCEITO DE GESTÃO DESPORTIVA E AS RELAÇÕES ENTRE TREINADORES E DIRIGENTES DESPORTIVOS
  2. O SISTEMA DESPORTIVO
  3. COMO PERCEBER AS ORGANIZAÇÕES E O SEU FUNCIONAMENTO
  4. CAPACIDADE DE ANÁLISE E PLANEAMENTO DE ESTRATÉGIAS DE INTERVENÇÃO
  5. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
  6. O *MARKETING* DESPORTIVO
  7. RELAÇÃO COM OS MEIOS DE COMUNICAÇÃO
  8. A GESTÃO DE EVENTOS DESPORTIVOS
  9. A GESTÃO DE INSTALAÇÕES DESPORTIVAS

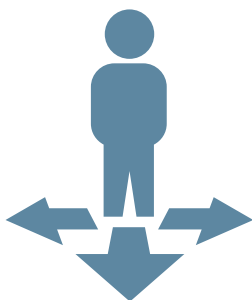


## OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Ter a capacidade de elaborar linhas de intervenção coerentes com os objetivos previamente definidos e o contexto em que se irão desenrolar.

# 4. CAPACIDADE DE ANÁLISE E PLANEAMENTO DE ESTRATÉGIAS DE INTERVENÇÃO

## 4.1 Origem e evolução do conceito de estratégia



No treino, o pensamento estratégico é um elemento essencial da atuação do treinador na preparação da competição, mas também na gestão a análise das diversas situações e a criação de planos estratégicos de intervenção são competências essenciais de qualquer gestor. Esta semelhança entre as funções dos treinadores e dirigentes é um fator que poderá, quando bem enquadrada, permitir a conjugação de esforços, saberes e competências entre ambos.

Todas as organizações funcionam com base num conjunto de princípios, que decorrem sempre de uma maior ou menor reflexão sobre os seus objetivos e metodologias de funcionamento. A palavra *estratégia* tem, ainda hoje, uma fortíssima conotação com a arte da guerra, onde se desenvolviam pensamentos táticos para ultrapassar as dificuldades colocadas pelas forças inimigas e pelas nossas disponibilidades.

Partindo deste pressuposto, não é difícil admitir que um dos principais autores desta temática tenha nascido no ano de 500 a.C. e que se chame Sun Tzu. O seu pensamento baseava-se no facto de a vitória depender da construção da melhor estratégia e da realização do menor número de erros, o que se conseguiria através de uma análise profunda da situação.

Por volta de 1950, o conceito de estratégia faz a sua aparição no mundo empresarial, evidenciando a relação contínua de interdependência entre a organização e o meio envolvente. Na década seguinte, são lançadas as bases da planificação estratégica através do modelo de Igor Ansoff.



## 4.2 Os modelos de análise estratégica

A evolução dos modelos de análise estratégica processou-se no sentido de uma visão sistémica, onde se analisa, de forma exaustiva, a integração num raciocínio lógico e interativo de todas as variáveis em causa, ou pelo menos, daquelas consideradas como fundamentais.

Inicialmente, os modelos mais conhecidos foram os oriundos da Harvard Business School, de alguma forma testados no desenvolvimento e implementação do Plano Marshall, postos em marcha no final da II Grande Guerra Mundial para ajudar a reconstrução da Europa em termos sociais e económicos.

Para Andrews (1971)<sup>22</sup>, a estratégia corresponde a um padrão de objetivos e de políticas que definem a organização e as suas atividades, sendo definida a partir da identificação do conjunto de oportunidades e riscos, dos recursos disponíveis (materiais, humanos, tecnológicos e financeiros), dos valores culturais da organização (elementos e gestores) e das responsabilidades socialmente assumidas.

Os passos de elaboração de uma estratégia correspondem, numa primeira fase, à definição da estrutura e das suas relações (divisão e coordenação do trabalho e sistema de informação); numa segunda fase, à escolha dos processos de standardização, motivação, incentivos, recrutamento e seleção dos membros e sistema de controlo e, numa terceira fase, à definição do tipo de liderança.

**Ao longo dos tempos, têm sido desenvolvidos diversos modelos de análise que, com as suas especificações, permitem uma opção em função do contexto encontrado:**

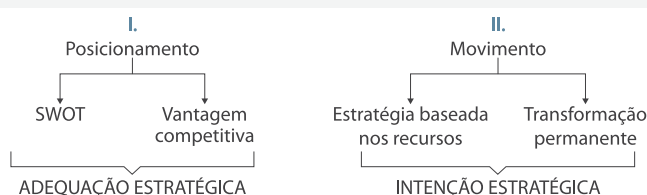
- modelo LCAG (Learned, Christensen, Andrews e Guth);
- modelo de Igor Ansoff;
- modelo de Michel Godet;
- modelo BCG (Boston Consulting Group);
- modelo de Henry Mintzberg;
- modelo de Michael Porter.

<sup>22</sup> Andrews, K. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Dow Jones Irwin

Na evolução do pensamento sobre estratégia organizacional, podemos distinguir dois momentos principais: o momento do posicionamento e o momento do movimento (Figura 4).

No primeiro momento, a estratégia organizacional é associada a princípios de adaptação e posicionamento, isto é, a estratégia organizacional pressupõe uma adaptação ao meio envolvente para deste modo adquirir uma posição dominante e proceder seguidamente à sua defesa. Este momento inicia-se com a análise das oportunidades, ameaças, pontos fortes e fraquezas (a análise SWOT). É precisamente nesta análise que se baseia a reflexão sobre as vantagens competitivas que culminaram com os trabalhos bem conhecidos de Michael Porter.

FIGURA 4. Evolução do pensamento sobre estratégia organizacional.



O segundo momento da estratégia organizacional assume-se como uma rutura, colocando em evidência uma estratégia centrada na intenção e no movimento. A intenção estratégica visa essencialmente a transformação permanente do jogo concorrencial e da própria empresa.

#### 4.2.1 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT consiste numa ferramenta analítica de apoio à análise e reflexão estratégica que permite, através da comparação entre o ambiente interno da organização e o seu meio envolvente contextual e transaccional, aferir do seu grau de alinhamento e, simultaneamente, evidenciar as causas de eventuais desajustamentos.

Os fundamentos da análise SWOT remontam à década de 1950. O modelo SWOT desenvolvido essencialmente pela Escola de Harvard (Modelo LCAG - Learned, Christensen, Andrews e Guth) foi a base da formulação estratégica das décadas seguintes. A Escola de Carnegie, em particular através da obra de Ansoff, propôs um modelo similar, mas de arquitetura mais elaborada.

**O modelo de análise SWOT é tradicionalmente apresentado como uma matriz biaxial, com os fatores ambientais (em abcissa) e o tipo de análise ambiental efetuada (em ordenada). A sua construção pressupõe:**

1. a inventariação dos principais pontos fortes e pontos fracos da organização, resultantes e uma prévia análise interna;
2. a inventariação das principais oportunidades e ameaças oriundas do seu meio envolvente geral e transaccional, resultantes da sua análise externa.



Ao longo dos anos, a análise SWOT desenvolveu-se segundo três eixos: o eixo temporal, o eixo espacial e o eixo concorrencial.

Henry Mintzberg (1973)<sup>23</sup> introduziu a noção de mudança na estratégia, questionando deste modo o carácter demasiado estático da análise SWOT. Segundo este autor, a estratégia não pode ser definida em termos estáticos, pois forças, fraquezas, oportunidades e ameaças são muito relativas no tempo. No plano interno, as forças e as fraquezas podem constituir-se como motores (facilitadores) ou travão (resistência) e o facto de serem percebidas como relativas no tempo leva a refletir sobre o futuro e a traçar cenários possíveis. Desta forma, assistimos a uma utilização crescente dos métodos de previsão, quer sejam os que consistem em extrapolar do passado para o futuro como para, a partir do futuro, construir o presente.

<sup>23</sup> Mintzberg, H. (1973). "Strategy – Making in Three Modes"; *California Management Review*, Vol. 16, n.º 2, Winter

A definição de estratégia de Mintzberg (2005)<sup>24</sup> é também conhecida pelos 5 P:

*Strategy is a Plan*

Por definição, a estratégia tem duas características essenciais: é desenvolvida consciente e intencionalmente; como plano, a estratégia reflete a forma como os líderes direcionam a organização para as ações pré-determinadas.

*Strategy is a Ploy*

Uma estratégia pode ser um truque, ou seja, apenas uma manobra específica destinada a superar um adversário ou a competição; a estratégia assume a forma de competição direta, em que as ameaças e as manobras são usadas para ganhar vantagem.

<sup>24</sup> Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. (2005). *Strategy bites back: it is a lot more, and less, than you ever imagined*, Pearson Education, Edimburgo



<sup>25</sup> Abell, D. F. (1980). *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice Hall

#### *Strategy is a Pattern*

A definição de estratégia engloba o comportamento que dela resulta, o qual pode ou não ser intencional (neste caso será uma «estratégia emergente»).

#### *Strategy is a Position*

A estratégia traduz uma localização da organização no envolvimento.

#### *Strategy is a Perspective*

Enquanto a «posição» está voltada para o exterior, a «perspetiva» centra-se no interior da organização. A estratégia traduz a forma de perceber o mundo; enquanto algumas organizações têm uma dinâmica muito agressiva, outras constroem muralhas em torno de si.

Para Abell (1980)<sup>25</sup>, só faz sentido considerar a análise SWOT a nível global da empresa quando esta tem um só mercado ou um só produto. Ou seja, a análise deve ser efetuada para cada segmento da organização.

As quatro componentes da análise SWOT só podem ser avaliadas relativamente aos concorrentes, o que leva à formulação do perfil concorrencial, que compara as forças e fraquezas da empresa relativamente aos seus concorrentes.

### 4.2.2 VANTAGEM COMPETITIVA

A matriz BCG (Boston Consulting Group) representa as atividades da empresa segundo duas variáveis: a **posição concorrencial** e a **atividade do setor**.

Nesta matriz de apoio à decisão, o conceito central é o efeito de experiência e as noções do ciclo de vida da atividade económica e do ciclo de vida financeiro. Contudo, quer a posição relativa do mercado como a taxa de crescimento do setor não são necessariamente bons indicadores: uma empresa que detém uma pequena posição relativa do mercado pode revelar-se extremamente rentável, assim como as empresas podem ser rentáveis em setores de fraco crescimento. Da mesma forma, um concorrente pode ser menos experiente e ter custos menores através da utilização de tecnologias inovadoras, da deslocação da produção ou pela redução de tempo de ciclo.

Face a estas constatações, o Boston Consulting Group reformulou a matriz, reconhecendo que o custo não era a única lógica concorrencial dominante e que poderiam existir outros meios para alcançar o sucesso, apresentando uma matriz baseada numa tipologia de envolventes concorrenciais.

Na primeira fase da vantagem competitiva pelo posicionamento, a filosofia de base era a adequação estratégica. Esta pressupunha dois princípios fundamentais: a necessidade de adaptação ao meio envolvente como condição para a sobrevivência e a construção e defesa da vantagem competitiva como ferramenta obrigatória para o **sucesso**.



**Em 1980, Michael Porter<sup>26</sup> apresenta um modelo que representa a estrutura da concorrência existente na indústria através de cinco forças atuantes sobre a organização:**

- ameaça de novas entradas;
- ameaça de produtos substitutos;
- poder negocial dos clientes;
- poder negocial dos fornecedores;
- rivalidade entre as empresas existentes.

A partir da análise de cada uma destas dimensões, é possível avaliar a atratividade de uma indústria e traçar-se um plano de ação que inclua o posicionamento da organização de forma que as suas capacitações forneçam as melhores defesas contra as forças competitivas e/ou a influência sobre o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos, de forma a melhorar a posição competitiva da empresa e/ou a antecipação de mudanças.

**Segundo Porter (1990)<sup>27</sup>, uma organização deterá uma vantagem competitiva relativa se conseguir:**

- oferecer um bem ou serviço equivalente ao da concorrência, mas a preços mais baixos do que aquela; ou
- oferecer benefícios singulares adicionais ao cliente, que mais do que compensam um preço mais elevado relativamente à concorrência.

Porter propõem então três formas de vantagens competitivas: a liderança de custo, a diferenciação e a focalização.

A primeira tem no preço um dos principais atrativos para o consumidor: a empresa centra os seus esforços na busca de eficiência produtiva, ou seja, no aumento do volume de produção e na minimização de gastos.

A opção pela estratégia competitiva de diferenciação faz com que a empresa invista mais em imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, pesquisa de mercado e qualidade, com a finalidade de criar diferenciais para o consumidor.

A estratégia competitiva de focalização significa escolher um alvo restrito, no qual, por meio da diferenciação ou do custo, a empresa se especializará atendendo a segmentos ou nichos específicos.

Em 1985, Porter<sup>28</sup> propõe um outro instrumento de análise: a cadeia de valor, a qual permite compreender como uma empresa constrói a sua estratégia e a sua vantagem competitiva (no seguimento da escolha de uma estratégia genérica), sem perder o controlo e a coerência da cadeia de valor. O modelo da cadeia de valor permite a divisão da empresa nas suas atividades de relevância estratégica, para a compreensão dos custos e das fontes existentes ou potenciais de diferenciação (Figura 5).

<sup>26</sup> Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Nova Iorque: The Free Press

<sup>27</sup> Porter, M. (1990). *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus

<sup>28</sup> Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Nova Iorque: The Free Press

**FIGURA 5.** Cadeia de valor genérica (Porter, 1992)



### 4.3 A seleção e formulação de estratégias

A formulação de uma estratégia é um processo onde tem de ficar claro o domínio preciso de todas as características da organização e do envolvimento competitivo em que o processo se desenvolve, prevendo as consequências de cada movimento estratégico, a relação investimentos versus benefícios a curto e a médio prazo e a capacidade de ação. Ou seja, a escolha de uma estratégia depende essencialmente da missão da organização e da relação entre os seus pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças dos concorrentes (Slack, 1997)<sup>29</sup>.

<sup>29</sup> Slack, T. (1997). *Understanding sport organizations: the application of organization theory*. Human Kinetics. Champaign

Para Mintzberg (2007)<sup>30</sup>, há uma diferença entre **estratégias planeadas** que podem ou não ser realizadas, e **estratégias emergentes**, que resultam da dinâmica das organizações, representadas por padrões de comportamento ainda não exteriorizados (Figura 6).

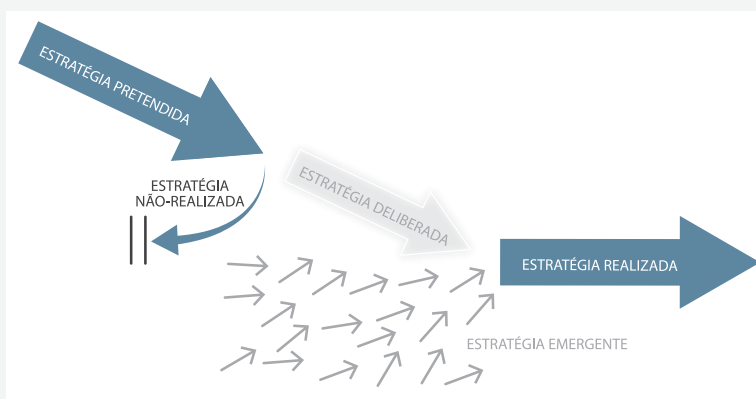
<sup>30</sup> Mintzberg, H. (2007). *Tracking Strategies: toward a general theory*. Oxford University Press Inc., Nova Iorque

Quando as estratégias, emergentes e evolutivas, passam por um processo analítico de formalização e codificação, dão origem ao planeamento estratégico ou, na visão de Mintzberg (2001)<sup>31</sup>, programação estratégica.

<sup>31</sup> Mintzberg, H. (2001). *O contexto maduro*. In: Mintzberg, H. e Quinn, J. B. *O Processo da Estratégia*. Porto Alegre: Bookmann

Para esse autor, o planeamento estratégico é um primeiro passo para a implementação de estratégias e não o ponto de partida do seu processo de formulação.

**FIGURA 6.** Formas de Estratégia (Mintzberg, 2007)





Mintzberg apresenta um conjunto de oito tipologias de estratégias, que se desenvolvem de uma perspectiva deliberada (totalmente planeada) até formas mais ou menos emergentes, consoante a pressão do envolvimento.

- **ESTRATÉGIA PLANEADA**  
As intenções são precisas, construídas, articuladas por uma liderança central e apoiadas por controlos formais que garantem a sua aplicação livre de surpresas num ambiente controlável e previsível.
- **ESTRATÉGIA EMPREENDEDORA**  
O processo de formulação é informal, pode ser deliberada ou emergente, as decisões raramente são escritas e estão sob o controlo pessoal do líder e localizada num nicho protegido.
- **ESTRATÉGIA IDEOLÓGICA**  
É fruto da visão coletiva de todos os membros da organização que é frequentemente proactiva em relação ao seu ambiente.
- **ESTRATÉGIA DE CHAPÉU-DE-CHUVA**  
Existe uma liderança com controlo parcial das ações organizacionais que define os alvos estratégicos ou fronteiras dentro dos quais os outros têm de agir.
- **ESTRATÉGIA DE PROCESSO**  
A liderança controla os aspetos processuais da estratégia, deixando o conteúdo para outros.
- **ESTRATÉGIAS DESCONEXAS**  
Os membros ou subunidades coladas ao resto da organização produzem padrões na sequência das suas próprias ações, na ausência ou em direta contradição com as intenções da organização como um todo.
- **ESTRATÉGIAS CONSENSUAIS**  
Através de ajustamentos mútuos, vários membros convergem para padrões que «tomam conta» da organização na ausência de intenções centrais e comuns.
- **ESTRATÉGIA IMPOSTA**  
O ambiente externo dita padrões de ação, tanto através de imposições diretas como implícitas.

Para Slack (1997), as características das organizações são fortemente condicionantes deste processo de seleção e formulação de uma estratégia, realçando *a dimensão, o tipo de liderança e o grau de competitividade do meio*. A operacionalização de uma estratégia decorre da elaboração de planos de ação, o que corresponde a uma das funções mais tradicionais das escolas de gestão. O planeamento é assim considerado como um dos instrumentos fundamentais das organizações para construir o futuro.

O nível de aplicação do planeamento é total, podendo corresponder a áreas como a investigação, o marketing, a produção, os recursos humanos e os financeiros, ou ainda nos mais diversos setores como a saúde, a educação, os transportes ou o desporto.



## Conclusões

O pensamento estratégico é um elemento essencial tanto ao treino desportivo como à gestão de todas as organizações. No entanto, só o reconhecimento muito preciso de todas as variáveis do contexto poderá permitir a construção de estratégias de sucesso ou a capacidade de encontrar a resposta adequada a uma alteração ou mudança das circunstâncias de atuação.

A gestão exige, neste sentido, o domínio de ferramentas de análise e avaliação de cenários, para que o gestor escolha o mais adaptado a cada situação com que se confrontar. Para o treinador, isto corresponde à descoberta e operacionalização das situações táticas mais adequadas para atingir a vitória.



## Autoavaliação

1. Quais são os três passos de elaboração de uma estratégia?
2. Classifique as seguintes afirmações de verdadeiras ou falsas.

	V	F
a) A análise SWOT integra uma componente interna e outra externa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Os 5 P da estratégia de Mintzberg são: Plan, Play, Pattern, Position, Perspective	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) As três formas de vantagens competitivas propostas por Porter são a liderança de custo, a diferenciação e a focalização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) A escolha de uma estratégia depende essencialmente da missão da organização e da relação entre os seus pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças dos concorrentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## BIBLIOGRAFIA

**Carvalho, M. (2002).** *Desenvolvimento estratégico – Estudo de caso: Ginásio Clube de Santo Tirso*. Dissertação de mestrado em Gestão Desportiva. FCDEF.UP. Porto

**Correia, A. (2000).** *Estratégia das federações desportivas portuguesas no ciclo olímpico de 1993 a 1996*. Ministério da Juventude e Desporto, Centro de Estudos e Formação Desportiva. Lisboa

**Correia, A. (2000).** *Estratégia das federações desportivas portuguesas no ciclo olímpico de Sydney de 1997 a 2000*. Ministério da Juventude e Desporto, Centro de Estudos e Formação Desportiva. Lisboa

**Drucker, P. (1998).** *Sobre a profissão de gestão*. Publicações D. Quixote. Lisboa

**Godet, M. (1993).** *Manual de prospetiva estratégica: da antecipação à ação*. Publicação D. Quixote. Lisboa

**Gomes, M. (2001).** *Estratégia de desenvolvimento do associativismo desportivo – uma proposta para a quantificação do índice de satisfação do praticante*. Dissertação de mestrado. Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física da Universidade do Porto. Porto

**Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. (2000).** *Safari de Estratégia: Estratégia: um roteiro pela selva do planeamento estratégico*. Bookman. Porto Alegre

**Porter, M. (1985).** *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. The Free Press. Nova Iorque

**Porter, M. (1985).** *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias*. The Free Press. Nova Iorque


**Rodrigues, M. (2001).** *Plano de desenvolvimento estratégico para o Clube do Mar Delta Vouga*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física da Universidade do Porto. Porto

**Slack, T. (1997).** *Understanding sport organizations: the application of organization theory*. Human Kinetics. Champaign

# Índice

## CAPÍTULO V.

5. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	44
5.1 TEORIAS CLÁSSICAS	44
5.2 OBJETIVOS OPERACIONAIS	45
5.3 SISTEMAS DE LIDERANÇA E MERCADO DE TRABALHO DO DESPORTO	47
CONCLUSÕES	49
AUTOAVALIAÇÃO	49
BIBLIOGRAFIA	49
GLOSSÁRIO	102

- 
1. CONCEITO DE GESTÃO DESPORTIVA E AS RELAÇÕES ENTRE TREINADORES E DIRIGENTES DESPORTIVOS
  2. O SISTEMA DESPORTIVO
  3. COMO PERCEBER AS ORGANIZAÇÕES E O SEU FUNCIONAMENTO
  4. CAPACIDADE DE ANÁLISE E PLANEAMENTO DE ESTRATÉGIAS DE INTERVENÇÃO
  5. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
  6. O *MARKETING* DESPORTIVO
  7. RELAÇÃO COM OS MEIOS DE COMUNICAÇÃO
  8. A GESTÃO DE EVENTOS DESPORTIVOS
  9. A GESTÃO DE INSTALAÇÕES DESPORTIVAS



## OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Conhecer e identificar as teorias clássicas e as competências básicas da gestão de recursos humanos nas organizações.

# 5. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

## 5.1 Teorias clássicas

A atividade do treinador é essencialmente marcada pela formação e orientação de grupos de atletas que depois podem competir de forma individual ou coletiva, mas que normalmente pertencem a grupos, ou pelo menos estão inseridas em grupos de formação ou de preparação. No desporto, *a relação entre os líderes*, quer sejam técnicos ou dirigentes, *e os atletas* tem um passado muito estruturado. A tradição da pedagogia, profundamente relacionada com o ensino das atividades e os princípios do treino e da superação como fundamentos da competição, fazem com que seja quase intuitivo para o treinador compreender a necessidade de existir nas organizações uma muito sólida e pensada estratégia de gestão dos recursos humanos.

<sup>32</sup> MacGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill, 1960

Douglas McGregor<sup>32</sup> é um dos autores clássicos desta área e para ele existem duas perspetivas sobre a natureza humana de onde emanam duas conceções sobre a gestão de recursos humanos. A primeira, de raiz mais tradicional, ficou denominada **X** e predominou durante décadas, baseada no princípio de que os funcionários demonstrariam um comportamento indolente, passivo, resistente à mudança e irresponsável, apenas mantendo uma relação em função da compensação monetária correspondente ao vencimento. Este tipo de comportamentos exige da classe dirigente um controlo muito apertado sobre toda a atividade dos funcionários dentro da empresa a fim de preservar a segurança de todos os ativos (dinheiro, materiais, produtos e equipamentos). Nesta perspetiva, a principal missão da gestão é criar condições e proporcionar oportunidades para que se atinjam os mais elevados níveis de *performance*.

A segunda conceção, mais de acordo com os atuais valores sociais, designa-se por **Y** e parte do princípio de que o funcionário não é um sujeito passivo, nem contraria de forma sistemática os objetivos da organização. Os indivíduos têm capacidade motivacional e são suscetíveis de assumirem comportamentos adequados e responsáveis.





Atualmente, as teorias X e Y são tidas como os pontos extremos e antagônicos de um *continuum* de intervenções que possuem diversos graus intermédios. A X é autocrática, impositiva e autoritária; a Y é democrática, consultiva e participativa.

Mais tarde, William Ouchi<sup>33</sup> desenvolveu uma outra teoria, agora designada Z, que corresponde, de alguma forma, à concepção japonesa de gestão, fundamentada numa filosofia e cultura muito próprias, em que o poder de decisão é participativo e consensual, resultado de uma longa tradição de participação e envolvimento dos membros na vida da organização.

<sup>33</sup> Ouchi, William G. (1981). *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge*. Addison-Wesley

## 5.2 Objetivos operacionais

A gestão de recursos humanos pretende criar, manter e desenvolver as condições organizacionais de aplicação e satisfação dos objetivos individuais dos membros das organizações, sem pôr em causa os objetivos gerais destas, atingindo os níveis de eficiência e eficácia previamente definidos.

Um dos principais problemas com que se debate tradicionalmente esta área de intervenção corresponde a alguma dificuldade em ser concebida como um elemento do processo produtivo. Normalmente é por alguns menos-prezada, o que reduz de forma clara a capacidade de afirmação das empresas.

As pessoas são o aspeto fundamental das organizações, estando distribuídas por todos os níveis hierárquicos e operacionais. Uma organização que não se preocupe com o bem-estar social e profissional dos seus elementos terá maiores dificuldades em obter bons níveis de desempenho dos seus membros.

Gerir pessoas significa criar as condições para proporcionar uma atitude disponível e favorável face às atividades laborais, sendo para isso necessário

ter o conjunto de conhecimentos técnicos que permitam planear, coordenar e controlar o desempenho dos funcionários dentro de uma empresa (Figura 7).

Os movimentos sindicais e de salvaguarda dos direitos dos trabalhadores lutaram durante décadas por melhores condições não só salariais, mas também de condições de trabalho e de apoio social. Infelizmente, as condições dos trabalhadores são muito diferentes de contexto para contexto. Mesmo dentro de um mesmo país ou sistema político, o tipo de tarefas executadas condiciona imensamente as condições que são facultadas. Estamos ainda muito longe de uma situação justa e que corresponda ao que as teorias atuais sobre a gestão de recursos humanos consideram como favoráveis e adequadas à condição de ser humano.

A gestão de recursos humanos apresenta em si mesma grandes dificuldades de afirmação por não ser facilmente reconhecida como rentável para as empresas, pela complexidade e diversidade do comportamento humano e pela sua eficácia ser dificilmente mensurável, principalmente do ponto de vista financeiro.

**Podemos enumerar como principais objetivos para os funcionários os seguintes aspetos:**

- bem-estar social;
- estabilidade no emprego;
- possibilidades de promoção;
- condições de trabalho;
- segurança na reforma.



FIGURA 7. Gestão de recursos humanos.

Do ponto de vista das organizações, pretende-se que cada membro atinja os seus objetivos, além de criar e manter um clima de entusiasmo interno, de capacidade de superação de situações de conflito e frustração e o desenvolvimento de um sentimento de identificação com a organização.

## 5.3 Sistemas de liderança e mercado de trabalho do desporto

Genericamente define-se líder como alguém com capacidade de influenciar um grupo ou organização para que se alcancem os objetivos previamente definidos. Neste sentido, a forma de liderança irá exercer uma ação direta ou indireta sobre o clima organizacional pelas relações que estabelece entre e com os membros da organização, pelas atitudes que evidencia, pelo sistema motivacional que implementa, pela forma como gere os conflitos, pelos valores e compromissos que advoga.

O modelo Likert<sup>34</sup> de gestão de recursos teve por base a formulação de quatro sistemas alternativos, dependentes de um conjunto de variáveis, a saber: processo de tomada de decisão; sistema de comunicação interna; relacionamento interpessoal e sistema de recompensas e punições.

<sup>34</sup> Likert, R. (1961), *New Patterns of Management*, McGraw-Hill

**Os diversos níveis e formas de interação entre as quatro variáveis permitem a diferenciação de quatro sistemas:**

- autoritário – coercivo;
- autoritário – benevolente;
- consultivo;
- participativo.

No sistema autoritário, o supervisor não confia nos seus subordinados e a cadeia de comando de cima para baixo é utilizada para transmitir os objetivos e as decisões organizacionais. Do ponto de vista dos funcionários, este sistema cria suspeição e uma forte resistência camuflada aos objetivos organizacionais, podendo desencadear um sistema informal que resiste ao formal. No campo oposto, no sistema participativo, os supervisores confiam nos subordinados e os objetivos e as decisões são delineados em conjunto. Consequentemente, existe uma maior receptividade à comunicação e pouca resistência em relação aos objetivos e às decisões.

Uma das características mais interessantes deste modelo é que facilmente se consegue encontrar uma relação de evolução entre o grau de formação académica ou técnica do funcionário e o maior nível de participação, confiança e envolvimento. Pelo contrário, quanto menor é o nível de formação, mais autoritário e menos participativo se torna o processo de gestão.

No mercado de trabalho do desporto, o papel do treinador extravasa muitas vezes a definição inicial do quadro de funções entre os diferentes agentes desportivos. Esta situação tem como motivos essenciais a dificuldade em encontrar pessoas disponíveis para desempenhar as funções de dirigentes desportivos benévolo nas organizações desportivas.





Por força das situações, por assumir a liderança dos processos e, acima de tudo, por ser o rosto mais visível e disponível da organização, o treinador acaba por se ver condicionado a acumular responsabilidades que vão muito além do que seria espectável.

No entanto, esta situação não deveria acontecer e acreditamos que, com os reajustamentos no sistema desportivo, principalmente nos clubes haverá uma progressiva evolução garantindo uma maior eficácia administrativa, libertando os treinadores para uma concentração mais efetiva no seu principal objetivo que é essencialmente de ordem técnica.

O mercado das atividades profissionais na área do desporto está em profunda alteração no nosso país, principalmente condicionado pelo encerramento das vagas no sistema educativo, o que é agravado pelo facto de, nos últimos tempos, ter aumentado substancialmente o número de licenciados em desporto que por ano são lançados no mercado de trabalho.

A inexistência de vagas no sistema educativo está a alterar por completo a lógica da oferta e da procura do primeiro emprego para os jovens licenciados sendo que as autarquias passaram em muitos casos a ser uma hipótese de trabalho de grande interesse. Outro aspeto a acompanhar nos próximos tempos será a evolução na dinâmica dos segundos empregos, situação que acontecia com frequência na área do desporto.

Em termos internacionais, alguns estudos indicam que as oportunidades de oferta de emprego no âmbito do desporto vão evoluir essencialmente nos setores do Turismo, dos empreendimentos, dos eventos, do desporto espetáculo e dos especialistas.

A curto prazo, o mercado nacional parece-nos muito recetivo à integração de novos atores no espectro das organizações desportivas. Em primeiro lugar, ao nível do poder autárquico, quer ao nível das câmaras municipais, quer das juntas de freguesia, no seguimento da descentralização das competências ao nível do desporto e da afirmação do desporto como fator fundamental da qualidade de vida das populações.



Ao nível do movimento associativo, a capacidade financeira dos clubes é o grande obstáculo para uma maior aceitação do gestor desportivo, mas algumas experiências bem sucedidas começam a abrir novas perspetivas para mais técnicos.

A iniciativa privada está a ganhar terreno no desporto e com esta aparece uma nova cultura de grande profissionalismo e responsabilidade na procura do lucro e na concorrência. Além disso, aumenta a qualidade dos serviços prestados, o que promove a procura pelos melhores profissionais nas diversas áreas de intervenção e obviamente que os que têm mais formação estão mais bem colocados para ganharem preferência.



## Conclusões

Uma vez que todas as organizações pressupõem a interação entre mais do que um membro, a comunicação interna e a gestão dos recursos humanos ganha uma importância fundamental na eficácia das mesmas.

A diversidade comportamental e dos estatutos das pessoas e os diversos tipos de ambientes facilitam a existência de vários modelos de intervenção, cada um com as suas particularidades e especificidades que raramente atuam de forma completamente isolada, mas sim de forma integrada e complementar dentro das organizações.



## Autoavaliação

1. **Classifique as seguintes afirmações de verdadeiras ou falsas.** V      F
  - a) A teoria X é democrática, consultiva e participativa.
  - b) Na teoria Z, o poder de decisão é participativo e consensual.
  - c) No sistema de gestão autoritário-coercivo, os objetivos e as decisões são delineadas em conjunto.
2. **Complete a frase enunciada com a opção mais adequada.**
  - a) Os principais objetivos para os funcionários são...
    - bem-estar social e estabilidade no emprego.
    - condições de trabalho e possibilidades de progressão.
    - segurança na reforma.
    - Todas as respostas anteriores estão certas.
  - b) O objetivo da gestão de recursos humanos em desporto é...
    - diminuir o trabalho voluntário nas organizações desportivas.
    - aumentar a competitividade das pessoas e das organizações.
    - evitar a subida dos salários dos trabalhadores.
    - Todas as respostas anteriores estão erradas.



## BIBLIOGRAFIA

**Almeida, B. (2000).** *O desempenho dos voluntários e profissionais na organização de eventos desportivos internacionais – o papel das relações humanas.* Dissertação de Mestrado. Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física da Universidade do Porto. Porto

**Bilhim, J. (2002).** *Tendências atuais na gestão de recursos humanos.* Instituto de Ciências Sociais e Políticas da Universidade Técnica de Lisboa. Lisboa

**Chelladurai, P. (1999).** *Human Resources Management in Sport and Recreation.* Human Kinetics. Champaign

**Chiavenato, I. (2000).** *Recursos Humanos – 6.ª edição.* Editora Atlas. São Paulo


**Matos, P. (2001).** *Motivos, Dificuldades e Formação do Dirigente Desportivo do Conselho de Santo Tirso.* Dissertação de Mestrado. Universidade do Porto. Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física. Porto

**Sena, P. (2000).** *Avaliação empírica da cultura, satisfação no trabalho e compromisso organizacional numa cadeia de health clubs.* Dissertação de Mestrado. Universidade do Porto. Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física. Porto

# Índice

## CAPÍTULO VI.

6. O <i>MARKETING</i> DESPORTIVO	51
6.1 O CONCEITO DE <i>MARKETING</i>	51
6.2 OS ELEMENTOS DO MERCADO	53
6.3 AS TÉCNICAS DE <i>MARKETING</i>	55
6.4 O PLANO DE <i>MARKETING</i>	56
CONCLUSÕES	57
AUTOAVALIAÇÃO	57
BIBLIOGRAFIA	57
GLOSSÁRIO	102

- 
1. CONCEITO DE GESTÃO DESPORTIVA E AS RELAÇÕES ENTRE TREINADORES E DIRIGENTES DESPORTIVOS
  2. O SISTEMA DESPORTIVO
  3. COMO PERCEBER AS ORGANIZAÇÕES E O SEU FUNCIONAMENTO
  4. CAPACIDADE DE ANÁLISE E PLANEAMENTO DE ESTRATÉGIAS DE INTERVENÇÃO
  5. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
  6. O *MARKETING* DESPORTIVO
  7. RELAÇÃO COM OS MEIOS DE COMUNICAÇÃO
  8. A GESTÃO DE EVENTOS DESPORTIVOS
  9. A GESTÃO DE INSTALAÇÕES DESPORTIVAS



## OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Dominar os conceitos de *marketing*, *marketing mix* e as técnicas necessárias para a elaboração de um plano de *marketing*.

# 6. O MARKETING DESPORTIVO

## 6.1 O *marketing* desportivo

O conceito de *mercado* decorre do funcionamento de uma sociedade em que o sistema de aquisição de bens ou serviços está organizado em função da capacidade financeira dos seus membros. Com base nesta realidade, os produtores de bens e serviços, face à lei da livre concorrência, veem-se obrigados a procurar as melhores condições de venda e o maior número de unidades para obterem os objetivos financeiros previamente definidos.

Neste enquadramento, desenvolveu-se desde há muitos anos o conceito de *marketing*, que atualmente corresponde a um dos conceitos mais ativos da nossa vida social, isto apesar de ser sempre difícil definir os seus contornos conceptuais e limites de intervenção.

Podemos assim afirmar que *marketing* corresponde a um processo de criação e desenvolvimento de um sentimento de identificação ou vontade de aquisição de uma ideia, bem ou serviço, numa determinada população-alvo previamente selecionada.

Segundo Lendrevie (2000)<sup>35</sup>, este conceito vem evoluindo ao longo dos séculos, corporizando diversos estágios, muito relacionados com aspetos culturais e fases do desenvolvimento socioeconómico das diversas sociedades. Assim, até ao início do século XX terá predominado um estágio artesanal, um *marketing* intuitivo e pragmático, em que a comunicação foi essencialmente interpessoal, baseada no one-to-one, muito personalizado e desenvolvendo-se em comunidades locais de pequena dimensão.



<sup>35</sup> Lendrevie, J. (2000). A Roda do Marketing: do Artesanato ao Digital. *Marketeer, Suplemento Especial*, 66-73



<sup>36</sup> Drucker, P. (1997). *Inovação e gestão*. Lisboa: Editorial Presença.

Depois, até 1930, estivemos no estágio industrial, caracterizado pelo grande desenvolvimento tecnológico das empresas orientadas essencialmente para produção, em que o *marketing* se resumiu à gestão das vendas e à promoção, baseando-se no conceito do *one-to-many*.

A partir das décadas de 1940 e 1950, entrámos no estágio do consumidor. As empresas começaram a compreender que o mercado é o seu ativo mais valioso, a concorrência instala-se e a atenção dada aos consumidores cresce e aparecem os conceitos de *mass marketing* e de *marketing mix*.

Nas décadas de 1970 e 1980, este fenómeno aumenta a sua importância e a resposta passa por uma estratégia de segmentação e criação de nichos de mercado em que as empresas lutam para criar as suas mais-valias, aparecendo o conceito de *one-to-few*.

Com a revolução tecnológica da década de 1990 e em especial com o aparecimento da Internet, cria-se um novo espaço de desenvolvimento que ganha rapidamente contornos completamente inovadores e de enorme potencial. Com o estágio digital, entramos na era do *marketing relacional*, suportado por um novo arsenal de tecnologias informáticas que permitiram o desenvolvimento do *web marketing* e do *e-commerce*.

Para autores como Peter Drucker (1997)<sup>36</sup>, as organizações tem de compreender a nova realidade em que o negócio é essencialmente comandado pela satisfação do cliente, o que alarga a intervenção do marketing a toda a estrutura das organizações. Em função deste envolvimento, podemos considerar hoje dois tipos de marketing: o estratégico e o operacional.

O *marketing estratégico* é responsável pelos estudos de mercado, pelos critérios de segmentação do mercado, pelo conceito de produto ou serviço e pela definição de uma estratégia global de *marketing*. Por outro lado, ao *marketing operacional* caberá a definição das políticas de produtos, fixação de preços, canais de distribuição, ações de venda e pós-venda e comunicação interna e externa.



O desporto, setor predominantemente de prestação de serviços, exige, como muitos outros setores da economia atual, uma intervenção do *marketing* nos seus domínios.

<sup>37</sup> Mullin, B.; Hardy, S. & Sutton, W. (2000), T Ed., *Human Kinetics*.

Para Mullin e col. (2000)<sup>37</sup>, o marketing desportivo é o conjunto de atividades desenvolvidas para suprir as necessidades e desejos dos consumidores desportivos através de um processo de troca. A singularidade do desporto atribui ao marketing desportivo particularidades de produção, distribuição e consumo únicas.

O produto desportivo assume formas muito diversas, passando pelos equipamentos, as instalações, os participantes, os sonhos, as ilusões e até as recordações, permitindo que o consumidor seja simultaneamente espectador e interveniente ativo. Outra característica do produto desportivo é a sua imprevisibilidade, tornando o fator surpresa e a aleatoriedade do resultado como um dos seus elementos estruturais mais importantes.

A força mediática do desporto é tão grande que os quantitativos financeiros que giram à sua volta em termos publicitários são muito superiores ao seu próprio impacto enquanto atividade económica.

O *marketing desportivo* explora a força do desporto nas suas mais diversas componentes, servindo os mais variados objetivos sociais: saúde, entretenimento, económicos e políticos, sendo importante referir aspetos como o espírito agnóstico, o cumprimento das regras, o *fair play*, a estética, a qualidade das instalações e o desfrutar da natureza. Outra característica é a enorme diversidade de atividades que possui em si mesmo, capaz de agradar aos mais diversos condicionalismos sociais, económicos, geográficos e culturais.



### 6.2 Os elementos do mercado

Philip Kotler (2004)<sup>38</sup> considera que existem quatro elementos fundamentais no marketing, produto, preço, promoção e o envolvimento em que terá lugar. A estes, outros autores vão acrescentando a distribuição, as pessoas e as relações públicas. Mas o mais importante neste contexto é a forma como eles se interligam para cada situação concreta, ou seja, de que modo se estabelece o conceito de *marketing mix*, respondendo a situações como:

- as características do local e da população;
- as características do produto;
- o preço do produto;
- o serviço prestado;
- as possibilidades de distribuição;
- os tipos e estratégias de promoção incrementadas.

<sup>38</sup> Kotler, P. (2004). *Marketing Essencial: Conceitos Estratégicos e Casos*. Prentice Hall Brasil. 2.ª edição, 2004



O produto é o fulcro de toda a atividade, na medida que é a sua existência e qualidade que garante o funcionamento do mercado. A vida de um produto compara-se à vida de um ser vivo, pois é determinada por ciclos de acordo com a curva sigmoide de Charles Handy (1994)<sup>39</sup>. O importante é o gestor controlar a vida do seu produto e antes de atingir a fase descendente de um produto, encontrar forma de o substituir por um novo e iniciar um novo ciclo rentável.

Num sistema social em que a lei da procura e da oferta é o barómetro de toda a economia, a política de preços determina de forma muito clara o sucesso ou insucesso de qualquer campanha de promoção. A definição dos preços corresponde a um dos parâmetros mais importantes da atividade comercial. Só uma constante adaptação destes aos momentos de evolução e involução do mercado poderá garantir o máximo rendimento.

<sup>39</sup> Handy, C. (1994). *A Era do Paradoxo - Dar sentido aos desafios do futuro*. Lisboa: Cetop.



A promoção, na medida em que divulga o produto, criando a necessidade junto ao consumidor, é o garante dos níveis de procura fundamentais à manutenção das vendas. Perante a complexidade deste fenómeno e a sua dependência de fatores tão aleatórios como as preferências e as modas de uma sociedade planetária, desenvolveram-se técnicas de persuasão (publicidade estática, móvel, radiofónica, televisiva, na imprensa, através de *mailings*) de grande agressividade que terão a cada momento de estar constantemente adaptadas às mais pequenas mudanças ou acontecimentos sociais.

As pessoas serão em todos os casos os elementos-chave deste processo, uma vez que o marketing se desenvolve para uma determinada população-alvo, realizado com base num muito preciso grupo de técnicos. Portanto, é feito por e para grupos específicos de pessoas. As atuais tendências do marketing caminham fundamentalmente no sentido dos clientes: compreender e se possível antecipar necessidades e comportamentos, com o intuito de, no mais curto espaço de tempo, ser capaz de apresentar o produto adequado para cada situação.

Com a globalização e o encurtar de todas as barreiras temporais, a distribuição ganhou neste contexto um novo peso porque a medida do tempo já só tem um pressuposto: a urgência.

Nesta perspetiva, o envolvimento é também cada vez mais decisivo, seguindo o conceito de sermos todos cada vez mais iguais, também não deixa de ser verdade que somos também cada vez mais diferentes e queremos ser respeitados nas nossas diferenças. E o sucesso de qualquer campanha de identificação tem de saber respeitar esta tendência social. Aqui o fenómeno da globalização teve dois desenvolvimentos em sentidos opostos, apoiados nas capacidades das novas tecnologias: o satisfazer dos anseios das grandes massas, mas também a capacidade de produzir para os pequenos nichos de interesses.



## 6.3 As técnicas de *marketing*

As técnicas de marketing estão em constante evolução porque o mercado é de uma exigência extraordinária, lançando mão de um vasto naipe de procedimentos intrinsecamente ligados com o mundo da comunicação que vamos designando de uma forma genérica como publicidade.

O crescimento das economias de mercado tem promovido a investigação nesta área, o que facilitou a identificação de alguns fatores intervenientes neste âmbito. Um deles tem a ver com o valor dos estudos de mercado como meio de rentabilizar esforços de investimento.

O conhecimento do maior número de características do mercado e do consumidor é de extrema importância para que as estratégias sejam eficazes. A segmentação de mercado por critérios geográficos, demográficos, culturais, psicológicos, económicos ou outros, tenta diminuir as probabilidades de insucesso de uma intervenção publicitária através do ajustamento da complexidade ao universo abrangido.

Na comercialização existem ainda técnicas como o *merchandising* ou o *franchising*, mas em mercados competitivos temos ainda a técnica do *benchmarking*, que visa avaliar no mercado as melhores práticas e incorporá-las aos processos da organização em estudos comparativos.

Por definição, *merchandising* é o conjunto dos estudos e das técnicas de aplicação utilizados, separada ou conjuntamente, pelos distribuidores e pelos produtores com vista a aumentar a rentabilidade do local de venda e o escoamento de produtos, através de uma adaptação permanente dos aprovisionamentos às necessidades do mercado e da apresentação apropriada das mercadorias.

O *franchising* consiste num modelo ou sistema de desenvolvimento de negócios em parceria, através do qual uma empresa, com um formato de negócio já testado, concede a outra empresa/empresário o direito de utilizar a sua marca, explorar os seus produtos e serviços bem como o respetivo modelo de gestão, mediante uma contrapartida financeira. A opção por este recurso poderá ser uma estratégia de crescimento das pequenas e médias empresas, que consiste em expandir a fórmula original do «negócio», adaptando-a pontualmente aos hábitos dos diversos mercados, mas sem contudo nunca perder a identidade do negócio.

Assim, ao criar e/ou expandir a sua rede através do *franchising*, ao invés de desenvolver simplesmente uma rede própria, o franchisador está, pontualmente, a aceder mais rapidamente a determinados mercados, em condições que envolvem um muito menor investimento da sua parte.

A prática do *benchmarking* consiste na pesquisa dos melhores métodos utilizados nos diferentes processos de negócio e funções empresariais, com especial ênfase naqueles cujo impacto no desempenho permite assegurar e sustentar vantagens competitivas.



### **MERCHANDISING**

Conjunto dos estudos e das técnicas de aplicação utilizados, separada ou conjuntamente, pelos distribuidores e pelos produtores com vista a aumentar a rentabilidade do local de venda e o escoamento de produtos, através de uma adaptação permanente dos aprovisionamentos às necessidades do mercado e da apresentação apropriada das mercadorias.

### **FRANCHISING**

Consiste num modelo ou sistema de desenvolvimento de negócios em parceria, através do qual uma empresa, com um formato de negócio já testado, concede a outra empresa/empresário o direito de utilizar a sua marca, explorar os seus produtos e serviços bem como o respetivo modelo de gestão, mediante uma contrapartida financeira.

### **BENCHMARKING**

Consiste na pesquisa dos melhores métodos utilizados nos diferentes processos de negócio e funções empresariais, com especial ênfase naqueles cujo impacto no desempenho permite assegurar e sustentar vantagens competitivas.



No *benchmarking*, a avaliação e a comparação não representam um fim em si, mas um meio para apoiar o processo de melhoria, constituindo-se como uma forma de aprendizagem, dado que a procura de melhores práticas implica uma análise cuidada das diversas formas de implementação dos processos, das metodologias de trabalho e dos diferentes arranjos organizacionais.

## 6.4 O plano de *marketing*

Perante a realidade incontornável da importância do marketing no funcionamento de qualquer tipo de organização, é essencial que estas possuam um documento orientador e prospetivo para a intervenção. Este documento é normalmente designado por plano de marketing, devendo definir muito claramente quais os objetivos e os meios disponíveis para este confronto.

Um plano de marketing pressupõe a recolha e o tratamento de um conjunto muito diversificado de informações. Os primeiros dados são relativos à missão da organização e deve responder a questões como qual é o negócio, para quem trabalha e que meios possui a organização para cumprir a sua função. Ou seja, temos de controlar a finalidade da organização, a sua estratégia, os valores distintivos e o modo como os corporiza em termos de padrões comportamentais.

Outro tipo de dado corresponde aos dados internos da organização que permitam um diagnóstico quantitativo o mais exaustivo possível sobre a estrutura da organização. Estes dados devem ser complementados por um diagnóstico qualitativo, com base na recolha de opiniões sobre o funcionamento da organização.

A análise externa avalia o envolvimento em que a organização se encontra e vai tentar definir qual o conjunto de oportunidades e ameaças em que todo o processo se irá desenvolver.

Com base neste conjunto de dados, passa a ser possível elaborar análises relacionais entre todos os fatores discriminados e partir para a definição dos objetivos e estratégias em termos de intervenção de marketing que, posteriormente, deverá ser acompanhada minuciosamente na sua aplicação para permitir constantes correções e adequações a situações ou desenvolvimentos não previstos.





## Conclusões

O conceito de marketing tem-se transformado como um elemento essencial, não apenas para a gestão mas acima de tudo para o dia a dia de qualquer cidadão. Compreender a lógica do pensamento de marketing é hoje uma competência social decisiva para se intervir como produtor ou como consumidor no mercado profundamente marcado pelos sinais da globalização.

Conhecer as regras do mercado e saber explorar as potencialidades de cada situação pela aplicação das ferramentas disponíveis com o intuito de procurar sempre a máxima rentabilidade e a melhor qualidade dos produtos ou serviços disponíveis, garantindo também níveis o mais elevados possíveis de identificação entre as empresas e os clientes.



## Autoavaliação

1. **Classifique as seguintes afirmações de verdadeiras ou falsas.** V F
  - a) O principal objetivo do marketing é a satisfação dos desejos do consumidor/cliente.
  - b) Os elementos do marketing mix são produto, preço, comunicação e distribuição.
  - c) Na elaboração do plano de marketing, a análise SWOT é fundamental.
2. **Complete a frase enunciada com a opção mais adequada.**
  - a) Os objetivos do marketing do desporto são...
    - conhecer os desejos e as necessidades dos consumidores/clientes.
    - adaptar os produtos/serviços aos desejos e necessidades dos consumidores/clientes.
    - influenciar os consumidores/clientes na escolha dos produtos/serviços.
    - Todas as respostas anteriores estão certas.
  - b) A definição do público-alvo no marketing...
    - é perda de tempo.
    - não interfere na identificação das melhores oportunidades de negócio.
    - é um elemento essencial na estratégia de marketing.
    - corresponde ao primeiro aspeto na criação de um produto.



### BIBLIOGRAFIA

Dionísio, P.; Rodrigues, J.; Faria, H.; Canhoto, R. & Nunes, R. (2009). *B-Mercator. Blended Marketing*. Lisboa: Publicações Dom Quixote

Lindon, D.; Lendrevie, J.; Rodrigues, J. & Dionísio, P. (2000). *Mercator - Teoria e prática do Marketing*. Lisboa: Publicações Dom Quixote


Mullin, B.; Hardy, S.; Sutton, W. (1993). *Sport marketing*. Champaign: Human Kinetics

Sá, D. & Sá, C. (2009). *Marketing para Desporto. Um jogo empresarial*. 3.ª ed. Porto: IPAM

# Índice

## CAPÍTULO VII.

7. RELAÇÃO COM OS MEIOS DE COMUNICAÇÃO	59
7.1 A RELAÇÃO ENTRE OS CONCEITOS DE COMUNICAÇÃO GLOBAL E COMUNICAÇÃO NOS CLUBES DESPORTIVOS	59
7.2 PRINCÍPIOS E SISTEMAS PARA UMA EFETIVA REDE COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA. IDENTIFICAÇÃO DAS CONDIÇÕES DE UMA BOA COMUNICAÇÃO	61
7.3 ESTRATÉGIAS DE DIVULGAÇÃO INTERNA E EXTERNA E DIFICULDADES DE DESENVOLVIMENTO DOS PLANOS DE COMUNICAÇÃO	62
7.4 DESCRIÇÃO DOS PRINCIPAIS MEIOS DE RELAÇÕES PÚBLICAS	63
7.4.1 RELAÇÃO COM A COMUNICAÇÃO SOCIAL	64
7.4.2 RELAÇÃO COM OS MEMBROS OU ASSOCIADOS	67
7.5 IDENTIFICAÇÃO DAS PARTICULARIDADES DOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO SOCIAL: JORNALIS/RÁDIO/TELEVISÃO/INTERNET	68
7.6 ELABORAÇÃO DE UMA PASTA DE IMPRENSA	69
BIBLIOGRAFIA	70
CONCLUSÕES	71
AUTOAVALIAÇÃO	71
GLOSSÁRIO	102

- 
1. CONCEITO DE GESTÃO DESPORTIVA E AS RELAÇÕES ENTRE TREINADORES E DIRIGENTES DESPORTIVOS
  2. O SISTEMA DESPORTIVO
  3. COMO PERCEBER AS ORGANIZAÇÕES E O SEU FUNCIONAMENTO
  4. CAPACIDADE DE ANÁLISE E PLANEAMENTO DE ESTRATÉGIAS DE INTERVENÇÃO
  5. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
  6. O *MARKETING* DESPORTIVO
  7. RELAÇÃO COM OS MEIOS DE COMUNICAÇÃO
  8. A GESTÃO DE EVENTOS DESPORTIVOS
  9. A GESTÃO DE INSTALAÇÕES DESPORTIVAS



---

## OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

---

Elaborar um plano de comunicação e garantir uma relação eficiente com os meios de comunicação social.

---

# 7. RELAÇÃO COM OS MEIOS DE COMUNICAÇÃO

## 7.1 A relação entre os conceitos de comunicação global e comunicação nos clubes desportivos

A comunicação é um elemento fundamental de qualquer organização, garante da sua própria existência. Sem um esquema de comunicação, nada poderá funcionar no seio de uma estrutura organizativa, seja de que tipo que for.

Comunicar equivale a transmitir e trocar informações, o que atualmente significa um constante recurso aos mais diversos meios e formas de comunicação, com vista a garantir a diversidade e a capacidade de produção das organizações, de acordo com os seus objetivos.

Sem um adequado fluxo comunicacional interno e externo, a eficácia e a eficiência de qualquer cadeia de produção serão severamente afetadas. O facto de este conceito ser tão óbvio pode eventualmente permitir algum menosprezo em relação ao papel que a comunicação desempenha na *performance* global da organização. Com o desenvolvimento das novas teorias de gestão de recursos humanos e de liderança, o desenho e o controlo destes esquemas passou a ser um dos principais pressupostos da atividade do gestor.

Nas organizações desportivas, essencialmente promotoras de serviços e tradicionalmente compostas por vários graus de intervenção, o domínio e o controlo da comunicação são, sem dúvida, de capital importância e motivo de grande parte do seu sucesso ou insucesso. É um processo complexo de interação simbólica porque necessita sempre de um veículo para se deslocar, ou seja, uma linguagem prévia, e uma estrada ou uma rede para ela se poder estabelecer de forma sustentada.



Assim, para que exista comunicação, são necessários a existência de um emissor, de um recetor, de uma mensagem, de um canal de difusão e de uma linguagem reconhecida por todos. Só com a sintonia destes elementos é possível desenvolver um sistema ordenado de comunicação, que a partir de um número base se pode desenvolver em rede até à dimensão desejada.

Numa organização, podemos diferenciar três tipos de comunicação (Stotlar e Branzon, 1987)<sup>40</sup>:

<sup>40</sup> Stotlar, D.; Branzon, R. (1987). *Public Relations and Promotions in Sport*. Daphne AL: United States Sports Academy



Num clube desportivo, reconhecemos com facilidade não só os três tipos de comunicação anteriormente referenciados como a sua importância no dia a dia: desde a criação e manutenção atualizada de bases de dados e informações à relação entre os dirigentes, sócios, atletas, treinadores e pessoal técnico e à imprescindível rede de relações com todas as pessoas e instituições comerciais e desportivas com que um clube tem de se relacionar para poder manter um conjunto de atividades desportivas em funcionamento.

## 7.2 Princípios e sistemas para uma efetiva rede de comunicação interna e externa.

### Identificação das condições para uma boa comunicação

A estrutura de uma organização representa ela própria um padrão de comunicação, estabelecendo a forma como se processa a transferência de informações pela hierarquia. A comunicação descendente do coordenador para o coordenado pode assumir cinco formas (Roebuck, 2001)<sup>41</sup>:

- instruções básicas;
- relações entre tarefas;
- procedimentos organizacionais;
- avaliações e correções de desempenhos;
- definição de objetivos e estratégias.

Mas a comunicação não se processa sempre de forma descendente, podendo também desenrolar-se entre elementos da organização colocados no mesmo nível hierárquico, proporcionando essencialmente coordenação da tarefa a realizar e manutenção dos níveis de entendimento emocional e social entre os elementos em ação.

**A comunicação ascendente é tradicionalmente mais limitada e muito dependente do tipo de liderança e cultura da organização. Nos casos de instituições com grande desenvolvimento organizacional vertical, ela assume essencialmente a forma de informações (Brault, 1992)<sup>42</sup>:**

- sobre o desempenho e problemas pessoais;
- sobre o desempenho e problemas dos restantes membros;
- sobre o cumprimento das práticas e diretrizes organizacionais;
- sobre o que precisa de ser feito e sua metodologia.

Em organizações com dinâmicas mais horizontais, aumenta o número de elementos no mesmo nível, adquirindo a comunicação entre eles maior diversidade e importância. Tudo parece indicar que o achatamento das estruturas organizacionais, o desenvolvimento tecnológico e o reforço do setor terciário vão impor no futuro próximo ainda mais valorização nos canais de comunicação interna e externa nas cadeias produtivas.

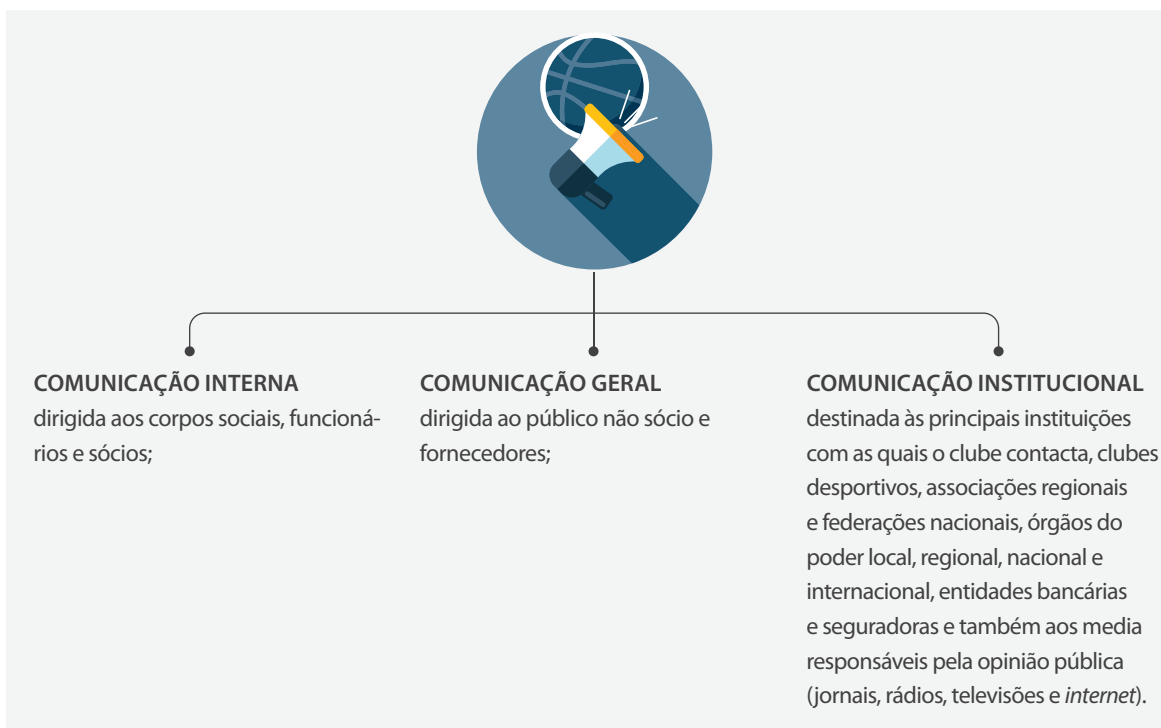
Um clube desportivo, ou qualquer outra organização, não pode restringir a sua rede de comunicações a apenas um tipo de público porque cada vez mais se vive no meio empresarial e desportivo um clima de enorme inter-relação.

<sup>41</sup> Roebuck, C. (2001). *Comunicação Eficaz – O Guia essencial para trabalhar e ser bem sucedido. Manual de Auto Formação*. Lisboa: Livros e Livros

<sup>42</sup> Brault, L. (1992). *A Comunicação*. Lisboa: Edições CETOP

O aumento da competitividade exige a definição de nichos de mercado novos e mais específicos, que exigem a partilha de informações e bases de dados, mesmo entre concorrentes.

Assim poderemos subdividir a comunicação de um clube desportivo em três tipos:



Só uma correta e coerente gestão desta diversidade de discursos poderá permitir o desenvolvimento de uma imagem forte e com potencial de crescimento da nossa organização desportiva. Neste sentido, fica clara a necessidade de cada organização possuir, além de um esquema preciso de comunicação, membros especializados na relação com os diversos tipos de informação e com os vários parceiros de contacto mais frequente.

### 7.3 Estratégias de divulgação interna e externa e dificuldades de desenvolvimento dos planos de comunicação

A complexidade que temos vindo a atribuir à comunicação dentro das estruturas organizativas decorre não só do processo em si mesmo, mas também de alguns fatores que podem de forma interna e externa perturbar a sua normal funcionalidade.

Os principais fatores de perturbação podem ser (Lampreia, 1992)<sup>43</sup>:

- uma forte hierarquização que provoque a existência de vários níveis de liderança e controlo;
- um grande número de elementos e de outras estruturas que exigem o estabelecimento de muitas ligações;
- quanto maior for a luta dentro da organização para a obtenção do poder, maior serão as dificuldades em estabelecer e manter uma rede de comunicações saudável sem provocar problemas de relação entre os elementos;
- todas as situações que de alguma forma possam pôr em perigo o equilíbrio da organização (financeiros, judiciais, fiscais, competitivas ou outras) agravarão sempre as tensões da organização e a dificuldade em controlar o plano de comunicação quer a nível institucional como pessoal;
- quanto maior for o conjunto de informações disponíveis, maior será também a dificuldade em classificá-las e distribuí-las por toda a organização.

Apesar de estes riscos serem reais, existem diversos cuidados que poderão evitar as situações anteriormente referidas, principalmente ao nível das organizações desportivas. Em primeiro lugar, controlar a cultura organizativa do clube ou associação, impedindo comportamentos indesejáveis entre dirigentes, funcionários e associados. O objetivo será sempre a manutenção de relações baseadas no respeito pelas competências e deveres de cada um, imperando um clima de *sã camaradagem*.

As novas tecnologias trouxeram uma maior capacidade de comunicação e parece irreversível que a organização do futuro seja cada vez muito mais baseada nas técnicas de comunicação interna e externa. Para isso, as organizações têm de se preparar de forma a poderem dar respostas capazes que criem condições físicas e culturais que desenvolvam novas formas de relacionamento entre os seus membros e o exterior.

Neste sentido, também a comunicação informal passa a ter um papel fundamental e deve mesmo ser fomentada entre todos os membros, através da existência de recursos técnicos de livre acesso e até pela organização de encontros pessoais que permitam o conhecimento e o relacionamento para além das situações exclusivamente laborais.

<sup>43</sup> Lampreia, J.M. (1992). *Comunicação Empresarial – as relações públicas na gestão*. Lisboa: Texto Editora



## 7.4 Descrição dos principais meios de relações públicas

As relações públicas dentro de uma organização desportiva têm essencialmente por finalidade melhorar a sua imagem, através de um conjunto muito variado de técnicas e ações que desenvolvam e promovam a sua cultura, de forma a ir ao encontro da satisfação dos seus utilizadores (Brochand et al., 1999)<sup>44</sup>.

<sup>44</sup> Brochand, B.; Lendrevie, J.; Rodrigues, J.; Dionísio, P. (1999). *Publicitor. Gestão & Inovação Col. Ciências de Gestão n.º 10*. Lisboa: Publicações Dom Quixote

O Instituto de Relações Públicas da Nova Zelândia define relações públicas como «o esforço deliberado, planeado e sustentado para estabelecer e manter um mútuo entendimento entre uma organização e o seu público».



As relações públicas são atividades muito mais próximas da comunicação do que da publicidade, estando preferencialmente ligadas à relação com os *media*, à recolha de fundos, à relação com os membros ou associados e à organização de eventos especiais.

#### 7.4.1 RELAÇÃO COM A COMUNICAÇÃO SOCIAL

Uma das principais formas de comunicação dos nossos dias está diretamente ligada com a informação veiculada pelos órgãos da comunicação social, quer seja ela escrita, falada, televisiva ou via Internet. Desta constatação inegável as organizações nunca se podem esquecer, obrigando-se todos os que pretendem ter sucesso, qualquer seja o ramo de atividade, a prepararem-se com todos os recursos para dominar da melhor forma possível o denominado «quinto poder» (Black, 1994)<sup>45</sup>.

Muitas vezes, na diversidade e complexidade da gestão acabamos por menosprezar o papel que os media podem desenvolver no atingir dos nossos objetivos. No desporto é muito importante manter níveis elevados de visibilidade social dos atletas e das modalidades desportivas porque é através delas que obtemos o reconhecimento social e político, indispensável para a disponibilização dos meios materiais e financeiros necessários para o sucesso (Lidstone, 1994)<sup>46</sup>.

Nesta relação, é fundamental compreender que o principal objetivo dos media é contar histórias, independentemente do meio utilizado, e que o nível de competição no meio jornalístico é muito elevado. Para a notícia ter interesse jornalístico, tem de garantir o desejado retorno ao jornal, revista, rádio ou canal de televisão.

<sup>45</sup> Black, S. (1994). *ABC de las Relaciones Públicas – Todos los secretos y fundamentos de las relaciones públicas, con ejemplos reales. Colección Universitaria ESERP. Barcelona, Espanha: Ediciones Gestion 2000, SA*

<sup>46</sup> Lidstone, J. (1994). *Como lidar com os Media. Lisboa: Edições CETOP*







Para ter valor, uma notícia deverá possuir novidade, interesse e ser fator de diferenciação. Ela tem de ter a capacidade de cativar, entreter e envolver audiências.

Cada meio de comunicação tem cultura e audiências diferentes, o que identifica para cada um deles tipos e estilos de notícias, assim como regras de funcionamento, e à partida nada pode garantir a receptividade sobre a nossa atividade ou acontecimento.

De qualquer modo, existe um conjunto de princípios que poderão aumentar as possibilidades de uma boa cobertura jornalística (*Sports Media Challenge, 1991*)<sup>47</sup>:

<sup>47</sup> *Sports Media Challenge (1991). Pocket Guide to Media Success. Chalotte, NC: Author*

- procurar os órgãos de informação certos;
- assegurar do interesse e impacto da notícia que se quer veicular;
- tentar conhecer pessoalmente o jornalista;
- conhecer os procedimentos típicos do órgão de informação;
- não procurar a publicidade gratuita mas sim a informação e o entretenimento;
- dar a melhor atenção e receber com todos os cuidados os jornalistas em todos os seus eventos.



A notícia ideal deve conseguir responder a cinco perguntas relativas ao evento ou acontecimento:

- Quem esteve envolvido?
- Que evento foi e o que aconteceu?
- Quando teve lugar?
- Onde se realizou?
- Porque aconteceu?



Quando pretendemos difundir uma notícia, devemos elaborar uma informação escrita que possa ser enviada por correio, fax ou *email* para um naipe de órgãos de informação previamente selecionados. Que características deve possuir esta informação escrita?

- Uma boa informação deve evidenciar apenas uma ideia ou anúncio.
- Deve ser clara, adequada e breve.
- Bem datilografada, sem erros ortográficos, em espaço duplo e escrita apenas num lado da folha.
- O objetivo principal deve ser claramente evidenciado.
- Enviar todos os contactos necessários para que o jornalista não tenha dificuldade em encontrar fontes de informação.
- Utilizar uma linguagem simples.
- Usar parágrafos pequenos (o primeiro não deve possuir mais de 25 palavras).
- Usar verbos ativos e adjetivos fortes.
- Em informações complexas, utilizar a descrição cronológica.

Sugerimos portanto que se mantenha um clima de grande cordialidade com os responsáveis e membros dos media. Nesse sentido, pode ser amplamente vantajoso respeitar os seguintes procedimentos (Nuñez, 1985)<sup>48</sup>:

- apostar em conhecer pessoalmente todos os jornalistas da sua região;
- identificar as suas formas de trabalho e interesses;
- responder sempre aos seus inquéritos rápida e profissionalmente;
- se não se puder colaborar, encontrar um substituto;
- evitar recusar uma resposta, apresentar sempre uma razão válida;
- tratar todos os *media* da mesma forma e manter relações diretas;
- exigir respeito, honestidade e profissionalismo na relação com os *media*;
- evitar comportamentos de autopromoção;
- não menosprezar a dimensão dos órgãos de informação local.

Na relação direta com o jornalista, deve-se ter em conta que na maior parte dos casos ele não possui a profundidade de conhecimentos do especialista e que o nível de abordagem da matéria em causa não vai ser de acordo com as perspetivas do organizador, mas sim com a cultura do órgão de informação.

No caso do desporto, grande parte das entrevistas é realizada em momentos muito especiais e de grande emoção nos finais de eventos, o que exige muito controlo para que não se cometam erros, através de afirmações que se possam mostrar desajustadas com os interesses da organização.

<sup>48</sup> Nuñez, F.G. (1985). *Como escribir para la prensa*. Madrid: Ibérico Europeo de Ediciones



Para evitar este tipo de situações, quando se prevê a possibilidade de uma entrevista sobre um determinado evento desportivo, devemos previamente estabelecer para as diversas possibilidades de resultados, o que queremos transmitir (Stotlar, 1993)<sup>49</sup>:

- decidir sobre o que se quer e não dizer;
- escolher as ideias fortes a transmitir;
- tentar estar acompanhado por outro colega;
- enumerar factos;
- estar preparado para fazer juízos de valor;
- comentar apenas a atuação do próprio, não a de outros e evitar comentários aos superiores.

No caso de ser necessário escrever um texto para enviar a um órgão de informação, sugere-se as seguintes linhas orientadoras (Helitzer, 1992)<sup>50</sup>:

- ser simples e objetivo, não mais de duas páginas;
- utilizar papel timbrado e nunca escreva à mão;
- em primeiro lugar, referir o aspeto mais importante;
- incluir um nome e contacto, podem ser necessárias mais informações;
- respeitar as datas e horas limites para entrega dos materiais;
- entregar pessoalmente ou garantir que o material chegou à pessoa em certa;
- indicar o momento mais oportuno para a publicação ou apresentação;
- enviar fotografias que documentem o acontecimento.

A atividade jornalística desenrola-se sobre uma forte pressão, quer na procura da melhor notícia, como no respeito dos prazos de entrega dos materiais. Parte do sucesso em conseguir fazer sair uma notícia está diretamente ligada com o momento em que se faz chegar o material à redação.

### 7.4.2 RELAÇÃO COM OS MEMBROS OU ASSOCIADOS

Um dos principais patrimónios de qualquer clube desportivo é, sem dúvida, o seu conjunto de sócios, seus verdadeiros clientes e público preferencial. Prestar o melhor serviço aos associados é, neste contexto, um dos objetivos fundamentais de qualquer organização desportiva.

Um sócio tem de se rever na estrutura do clube não apenas como um cliente, mas também como um proprietário e, nesse sentido, a organização deverá revelar claramente um tratamento de acolhimento diferenciado relativamente aos restantes espectadores, através do apoio direto de pessoas e informações.

Hoje, perante a dimensão e capacidade de intervenção das cadeias de televisão, assistir a um espetáculo desportivo ao vivo é algo que necessita de

<sup>49</sup>Stotlar, D. (1993). *Successful Sport Marketing*. Dubuque, IA: Brown & Benchmark

<sup>50</sup>Helitzer, M. (1992). *The Dream Job: Sports publicity and public relations*. Athens, OH: University Press



um grande empenhamento por parte do espectador, pois é cada vez mais difícil concorrer com as transmissões televisivas. Os clubes desportivos têm neste sentido uma luta desleal e fundamental a travar. Parece-nos que o único sentido de atuação corresponde à melhoria das condições de assistência, através de uma melhoria dos estádios, pavilhões e piscinas e do próprio espetáculo, enriquecendo-o através de uma ação de «marketing» que garanta a qualidade do espetáculo e justifique a escolha do espectador em sair de casa e optar pelo jogo ao vivo.

## 7.5 Identificação das particularidades dos meios de comunicação social: jornais/rádio/televisão/Internet

Apesar de os diversos tipos de media trabalharem a apresentação e a difusão das informações de forma genérica, cada um assume particularidades em todas as fases do processo. O aparecimento e o desenvolvimento das novas tecnologias no mundo da informação vêm exigindo por parte de todos os intervenientes novas técnicas e procedimentos.

Nos jornais renovam-se as técnicas mais clássicas, privilegiando-se agora os profissionais de jornalismo que laboram sobre as matérias selecionadas, com base na recolha e estudo de dados e nas entrevistas realizadas, para se poderem construir trabalhos de qualidade e de imparcialidade nas fontes e nos julgamentos. A concorrência nos meios de informação escrita é tão grande que só sobreviverão os que garantirem isenção e qualidade.

Nas rádios, a apresentação dos trabalhos pode assumir um caráter de trabalho preparado anteriormente em torno de investigações realizadas ou através de entrevistas feitas em direto ou ainda apresentadas em diferido depois de analisadas e tratadas. O impacto atual deste meio de comunicação apresenta claramente duas vertentes: uma de cariz nacional e restrito a um pequeno número de estações; outro de caráter mais local, que contrariamente ao que se poderia pensar, possui uma capacidade de penetração muito interessante nas populações.



O aparecimento e o desenvolvimento das novas tecnologias no mundo da informação vêm exigindo por parte de todos os intervenientes novas técnicas e procedimentos.



Em termos da difusão da atividade desportiva, chamamos a atenção para o papel que as rádios locais podem desenvolver dada a sua intervenção em públicos-alvo muito bem determinados e com grande fidelização.

A televisão põe os mesmos problemas da rádio, reforçados pela força da imagem, permitindo uma leitura e interpretação mais subjetiva por parte dos espectadores face à visualização dos intervenientes. Quer a televisão, quer a rádio oferecem um leque muito diversificado de programas. Colocar uma informação num telejornal à hora do jantar não tem o mesmo valor promocional de uma outra num programa da manhã ou num programa da especialidade passado de madrugada, nem tem logicamente, a mesma estrutura. Quando propomos uma determinada peça ou quando nos pedem alguma informação, temos de ter uma noção precisa da forma como ela poderá vir a ser utilizada.

A Internet, a mais recente tecnologia implementada, e também previsivelmente a mais potente, deverá a médio prazo revolucionar completamente todo o acesso e distribuição da informação. Permitindo por um lado uma maior facilidade e liberdade no acesso e por outro uma extraordinária capacidade de distribuição genérica, e também seletiva, junto de populações perfeitamente determinadas. Quanto mais cedo as organizações se prepararem para intervir neste meio, maior vantagem terão no futuro próximo.

Sugere-se às organizações desportivas, habitualmente recheadas de jovens, que rapidamente recrutem jovens associados que possam desenvolver esse trabalho do foro informático, criando páginas do clube, das modalidades e das atividades e que se responsabilizem pela sua manutenção, publicando online os dados referentes aos resultados, aos participantes, às classificações, cruzando informações, criando uma nova dinâmica de divulgação e partilha da informação.

Alguns autores consideram que as novas tecnologias da informação poderão ser um importante meio para encontrar novas estratégias de desenvolvimento do movimento associativo à escala planetária, exatamente na base do estabelecimento de redes temáticas de grande capacidade de penetração e motivação junto de pequenas minorias que até agora não tinham possibilidade de operacionalizar de forma tão rápida e fácil o contacto e partilha de informação sobre os seus interesses particulares ou coletivos.



## 7.6 Elaboração de uma pasta de imprensa

Por tudo quanto ficou aqui enunciado, é clara a importância que hoje possui o conjunto de notícias que qualquer organização é capaz de fazer circular nos diversos meios da comunicação social. Não só pela força promocional que em si mesma contém cada notícia ou informação, mas pela repercussão que podem vir a ter na imagem da organização e no seu futuro.



## BIBLIOGRAFIA

**Brooks, C. (1994).** *Sports marketing: competitive business strategies for sports.* Prentice Hall. Englewood Cliff

**Caramez, R. (2001).** *Importância e análise de programas de patrocínio desportivo: estudo em organizações desportivas portuguesas profissionais e não profissionais.* Ministério da Juventude e Desporto, Centro de Estudos e de Formação Desportiva. Lisboa

**Grönroos, C. (1990).** *Service Management and Marketing.* Lexington Books

**Kotler, P. (2000).** *Marketing management: the millennium edition.* Prentice Hall. New Jersey

**Mullin, B.; Hardy, S.; Sutton, W. (1993).** *Sport marketing.* Human Kinetics. Champaign

**Pitts, B. (ed), (1998).** *Case studies in sport marketing.* Fitness Information technology. Morgantown

**Pitts, B.; Stotlar, D. (1996).** *Fundamentals of sport marketing.* Fitness Information technology. Morgantown

**Rodrigues, P. (2001).** *Desporto e Internet – análise do padrão de utilização em clientes desportivos da cidade de Braga.* Dissertação de Mestrado. Universidade do Porto, Faculdade de Ciência do Desporto e de Educação Física. Porto

**Sousa, G. (1997).** *Clubes desportivos e marketing estratégico – estudo no concelho de Vila Nova de Gaia.* Edição da Câmara Municipal de V.N. de Gaia

**Stotlar, D. (1993).** *Successful sport marketing.* Brown & Benchmark. Madison

Esta situação obriga que, para um correto aproveitamento desta energia, as instituições dediquem alguma da sua atenção a recolherem toda a informação sobre o seu impacto nos *mass media* para poderem demonstrar a sua força e vitalidade nas mais diversas situações: na procura de patrocinadores, na elaboração de relatórios de atividades, na criação de documentos promocionais, elaboração de estudos estatísticos e históricos, entre outras.

**Num clube desportivo bem adaptado às novas técnicas de gestão, é fundamental haver um pequeno departamento que, de forma voluntária ou profissional, desenvolva esse trabalho de recolha e tratamento destes dados, que poderão ser recolhidos sobre várias formas.**



Registo vídeo das imagens passadas nos diversos canais televisivos, dos jogos, entrevistas e eventos organizados pelo clube, em que se evidencie o canal, o programa, o horário, a data em que foi transmitido e a duração da informação.



Registo áudio de todas as notícias, entrevistas, informações e spots publicitários apresentados nos canais de rádio, em que seja mais uma vez claro a estação, o programa, o horário, a data, a duração e no caso de publicidade a intensidade a que será repetida e durante qual período.



No caso dos órgãos de informação escrita, jornais e revistas, utiliza-se a recolha de todo o material publicado e o seu armazenamento em *dossiers*, em que esteja claramente expresso o nome e data do órgão de informação referenciado, seguido de uma cópia integral de todo o documento.



## Conclusões

Os clubes desportivos enquanto organizações privadas produtoras de serviços para os seus associados e para o público em geral exigem uma enorme eficiência dos seus sistemas de comunicação interna e externa. As atuais tecnologias de comunicação vieram criar condições de inter-relação no seio de redes que abriram novas potencialidades na vida das organizações, independentemente da sua dimensão e dispersão geográfica. Neste contexto especial de comunicação, é hoje essencial não menosprezar a capacidade das redes sociais (Facebook, Twitter), que revolucionaram por completo todo o fluxo e dinamismo do tráfico comunicacional.

Apesar da profunda revolução por que passam as diversas formas de relação com os média, a difusão de informações, qualquer que seja o seu suporte, continua a exigir a manutenção de canais de comunicação com os agentes responsáveis pela seleção e escolha dos conteúdos a lançar nos espaços informativos.



## Autoavaliação

1. **Classifique as seguintes afirmações de verdadeiras ou falsas.** V F

- a) *A comunicação interpessoal permite o armazenamento e a sistematização pessoal de informações.*
- b) *A comunicação ascendente é muito dependente do tipo de liderança e da cultura da organização.*

2. **Complete a frase enunciada com a opção mais adequada.**


- a) *Na relação com os media devemos...*
- escolher as ideias fortes a transmitir.*
  - estar preparados para fazer juízos de valor.*
  - evitar recusar uma pergunta.*
  - Todas as respostas anteriores estão certas.*
- b) *As novas tecnologias de comunicação podem ser utilizadas...*
- na comunicação interna.*
  - na comunicação geral.*
  - na comunicação institucional.*
  - Todas as respostas anteriores estão certas.*



# Índice

## CAPÍTULO VIII.

8. A GESTÃO DE EVENTOS DESPORTIVOS	73
8.1 CONCEITO	73
8.2 TIPOLOGIAS	74
8.3 AS ETAPAS E AS FASES	75
8.4 OPERAÇÕES	77
8.5 O VOLUNTARIADO	80
8.6 A DIMENSÃO SOCIOECONÓMICA E A AVALIAÇÃO DO IMPACTO DO EVENTO DESPORTIVO	82
8.7 DOSSIERS DE CANDIDATURA	84
BIBLIOGRAFIA	86
CONCLUSÕES	87
AUTOAVALIAÇÃO	87
GLOSSÁRIO	102

- 
1. CONCEITO DE GESTÃO DESPORTIVA E AS RELAÇÕES ENTRE TREINADORES E DIRIGENTES DESPORTIVOS
  2. O SISTEMA DESPORTIVO
  3. COMO PERCEBER AS ORGANIZAÇÕES E O SEU FUNCIONAMENTO
  4. CAPACIDADE DE ANÁLISE E PLANEAMENTO DE ESTRATÉGIAS DE INTERVENÇÃO
  5. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
  6. O *MARKETING* DESPORTIVO
  7. RELAÇÃO COM OS MEIOS DE COMUNICAÇÃO
  8. A GESTÃO DE EVENTOS DESPORTIVOS
  9. A GESTÃO DE INSTALAÇÕES DESPORTIVAS





## OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Capacidade de identificar os principais pressupostos para a organização de um evento desportivo.

# 8. A GESTÃO DE EVENTOS DESPORTIVOS

## 8.1 Conceito

O *evento* é, do nosso ponto de vista, quando devidamente enquadrado, um excecional catalisador em qualquer contexto. No âmbito muito próprio do desporto, esta potencialidade tem vindo a ganhar uma dimensão cada vez maior em função da forma como a atual sociedade valoriza o entretenimento, a diversão e o prazer.

O *evento desportivo* possui todas as características gerais de qualquer outro evento, acrescidas de um conjunto muito particular de especificidades. É um interface entre quem o idealiza, o produz e o consome de forma direta ou indireta. É, por isso, um espaço de interação entre territórios comunicacionais bem diferentes, nos quais as expectativas raramente são coincidentes, criando em torno da sua efetivação um clima de grande complementaridade, quando não, de alguma ou muita oposição, confronto e imprevisibilidade.

No *evento desportivo*, dois ou mais oponentes, num cenário previamente definido e montado, lutam para conquistar um lugar ou posição, exigindo aos consumidores uma clara afirmação afetiva por um ou mais dos oponentes. Assim, o consumidor assume um papel fundamental no evento, o que faz dele um interviniente essencial em todo o desenrolar da ação.

Constantino (2006)<sup>51</sup> refere que o evento desportivo pode ser um excelente fator de notoriedade para quem o organiza, para quem participa e para o local onde tem lugar. O evento desportivo é normalmente assumido como uma ferramenta comunicacional muito potente, exigindo profundos estudos no sentido de se perceber de que forma ele pode interferir nos diversos contextos socioeconómicos (MacRury, 2008)<sup>52</sup>.

<sup>51</sup> Constantino, J. M. (2006). *Desporto: geometria a equívocos*. Lisboa: Livros Horizonte.

<sup>52</sup> MacRury, I. (2008). *Regeneração Social e Cultural*. In D. C. Lamartine DaCosta, Elaine Rizzuti, Bernardo Villano, Ana Miragaya (Ed.), *Legados de Megaeventos Esportivos* (pp. 153-160). Brasília: Ministério dos Esportes.



A dimensão atingida pelo evento desportivo no quotidiano da sociedade atual tem justificado o crescimento exponencial da sua complexidade e dos meios necessários à sua produção, o que acabou por forçar não só as organizações desportivas tradicionais como as empresas públicas e privadas criadas para o efeito, a um nível de especificidade *expertise* cada vez maior, capaz de encontrar as melhores soluções para as dificuldades que esta atividade passou a exigir.

Fatores como o número de intervenientes, locais de realização, meios de cobertura mediática, duração e recursos financeiros exigidos passaram a impor conhecimentos cada vez mais diversificados em áreas como a economia, o marketing, o direito, a engenharia e a gestão de recursos humanos, sempre na lógica do enriquecimento do produto final, que será obviamente o desporto, numa das suas mais peculiares expressões, e que corresponde ao espetáculo desportivo.

## 8.2 Tipologias

<sup>53</sup> Sachetti, J. (2009). *Gestão de eventos: crise ou oportunidade? Comunicação apresentada no X Congresso APOGESD, Covilhã*

Existem múltiplos tipos de eventos e também várias formas de os categorizar. Sachetti (2009)<sup>53</sup> classifica os eventos como *desportivos, sociais, religiosos, políticos, empresariais, sectoriais* e *especiais* em função da sua estrutura, dinâmica e públicos-alvo.

No atual contexto, interessam-nos especialmente os eventos desportivos, que possuem obviamente características únicas, mas que não se diferenciam da matriz genérica de todos os outros tipos de eventos. Bem pelo contrário, podemos afirmar que a crescente notoriedade do evento desportivo leva-o a estar não só mais perto de todos os outros tipos, como também a sofrer as suas influências.

<sup>54</sup> Boyer, L., Musso, D., Barreau, G., Collas, L. B., & Addadl, A. (2007). *Organising a Major Sport Event*. In J. Camy & L. Robinson (Eds.), *Managing Olympic Sport Organisations* (pp. 279-344). Champaign: Human Kinetics.

A dimensão do evento é, em si mesma, um fator fundamental para a sua caracterização. Para Boyer, Musso, Barreau, Collas, & Addadl (2007)<sup>54</sup> existem quatro dimensões base: os tipos A, B, C e D.

Ao primeiro, tipo A, correspondem os eventos do género dos Jogos Olímpicos ou fases finais dos Mundiais das diversas modalidades. Como exemplo de evento do Tipo B temos as finais de Taça das diversas modalidades de cada país, sendo que um evento irregular de nível nacional mas perfeitamente localizado no tempo está enquadrado no Tipo C. Por fim, o quarto tipo corresponde a um evento nacional de carácter regular, como um jogo de um campeonato ou torneio.

**De forma semelhante temos usado, desde há alguns anos, uma classificação própria que se aproxima bastante deste modelo e que consiste também em quatro níveis, a saber:**

- mega eventos, de nível internacional com duração superior a oito dias;
- grandes eventos, de nível internacional com participação de milhares de atletas e de espectadores;
- pequenos eventos, de nível nacional ou internacional com duração limitada, pequena participação de atletas e espectadores;
- micro eventos, essencialmente vocacionados para campeonatos e torneios de menor relevância competitiva (Sarmento, 2002)<sup>55</sup>.

<sup>55</sup> Sarmento, J. P. (2002). *Gestão de Eventos Desportivos. In Relatório da disciplina de Organização e Gestão do Desporto (Relatório para concurso público para Professor Associado)*. Porto: Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física.



### 8.3 As etapas e as fases

Todo o processo de criação tem por base a interligação entre conhecimentos e informações que se encontram armazenados e que, por qualquer motivo, em determinado momento são colocados em confronto, permitindo a sua interação e posterior criação de uma nova ideia ou projeto.

Camy & Robinson (2007)<sup>56</sup> consideram a existência de **quatro fases no planeamento de um evento desportivo**: *desenho* (conceptualização, esquematização e organização do evento desde a ideia original até à decisão de realização), *desenvolvimento* (preparação do evento), *implementação* (o evento propriamente dito) e *dissolução* (encerrar o evento após a competição).

<sup>56</sup> Camy, J., & Robinson, L. (2007). *Managing Olympic Sport Organizations. Champaign: Human Kinetics*.



A proposta que apresentamos não difere muito da dos autores referidos. Assim, consideramos também que a organização de um evento se realiza em quatro etapas. A primeira etapa de qualquer projeto corresponde ao encontrar de uma resposta para solucionar um problema, através da imaginação de cenários que vão sendo idealizados com base em experiências anteriores e eventuais abstrações. Não acreditamos, portanto, na geração espontânea mas sim no desenvolvimento de forma isolada ou em equipa, de sequências de ações que levam ao aparecimento de novas propostas que, mais tarde, depois de devidamente avaliadas podem ser implementadas, adaptadas ou rejeitadas, em função de um quadro de indicadores mais ou menos objetivos.

Depois desta primeira etapa, segue-se uma outra fase de características já bem diferentes e que equivale à etapa de conceção e planeamento. Com base no primeiro esboço partimos para o design possível em função dos meios e recursos disponíveis. É o momento em que se adequa a ideia original com a realidade possível, em que os valores orçamentais ganham destaque e o pragmatismo dos operacionais se torna num elemento primordial tendo de se equacionar um conjunto de indicadores (data, local, duração, designação, tipo, orçamento, parceiros, apoios, concorrência) e dos principais riscos associados ao evento (clima, atrasos, transportes, avarias, segurança, acidentes).

A terceira etapa corresponde ao momento exato do evento: é a fase da realização, em que nada deve falhar e na qual tudo o que eventualmente acontecer de inesperado terá de ser superado da forma menos perturbadora possível para os objetivos do evento. Nesta etapa, todos os meios tem de estar concentrados no desenrolar das ações previamente definidas, o que exige a capacidade de deteção de situações anómalas e a sua resolução em tempo real, por isso é determinante o treino de toda a equipa e a sistematização anterior do maior número possível de intervenções de correção e adaptação.

A quarta, e última, etapa de um evento corresponde à avaliação do mesmo (Figura 8).

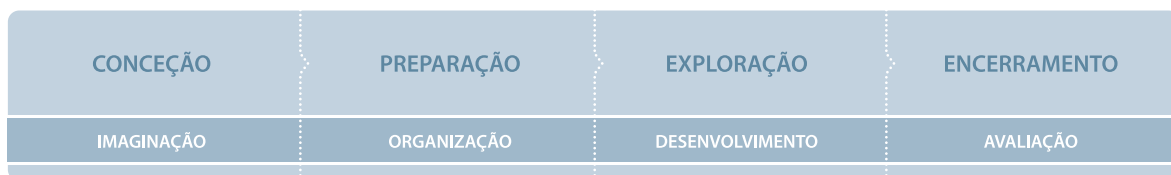


FIGURA 8. As quatro etapas do evento desportivo.

Sem a análise do que foi realizado e a sistematização do que eventualmente correu bem, menos bem ou mal, não poderá haver por parte da equipa gestora do projeto evolução e aprendizagem. O processo de avaliação passa não só pela autoavaliação, em que todos os elementos que constituíram a equipa organizadora participam, como pela heteroavaliação com o recurso às

opiniões de todos os *stakeholders* que atuaram no evento e posterior elaboração de um relatório final que deverá ser discutido e assumido por todos os participantes. Este documento é essencial para se avaliar a forma como as estratégias inicialmente definidas foram ou não alcançadas e se as modificações integradas durante o processo se justificaram, sendo desejável que tenha anexado um dossier de imprensa que dê a dimensão que o evento atingiu nos diversos meios de comunicação social. Principalmente quando existem fontes financiadoras externas, estes documentos ganham uma relevância ainda maior, pois poderão garantir ou não a continuidade dos apoios ou a sua reformulação no futuro.

O conceito de sustentabilidade é hoje um elemento fundamental de qualquer projeto, abrangendo um raio de ação idêntico à dimensão e complexidade de toda a intervenção. Neste sentido, consideramos que um evento desportivo, para atingir um nível de eficácia de acordo com os meios em causa e com as expectativas criadas, tem de ser subdividido em três fases bem distintas: a fase pré-evento, a fase do evento e a fase pós-evento (Figura 9).



Na primeira fase, desenvolve-se um conjunto de estratégias de comunicação com o objetivo de criar um clima de interesse positivo e de expectativa junto do público-alvo em torno do evento em si mesmo. A segunda fase é a razão primeira de todo o projeto, é o grande momento do projeto, onde se concentram todas as atenções. Na fase pós-evento, pretende-se, através de um conjunto de iniciativas, perdurar no público-alvo a memória do evento e o interesse pela atividade e por uma eventual reedição.

! O conceito de sustentabilidade é hoje um elemento fundamental de qualquer projeto, abrangendo um raio de ação idêntico à dimensão e complexidade de toda a intervenção.

FIGURA 9. As três fases do evento desportivo.

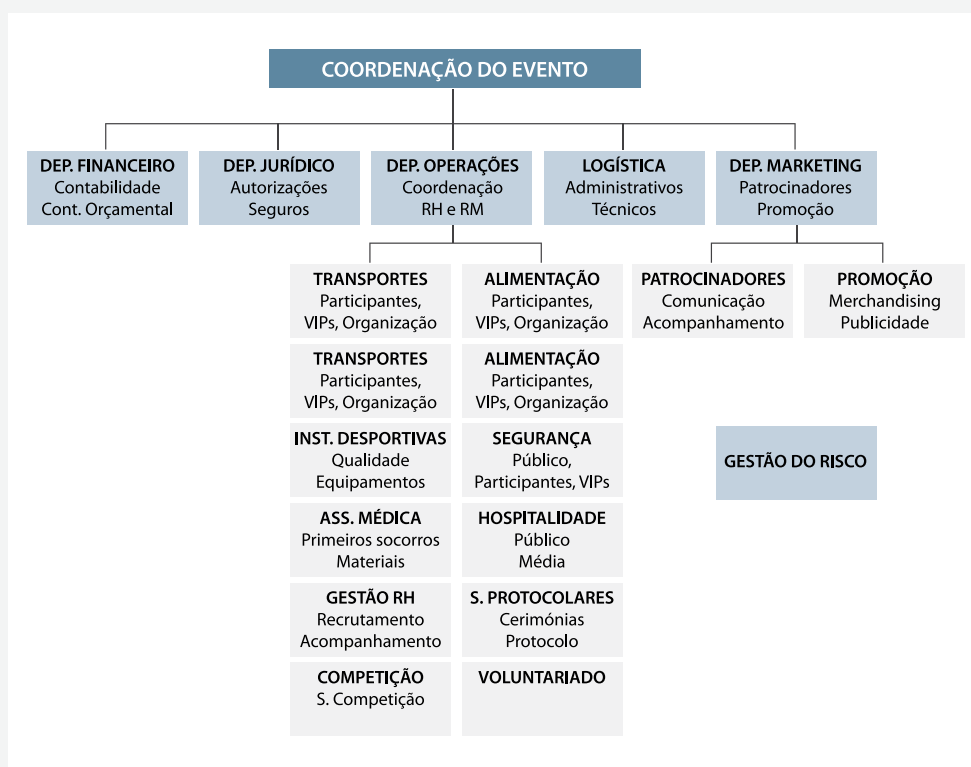
### 8.4 Operações

As operações que incorporam o evento desportivo são, na verdade, as mesmas de todos os outros. Na base da realização de um evento desportivo sempre existiu uma grelha organizacional mais ou menos definida há muitos anos que, no entanto, tem sofrido nas últimas décadas importantes desenvolvimentos e evoluções.

Em função da duração temporal e da dimensão em número de intervenientes e índices de qualidade dos serviços a disponibilizar, a montagem de um evento desportivo exige graus diferenciados de complexidade para a sua estrutura coordenadora. O número de membros da comissão poderá depender

da dimensão global do evento, mas as operações necessárias para a efetivação dificilmente se alteram, mantendo-se independentemente da dimensão, ficando apenas relativizadas ao grau de complexidade que se definiu previamente.

Em termos genéricos, sugerimos um esquema como o observado na Figura 10 para a implementação de um projeto de evento desportivo. A principal característica deste modelo está na divisão em seis departamentos que, apesar de dependerem de uma coordenação central, deverão possuir autonomia controlada dentro dos seus âmbitos.



**FIGURA 10.** Esquema de coordenação de um evento desportivo

O Departamento das Operações aglutina todo o conjunto de ações que correspondem essencialmente às necessidades básicas dos intervenientes no evento. Estas vão desde o transporte de todos os intervenientes diretos (jogadores, árbitros, juizes, dirigentes e voluntários), ao seu alojamento e alimentação, passando por um conjunto de outras operações também essenciais como a acreditação, a segurança, cerimónias protocolares, primeiros socorros, relações públicas, manutenção das instalações e equipamentos e gestão dos recursos humanos, voluntariado e profissional.

As responsabilidades inerentes ao cumprimento de todas as normas ligadas à aquisição e pagamento de compras e serviços exigem cada vez maior autonomia dos departamentos financeiros, para que depois seja também possível exigir o cumprimento escrupuloso de todas as regras e constrangimentos orçamentais previamente definidos.

Em função da dimensão do evento, a existência de um Departamento Jurídico pode também ser de capital de importância. A necessidade de respeitar toda hierarquia normativa que atualmente já existe em relação aos espetáculos desportivos e, de uma forma geral, toda a regulamentação laboral, assim como o estabelecimento correto e adequado dos contratos de prestação de serviços e aquisição de bens, exige técnicos devidamente qualificados que sejam capazes de lutar pelos legítimos interesses dos organizadores.

A logística corresponde a um conjunto muito amplo de atividades sem as quais os eventos atualmente dificilmente seriam viáveis e obviamente estendem-se a todos os aspetos da realização dos mesmos, desde os mais banais (os materiais para as tarefas administrativas) até às tecnologias mais avançadas que permitem os momentos mais importantes dos eventos. A crescente evolução tecnológica exige que neste departamento sejam concentrados técnicos e meios de intervenção com conhecimento para resolver problemas simples de avarias, a menos simples e muito específicos como incompatibilidades entre diversas ferramentas informáticas que, por interação direta ou por proximidade, possam alterar de forma inesperada o comportamento dos equipamentos.

Um erro num evento é algo do qual dificilmente se pode recuperar, por isso a logística tem de possuir todos os meios e capacidades para solucionar eventuais problemas, o que acaba também por exigir um conhecimento antecipado da natureza das situações que possam vir a acontecer.

Neste departamento, além destes aspetos mais ligados aos meios físicos e de *software*, devem também estar localizados todos os serviços de âmbito administrativo inerentes à totalidade da equipa envolvida na organização do evento.

Na área do marketing, enquanto centro de difusão das estratégias de comunicação definidas pelo centro de coordenação, o grau de autonomia cresce em função da relevância pública que o evento pretende adquirir. Setores como a prospeção, contratualização e fidelização de patrocinadores são, neste contexto, definitivos para a sempre desejada sustentabilidade financeira. Outros setores interligados com este são os da publicidade e vendas de produtos com a marca do evento, que atualmente são também pontos importantes da afirmação de um projeto independentemente do tipo e da dimensão que atingem.

Face à imprevisibilidade da atividade de organizador de eventos desportivos, torna-se de bom senso a existência de um departamento preparado para a gestão do risco. Ou seja, com a especial intenção de prever e resolver de forma antecipada todas as situações que possam pôr em risco o normal planeamento do evento (Camy & Robinson, 2007).





As operações inerentes a um evento desportivo *per si* justificam grande profundidade e dedicação pela sua importância no desenrolar normal dos acontecimentos. Ainda mais porque a constante evolução nos níveis de exigência e o sucessivo aparecimento de novas soluções determinam que as novas organizações tentem superar ou pelo menos manter as inovações anteriores. Contudo, as soluções disponíveis para cada operação organizacional estão obviamente dependentes dos recursos físicos e financeiros que lhe podem ser alocados em cada caso.

## 8.5 O voluntariado

O voluntariado foi essencial para o desporto atingir a dimensão que atualmente possui. Foi esta capacidade de largas centenas de milhares de pessoas em todo o mundo estarem disponíveis para trabalharem de forma não remunerada nos eventos desportivos que garantiu o gigantismo de muitas das organizações atuais.

Por que motivo se torna tão motivante participar nestes momentos? Certamente os motivos pessoais serão os mais fortes, pelo sonho que o desporto sempre encarna em si mesmo. Individualmente seria impensável aceder a certos eventos, mas os voluntários são simultaneamente atores, espectadores em alguns casos, e acima de tudo participantes.

Hoje a procura por estas tarefas é tão grande que até ser voluntário passou a ser um objetivo difícil de alcançar. De facto, existem bases de dados mundiais de voluntários com larga experiência em tarefas específicas que são disputados de evento para evento, pelo grau de *expertise* que adquiriram na realização de funções muito concretas. Mas a implementação de programas de voluntariado local é também uma estratégia importante pois permitirá perdurar o impacto do evento nas populações.

A gestão do voluntariado necessita de técnicas muito específicas e sistemas de recompensa que têm de ser claros e inequívocos. Obviamente, o voluntariado vai ter custos que não vão poder ser escamoteados no valor global do evento. Hoje assume-se e bem que o voluntário não deve assumir qualquer tipo de despesa com a sua disponibilidade para trabalhar para um grande evento, ou seja deslocações, alimentação, equipamentos e, muitas vezes, as pequenas recompensas como momentos especiais, um jantar ou uma festa convívio, são elementos essenciais para que no futuro seja possível manter esta ligação e disponibilidade das pessoas para participarem.





Na Figura 11, fica bem expressa a abrangência e amplitude da intervenção dos voluntários.

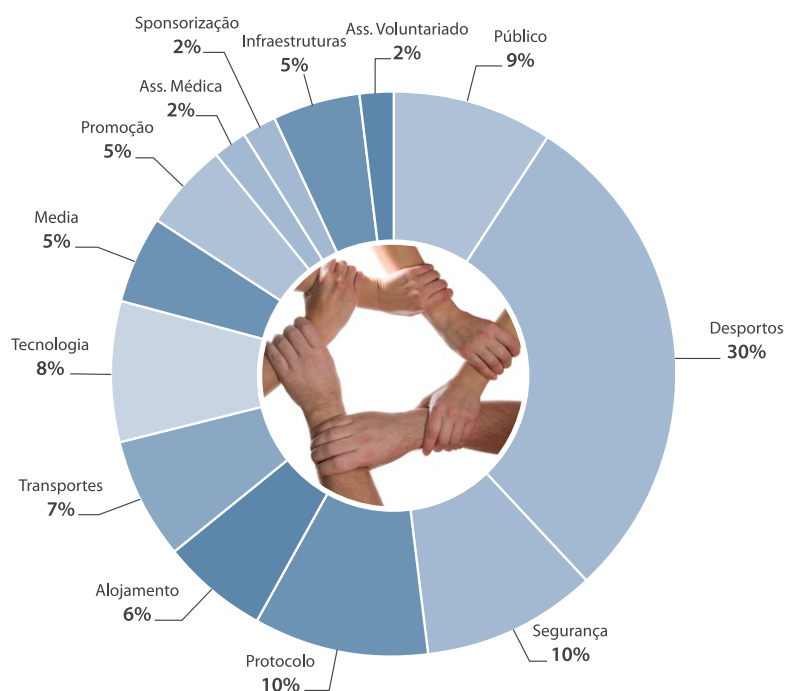


FIGURA 11. Distribuição percentual dos voluntários envolvidos nos XV Jogos do Mediterrâneo 2005 de acordo com a tarefa desempenhada (Camy & Robinson, 2007).

Pensar nos voluntários como elementos fundamentais apenas nos grandes eventos é um erro enorme. Quem conhece a realidade do desporto sabe que ele vive em grande parte do trabalho voluntário e desinteressado de familiares e amigos dos atletas e dos clubes que valorizam o papel social e formativo do desporto, garantindo o transporte das equipas e muitas vezes a sua alimentação, apoio médico e psicológico. Os voluntários dedicam horas do seu esforço e até dos seus próprios meios financeiros para que as instalações estejam funcionais, para que os jogadores, árbitros e treinadores estejam enquadrados, para que os equipamentos estejam limpos e recuperados para serem utilizados de jogo para jogo.

A disponibilidade dos voluntários para o desporto é reconhecida, mas pouco valorizada por quem, por vezes, pensa que todas estas tarefas devem ser encaradas estritamente do ponto de vista da criação de novos postos de trabalho. Tal não é nem nunca será possível, em toda a extensão do fenómeno desportivo. Sê-lo-á nos setores do desporto profissional mas esse é e deverá continuar a ser a ponta do icebergue de um gigantesco movimento que acredita no desporto como forma de melhoria e desenvolvimento humano.



## 8.6 A dimensão socioeconómica e a avaliação do impacto do evento desportivo

<sup>57</sup> Seabra, A., Soares, J., & Sarmento, J. P. (2009). *Competitive Sports events as a strategy for economic and sports development. Comunicação apresentada em 17th Annual European Sport Management. Best Practices in Sport Facilities & Event Management, Amsterdãoam.*

<sup>58</sup> Brighenti, O., Clivaz, C., Délétroz, N., & Favre, V. (2005). *Sports Event Network for Tourism and Economic Development of the Alpine Space.* In J.-L. Chappelet (Ed.), *From Inicial Idea To Success: A Guide To Bidding For Sports Events For Politicians And Administrators. Switzerland: Sentedalps Consortium.*

<sup>59</sup> Allen, J., O'Toole, W., McDonnell, I., & Harris, R. (2002). *Organização e Gestão de Eventos (M. P. Toledo, Trad. 2.ª ed.).*

Depois de tudo o que foi mencionado, é indiscutível o valor que o evento, seja ele qual for, tem no contexto em que tem lugar, crescendo e espalhando a sua intervenção através da malha da economia global em função da sua dimensão (Seabra, Soares, & Sarmento, 2009<sup>57</sup>).

Por isso se torna muito importante encontrar uma lógica de avaliação desse impacto nos seus múltiplos domínios. Vários académicos da área da gestão e da gestão desportiva têm tentado sistematizar modelos de avaliação com a máxima objetividade, o que não tem sido tarefa fácil.

Para Brighenti, Clivaz, Délétroz, & Favre (2005)<sup>58</sup>, esta avaliação tem de ter por base as receitas totais movimentadas e o número de empregos criados ao longo de todo o projeto que leva à realização do evento.

Allen, O'Toole, McDonnell, & Harris (2002)<sup>59</sup> consideram que a realização de um evento pode gerar efeitos tanto positivos como negativos num conjunto diversificado de áreas, a saber: sociocultural, física e ambiental, política, turística e económica, tudo dependendo da forma de atuação e do decurso normal dos acontecimentos.

Do ponto de vista político, todos os autores que se dedicam à gestão desportiva são unânimes em concordar que o evento é frequentemente planeado para a promoção de estratégias que envolvem não apenas regiões, cidades, clubes, modalidades, instituições, entidades, ideologias, ... Estas situações têm de ser claras e aceites por quem tem o poder devidamente legitimado de decisão. Se por um lado é evidente que as organizações políticas reconhecem o valor e o impacto que o evento desportivo pode ter nas suas regiões quando o envolvimento das populações é conseguido, por outro a opção pelos diversos tipos de eventos tem de ser devidamente dimensionada em função da cultura prevalente e encontradas as pontes que garantam a sustentabilidade do mesmo.

Este aspeto parece-nos muito importante de referir uma vez que vários autores, como Westerbeek, Turner, & Ingerson (2002)<sup>60</sup>, chamam a atenção para o facto de muitas vezes as comunidades locais não serem suficientemente envolvidas nos eventos, o que acaba por justificar resultados menos positivos.

Em termos físicos e ambientais, o impacto de um evento desportivo pode ser muito diversificado. Até há bem pouco tempo este aspeto foi sendo sistematicamente menosprezado, principalmente quando nos referíamos a eventos de média ou pequena dimensão. Contudo, a crescente convicção da necessidade de proteger e defender o meio ambiente veio lançar novas exigências neste contexto do impacto ambiental. Autores como Sebastiani (2003)<sup>61</sup> alertam para o facto de muitas organizações, na ânsia de ganharem a candidatura para este ou aquele evento ou na expectativa de obterem vantagens estratégicas e financeiras, acabarem por menosprezar os impactos que a construção ou utilização de forma incorreta dos recursos naturais podem, a curto, médio e longo prazo, vir a provocar nos ecossistemas existentes.

É evidente que o desejável é que através dos meios que os eventos disponibilizam fosse possível corrigir e até melhorar os níveis de qualidade de vida e dos habitats das populações, através da criação de mais-valias infraestruturais que garantissem a proteção dos diversos nichos ecológicos sejam eles urbanos, rurais, marítimos, fluviais ou aéreos. Neste sentido, o Comité Olímpico Internacional (COI) tem desenvolvido uma forte campanha na defesa da proteção do meio ambiente e que se tornou num dos pilares da ação do Movimento Olímpico Internacional, o que muito engrandece o desporto à escala planetária.

Os reflexos dos eventos desportivos na indústria do turismo são visíveis, assumindo contornos de extrema dependência e interesse nesta área de negócios, especialmente através da movimentação de grandes grupos de adeptos, sendo reconhecido que é essencialmente a este nível que o impacto económico se estabelece, daí o grande interesse de regiões específicas em se candidatarem a receber os ditos eventos e de aceitarem inclusivamente assumir alguns investimentos para o conseguirem.

<sup>60</sup> Westerbeek, H. M., Turner, P., & Ingerson, L. (2002). Key success factors in bidding for hallmark sporting events. *International Marketing Review*, 19(3), 303-322.

<sup>61</sup> Sebastiani, J. (2003). *Approche méthodologique multicritère pour l'analyse d'un événement ponctuel dans une logique temporelle. Longue application à l'évolution des infrastructures et équipements des Jeux Olympiques d'Hiver dans l'Arc Alpin. 6 émes Rencontres de Théo Quant.*



<sup>62</sup> Preuss, H. (2008). «Impactos Econômicos de Megaeventos: Copa do Mundo de Futebol e Jogos Olímpicos. In D. C. Lamartine Da-Costa, Elaine Rizzuti, Bernardo Villano, Ana Miragaya (Ed.), *Legados de Megaeventos Esportivos* (pp. 79-90). Brasília: Ministério dos Esportes

A definição final do impacto de um evento desportivo é uma tarefa de grande dificuldade e complexidade, até porque muitos autores consideram que existe uma diferença clara entre o conjunto de indicadores que são tangíveis, ou seja, passíveis de serem avaliados e quantificáveis (emprego gerado, transportes, segurança, sucesso desportivo, instalações) e outros intangíveis cuja identificação é possível mas a sua valorização não é tão fácil (opinião pública, orgulho nacional, direitos humanos, educação, marketing político) (Preuss, 2008)<sup>62</sup>. Várias têm sido as tentativas de criar modelos que relacionem estes indicadores, mas delimitar a contribuição de cada uma delas numa dada situação é muito difícil e não pode ser estabelecida de forma definitiva pois não raras vezes o seu valor relativo vai-se modificando mesmo com o decorrer da própria história. Nos indicadores intangíveis, a emoção dos grupos pode evoluir de forma completamente aleatória e imprevisível ao longo do tempo.

Aliás, Preuss (2008) considera que a análise dos dois tipos de indicadores referidos anteriormente tem de ser vista nas perspetivas de curto e longo prazo, exigindo, também por este facto, um cuidado acrescido sobre o momento em que se vão realizar os estudos, pois se os impactos de curto e médio prazo podem ser rapidamente claros já em relação aos de longo prazo apenas existem algumas expectativas de se poderem vir a efetivar, tornando-se necessário esperar pelo momento correto ou, pelo menos, desenvolver estudos prospetivos com grande cuidado.




A avaliação do impacto exige uma classificação inequívoca do que é importante ser tido em conta, quer pela positiva como pela negativa, e essa tarefa é muito específica de cada evento, impondo uma capacidade técnica muito particular de discernir o que é ou não fruto ou consequência do evento.

## 8.7 *Dossiers* de candidatura

Atualmente, qualquer entidade que põe a concurso a organização de um evento define um conjunto de critérios que irão ser analisados em função da apresentação de forma sistematizada por parte dos possíveis candidatos. Na grande maioria dos casos, as entidades promotoras criam manuais de candidatura em que fica expresso de forma o mais clara e exaustiva possível os níveis de exigência e amplitude de opções para cada operação organizativa.

Face ao conjunto de constrangimentos organizacionais definidos, é então possível aos eventuais candidatos dedicarem-se a estudar, escolher e sistematizar um conjunto de alternativas, assim como os seus custos, dados este que serão apresentados naquilo que se designa como *Dossier* ou *Processo de Candidatura*.



Para uma empresa ou organização que se pretenda aventurar num concurso, é fundamental que desenvolva um conjunto de competências nesta área, designada normalmente de gestão de projetos, para que possa ser capaz de apresentar de forma real e interessante a sua ideia e conceção e também ter a certeza de que aquilo a que se compromete é passível de ser realizado e respeita o tempo e o orçamento estipulado.

Os meios colocados para a elaboração do dossier de candidatura devem ser dimensionados consoante a dimensão do evento. Assim, em muitos casos, uma equipa interna da organização ou um voluntário com experiência na área podem ser suficientes para cumprirem a tarefa, mas o aumento e complexidade do evento obviamente exigem mais cuidado na escolha dos recursos afetados para esta tarefa.



Nos eventos mais disputados, a situação é tão exigente que já é habitual processarem-se candidaturas em duas fases. Ou seja, uma entidade candidata-se uma primeira vez a um evento apenas com o objetivo de ganhar experiência e capacidade de *lobbying* para, numa segunda tentativa, ter mais possibilidades de vencer face a um melhor domínio das exigências e dos fatores mais valorizados.

Além de responder a todas as questões dos manuais de candidatura, um *dossier* tem de ser capaz de captar a atenção pela originalidade e eficácia das soluções apresentadas e acima de tudo agradar ao conjunto de pessoas que vão avaliar as propostas. Assim, é fundamental compreender muito bem quais os critérios que vão ser utilizados e também o que é muito mais difícil, tentar antever que interpretações vão ser utilizadas para a avaliação dos critérios.

Habitualmente, o *dossier de candidatura* contém todas as informações relevantes sobre o evento, desde a data de realização ao local, explicitando bem as suas características e particularidades, principalmente todas aquelas que interfiram diretamente com o evento e que podem ser geográficas, demográficas, climatéricas, culturais, históricas, arquitetónicas, entre outras.



## BIBLIOGRAFIA

- Almeida, B. (2000).** *O desempenho dos voluntários e profissionais na organização de eventos desportivos internacionais – o papel das relações humanas.* Dissertação de Mestrado. Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física da Universidade do Porto. Porto
- Bilhim, J. (2002).** *Tendências atuais na gestão de recursos humanos.* Instituto de Ciências Sociais e Políticas da Universidade Técnica de Lisboa. Lisboa
- Chelladurai, P. (1999).** *Human Resources Management in Sport and Recreation.* Human Kinetics. Champaign
- Chiavenato, I. (2000).** *Recursos Humanos – 6.ª edição.* Editora Atlas. São Paulo
- Matos, P. (2001).** *Motivos, Dificuldades e Formação do Dirigente Desportivo do Conselho de Santo Tirso.* Dissertação de Mestrado. Universidade do Porto. Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física. Porto
- Sena, P. (2000).** *Avaliação empírica da cultura, satisfação no trabalho e compromisso organizacional numa cadeia de health clubs.* Dissertação de Mestrado. Universidade do Porto. Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física. Porto

Da mesma forma, o *dossier de candidatura* deve apresentar a estrutura organizacional e hierárquica do evento. A procura do reconhecimento e da credibilidade começa pelo apoio que diversas entidades e individualidades estão disponíveis para dar, não tanto pelos meios materiais que estes podem dispensar, mas mais pelo valor social e político que possuem.

O *dossier* deve ter um conjunto de dados que expressam de forma clara e positiva a importância da realização do evento para a consumação de uma política ou estratégia desportiva, nesse sentido é importante que o documento comprove o apoio das entidades que lideram territorialmente o local onde vai ter lugar o evento quer do ponto de vista político, desportivo socioprofissional, civil e até, em alguns casos, religioso.

Deverá também elucidar de forma muito precisa e exaustiva todas as competências estabelecidas no organograma do evento. Explicar a sua arquitetura e a forma como irão funcionar, mencionando todas as opções de gestão e as interações entre os eventuais departamentos, assim como as interfaces entre todos os membros, para que não surjam dúvidas sobre do cronograma e sobre a responsabilidade na execução e no controlo de cada tarefa ou ação.

As instalações e os equipamentos devem ser definidos e testados com antecedência para que os responsáveis os conheçam e possam de forma atempada corrigir ou criar os sistemas de correção que se justifiquem. Na grande maioria dos eventos, mesmo aqueles que se realizam regularmente, é necessário prever não só alternativas como a presença de técnicos especializados capazes de resolverem situações de avaria durante as competições.

O programa deve, logo desde de início do projeto, ser dado a conhecer nas suas principais características, salvaguardando qualquer alteração, mas apontando todos os principais momentos e atividades previstas. No caso de existirem dúvidas em relação a alguma situação, estas devem ser apresentadas e de imediato indicadas as eventuais alternativas. Para todas as operações organizacionais devem ser criadas condições que possibilitem a compreensão o mais ampla possível da sua estrutura e filosofia. O mesmo se deve passar com a enumeração, localização e tipologias de todas as cerimónias protocolares previstas, assim como o programa social para acompanhantes.

Outro fator que ganha cada vez maior importância na análise das candidaturas é a estratégia de comunicação do evento, na fase pré, durante e pós-evento. Neste sentido, o *dossier* deve estabelecer princípios, objetivos e meios disponíveis, assim como os tipos de campanhas que serão passíveis de se desenvolverem e, se possível, quantificar desde logo objetivos bem claros a atingir e os recursos disponibilizados.

O *dossier de candidatura* tem de terminar ou, pelo menos, possuir de forma inequívoca toda a estrutura financeira que o suporta, com estimativas dos custos das diversas áreas de intervenção, das receitas, da capacidade de obter fundos tanto públicos como privados e a previsão e estratégia de angariação de patrocinadores e apoios logísticos.

## Conclusões

O evento desportivo deve ser visto com um instrumento de grande capacidade para promover o desenvolvimento não apenas desportivo mas também social. Neste sentido, é da máxima importância controlar todos os seus pressupostos e contextos.

A eficácia de políticas centradas nos eventos, qualquer que seja o seu tipo, exige o domínio de todas etapas, fases e operações assim como a correta adaptação da dimensão dos meios disponíveis às expectativas de impacto desejáveis. É também fundamental compreender o papel decisivo dos voluntários e ser capaz de os gerir da forma mais eficaz.



## Autoavaliação

1. **Classifique as seguintes afirmações de verdadeiras ou falsas.** **V** **F**
  - a) A duração de um mega evento não pode ser superior a três dias.
  - b) Os riscos de um evento desportivo reduzem-se ao clima e a segurança.
  - c) Nos eventos desportivos, as atividades paralelas são cada vez mais secundárias.
  - d) Com o desenvolvimento tecnológico, a importância dos voluntários tende a diminuir nos eventos desportivos.
  
2. **Complete a frase enunciada com a opção mais adequada.**
  - a) A conceção global do projeto de um evento é constituída por...
    - escolher as ideias fortes a transmitir.
    - conceção, evento e avaliação.
    - pré-evento, evento e pós-evento.
    - Todas as respostas anteriores estão erradas.
  - b) Quais são as possíveis dimensões de um evento?
    - Micro eventos, eventos, grandes eventos e mega eventos.
    - Mega eventos, grandes eventos, pequenos eventos e micro eventos.
    - Eventos, grandes eventos e micro eventos.
    - Todas as alternativas estão incorretas.



# Índice

## CAPÍTULO IX.

9. A GESTÃO DE INSTALAÇÕES DESPORTIVAS	89
9.1 CLASSIFICAÇÃO DAS INSTALAÇÕES DESPORTIVAS	89
9.2 TIPOLOGIA DAS INSTALAÇÕES DESPORTIVAS	90
9.3 INDICADORES DE ORDENAMENTO DAS INSTALAÇÕES DESPORTIVAS	93
9.4 PROGRAMAS REGULARES DE MANUTENÇÃO	96
CONCLUSÕES	100
AUTOAVALIAÇÃO	101
BIBLIOGRAFIA	101
GLOSSÁRIO	102

1. CONCEITO DE GESTÃO DESPORTIVA E AS RELAÇÕES ENTRE TREINADORES E DIRIGENTES DESPORTIVOS
2. O SISTEMA DESPORTIVO
3. COMO PERCEBER AS ORGANIZAÇÕES E O SEU FUNCIONAMENTO
4. CAPACIDADE DE ANÁLISE E PLANEAMENTO DE ESTRATÉGIAS DE INTERVENÇÃO
5. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
6. O *MARKETING* DESPORTIVO
7. RELAÇÃO COM OS MEIOS DE COMUNICAÇÃO
8. A GESTÃO DE EVENTOS DESPORTIVOS
9. A GESTÃO DE INSTALAÇÕES DESPORTIVAS







## OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Identificar os diferentes tipos de instalações desportivas e os principais constrangimentos do seu ordenamento no território e implementar programas de manutenção.

# 9. A GESTÃO DE INSTALAÇÕES DESPORTIVAS

## 9.1 Classificação das instalações desportivas

Ao abordarmos a problemática da gestão das instalações desportivas, faz todo o sentido tentarmos encontrar um conceito de base para definirmos *instalação desportiva*, o que se deve estabelecer a partir de uma estrutura natural ou artificial previamente preparada para garantir a sua utilização em termos desportivos.

A evolução tecnológica e a crescente dimensão social do desporto têm vindo também a exigir uma maior qualidade destas estruturas. O decreto-lei n.º 317/97 veio introduzir uma nova classificação das estruturas desportivas.

- De **base recreativa**, todas aquelas que se destinam a atividades desportivas de carácter informal no âmbito das práticas recreativas de manutenção e de lazer ativo. Como exemplo podemos referenciar os pátios desportivos e todas as restantes instalações desportivas cobertas ou descobertas destinadas à animação desportiva informal.
- De **base formativa**, concebidas para a educação desportiva de base, no âmbito do ensino e do associativismo desportivo. Neste caso ficam inseridas as salas de desporto, pequenos ginásios e polivalentes exteriores.
- **Especializadas**, criadas e organizadas para atividades desportivas monodisciplinares do tipo pistas de atletismo, campos de ténis e quadras de squash.
- **Especiais para o espetáculo desportivo**, idealizadas para a realização de manifestações desportivas, preparadas para receber público, meios de comunicação social e apetrechadas com meios técnicos indispensáveis aos níveis mais elevados da prestação desportiva como estádios, piscinas e pavilhões multiusos.





## 9.2 Tipologia das instalações desportivas

Além desta classificação mais centrada no tipo de atividade, existe uma outra utilizada nos dois documentos nacionais de levantamento e caracterização das instalações nacionais, realizados nas décadas de 1980 e 1990 pelo IND e que tem por base as modalidades desportivas neles desenvolvidas:

- Grandes campos
- Pequenos campos
- Pavilhões
- Salas de desporto
- Pistas de atletismo
- Piscinas
- Especiais

(para as mais diversas modalidades e atividades de apoio à prática desportiva)

**!** O principal problema dos pisos desportivos dos grandes campos está essencialmente motivado pelos fatores de rentabilidade financeira e pelo número de horas de utilização.

Os grandes campos são instalações desportivas vocacionadas para modalidades desportivas que se disputam em áreas exteriores de grandes dimensões, com equipas superiores a 11 jogadores e com cerca de 7000 m<sup>2</sup> de área.

Um dos aspetos mais importantes deste tipo de instalação é o tipo de piso que pode variar entre terra batida, relva natural e relva artificial, onde se praticam em Portugal modalidades como futebol, rãguebi e hóquei em campo.

De uma forma genérica, poderemos dizer que a tendência atual passa pelo progressivo afastamento das soluções de terra batida, da predominância ainda das soluções de relva natural, mas uma clara evolução a todos os níveis pelas soluções dos diversos tipos de relva artificial.

O principal problema dos pisos desportivos dos grandes campos está essencialmente motivado pelos fatores de rentabilidade financeira e pelo

número de horas de utilização. Estes pisos podem estar inseridos em estádios de dimensões diferentes ou apenas colocados em áreas abertas. No caso dos estádios, em função do número de espectadores e da qualidade e diversidade das áreas de apoio, estas estruturas ganham ou perdem grandiosidade e complexidade.

Os pequenos campos são normalmente áreas cobertas ou semicobertas fundamentalmente destinadas para o ténis e para o futsal, podendo ainda dar respostas positivas para a iniciação e recreação centradas em múltiplas atividades desportivas.

Pela sua dimensão (40x20, aproximadamente), são excelentes recursos para criar espaços desportivos em áreas densamente urbanizadas. Podem possuir pisos de diferentes tipologias consoante o objetivo mais ou menos formal e tipo prioritário de uso, indo desde a terra batida, pó de tijolo, cimento com e sem acabamento acrílico até situações de relva artificial a soluções pré-fabricadas móveis e fixas.

Os pavilhões são instalações de enorme importância no parque desportivo de qualquer país, principalmente naqueles em que a localização geográfica corresponde a invernos com elevados níveis de pluviosidade.

No nosso país caímos até, do meu ponto de vista, em algum exagero pois o recurso a este tipo de instalação poderia fazer crer que vivemos num clima mais austero do que na realidade é.

Atualmente, consideramos três tipos de pavilhões: os multiusos, os polidesportivos e os monodesportivos. Estes últimos são raros e, como a designação, indica estão condicionados apenas à prática de uma modalidade, normalmente por razões que se prendem com as medidas ou pelas características do piso ou da envolvente do recinto do jogo.

O segundo caso é o mais frequente e existe preferencialmente nas entidades escolares, clubes e autarquias, permitindo a prática de um leque muito alargado de modalidades desportivas.

Por fim, os multiusos são instalações de grande dimensão, muito em voga atualmente e que permitem para além de todas ou quase todas as práticas desportivas, a efetivação de um leque muito alargado de outras atividades não desportivas. Na grande maioria das situações, estes grandes espaços vivem preferencialmente da organização de atividades não desportivas, sendo elas que garantem o equilíbrio financeiro das entidades que possuem a responsabilidade da sua gestão.

Este tipo de instalações exige razoáveis níveis de conservação da instalação e dos equipamentos a elas adstritos. No caso dos polidesportivos, a pressão de utilização nas horas nobres e aos fins de semana é um dos problemas mais comuns; nos multiusos, a dificuldade encontra-se essencialmente na criação e consolidação de programações que garantam a viabilidade social e financeira da instalação.





As salas de desporto são atualmente a tipologia mais representada pois correspondem a espaços cobertos de dimensões variáveis mas sempre inferiores a 400m<sup>2</sup>. Estas salas existem sobretudo no âmbito escolar e das academias e ginásios.

Os principais problemas são o controlo da qualidade do ar e a sobrelotação de utilizadores. Estes perigos exigem cuidados com a temperatura, humidade no ambiente e, em alguns casos, com condições acústicas, uma vez que atualmente muitas das atividades aí desenvolvidas são acompanhadas com música.

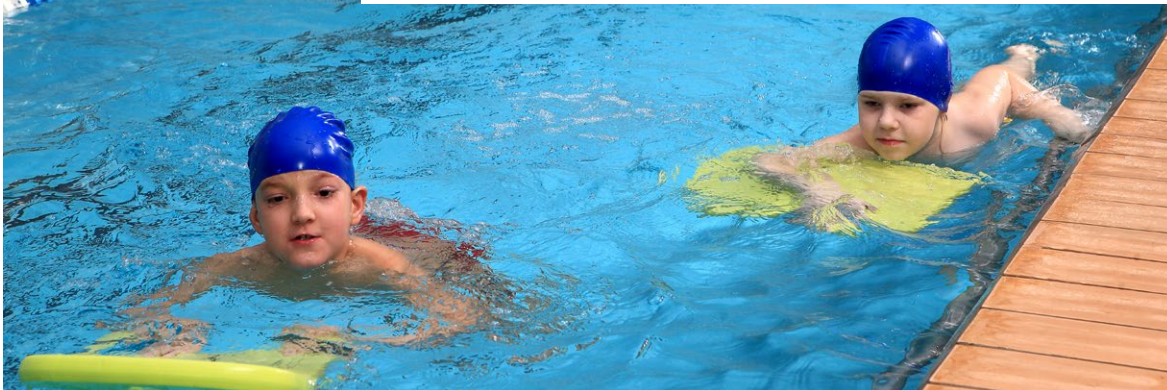
As pistas de atletismo são instalações desportivas de grandes dimensões e nos nossos dias são todas em pisos artificiais de origem em borracha, podendo ser interiores e exteriores. Têm como principal característica a capacidade de suportarem elevadas quantidades de utilizadores tanto de forma simultânea com espaçada ao longo do período de funcionamento.

As piscinas são as instalações desportivas mais complexas de gerir, pela diversidade e complexidade de alguns dos sistemas de funcionamento e controlo da sua qualidade. Os preços de construção, e especialmente de manutenção e funcionamento, também acarretam para a gestão das piscinas dificuldades acrescidas relativamente a todas as outras instalações desportivas.

Com base na Diretiva CNQ 23/93, a classificação das piscinas tinha por base dois critérios: tipologia construtiva e funcional. No primeiro caso, poderiam ser de ar livre, cobertas, combinadas, convertíveis e desportivas. Quanto à funcionalidade, podiam ser para saltos, para aprendizagem, infantis ou chapinheiros, recreio e diversão e polifuncionais.

#### Em 2009, a NP EN 15288-2 classifica as piscinas em três tipos:

1. Piscinas públicas em que as atividades aquáticas se constituem como atividade principal;
2. Piscinas públicas que proporcionam preferencialmente atividades complementares e outras tidas como principais;
3. Todas as restantes.



As piscinas podem possuir diversos tipos de tanques, orientados para múltiplas atividades, o que exigirá cuidados especiais no tratamento e conservação, não apenas da água, mas também do ar ambiente de cada uma delas. Além dos tanques, as piscinas possuem balneários, sala de máquinas, áreas administrativas e múltiplas salas para os mais diversos fins, transformando-se em áreas construídas de grande dimensão.

Existem diferenças muito significativas entre as piscinas descobertas e as cobertas. A principal diferença tem essencialmente a ver com os custos de funcionamento de umas e outras. As descobertas têm custos de funcionamento muito mais baixos por não necessitarem de aquecimento e tratamento do ar ambiente. Neste sentido, defendemos sempre que possível a opção pela construção e utilização das descobertas relativamente às cobertas.

Atualmente, a opção é claramente pela construção de piscinas polifuncionais, que permitam juntar as mais diversas atividades aquáticas e combiná-las até com outras atividades desportivas e não desportivas. Mas o principal a respeitar na conceção e planeamento de uma piscina é a sua adequação à realidade social que vai servir. Se for planeada por excesso, dificilmente poderá manter-se em funcionamento devido aos custos; pelo contrário, se for planeada por defeito, poderá também criar problemas de difícil resolução.

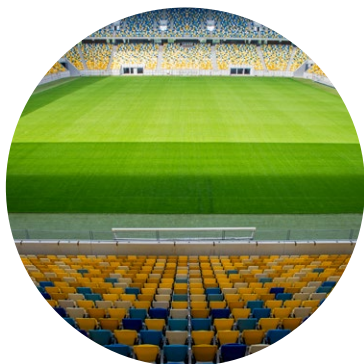
Mas em termos de piscinas públicas, estas são encaradas como instalações tipo âncora, as quais se juntam outras aproveitando sinergias e construindo grandes centros onde as populações encontram respostas de grande qualidade para uma diversa gama de possíveis necessidades, numa perspetiva familiar e muito envolvente para todos os tipos de utilizadores.

As instalações especiais são as que saem fora de todas aquelas que dão resposta às modalidades desportivas mais tradicionais, especialmente nos contextos escolares e do movimento associativo desportivo. No entanto, o desenvolvimento de novas atividades e a sua progressiva institucionalização enquanto modalidades desportivas vai abrindo o campo para o aparecimento de novos tipos de instalações ou o aproveitamento de áreas naturais como as ondas, as montanhas, os rios, o ar e até os espaços urbanos onde cada vez mais é possível realizar atividades e eventos.



### 9.3 Indicadores de ordenamento das instalações desportivas

O ordenamento territorial das instalações desportivas corresponde a uma das mais importantes preocupações dos gestores desportivos e dos políticos. Há um conjunto de indicadores que podem ajudar na decisão, mas ainda estamos longe de encontrar um método que seja reconhecidamente aceite por todos os investigadores desta área.



O mais utilizado em termos europeus é o designado por área desportiva útil por habitante ( $M^2/hab.$ ) que apresenta uma grelha de cinco níveis, preconizando um nível designado de bom para valores entre os  $4.00 M^2/hab$  e os  $7.99 M^2/hab$ . Além deste, utilizam-se também a área e o raio de influência por instalação e o número de habitantes por instalações desportivas.

Além do respeito pelos indicadores anteriormente referidos, a planificação de novas instalações depende de opções políticas e do conhecimento do mercado, no que respeita à tipologia das práticas desportivas, às tradições das populações em causa e aos eventuais projetos de desenvolvimento em curso.

O dimensionamento deste tipo de instalações deve estar de acordo com o número e tipo de utilizadores, a frequência e o tipo de atividades a desenvolver. A determinação do local pode respeitar diversos interesses e estratégias, privilegiando a proximidade das zonas residenciais, escolares, comerciais, laborais, de lazer ou em complementaridade de outros equipamentos sociais.

Os estudos de viabilidade económica são neste contexto elementos fundamentais para a decisão sobre a instalação em si mesmo, devendo analisar o impacto das modalidades escolhidas, o número de funcionários a afetar ao projeto, os custos previsíveis de construção e de manutenção e a previsão a médio e longo prazo das receitas.



Hoje cada vez mais a notoriedade de que a instalação atinge na sociedade é de grande importância na sua futura rentabilidade, daí a atenção que exige o design da instalação.

As equipas de projetistas com os seus engenheiros, arquitetos e especialistas em desporto deverão ter o máximo cuidado na definição dos espaços desportivos e não desportivos, na escolha criteriosa dos materiais, na planificação dos acessos e nos trajetos interiores dos diversos tipos de utilizadores, funcionários e espectadores.

A conceção passa por dois momentos, a elaboração de um caderno de encargos com uma definição muito precisa de todas as dimensões, características técnicas, acabamentos e equipamentos e um plano de utilização onde esteja expresso com o maior rigor possível o programa de utilização previsto e os programas globais e parcelares de manutenção dos diversos equipamentos.

A tradição portuguesa nas fases de conceção e construção de instalações desportivas é marcada por algumas dificuldades culturais que urge ultrapassar. Temos normalmente dificuldade em trabalhar em rede, com equipas pluridisciplinares de projetistas, não definimos previamente o modelo de gestão que consideramos mais adequado para a instalação e cedemos repetidamente ao conhecimento empírico, à gestão do imediato e à ilusão dos resultados a curto prazo.

Esta situação promove uma oferta de instalações desportivas desequilibrada e desadaptada com a procura, com o tipo de atividades pretendidas, de fraca qualidade, com pequena capacidade multidisciplinar e quase nula interatividade.

Qualquer aquisição na função pública está sujeita ao cumprimento de um conjunto de formalidades que defendem a possibilidade de todos os fornecedores de produtos ou serviços estarem em igualdade ao oporem-se a concursos públicos através do estipulado pelo decreto-lei n.º 197/99.

Os elementos de base de um conjunto são o projeto da obra, o caderno de encargos e o programa do concurso em que é apresentado o regulamento específico do concurso.

A fase de execução de uma obra exige do proprietário uma prévia calendarização de todas as fases especialmente dos prazos de construção, conclusão e entrega provisória e definitiva. Para além da calendarização, a execução de qualquer tipo de obra exige um acompanhamento e fiscalização especializados de todas as ações para impedir erros ou situação de inadequações aos objetivos da mesma.

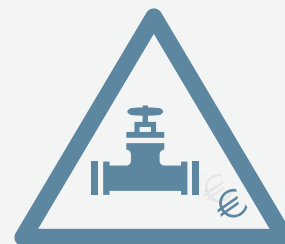
Neste contexto, outro aspeto que não pode ser menosprezado são os canais de comunicação que devem funcionar de forma clara e fácil entre o responsável pela obra, o empreiteiro e os fornecedores. A gestão de uma instalação desportiva é uma atividade exigente e complexa, dependente de um número muito grande de variáveis referentes à tipologia dos utilizadores, práticas e taxas de utilização. Atualmente, a rentabilização de uma instalação deste tipo é cada vez mais difícil devido aos encargos que lhe estão inerentes.

Assim temos de procurar o maior equilíbrio entre as atividades rentáveis e as não rentáveis, através de um rigoroso controlo dos custos, a procura de parceiros e a diversificação e segmentação da oferta, a promoção de atividades inovadoras e o sistemático incremento da imagem social da instalação.

A oferta de atividades deve ser o mais diversificada possível passando pela formação, rendimento, recreação, terapia e recuperação, atingindo o mais amplo espectro de públicos. Em alguns tipos de instalações desportivas, a procura da rentabilidade exige abrir as portas à realização de espetáculos não desportivos. Nos grandes pavilhões, esta relação é até sempre favorável à ocupação dos não desportivos relativamente aos desportivos, sendo que no Norte da Europa a relação é de 60% para 40%, enquanto nos países do Sul a relação é de 70% para 30%.

**Quando falamos em rigoroso controlo dos custos, devemos salientar os seguintes aspetos:**

- redução das despesas com o pessoal;
- melhoria das condições de aquisição de bens e serviços;
- escolha criteriosa dos técnicos;
- renegociação regular dos contratos;
- estudo da máxima rentabilidade dos horários disponíveis;
- divulgação e promoção das atividades;
- procurar a máxima notoriedade social.



**!** O peso das despesas com equipamentos desportivos é na maioria dos casos de grande vulto para as organizações, o que vai exigindo um controlo muito apertado do ciclo de vida e do grau de rentabilidade de cada equipamento.

## 9.4 Programas regulares de manutenção

Além dos problemas postos pela gestão das instalações, não nos podemos esquecer dos desafios que os equipamentos suscitam na sua manutenção a níveis satisfatórios de funcionalidade. Aliás, esta problemática dos equipamentos inicia-se na maior parte dos casos nas dificuldades de seleção da melhor solução para cada situação concreta, passa por todo o processo de aquisição, posteriormente pelo controlo do funcionamento e manutenção e termina com o momento da sua substituição.

A cada uma destas fases corresponde um conjunto muito alargado de intervenções parcelares em que estão envolvidos vários atores que defendem interesses diferentes e até antagónicos. O peso das despesas com equipamentos desportivos é na maioria dos casos de grande vulto para as organizações, o que vai exigindo um controlo muito apertado do ciclo de vida e do grau de rentabilidade de cada equipamento. **Como técnica para controlar estes fatores, sugerimos a existência de ficheiros individuais ou coletivos de material reportando-se a dados como:**

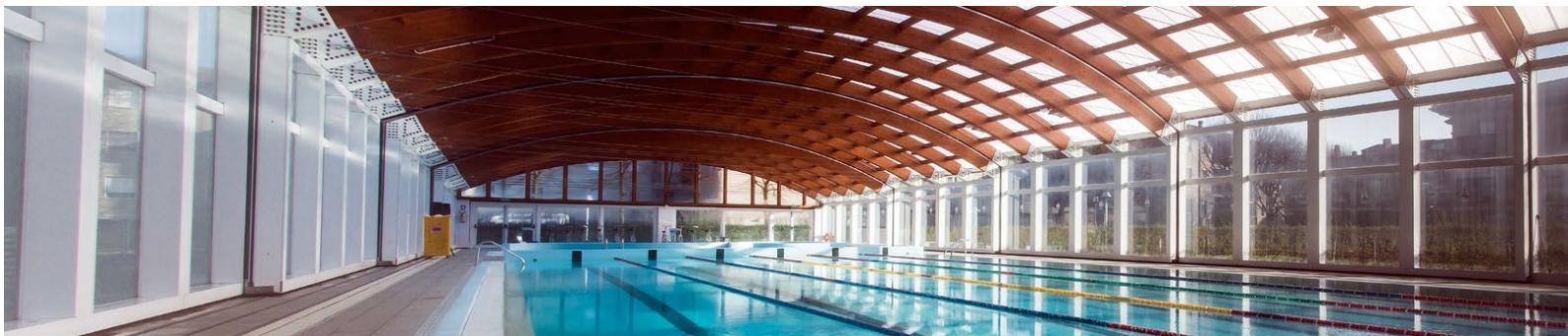
- data de aquisição;
- empresa fornecedora;
- características técnicas;
- limitações técnicas;
- cuidados de limpeza;
- programa de manutenção;
- garantia;
- avaria;
- reparações.

**Outro aspeto muitas vezes negligenciado é o do armazenamento. Sugerimos que os locais escolhidos para guardarem este tipo de material respondam afirmativamente ao seguinte conjunto de condições:**

- dimensão adequada ao tipo de material em causa;
- pé direito nunca inferior a 2,50 metros;
- portão de acesso adequado;
- localização junto ao piso desportivo;
- ventilação;
- iluminação;
- segurança;
- boas acessibilidades.







As piscinas são hoje uma das instalações desportivas mais exigentes do ponto de vista da gestão. Esta dificuldade advém do facto de terem preços de construção e de manutenção muito elevados e simultaneamente corresponderem à instalação mais pretendida pelas populações de uma forma geral e por alguns setores específicos como as mulheres e os idosos, de forma ainda mais vincada.

Esta realidade tem vindo a permitir a proliferação do número e tipo de piscinas de forma algo irracional, de acordo com uma vontade de os decisores políticos corresponderem ao apelo dos seus eleitores, construindo instalações muito dispendiosas e muitas vezes completamente desenquadradas das necessidades reais dos locais onde são implantadas.

Existem atualmente diferentes tipos de piscinas, as cobertas e as descobertas, com custos de funcionamento completamente diferentes, depois em função do tipo de atividades que privilegiam: as de competição (Olímpicas, de 50 metros ou de 25 metros), as de formação, as de lazer e as multifuncionais.

Este último conceito corresponde ao tipo que no presente permite melhores níveis de rentabilidade por permitir satisfazer diversos nichos de atividades, dando especial enfoque ao setor de entretenimento e lazer.

A complexidade na gestão de uma piscina decorre essencialmente do conjunto de sistemas técnicos que são exigidos para o funcionamento das piscinas cobertas, que vão desde o sistema de circulação, tratamento e aquecimento da água até ao sistema de ventilação e climatização do ambiente. Isto para além dos sistemas tradicionais de qualquer instalação desportiva como controlo de entradas, serviços administrativos, balneários, atendimento e informação, serviços de apoio alimentar e de *marketing* e *merchandising*.

Os pavilhões são instalações desportivas de grande importância na grande maioria dos países desenvolvidos, pois são garante da possibilidade de prática desportiva ao longo de todo o ano. O seu nível de complexidade e de qualidade de serviço prestado também tem evoluído muito nos últimos anos, muito por força do espetáculo desportivo e pela necessidade de garantir cada vez de forma mais efetiva a segurança de todos os tipos de praticantes, especialmente aqueles que por razão da alta competição têm de desenvolver elevadas cargas horárias de treinos.

! Os pavilhões são instalações desportivas de grande importância na grande maioria dos países desenvolvidos, pois são garante da possibilidade de prática desportiva ao longo de todo o ano.



Podemos considerar a existência de pavilhões monodisciplinares, especialmente vocacionados para o ensino e treino de uma modalidade desportiva; os polivalentes, que possuem características para alternadamente ou em simultâneo possibilitarem a prática de diversas modalidades desportivas, quer para o espetáculo desportivo como para as outras formas de prática desportiva; e finalmente os multiusos, vocacionados para os grande espetáculos desportivos e não desportivos, que hoje se tornaram, a par das piscinas, estruturas arquitetónicas de referência de qualquer cidade, região ou país.

**O que individualiza uma estrutura deste tipo é um conjunto de indicadores técnicos que assim os classifica ou não para este ou aquele tipo de evento:**

- Áreas disponíveis
- Tipos de piso
- Pé direito
- Iluminação
- Climatização
- Condições acústicas
- Capacidade e perfis das bancadas
- Número e tipo de salas de apoio
- Controlo de entradas
- Segurança
- Balneários
- Acessos á nave central
- Meios informáticos
- Estúdios vídeo e áudio

O tipo de pisos disponíveis em cada pavilhão é também um fator cada vez mais importante, isto apesar de atualmente de grande parte dos pisos não serem fixos, o que permite de forma fácil serem colocados para cada evento o que em função de muitos parâmetros, desportivos e comerciais é o mais adequado a cada situação. Assim neste momento existem pisos fixos, flutuantes e móveis, e quanto á sua composição os betuminosos, madeiras e sintéticos, cada um destes tipos com vários especificações de acordo com as diferentes modalidades desportivas que podem ser praticadas nestas instalações.

Em termos de ar livre, existem diversas instalações desportivas, que normalmente são catalogadas de acordo com as dimensões e a modalidade em causa. Os mais comuns são os polivalentes desportivos exteriores que possuem dimensões perto dos 40x20metros e que dão apoio a modalidades coletivas como o futsal, andebol, voleibol e basquetebol. São atualmente preferencialmente utilizadas pela prática informal das populações ou nos parques desportivos escolares.

Os campos de ténis são instalações muito popularizadas em todo o mundo, por possibilitarem uma prática desportiva de grupos pequenos de fácil organização (dois a quatro praticantes) e permitirem uma prática ao longo de toda a vida do atleta. Utilizam-se quatro tipos de pisos fundamentais: betuminosos (em fase de desaparecimento), pó de tijolo (custos muito elevados de manutenção), sintéticos (com algumas contra indicações para uso sistemático) e os de relva sintética de areia (em franca expansão).





Para as modalidades coletivas tipo futebol, rãguebi e hóquei, são utilizados equipamentos de grandes dimensões que por isso são também de grande complexidade e atingem valores muito avultados, quer na construção como na sua manutenção. Esta situação levou a que estas estruturas desportivas tivessem de recorrer a várias estratégias para agilizarem a sua gestão, tendo assumido um caráter mais polivalente nos serviços que prestam e, em muitos casos, abandonado o caráter clubista, para assumirem um estatuto municipal ou nacional, no sentido de se tornarem menos pesados do ponto de vista financeiro.

O crescente impacto económico do desporto e em especial do futebol levou os comerciantes a investigarem novos produtos que pudessem também ser mais valias para o espetáculo e atenuar algumas dificuldades sentidas na manutenção dos pisos desportivos. Este desenvolvimento levou ao aparecimento de novas tecnologias construtivas para os pisos recorrendo a soluções de relva artificial que neste momento já passaram também por várias gerações.

Mas em termos iniciais os pisos para estes grandes jogos eram essencialmente de terra batida, com uma fácil e barata manutenção mas pouca qualidade técnica. Por outro lado, a relva natural tem manutenção cara e é muito condicionada utilização. A relva artificial exige uma manutenção quase nula e grande carga de utilização.

Estas relvas artificiais foram evoluindo ao longo dos últimos trinta anos, podendo-se hoje dividir em relvas com carga de areia (especialmente vocacionadas para o futebol, mas permitindo também a utilização do hóquei), as de água (exclusivamente para o hóquei) e as de carga combinada de areia e borracha que correspondem à terceira geração de relvas sintéticas e parecem ter finalmente satisfeito os exigentes parâmetros de qualidade da FIFA e UEFA, estando reservado um papel de grande interesse para este produto nos próximos anos no mundo do futebol.





Com este tipo de relvas, a gestão dos estádios e de campos de treinos vai mudar, permitindo uma maior rentabilidade pelo crescimento das taxas de utilização e a redução dos custos de manutenção.

Até agora, os principais problemas com que o gestor deste tipo de instalações se debatia tinha a ver com:

- maximização do uso;
- rentabilidade do investimento;
- problemas de drenagem;
- situações de compactação;
- utilização indevida;
- falhas de manutenção;
- ciclo de vida;
- erros de construção.

As pistas de atletismo são também muito populares em todo o mundo e a sua evolução tecnológica teve o momento mais importante quando se abandonou as pistas de cinza e se passaram a utilizar pistas sintéticas de borracha, que hoje se encontram completamente aceites. Não apresentam grandes dificuldades de gestão, apesar de possuírem uma cultura de utilização muito especial que compatibiliza a sua utilização simultânea pelas mais diversas especialidades do atletismo de competição.

## Conclusões

As instalações desportivas têm mantido um importante nível de desenvolvimento tecnológico, o que obviamente tem feito subir de forma progressiva e contínua o seu preço, o que acarreta dificuldades cada vez maiores para a sua gestão e rentabilidade.

Perante este quadro, é muito importante valorizar todo o processo de conceção e construção das instalações desportivas, mesmo da sua implantação no território para que a sua relação com os aspetos demográficos, políticas e culturas desportivas sejam sustentáveis.

Outro aspeto decisivo para a rentabilização dos investimentos neste contexto está relacionado com a gestão dos programas de manutenção das instalações e equipamentos, para que as expetativas de vida útil de cada um deles sejam atingidas ou até ultrapassadas.



## Autoavaliação

1. **Classifique as seguintes afirmações de verdadeiras ou falsas.** V F

- a) Os sistemas de informação geográfica são excelentes meios para o ordenamento das instalações desportivas no território.
- b) As instalações de base formativa são idealizadas para todos os tipos de prática desportiva.

2. **Complete a frase enunciada com a opção mais adequada.**

- a) A recirculação total da água de uma piscina deve fazer-se...  
 uma vez por ano.  
 uma vez por semana.  
 de seis em seis horas.  
 uma vez por dia.
- b) Os pavimentos sintéticos «ponto elástico» são...  
 as melhores soluções para as atividades de formação e iniciação.  
 boas soluções para o futsal e hóquei de sala.  
 uma boa solução para o ténis de mesa.  
 Todas as alternativas estão certas.
- c) Os relvados artificiais da terceira geração...  
 têm os preços de construção mais baixos.  
 permitem oito horas de utilização por semana.  
 têm custos médios de manutenção.  
 são os mais rentáveis (custos/manutenção/horas de utilização).



## BIBLIOGRAFIA

Batista, F. (2001). *As instalações desportivas e as atividades físicas e desportivas dos alunos do ensino público obrigatório do concelho de Braga*. Dissertação de Mestrado. Universidade do Porto, Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física. Porto

Cabral, J. (1998). *Organização e Gestão da Manutenção: dos conceitos à prática... 2.ª edição*. Lidel. Porto

Evans-Platt, C. (1992). *Health and fitness centers: a guide to their management and operation*. Longman. Harlow

Farmer, P.; Mulrooney, A.; Ammon Jr., R. (1996). *Sport facility planning and management*. Fitness Information Technology. Morgantown

Matos, V. (2000). *Planeamento de instalações desportivas municipais – A procura desportiva na estratégia do planeamento: estudo aplicado ao município de Santo Tirso*. Dissertação de Mestrado. Universidade do Porto, Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física. Porto

Pires, P.; Sarmento, J.P. (1999). Estudo da rentabilização social e económica das piscinas do Baixo Vouga (Distrito de Aveiro) e do perfil de competências e funções do gestor das mesmas piscinas. *Horizonte – Revista de Educação Física e Desportos*. XV (90): 33-37

Pires, P.; Sarmento, J.P. (1999). Piscinas: Rentabilização social e económica. *Nadar*. 11: 13-20

Pires, P.; Sarmento, J.P.; Pereira, B.; Laranjeiro, H.; Malta, P. (2000). Avaliação da gestão dos espaços desportivos para crianças e jovens no nordeste transmontano. In *Atas do Congresso Internacional «Os mundos sociais e culturais da infância»*. CESC e IEC Universidade do Minho – vol. III, pp. 324-329

Sarmento, J.P.; Almeida, R. (1999). A Determinação do custo social nas Piscinas Municipais. *Nadar*. 11: 26-31

Sayers, P. (1991). *Managing sport and leisure facilities: a guide to competitive tendering*. E&FN Spon. Londres

Walker, M.; Stotlar D. (1997). *Sport facility management*. Jones and Bartlett. Boston

# GLOSSÁRIO

## A

### **AJUSTAMENTO MÚTUO**

Realiza a coordenação do trabalho pelo simples processo de comunicação informal.

### **ANÁLISE SWOT**

A análise das oportunidades, ameaças, pontos fortes e fraquezas. Centro operacional – compreende todos os membros (operacionais) que executam o trabalho básico relacionado diretamente com a produção de bens e serviços.

## C

### **COMUNICAR**

Transmitir e trocar informações.

### **CULTURA ORGANIZACIONAL**

Sistema de ações, valores e crenças compartilhadas, que se desenvolvem dentro da organização e orienta o comportamento dos membros. Descentralização – grau segundo o qual se delega autoridade para tomar decisões a níveis mais baixos da hierarquia organizacional.

## D

### **DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

Processo de mudança planeado em que se pretendem alterar as condições culturais e estruturais da organização procurando as adaptações necessárias aos novos desafios, mantendo uma interação entre a organização e o envolvimento sem subestimar a necessidade de integrar os objetivos individuais dos seus elementos na estratégia global da organização.

### **DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**

Aquele que permite satisfazer as necessidades das gerações atuais sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras satisfazerem também as suas.

### **DIRIGENTE DESPORTIVO**

Membros dos órgãos estatutários do Comité Olímpico de Portugal, da Confederação do Desporto de Portugal, de federações desportivas dotadas de estatuto de utilidade pública desportiva ou de associações/clubes nestas últimas inscritos.

## E

### **ESTANDARDIZAÇÃO DE PROCESSOS DE TRABALHO**

O trabalho é especificado ou programado.

### **ESTANDARDIZAÇÃO DOS RESULTADOS**

É especificado o desempenho a atingir.

### **ESTANDARDIZAÇÃO DAS QUALIFICAÇÕES**

É especificada a formação daquele que executa o trabalho.

### **ESTRATÉGIA**

Corresponde a um padrão de objetivos e de políticas que definem a organização e as suas atividades, sendo definida a partir da identificação do conjunto de oportunidades e riscos, dos recursos disponíveis (materiais, humanos, tecnológicos e financeiros), dos valores culturais da organização (elementos e gestores) e das responsabilidades socialmente assumidas.

### **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

Total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas e em seguida assegurar a necessária coordenação das mesmas.

# F

## **FRANCHISING**

Sistema de distribuição que assenta na colaboração entre empresas. Uma empresa, o franchisador, que concebeu um produto ou serviço e tem o *know-how* de exploração do mesmo e que cede através de um contrato. Outra, o franchisado, que, através de meios humanos e financeiros disponíveis procede à comercialização e manutenção da imagem de marca imposta pelo primeiro.

# G

## **GESTÃO**

Processo pelo qual assumimos a responsabilidade da planificação e regulação dos recursos no interior de uma organização – pessoas, recursos, eventos ou instalações – a fim de realizar objetivos.

## **GESTÃO DESPORTIVA**

Trata essencialmente de decisões, rotinas, processos e práticas eficazes, existe para solucionar problemas pela aplicação de teorias e ferramentas de gestão já sistematizadas em outras áreas do conhecimento, agora adaptadas à realidade do mundo multidisciplinar e dinâmico do desporto.

## **GESTOR DESPORTIVO**

O responsável máximo por tudo quanto se passa nas organizações des-

portivas. A sua missão é planear e implementar políticas ou estratégias que orientem todos os restantes agentes desportivos, no sentido de se atingirem os objetivos previamente definidos.

# L

## **LÍDER**

Alguém com capacidade de influenciar um grupo ou organização para que se alcancem os objetivos previamente definidos.

# M

## **MARKETING**

Processo de criação e desenvolvimento de um sentimento de identificação ou vontade de aquisição de uma ideia, bem ou serviço, numa determinada população alvo previamente selecionada.

## **MARKETING ESTRATÉGICO**

É responsável pelos estudos de mercado, pelos critérios de segmentação do mercado, pelo conceito de produto ou serviço e pela definição de uma estratégia global de *marketing*.

## **MARKETING OPERACIONAL**

Definição das políticas de produtos, fixação de preços, canais de distribuição, ações de venda e pós-venda e comunicação interna e externa.

## **MARKETING MIX**

Expressão utilizada para referir o conjunto das quatro principais variáveis de atuação *marketing*: *Produto, Preço, Distribuição, Comunicação/Promoção*. Na terminologia anglo-saxónica falar de *marketing-mix* equivale a falar dos 4 P - *Product, Price, Place, Promotion*.

## **MERCHANDISING**

Técnicas de otimização da apresentação dos produtos ou serviços no ponto de venda.

# P

## **PLANO DE MARKETING**

Tem por finalidade orientar as estratégias da empresa, de forma a obter maior eficiência, eficácia e efetividade nas atividades de *marketing*.

## **PLANO DE MARKETING DA EMPRESA**

Concentra-se essencialmente nas decisões de carácter mais global que se referem por exemplo aos mercados que a empresa deve trabalhar, aos produtos/serviços que deve oferecer. Geralmente este plano é definido numa ótica de médio/longo prazo (três a cinco anos), devendo ser revisito e prolongado ano após ano.

## **PLANO DE MARKETING DO PRODUTO**

É focalizado nas ações necessárias para o desenvolvimento de uma estratégia de *marketing* para um determinado produto ou serviço.

Estes planos são elaborados numa ótica de curto prazo (um ano).

## R

### REENGENHARIA

Redesenho radical dos processos associados ao negócio, com o objetivo de obter melhorias substanciais ao nível dos custos, da qualidade dos produtos/serviços e do tempo de execução dos mesmos, procurando quebrar a organização tradicional das empresas baseada nos princípios de divisão do trabalho e de especialização de tarefas.

### RELAÇÕES PÚBLICAS

O esforço deliberado, planeado e sustentado para estabelecer e manter um mútuo entendimento entre uma organização e o seu público.

## S

### SUPERVISÃO DIRETA

Mecanismo de coordenação pelo qual um indivíduo se encontra investido de responsabilidade pelo trabalho de outros.

### SISTEMA

Conjunto de elementos em interação dinâmica com vista a atingirem objetivos pré-determinados.

## T

### TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

Preconiza o desenvolvimento de uma ciência do trabalho através de um método científico de seleção e formação dos operários, informação sobre o seu desempenho de forma a provocar um maior interesse pela produção e equidade na divisão e responsabilidade sobre o trabalho.

### TEORIA BUROCRÁTICA

Existe uma linha hierárquica claramente definida e tudo está estandardizado: as responsabilidades, as qualificações, os canais de comunicação e o trabalho.

### TEORIA ESTRUTURALISTA

Considera a organização em todos os seus aspetos como uma estrutura, fornecendo uma visão integrada da mesma, ou seja, considera as influências dos aspetos externos à organização, o impacto dos seus próprios aspetos internos e as múltiplas relações que se estabelecem entre eles.

### TEORIA GERAL DOS SISTEMAS

Parte do princípio de globalidade ou da compreensão das relações existentes entre as partes de um todo devidamente organizado.

### TEORIA NEOCLÁSSICA DA GESTÃO

Conjuga os quadros teóricos da teoria da administração científica

com a dinâmica organizacional das empresas dos nossos dias, enfatizando a gestão por objetivos, afirmando a gestão como área de confluência de diversas áreas do conhecimento.

### TEORIA X

Baseada no princípio de que os funcionários demonstram um comportamento indolente, passivo, resistente à mudança e irresponsável apenas mantendo uma relação em função da compensação monetária correspondente ao vencimento. É autocrática, impositiva e autoritária.

### TEORIA Y

Parte-se do princípio de que o funcionário não é um sujeito passivo, nem contraria de forma sistemática os objetivos da organização. É democrática, consultiva e participativa.

### TEORIA Z

O poder de decisão é participativo e consensual, resultado da participação e envolvimento dos membros na vida da organização.

## V

### VÉRTICE ESTRATÉGICO

Tem como função assegurar que a organização cumpre a sua missão eficazmente.



# FICHA TÉCNICA

PLANO NACIONAL DE FORMAÇÃO DE TREINADORES  
MANUAIS DE FORMAÇÃO - GRAU III

## EDIÇÃO

INSTITUTO PORTUGUÊS DO DESPORTO E JUVENTUDE, I.P.  
Rua Rodrigo da Fonseca nº55  
1250-190 Lisboa  
E-mail: geral@ipdj.pt

## AUTORES

**AFONSO NEVES, ISABEL MESQUITA e JAIME SAMPAIO**

ANÁLISE DA *PERFORMANCE* DESPORTIVA

**ANTÓNIO VASCONCELOS RAPOSO**

PLURIDISCIPLINARIDADE E TREINO DESPORTIVO

**JOSÉ GOMES PEREIRA**

FISIOLOGIA DO TREINO

**JOSÉ LOPES**

GESTÃO DO DESPORTO

**JOSÉ MANUEL BORGES**

TEORIA E METODOLOGIA DO TREINO DESPORTIVO - MODALIDADES INDIVIDUAIS

**LUÍS HORTA**

LUTA CONTRA A DOPAGEM

**OLÍMPIO COELHO**

PEDAGOGIA DO DESPORTO

**PAULO CUNHA**

TEORIA E METODOLOGIA DO TREINO DESPORTIVO - MODALIDADES COLETIVAS

**SIDÓNIO SERPA**

PSICOLOGIA DO DESPORTO

## COORDENAÇÃO DA PRODUÇÃO DE CONTEÚDOS

António Vasconcelos Raposo

## COORDENAÇÃO DA EDIÇÃO

DFQ - Departamento de Formação e Qualificação

## DESIGN E PAGINAÇÃO

BrunoBate-DesignStudio