



Universitat de Lleida

Avaliação da Performance de Gestão de Organizações Desportivas - O Caso da Federação Portuguesa de Basquetebol

Abel Francisco de Oliveira Santos

Dipòsit Legal: L.1316-2013
<http://hdl.handle.net/10803/123900>

ADVERTIMENT. L'accés als continguts d'aquesta tesi doctoral i la seva utilització ha de respectar els drets de la persona autora. Pot ser utilitzada per a consulta o estudi personal, així com en activitats o materials d'investigació i docència en els termes establerts a l'art. 32 del Text Refós de la Llei de Propietat Intel·lectual (RDL 1/1996). Per altres utilitzacions es requereix l'autorització prèvia i expressa de la persona autora. En qualsevol cas, en la utilització dels seus continguts caldrà indicar de forma clara el nom i cognoms de la persona autora i el títol de la tesi doctoral. No s'autoritza la seva reproducció o altres formes d'explotació efectuades amb finalitats de lucre ni la seva comunicació pública des d'un lloc aliè al servei TDX. Tampoc s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant als continguts de la tesi com als seus resums i índexs.

ADVERTENCIA. El acceso a los contenidos de esta tesis doctoral y su utilización debe respetar los derechos de la persona autora. Puede ser utilizada para consulta o estudio personal, así como en actividades o materiales de investigación y docencia en los términos establecidos en el art. 32 del Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual (RDL 1/1996). Para otros usos se requiere la autorización previa y expresa de la persona autora. En cualquier caso, en la utilización de sus contenidos se deberá indicar de forma clara el nombre y apellidos de la persona autora y el título de la tesis doctoral. No se autoriza su reproducción u otras formas de explotación efectuadas con fines lucrativos ni su comunicación pública desde un sitio ajeno al servicio TDR. Tampoco se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al contenido de la tesis como a sus resúmenes e índices.

WARNING. Access to the contents of this doctoral thesis and its use must respect the rights of the author. It can be used for reference or private study, as well as research and learning activities or materials in the terms established by the 32nd article of the Spanish Consolidated Copyright Act (RDL 1/1996). Express and previous authorization of the author is required for any other uses. In any case, when using its content, full name of the author and title of the thesis must be clearly indicated. Reproduction or other forms of for profit use or public communication from outside TDX service is not allowed. Presentation of its content in a window or frame external to TDX (framing) is not authorized either. These rights affect both the content of the thesis and its abstracts and indexes.



**Universitat
de Lleida**



INEFC

Institut Nacional
d'Educació Física
de Catalunya
Lleida

Universitat de Lleida

Institut Nacional d'Educació Física de Catalunya

Curs de Doctorat Fonaments Metodològics de la Recerca de
l'Activitat Física i l'Esport

Tesi doctoral presentada por:

Abel Francisco de Oliveira Santos

*Avaliação da Performance de Gestão de Organizações
Desportivas - O Caso da Federação Portuguesa de
Basquetebol*

Directores: Professor Andreu Camps i Povill (Professor catedratic titular INEFC
Lleida, Universitat Lleida)

Professor Carlos Pestana Barros (Professor associado do Instituto Superior de
Economia e Gestão – Universidade Técnica de Lisboa)

Lleida, 2012

Universitat de Lleida

Institut Nacional d'Educació Física de Catalunya

Curs de Doctorat Fonaments Metodològics de la Recerca de
l'Activitat Física i l'Esport

Tesi doctoral presentada po:

Abel Francisco de Oliveira Santos

*Avaliação da Performance de Gestão de Organizações
Desportivas - O Caso da Federação Portuguesa de
Basquetebol*

Directores: Professor Andreu Camps i Povill (Professor catedratic titular INEFC
Lleida, Universitat Lleida)

Professor Carlos Pestana Barros (Professor associado do Instituto Superior de
Economia e Gestão – Universidade Técnica de Lisboa)

Lleida, 2012

Agradecimentos

Pela constante preocupação em questionar, estimular, acompanhar e por todo o apoio dado, com enorme paciência, em todas as contingências que condicionam um trabalho desta natureza, o meu agradecimento ao professor Carlos Barros.

Mesmo longe, e como muitas intermitências pela minha incapacidade de resposta no tempo razoável, em todas as situações, o professor Andreu Camps esteve sempre disponível e predisposto a ajudar e acompanhar o trabalho apresentado. Agradeço toda a ajuda e recomendações realizadas e espero que o futuro possa trazer uma relação frutuosa, entre a Lleida e Rio Maior, no domínio da gestão do desporto.

Ao professor Félix Romero, pelas muitas horas de discussão e reflexão metodológica e pelo apoio nas escolhas dos caminhos realizados, o meu agradecimento.

Ao Presidente da Federação Portuguesa de Basquetebol, Sr. Mário Saldanha, ao diretor técnico nacional Dr. Manuel Fernandes e ao diretor da formação, Dr. Jorge Fernandes, o meu agradecimento por toda a disponibilidade e abertura para realização do estudo e por todos os elementos que disponibilizaram para tal.

Ao companheiro de curso de doutoramento Albino Maria, pelo que consolidámos em muitos quilómetros, entre Rio Maior e Lleida, e pelas reflexões feitas à volta do projeto e da vida, a minha expressão de saudade e de partilha deste momento.

Encontro nos meus, mais concretamente nas minhas (Milú, Marta e Lúcia), a crítica frontal e genuína, a desconfiança pelo imenso tempo de dedicação ao estudo que não a elas, o elogio difícil mas saboroso e uma vontade que esta fase termine para que possamos estar mais tempo juntos...esforçar-me-ei para tal. A correção do texto, o apoio na estruturação das ideias e os conselhos para escrever as coisas certas de forma correta, é algo, entre outras coisas, que terei de ficar eternamente grato à minha mulher.

À Escola Superior de Desporto de Rio Maior, na pessoa da atual diretora professora Rita Santos Rocha, o meu agradecimento por todo o apoio proporcionado.

Aos professores José Rodrigues e José Alves por terem lançado um projeto inovador para que a ESDRM tivesse, num espaço de tempo reduzido, a melhor qualificação do corpo docente.

Ao grupo de gestão do desporto (Pedro Raposo, Diogo Carmo, Alfredo Silva, Elsa Vieira e Pedro Sobreiro) pelo que temos construído e pela amizade.

Abstract

In this study, on the perspective of a case study, type 2 (Yin, 2003), it is intended to understand the performance of the Portuguese Federation of Basketball, between 2000 and 2010. Specifically, it is seek to answer the following questions: (Q1) Which are the factors that matter most on the achievement of the performance? (Q2) Which is the level of efficiency of the different results obtained? (Q3) Which are the most revealing drivers on the management performance? (Q4) Which is the explanation for the levels of efficiency found, by stakeholders, on Portuguese Federation of Basketball?

The multi triangulation, using the triangulation of theoretical perspectives, data and methods, qualitative and quantitative, was the used methodological approach (Denzin & Lincoln, 2000; Flick, 2005; M. Miles & Huberman, 1994).

At first it were defined the evaluation factors, dimensions, components and indicators; at second it was evaluated the overall productivity; at third it was interpreted the causal relation of performance determinants; and, at fourth, it was evaluated the stakeholders perspective of the performance. It was found that on the period studied there were productivity gains, which mainly depend upon the districts purchasing power; the federation response measures for any in the external environment and the relation measures with the different stakeholders. In the latter case, the promotion and the financial aspects were the less evaluated dimensions by the stakeholders and the sportive results were the dimension which had the best performance evaluation.

By the combination of evidence and finding sources, from each of the four phases of the study, the obtained results reveal a high homogeneity on the productivity and maintenance of the intervention conditions without major changes of productivity and technological progress in the period studied. The impact on management measures does not appear to have the desired impact on performance.

Key words: organizational performance, federations, basketball, sports organizations, sport management

Resumen

En el presente trabajo se pretende comprender a través de un estudio de caso, de tipo 2 (Yin, 2003), se visa comprender el desempeño de la Federación Portuguesa de Baloncesto, en el período de 2000 a 2010. Concretamente se busca respuesta a las siguientes cuestiones: (Q1) ¿Cuáles los factores más importantes en la obtención del desempeño? (Q2) ¿Cuál el grado de eficiencia de los diferentes resultados obtenidos? (Q3) ¿Cuáles son los factores más reveladores del desempeño de gestión? (Q4) ¿Cuál la explicación para los grados de eficiencia encontrados, por parte de las partes interesadas, en la Federación Portuguesa de Baloncesto?

El enfoque metodológico utilizado ha sido el de la multi-triangulación, la triangulación de perspectivas teóricas, datos y métodos, cualitativos y cuantitativos (Denzin & Lincoln, 2000; Flick, 2005; M. Miles & Huberman, 1994).

En primer lugar, se definieron los factores, dimensiones, componentes y criterios de evaluación; en segundo lugar, se evaluó la productividad general; en tercer lugar, se interpretó la relación causal, determinante del desempeño; y, en cuarto lugar, se evaluó el desempeño desde el punto de vista de los *stakeholders*. Se comprobó que, en el período de estudio, hubo aumentos de productividad como resultado, principalmente, del poder adquisitivo de los distritos, de las disposiciones de la Federación para hacer frente a las alteraciones del ambiente externo y de las normas de relación con las diferentes partes. En relación a esto último, los aspectos que peor valoraron los *stakeholders* fueron la promoción y los temas financieros; los “resultados deportivos” fueron la dimensión que obtuvo una valoración de desempeño más alta.

Gracias a una combinación de fuentes de evidencia y comprobaciones para cada una de las cuatro fases del estudio, los resultados obtenidos reflejan una elevada homogeneidad en cuanto a la productividad y el mantenimiento de las condiciones de intervención, sin que haya habido grandes alteraciones en la productividad y en el progreso tecnológico en el período temporal estudiado. El impacto de las medidas de gestión no parece haber tenido la repercusión deseada en el desempeño.

Palabras clave: Desempeño organizacional, federaciones, baloncesto, organizaciones deportivas, gestión del deporte.

Resum

En aquesta tesi es pretén comprendre l'actuació de la Federació Portuguesa de Bàsquet en els models de gestió durant el període que va des de l'any 2000 al 2010. Es una anàlisi des d'una perspectiva d'estudi de cas de tipus 2 (Yin, 2003). L'estudi ha buscat respondre a les qüestions següents: (Q1) Quins són els factors que incideixen d'una manera més important en els resultats de la Federació?. (Q2) Quin és el grau d'eficiència dels resultats que s'han obtingut? (Q3) Quins són els factors (*drivers*) més rellevants en relació a la gestió de la Federació? (Q4) A que responen els diferents graus d'eficiència observats per les persones interessades (*stakeholders*) en el context de la Federació Portuguesa de Bàsquet?

Des de la perspectiva de la metodologia s'ha utilitzat un sistema de multitriangulació, basat principalment en la triangulació de les dades i amb una aproximació tant qualitativa com quantitativa (Denzin & Lincoln, 2000; Flick, 2005; M. Miles & Huberman, 1994).

En una primera etapa es van definir els factors, les dimensions, les components i els indicadors d'avaluació; després es va avaluar la productivitat general; com a tercera etapa es va interpretar la relació causa-efecte de les diverses actuacions portades a terme en el marc de la Federació; i en quart lloc, es va avaluar l'actuació de la Federació des d'una perspectiva dels (*stakeholders*). Amb les dades obtingudes es va poder comprovar que durant el període estudiat es va produir un augment important de la productivitat degut principalment a la capacitat econòmica dels districtes; a les mesures de resposta que la Federació introduïa en funció de les modificacions de l'entorn; i a les mesures de relació existents amb les persones interessades. En aquest darrer aspecte, la promoció i els aspectes financers són les dimensions que menys valoració han obtingut per part dels *stakeholders* i, en canvi, els "resultats esportius" és la dimensió que va obtenir una avaluació de millor acompliment.

En atenció a les dades obtingudes en cadascuna de les quatre fases de l'estudi, s'evidencia o es constata que existeix una elevada homogeneïtat a l'hora de la productivitat i del manteniment de les condicions d'actuació. No hi

ha hagut grans alteracions ni a la productivitat, ni a l'evolució del progrés tecnològic en el període estudiat. Es pot concloure que les mesures de gestió introduïdes durant aquest període no acaben provocant els canvis i la repercussió desitjada i per les quals foren dissenyades.

Paraules clau: organització, federacions, bàsquet, organitzacions esportives, gestió de l'esport.

Resumo

No presente trabalho, na perspectiva de um estudo de caso, do *tipo 2* (Yin, 2003), visa-se compreender a performance da Federação Portuguesa de Basquetebol, no período de 2000 a 2010. Concretamente procura-se responder às seguintes questões: (Q11) Quais os fatores que têm maior importância na obtenção da performance? (Q12) Qual o grau de eficiência dos diferentes resultados obtidos? (Q13) Quais são os fatores (*drivers*) mais reveladores da performance de gestão? (Q14) Qual a explicação para os graus de eficiência encontrados, por parte das partes interessadas, na Federação Portuguesa de Basquetebol?

A multitriangulação, com recurso à triangulação de perspectivas teóricas, dados e métodos, qualitativos e quantitativos, foi a abordagem metodológica utilizada (Denzin & Lincoln, 2000; Flick, 2005; M. Miles & Huberman, 1994).

Em primeiro lugar foram definidos os fatores, dimensões, componentes e indicadores de avaliação; em segundo foi avaliada a produtividade geral; em terceiro interpretou-se a relação causal determinante da performance; e, em quarto lugar, avaliou-se a performance na perspectiva dos *stakeholders*. Verificou-se que, no período em estudo, houve ganhos de produtividade que dependem principalmente: do poder de compra dos distritos; das medidas de resposta da federação às alterações do ambiente externo; e das medidas de relacionamento com os diferentes interessados. Neste último caso, a promoção e os aspetos financeiros foram as dimensões menos avaliadas pelos *stakeholders* e os “resultados desportivos” a dimensão que obteve uma avaliação de melhor desempenho.

Pela associação de fontes de evidência e constatações, de cada uma das quatro fases do estudo, os resultados obtidos são reveladores de elevada homogeneidade na produtividade e manutenção das condições de intervenção sem que tivesse havido grandes alterações de produtividade e de progresso tecnológico no período de tempo em estudo. O impacto das medidas de gestão não parece ter a repercussão desejada na performance.

Palavras chave: Performance organizacional, federações, basquetebol, organizações desportivas, gestão do desporto

Síntesis e Conclusiones

Primera Parte – Introducción

1.1 Justificación

La comprensión de la *performance* o desempeño organizacional, en las organizaciones deportivas, se ha realizado a través de la identificación de sus dimensiones, del posterior establecimiento de indicadores del desempeño según la dimensión, y del establecimiento de comparaciones con los resultados de las organizaciones (federaciones o clubes) de otro u otros países (Athanasiou, Tsamourtzis, & Kokolios, 2009; Bayle, 1999; Bayle & Madella, 2002a; Bayle & Robinson, 2007; Chelladurai, 1987; Chelladurai & Haggerty, 1991; Esposito & Madella, 2003; Frisby, 1986; Koski, 1995b; Madella, 1998; Madella, Bayle, & Tomé, 2005; Papadimitriou, 1994, 1995, 1999, 2000, 2001; Papadimitriou & Taylor, 2000; Vail, 1986; Wolfe, Hoerber, & Babiak, 2002; Zintz & Vaillau, 2008). En el presente caso, se estudia el desempeño de la Federación Portuguesa de Baloncesto (FPB), de 2000 a 2010.

Una de las características originales del presente trabajo es la comprensión holística del proceso que conduce al desempeño de una federación, a partir del estudio de los diversos niveles que contribuyen al desempeño global (federación, asociaciones distritales/ regionales) y de otros *stakeholders*¹ - internos (entrenadores y dirigentes).

1.2 Definición del problema

En las federaciones deportivas, la presión de los interesados² es cada vez mayor y más exigente, debido al paso de la autoadministración de las organizaciones, realizada por voluntarios, a una gestión más propia de las sociedades postindustriales (Gasparini, 2000, p. 5).

¹ Del abordaje de *Stakeholders Theory* (Freeman, 1984), para citar cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la conquista de objetivos de la organización, este término es utilizado interpoladamente con el término "interesados", "partes interesadas" o constituyentes estratégicos, como posteriormente se justifica.

² Utilizamos el término "interesados" o *stakeholders* para, de acuerdo con la *stakeholder theory* (Freeman, 1984), citar "cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la conquista de objetivos de la organización".

De esta forma, la primera Cuestión de Investigación (QI): (QI1) ¿Cuáles son los factores más relevantes para la determinación del desempeño de la Federación Portuguesa de Baloncesto?

Podemos presuponer la existencia de un conjunto de factores de especial valor para el cálculo del desempeño global de la Federación. Sería, por ello, clave saber cuáles son esos factores, su importancia y cómo se ponen en funcionamiento. A partir de estos supuestos surge una segunda Cuestión de Investigación:

(QI2) ¿Cuál sería el grado de eficiencia de los diferentes resultados obtenidos por la Federación Portuguesa de Baloncesto?

Teniendo en cuenta que se intentan identificar, a partir de los recursos utilizados y los resultados obtenidos, aquellos factores que demuestran el desempeño de la Federación, nos interesaría conocer los grados de eficiencia relativos a su producción. En este caso, los resultados obtenidos deben contemplar los procesos a través de los cuales se consigue atraer recursos y la forma en que se utilizan en la estructura federativa, que funciona en todo el territorio nacional, centrando el análisis en la intervención de las asociaciones distritales y la actividad producida por los clubes. Para esas respuestas, hay que adelantar una tercera cuestión:

(QI3) ¿Cuáles son los factores (*drivers*) más reveladores del desempeño en la gestión de la Federación Portuguesa de Baloncesto?

Nos interesa conocer y explicar el desempeño de la Federación, e interpretar qué provoca los resultados reveladores de su grado de desarrollo, discutiendo e identificando, a partir de las orientaciones generales de la intervención, las estrategias, los objetivos, y los resultados.

De las respuestas a las preguntas anteriores, surge una cuarta Cuestión de Investigación (QI4):

(QI4) ¿Qué explicación dan las partes interesadas, en la Federación Portuguesa de Baloncesto, a los grados de eficiencia encontrados?

La FPB lidera la modalidad, siendo la responsable de los resultados globales obtenidos. Sin embargo, existe otro conjunto de participantes que podemos considerar determinantes para esos resultados. Por eso, es importante averiguar la versión que todos los interesados dan de los resultados de la modalidad y de qué forma entienden que pueden ser mejorados.

1.3 Objetivos

Cuando están vinculados a la estrategia de la corporación, los resultados pueden convertirse en el principal elemento para determinar, tanto en el proceso, como en los resultados finales, el grado de concretización de las ideas y de los objetivos de quienes lideran y procuran el desarrollo de la modalidad, hasta el punto de permitir, incluso, en la fase de acompañamiento y concretización de los resultados, la introducción de medidas de retroacción, para corregir comportamientos y volver inmediatamente a la dirección trazada (Neely, 2002a, 2002b; Neely, Adams, & Crowe, 2001). Por ello, con esta investigación pretendemos: I) Explorar y describir los factores susceptibles de ser considerados como reveladores del desempeño global de la FPB; II) Identificar los factores con mayor repercusión en el desempeño de la FPB; III) Cotejar los puntos de vista de los diferentes *stakeholders* ante el desempeño obtenido; IV) Explicar los procesos y los recursos a través de los cuales la FPB consigue alcanzar el desempeño registrado; V) Identificar nuevos vectores de desarrollo que puedan potenciar la obtención de mejores resultados.

Se desea contribuir, de igual modo, a una mejor comprensión del proceso que lleva al desarrollo del baloncesto, a nivel nacional, y la forma en que una federación se puede posicionar estratégicamente para planificar ese desarrollo.

1.4 Ámbito teórico

1.4.1 A partir del dominio de la gestión del deporte

En el ámbito de las ciencias del deporte, a la gestión del deporte se le identifican dos orígenes y evoluciones distintos; uno basado en el modelo norteamericano y otro, en el modelo europeo, (Chelladurai, 1987, 1999; Parkhouse & Ulrich, 1979; Pires & Lopes, 2001; Slack, 1991, 1998; Trail & Chelladurai, 2000). En realidad, el desarrollo del conocimiento en esta área se ha visto influenciado por las premisas anteriores y por la construcción de un espacio científico de actuación, con un paradigma propio de intervención profesional, según refieren Pires y Lopes (2001), que no necesita de una subordinación epistemológica a otras áreas del conocimiento. Por eso, defienden la legitimación del área de gestión del deporte en los supuestos relativos a la contextualización de la intervención del gestor; al dominio tecnológico, nivel de intervención, diversidad de funciones y ámbito de intervención.

1.4.2 Incursión por la teoría organizacional para delimitación teórica y llegada al paradigma de referencia

Para reducir el impacto de la incertidumbre ambiental acerca del desempeño de las organizaciones, es necesario que estas se desarrollen y que mantengan una relación eficaz con el ambiente externo. Dado que las organizaciones dependen de ese ambiente para obtener financiación, necesitan aprobar estrategias que les posibiliten la conquista de tales medios Pfeffer y Salancik (1978) defienden la dificultad que tienen las organizaciones para atraer y controlar recursos, estableciendo así la hipótesis inicial de la teoría de la dependencia de recursos (TDR), uno de los enfoques teóricos que guían este estudio.

Además, utilizamos diversas fuentes y técnicas para recoger información dentro de un proceso dinámico e integrado de triangulación (M. Miles & Huberman, 1994), en el que se combinan dos tradiciones metodológicas: la positivista, de carácter cuantitativo, y la constructivista, más cualitativa e interpretativa del fenómeno en estudio. Dada la asociación de metodologías

provenientes de análisis parciales, cada una con su metodología propia y específica, pero dentro del mismo proyecto de investigación, estamos ante la utilización de una metodología mixta, enmarcada en un estudio de caso “tipo 2” con múltiples unidades de análisis, de acuerdo con Yin (2003).

1.5 Organización del estudio

El diseño de la investigación y la metodología utilizada se explican en la séptima parte. A continuación, en la octava, se describen las cuatro fases de realización del estudio. En la novena parte se discuten los resultados y en la décima se presentan las conclusiones y recomendaciones. Las dos últimas partes están reservadas para las referencias bibliográficas utilizadas en cada parte, y los principales anexos.

Se realiza una relación entre capítulos y al final de cada parte aparece un resumen con las ideas clave, que ayudan a entender la estructuración de la lógica seguida.

Segunda Parte – La construcción del desempeño

El concepto de desempeño ha evolucionado a lo largo de los años, con el aumento de la presión impuesta a las organizaciones para que produzcan más y de forma más eficiente. Hemos pasado de los enfoques circunscritos, sobre todo, a la dimensión financiera, de una parte de la organización (principalmente la relacionada con la capacidad de ventas), ajena a las diversas partes interesadas, a enfoques multidimensionales, soportadas por toda la organización y que tienen como base los intereses de varios *stakeholders*. La incorporación de componentes sistémicas, sociales, técnicas y ecológicas es predominante en las nuevas formas de interpretar el desempeño. Más allá del ambiente interno, las condiciones externas también se tienen cada vez más en cuenta. El desempeño, se convierte en el indicador definitivo del valor de la estrategia.

Debido a sus múltiples responsabilidades, las federaciones deportivas soportan una presión creciente, tanto interna, como desde el exterior, para que

logren y demuestren desempeños a la altura de los recursos que consumen, sobre todo, si son fondos públicos.

El desempeño se ve marcado en cada época por momentos y por condiciones específicas, derivadas del funcionamiento de las organizaciones y de su interacción con el ambiente. Con la TDR como base, relacionamos el ambiente y su vinculación al desempeño de las organizaciones. Remontamos el origen del “deporte moderno” a los siglos XVIII y XIX, en Inglaterra, donde una serie de condiciones facilitaron el surgimiento de los clubes y otras estructuras próximas al sistema federado que conocemos en la actualidad. Estas organizaciones mantienen algunas de sus características iniciales y, a la vez, la necesidad de adaptarse constantemente al ambiente para atraer los recursos que permiten su sustentabilidad. Confirmamos que modelos políticos diferentes generaron, en Inglaterra y Europa Continental, desarrollos dispares del sistema federado y una forma distinta de intervención por parte del Estado. La demostración del desempeño se fue adaptando a las necesidades momentáneas de funcionamiento, evaluación y control de las organizaciones.

Tercera Parte – La gobernación productora del desempeño

En el primer capítulo identificamos la preocupación de la gobernación por la política y la dirección, para mejorar el desempeño organizacional. En esa función, la dirección se interpretó como elemento catalizador de conexiones para la creación de recursos. Entendemos que la gobernación se preocupa por tres áreas principales de intervención: orientaciones estratégicas, monitorización del desempeño organizacional y comprobar que la dirección actúa a favor de los intereses de sus miembros.

La dirección tiene, en la gobernación, la principal área de responsabilidad en cuanto a la ejecución de la estrategia. Se analizaron sus funciones, estructura y relación con los ejecutivos. Se comprobó que la constitución, el perfil de los miembros y su modelo de actuación estuvieran vinculados a un mejor desempeño de la dirección y, en consecuencia, de las organizaciones. En lo referido, específicamente, al establecimiento de una buena relación entre la gobernación y el desempeño organizacional, se

identificaron algunos elementos destacables, como: las condiciones de funcionamiento de la gobernación; la cualidad de la red de la federación; la cadena económica y la posición de la federación en el interior de esa cadena.

En el segundo capítulo, se profundizó en la interpretación, con mayor insistencia en la teoría de la dependencia de recursos y en la de la agencia, sobre la capacidad de atracción de recursos y la toma de decisión. Se resaltaron algunos aspectos generadores de conflictos, desarrollados en la cuarta parte del trabajo.

Finalmente, se destacó la perspectiva de Arcioni y Bayle (2009), que identificaron como principales niveles, susceptibles de evaluación, la gobernación propiamente dicha, la gestión, la regulación y la armonización de procedimientos.

Cuarta Parte – La influencia de los *stakeholders* en el desempeño

Se estudiaron los principales problemas y procesos de identificación, descripción y utilización de los *stakeholders* para el funcionamiento y el desempeño de la organización. Se identificaron los principales criterios y mecanismos de elección. Los voluntarios, los técnicos y los funcionarios fueron considerados los tres principales tipos de actores dentro de una federación, Bayle y Robinson (2007, p.251).

Se consideró crucial la función de los voluntarios en la gestión y el funcionamiento de las organizaciones deportivas. Se identificaron limitaciones y trabas puestas a su participación. Su intervención en estructuras donde ejercen su función profesionales, a veces genera problemas, encuadrables principalmente, en cuestiones de poder, decisión y liderazgo.

Por último, se analizaron las principales causas de conflicto entre profesionales y voluntarios. Las potenciales fuentes de conflicto tienen su origen en el ambiente externo, en la dependencia externa y en las dificultades internas, de liderazgo y gestión. Se pusieron de relieve cuestiones de control,

tiempo de permanencia en la organización, cumplimiento de objetivos y dificultad de adaptación a la profesionalización y la burocratización.

Quinta Parte – La estrategia como factor orientador del desempeño

Pretendemos hacer patente la relación, desde su origen, entre la estrategia y el desempeño, y su desarrollo. Del contexto militar al del deporte, pasando por el de las organizaciones sin ánimo de lucro y el empresarial, de la estrategia de la guerra a la teoría del negocio, el desempeño es un medio que nos permite apreciar la estrategia. Dicho de otro modo, las distintas maneras de pensar y desarrollar una estrategia están directamente relacionadas con las diferentes formas de alcanzar el desempeño organizacional. Esta relación, según se ha demostrado, es indisociable. Naturalmente, debemos seguir investigando su repercusión y en qué medida resulta determinante para la organización. Pero existe acuerdo en cuanto a que el desempeño es el principal test para evaluar la estrategia.

Sexta Parte – Sistemas de evaluación del desempeño

Se comprobó la importancia de la relación entre los mecanismos de evaluación y la visión, los objetivos generales y estratégicos de la organización, y no simplemente una evaluación final o de control de los resultados. Esto se debe a que “la visión tradicional de evaluación como medio de control es ingenua”, defendiéndose que los datos suministrados por el sistema de evaluación permiten cuestionar las premisas en que se apoyan “tanto la estrategia de la organización como sus políticas”, y, simultáneamente, sirven para que las personas puedan analizar su modelo de funcionamiento (Neely, 2002b, p. 13).

Por último, a la hora de seleccionar los instrumentos de evaluación que iríamos a usar, era importante entender hasta qué punto los sistemas de evaluación del desempeño condicionaban el tipo de estrategia desarrollado por las organizaciones. En este caso, Nelly (1994) concluyó que las organizaciones

que compiten en el mercado en función de la calidad y del tiempo atribuyen una gran importancia a los indicadores de desempeño relacionados con las actividades productivas. Esto no sucede con las organizaciones que compiten en función del precio. Para estas, el indicador más importante es la entrega de los pedidos.

En las organizaciones deportivas, en concreto, Madella, Bayle, y Tomé (2005, p. 207) refieren que, en el deporte, los estudios desarrollados han sido fundamentalmente descriptivos, relativos a un momento dado y no están enfocados a la creación de un sistema estable de evaluación para el control de la gestión.

De acuerdo con el recorrido realizado a través de la bibliografía, proponemos una interpretación del desempeño de la FPB, para la parte empírica del trabajo, basada en el referencial teórico expresado de forma resumida en la figura siguiente, que “expresa lo esencial”, tal como aconsejan Quivy y Campenhoudt (1995, pp. 120-134). Así: i) en primer lugar, se delimita la interpretación del concepto de desempeño, de acuerdo con la revisión efectuada e interpretada; ii) en segundo lugar, se delimitan los factores y las correspondientes dimensiones.

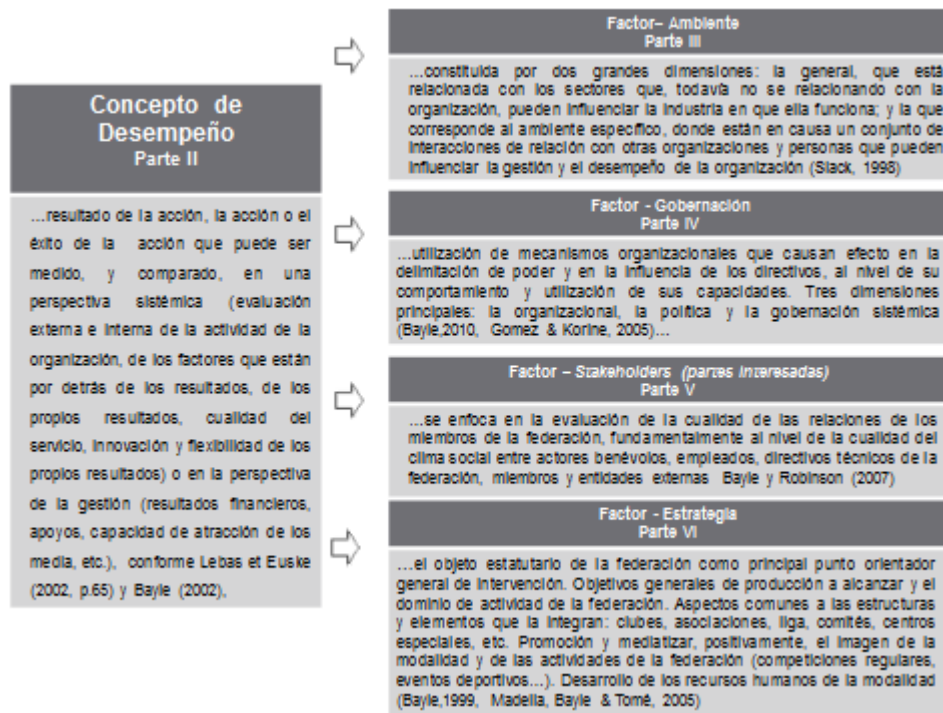


Figura I - Estructura síntesis de soporte a la evaluación del desempeño de la FPB, concepto y factores

A este referencial serán agregados dos puntos más: iii) tercero, las componentes de cada dimensión; y iv) cuarto, los indicadores a través de los cuales las dimensiones pueden ser medidas. El tercero y cuarto punto transcurrirán de la primera fase de la parte empírica del estudio.

Sétima Parte – Diseño de la investigación y procedimientos metodológicos

A este referencial se le añaden dos puntos más: iii) en tercer lugar, los componentes de cada dimensión; y iv) en cuarto lugar, los indicadores a través de los cuales las dimensiones pueden ser medidas. El tercer y cuarto punto derivan de la primera fase de la parte empírica del estudio.

7.1 Una interpretación del objeto a través de la yuxtaposición de paradigmas

Para comprender mejor el objeto de estudio, utilizamos datos cualitativos y cuantitativos; muestras pequeñas desde un punto de vista cualitativo, y de dimensión media desde un punto de vista cuantitativo; trabajamos con datos objetivos y subjetivos; interpretamos, con perspectivas teóricas diferenciadas, el fenómeno en causa; la localización del análisis se realiza en contexto natural y artificial. El objetivo principal no es poner a prueba las relaciones y la generalización de los resultados, sino la forma en que se puede utilizar el desempeño para evaluar y controlar la ejecución de la estrategia. Utilizamos, de esta forma, referencias de análisis que usan premisas de los dos paradigmas para una mejor comprensión del fenómeno en causa, tal como defiende (Yin, 1998). Se combinan dos tradiciones metodológicas: la positivista, de carácter cuantitativo, y la fenomenológica, más cualitativa e interpretativa del fenómeno en estudio (Myers, 1997).

7.2 Estrategia utilizada en la pesquisa

Para Yin (1998), el objetivo del estudio de caso es explorar, describir o explicar hechos. Guba y Lincoln (1994) destacan como principal ventaja relatar los hechos tal como ocurrieron, describir situaciones, proporcionar conocimiento del fenómeno estudiado y comprobar o contrastar efectos y relaciones presentes en el caso. Merriam (1998) añade un tercer objetivo, la evaluación. Gomez, Flores y Jimenez (1996, p. 99) añaden a la evaluación un cuarto objetivo, la transformación. Lo que corresponde a las consecuencias que debe tener un proceso de evaluación del desempeño. Para Fortin (1999, p. 53), cuando se pretende verificar si existen relaciones entre factores y cuales sus conexiones, el estudio de caso puede incorporar interpretaciones descriptivas y correlacionadas.

Merriam (1998) y Tellis (1997) destacan, además, que un estudio de caso presenta un conjunto de aspectos propios que lo distinguen de otros métodos, en concreto, que es particular, está enfocado en una situación, acontecimiento, programa o fenómeno; es descriptivo, porque el producto final es una descripción “rica” del fenómeno que se está estudiando; inductivo, dadas las características del propio estudio y raciocinio inductivo; holístico, porque considera la realidad en su globalidad, prefiriendo la comprensión e interpretación de los procesos en lugar de los productos o resultados. Tal como refieren G. Gomez *et. al.* (1996), un estudio de caso implica que se concrete un proceso de análisis, caracterizado por un examen detallado, comprensivo, sistemático y en profundidad del caso objeto de estudio, condición que responde al objetivo de nuestro trabajo.

Así, como defiende Yin (2003, pp. 6-12), estamos en condiciones de usar la metodología propia de un estudio de caso, de tipo descriptivo y explicativo, como la metodología más adecuada. Dado que es una estrategia de investigación más utilizada cuando se pretende conocer el “cómo” y el “porqué”, cuando el investigador posee un escaso control de los acontecimientos reales, o cuando éste es inexistente, y cuando el campo de investigación se concentra en un fenómeno natural dentro de un contexto de la vida real. Como tal, el “estudio de caso” tiene como base las características del fenómeno en estudio asociadas al proceso de recolección de datos y a las

estrategias de análisis de los mismos, tal como defiende Yin. Además de identificar el desempeño, pretendemos interpretar la relación causal que hay tras él. En este caso, la interacción entre las causas estudiadas y los eventos también es una preocupación propia del desarrollo de los estudios de caso (Bell, 1989).

Cabe agregar la utilización de diversas fuentes, métodos y técnicas de registro y tratamiento de datos y teorías explicativas del fenómeno, dentro de un proceso dinámico e integrado de triangulación, como recomiendan Collis y Hussey (2003), Patton (1997), Miles y Huberman (1994), Lieberman (2005). Tal como refiere Fortin (1999, p. 322), la triangulación es un punto de articulación de los componentes que aportan nuevos conocimientos relativos al mismo fenómeno”. La combinación y articulación de métodos y perspectivas permiten quitar conclusiones válidas a propósito del mismo fenómeno.

Concretamente, se utilizan las siguientes formas de triangulación: i) de fuentes de datos/evidencias diferenciadas; ii) métodos de tratamiento de los datos y iii) técnicas de análisis de datos diferentes. Implica también que, para aumentar la firmeza de los resultados, algunas cuestiones deben ser analizadas en las diferentes fuentes de evidencias, tal como recomienda Yin (1998, p. 233).

7.3 El diseño del estudio

En la lógica que defienden Yin (1998) y Merriam (1988), las proposiciones se refieren a lo que será examinado dentro del ámbito del trabajo. Su definición ayudará a encontrar evidencias relevantes que deben centrar la atención del estudio. Con el diseño del estudio se pretende explicar la secuencia lógica que relaciona la cuestión general del estudio, las cuestiones investigadas, la revisión de la bibliografía, el registro y construcción de las fuentes de evidencia, el tratamiento de los datos, su análisis e interpretación y las constataciones realizadas para cada tipo de análisis, que permiten crear interpretaciones para las conclusiones finales. Tal como se expone en la figura siguiente, donde las líneas punteadas simbolizan una relación longitudinal con

las cuestiones y las líneas continuas, una relación transversal, únicamente con la cuestión de investigación en causa.

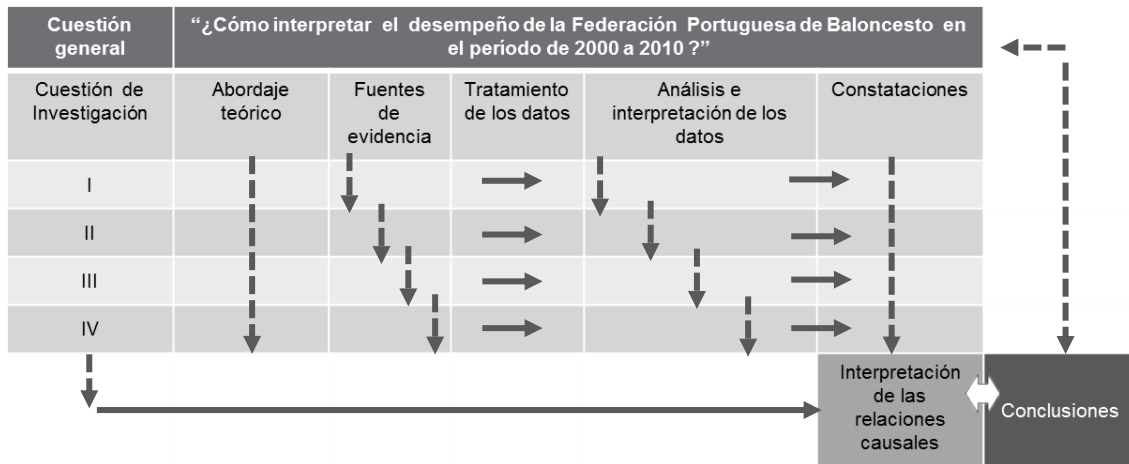


Figura II - Guía de orientación del diseño de pesquisa

Las constataciones parciales, obtenidas a través de las respuestas a cada cuestión de investigación, permiten efectuar inferencias para las interpretaciones de las relaciones causales, teniendo en cuenta el alineamiento jerárquico colocado en cada cuestión. Por otro lado, los resultados del análisis (outputs) e interpretación de los datos, sobre cada cuestión, sirven también como *input* para interpretar la cuestión siguiente. Las preguntas, proposiciones, unidades de análisis, lógica de conexión entre la base de datos y las proposiciones, son criterios para identificar los nuevos hallazgos (Yin, 2003, p21).

Por último, se subraya que la estructura conceptual que da soporte a la evaluación del desempeño de la FPB será concluida en la Fase I de la investigación. La delimitación del concepto en evaluación y los factores correspondientes fue realizada en la parte de la revisión bibliográfica y los diferentes componentes y correspondientes indicadores serán los *outputs* de la Fase I. En esta situación, se realiza de forma sistémica, deductiva, la delimitación del concepto y de los factores en evaluación; y de forma inductiva, conceptos operatorios aislados, los componentes y los indicadores, como recomienda Quivy y Campenhoudt (1995).

La cuestión general, que dirige la investigación, consiste en describir y explicar “cómo interpretar el desempeño de la Federación Portuguesa de Baloncesto en el período de 2000 a 2010”. En este caso, consideramos la

Federación y el papel de sus estructuras distritales, 21 asociaciones. Tenemos 1 unidad de análisis y 21 subunidades. Para ello, se asocian metodologías provenientes de análisis parcelares, cada una con su metodología propia y específica, pero dentro del mismo proyecto de investigación.

Por tanto, estamos ante la utilización de una metodología mixta enmarcada en un estudio de caso “tipo 2”, con múltiples unidades de análisis incorporadas, de acuerdo con Yin (2003).

En la tabla siguiente, de forma resumida, presentamos el diseño del estudio realizado y las relaciones metodológicas establecidas en cada fase. Así, tenemos: las fases de realización del estudio (de I a IV); las cuestiones de investigación (de QI. I a IV), cuestiones orientadoras del estudio; las relaciones con la revisión de la bibliografía; los objetivos del estudio de cada fase; las características del diseño; los métodos y los procesos de tratamiento y análisis de datos.

Tabla I - Síntesis del diseño del estudio por cuatro fases

“¿Cómo interpretar el desempeño de la Federación Portuguesa de Baloncesto en el período de 2000 a 2010?”						
Fase	Cuestión orientadora	Marco de referencia revisión de la literatura	Objetivo	Características del diseño	Métodos	Análisis
I	QI 1	Parte II	i) Caracterizar la unidad de análisis; 2) Identificar, a partir de las dimensiones, componentes e indicadores de desempeño, que servirán de <i>inputs</i> para la fase siguiente del estudio	Exploratorio-descriptivo	Métodos cualitativos, análisis estructural de los documentos y de contenido de las entrevistas semi estructuradas	Análisis estructural de los instrumentos de gestión de la FPB (n=47). Identificación de asociaciones / disyunciones para la constitución de dimensiones, componentes y grupos de indicadores. Entrevistas exploratorias semi estructuradas (n=7) a directivos técnicos para soporte a la identificación de indicadores. Las entrevistas fueron transcritas y tratadas a través del programa de análisis cualitativa de datos QSR Nvivo7 (<i>Qualitative data analysis software NVivo</i>).
II	QI 2	Parte II a VI	A partir de las dimensiones, componentes e indicadores de la Fase I, calcular el Indicador de Productividad Total (<i>Total Factor Productivity</i>) de la FPB	Del tipo panel	Métodos cuantitativos no paramétricos	<i>Índice de Malmquist</i> por la técnica <i>Data Envelopment Analysis</i> (DEA), Indicadores de 21 (asociaciones) x 14 (indicadores) x 11 (número de años observados), corresponde a 3234 indicadores
III	QI 3	Parte II a VI	Atendiendo a los factores en evaluación, a partir del indicador de productividad total, interpretar las causas del desempeño identificado en la Fase II	Del tipo panel	Métodos cuantitativos no paramétricos, correlacional	Aplicación del abordaje <i>Bootstrap</i> al índice DEA <i>Malmquist</i> y Modelo de Regresión de <i>Tobit</i> , utilización de 231 indicadores
IV	QI 4	Parte II a VI	Evaluación del desempeño y de la importancia de los indicadores por parte de los <i>stakeholders</i> , de acuerdo a los indicadores de la Fase I	Descriptivo – Evaluación	Métodos cuantitativos no paramétricos. Encuestas	Encuestas a entrenadores y directivos técnicos (n=59), análisis descriptivo, ratios de importancia/evaluación por indicador, análisis de variancia (oneway Anova) y <i>post hoc test Tukey</i>

Capítulo II.VII - Procedimientos metodológicos

Partimos de las preocupaciones por los procedimientos generales y, para cada una de las cuatro fases de la investigación, presentamos las especificidades de cada estudio realizado. De este modo, se pretende también transmitir el encadenamiento de output / input realizado y de qué forma el conjunto de resultados parciales va a permitir interpretar el desempeño de la FPB.

7.4 Preocupaciones metodológicas generales

Para aumentar la validez interna, redujimos, dentro de lo posible, la ambigüedad y la contradicción en la interpretación de los componentes en análisis, a través de su descripción y mediante la codificación de las unidades de análisis. Por otro lado, con la triangulación (de fuentes, instrumentos y métodos de análisis), aumentamos la probabilidad de reforzar las evidencias y una mayor conexión entre los datos. Los procedimientos de análisis y de interpretación de los conceptos y teorías utilizados en la revisión bibliográfica y en la parte empírica fueron aplicados de acuerdo con los métodos comúnmente utilizados en ciencias sociales y en el ámbito de la gestión del deporte. En cuanto al aparato teórico, utilizamos las medidas y los procedimientos recomendados para la creación de estudios de caso de acuerdo con Yin (1998, 2003) y Merriam (1998).

En cuanto a la validez instrumental, tuvimos en consideración las preocupaciones a la hora de construir los procedimientos utilizados en la investigación, por la comparabilidad y compatibilidad de los métodos y por la triangulación de las fuentes y de los instrumentos de análisis de los datos. La credibilidad hace referencia a la consistencia de los datos y a la posibilidad de obtener de nuevo los mismos resultados, los mismos descubrimientos y conclusiones, tras realizar los mismos procedimientos. Esto quedó garantizado gracias a la exhaustividad de la descripción de los métodos y procedimientos utilizados (Collis & Hussey, 2003). La validez consultiva fue asegurada por la posibilidad de contactar directamente con todos los elementos y soportes participantes en la investigación, en especial: entrevistas, documentos de

gestión de la FPB, registros, que pueden dar prueba de la precisión, relevancia y pertinencia de los datos obtenidos.

En esta situación, de estudio cualitativo y cuantitativo, a través de demostración de las fases metodológicas y de la descripción de los procedimientos, utilizando hasta métodos de tratamiento de datos reconocidos y estandarizados en la literatura, buscamos destacar los procesos desarrollados en el estudio, que pueden ser transpuestos para otros estudios idénticos. La generalización de resultados no es, así, el propósito del estudio (G. Gomez et al., 1996); M. Miles & Huberman, 1994; Myers, 1997).

7.5 Preocupaciones metodológicas específicas por fase de estudio

En cada una de las cuatro fases se describen, con mayor profundidad y según el tipo de evidencia y análisis: los objetivos de la fase, la unidad de análisis, la muestra, los instrumentos de medida, los procedimientos de desarrollo parcial del estudio, los instrumentos y procedimientos de análisis de los datos e interpretación de los resultados, tal como recomiendan Yin (1987 y 1989) y Merriam (1998). Cabe añadir que efectuamos una comparación de dimensión espacial - a la FPB y las correspondientes unidades funcionales distribuidas por el país-, que cruzamos con una de dimensión temporal, con lo que nos acercamos a un design estilo “estudio de panel” (Lieberman, 2005), dado que se observa el comportamiento de la FPB anualmente a lo largo del período de 2000 a 2010.

Conclusiones

Comenzamos con el propósito de estudiar el desempeño de la Federación Portuguesa de Baloncesto (FPB), de 2000 a 2010. Definimos como primer objetivo el poder usar el desempeño como instrumento para cuestionar la estrategia, conocer lo que está por detrás del desempeño de la organización. El enfoque holístico de comprensión del proceso que determina el desempeño de una federación, a través del estudio de los diferentes niveles que contribuyen al desempeño global, se convirtió en el eje de la investigación. Porque, además, el evaluar el desempeño de una federación no es lo mismo que evaluar una sola organización, dado que se evalúa una red de organizaciones que operana través de estructuras regionales, las asociaciones distritales, y locales, los clubes.

Comprender cómo una federación, en este caso la de baloncesto, construye su desempeño fue la principal motivación para el estudio. Cabe agregar que nos gustaría que los resultados pudieran contribuir a un conocimiento más profundo de los factores potenciadores de progreso, desde el punto de vista de la gestión del deporte, del desarrollo de la federación y de la mejora de la formación de los directivos de organizaciones deportivas, de ámbito federado.

Delimitamos la problemática que hace que las federaciones deportivas sufran una gran presión para la obtención y demostración de resultados, poniendo a prueba sus condiciones de producción de tal modo que llega a peligrar su supervivencia. Así, entre las Partes II y VI, analizamos un conjunto de aspectos relacionados con la caracterización del desempeño: estado de su relación con el ambiente de su construcción; contexto general; implicación con la gobernación; relaciones con los *stakeholders*; conexión con la estrategia y, por último, con los propios sistemas de evaluación del desempeño. Los supuestos relacionados con la teoría de dependencia de recursos acompañaron otros enfoques teóricos, vertebradores del estudio, apoyados en la investigación bibliográfica. En la parte empírica, de la Parte VII a la X, dividimos la investigación en cuatro fases, de modo a responder a cada una de

las cuestiones colocadas parcialmente, para después interpretar de forma integradora el desempeño de la FPB.

Creamos, de este modo, las condiciones para responder a la primera cuestión de la investigación: (Q1) ¿Cuáles los factores que tienen mayor importancia en la obtención del desempeño de la Federación Portuguesa de Baloncesto? La revisión de la literatura, y la delimitación de desempeño realizada, nos arrojó cuatro factores principales: ambientales, gobernación, *stakeholders* y estrategia. A partir de estos, de forma inductiva, a través del análisis estructural de contenido [de los instrumentos de gestión (n=47) y de entrevistas (n=7)], fueron identificadas 12 dimensiones en 17 componentes y sus respectivos indicadores, que discriminamos de la siguiente forma: D1) dimensión ambiente externo (general y específico); D2) dimensión gobernación, modelo de gestión (organización y administración); D3) dimensión, gobernación, comunicación (interna y externa); D4) dimensión gobernación, financiera (costes y beneficios); D5) dimensión *stakeholders*, interna (internos); D6) dimensión *stakeholders*, externa (externos); D7) dimensión estrategia, practicantes (minis, sub12, sub14, sub16, sub18, sub-19/20 y seniors masculinos y femeninos); D8) dimensión estrategia, selecciones (formación masculinos/femeninos y seniors masculinos/femeninos); D9) dimensión estrategia, promoción de la modalidad (proyectos de promoción de la práctica); D10) dimensión estrategia, captación de talentos (proyectos de captación de talentos); D11) dimensión estrategia, formación de recursos humanos (entrenadores y árbitros) y D12) dimensión estrategia, clubes (apoyo al funcionamiento). A través de esta estructura, conseguimos circunscribir las áreas que merecieron mayor atención por la FPB, e intervención, a través de acciones que fueron la base de los resultados obtenidos.

A partir de los datos anteriores, conseguimos responder a la segunda cuestión de investigación (Q2) ¿Cuál es el grado de eficiencia de los diferentes resultados obtenidos por la Federación Portuguesa de Baloncesto? La forma de descomponer los factores permitió la identificación de los indicadores, como instrumento para su propia evaluación, y de los resultados globales de la FPB. De esta forma, se identificaron 26 indicadores que pudieron ser utilizados en la

evaluación de cada año, durante el período de 2000 a 2010. Al no existir datos registrados, ni condiciones para su registro, retrospectivamente, no fue posible utilizar más indicadores.

Los datos obtenidos permiten concluir que, en el período evaluado, hubo ganancias de productividad desde el punto de vista de la gestión de la federación. De acuerdo con el valor del índice de Malmquist – DEA, 0,992 ($MALM < 1$), diez de las veintiuna asociaciones presentan ganancias de productividad ($MALM < 1$), y la principal contribución para la obtención de este resultado proviene de la mejora de la eficiencia (EFFCH) del funcionamiento. Los resultados del componente de variación tecnológica (TECH) indican que las medidas que pretendían alterar las formas de organización de las competiciones, las formas de atraer más practicantes o de promocionar la práctica de la modalidad, parecen tener efectos reducidos y por debajo de lo esperado. La variación tecnológica está relacionada con los procesos de creación, innovación y difusión de tecnología o procesos de transformación y mejoría de las actividades y de los servicios. Se consideran también los ajustes de los procesos productivos para reducir el desperdicio y aumentar la producción. Por ejemplo, la mejora de métodos y técnicas para atraer, mantener y desarrollar practicantes es uno de los desafíos de la gestión deportiva en este nivel. Lo que, atendiendo a los resultados, parece continuar mereciendo desarrollo en el futuro.

Después de conocer los resultados generales de productividad, y en función del ranking de los resultados deportivos establecido, se constituyeron tres grupos de asociaciones. En el primero, se encuentran Oporto, Aveiro, Lisboa, Setúbal y Coimbra, las que logran mejores resultados en las competiciones, pero también en cuanto a número de practicantes, clubes, entrenadores, árbitros/jueces, mayor número de competiciones, de acciones de formación para entrenadores y árbitros/jueces; también las que consiguen atraer un mayor número de practicantes para las acciones de promoción del baloncesto en las escuelas. Estas asociaciones están todas en el litoral y se encuentran dentro de las grandes áreas metropolitanas de Lisboa y Oporto o en zona que hace frontera con ellas. El segundo grupo, formado por Santarém, Madeira, Algarve, Viana do Castelo, Braga, Faial y Pico, Santa Maria, São

Miguel, Terceira y Leiria, presenta valores inferiores a los del primer grupo en todos los indicadores en evaluación y de forma más crítica en el número de practicantes séniores y femeninos, y en la captación. Predominan las asociaciones en islas y también en la costa litoral del país. En el tercer grupo, se encuentran todas las asociaciones del interior del país, Viseu, Alentejo, Vila Real, Castelo Branco, Guarda y Bragança, de Norte a Sur. Presentan indicadores bajos en todos los criterios, desde el número de clubes, al de practicantes y técnicos. Los sectores femenino y sénior son muy reducidos. Razones de naturaleza cultural, social y económica condicionan las posibilidades de las asociaciones para intervenir y hacer algo más que practicar la oferta de la modalidad.

De acuerdo con los resultados de productividad total obtenidos, abordamos la interpretación de la tercera cuestión: (Q13) ¿Cuáles son los factores (*drivers*) más reveladores del desempeño de la gestión de la Federación Portuguesa de Baloncesto? Relativamente a las hipótesis manejadas, constatamos que, mediante la aplicación de la técnica de *Bootstrap*, con la regresión de *Tobit*, al índice de Malmquist, los resultados de productividad dependen del poder adquisitivo del distrito, son determinados por la respuesta de la federación al ambiente y dependen de las medidas de relacionamiento con los diferentes *stakeholders*. La gobernación o la estrategia no revelaron haber contribuido a la obtención de las ganancias de productividad identificadas. No obstante, debemos considerar que las variables encontradas están globalmente bien discriminadas (Wald $\chi^2 = 96,78$), son bien explicativas del modelo, y que existe evidencia estadística para, con el 99% de certeza, considerar válido el modelo global propuesto (valor de $\text{Prob} > \chi^2 = 0,000$ y $p\text{-value} \leq \alpha$, luego $0,000 \leq 0,01$). Pero existe también evidencia de que el modelo encontrado explica un 35% de los resultados obtenidos (Pseudo $R^2 = 0,3546$). Por tanto, debemos considerar que existen otras variables explicativas, no controlables por la FPB, y que la intervención de los miembros, socios de la FPB, también contribuirá a los resultados obtenidos.

Sobre la última cuestión: (Q14) ¿Cuál la explicación para los grados de eficiencia encontrados que dan las partes interesadas, en la Federación Portuguesa de Baloncesto? Preguntamos a los entrenadores de las

selecciones distritales (n=50) y a los directivos técnicos (n=9), que, al primer objetivo de aplicación de la encuesta -evaluar la importancia de los indicadores que reproducían el desempeño de la FPB- le atribuyeron evaluaciones demostradoras de que, desde su perspectiva, los elementos servían para explicar ese desempeño, dado que le atribuyeron valores entre 6,57, valor máximo, y 5,03, valor mínimo. En los primeros siete indicadores - los más valorados -, coincidieron en la evaluación de la importancia de cinco indicadores: “Iniciativas de promoción de la modalidad minibaloncesto” “Captación de practicantes para la modalidad”, “Calidad de los cursos de formación de entrenadores”, “Fiestas Nacionales del Baloncesto Juvenil” y “Número de cursos disponibles para entrenadores”.

En la evaluación de los indicadores, las “Fiestas Nacionales del Baloncesto Juvenil”, los “Resultados internacionales de las selecciones femeninas – Formación” y las “Iniciativas de promoción de la modalidad 3x3 en las escuelas” recogen la mejor apreciación del trabajo desarrollado por la FPB. Por el contrario, los tres últimos indicadores son “Número de practicantes femeninos séniores”, o “Número de practicantes femeninos en la formación - incluyendo Sub19” y la “Captación de practicantes para la modalidad”, lo que representa un trabajo con los objetivos por debajo de lo esperado. En los resultados del cociente establecido entre la importancia y la evaluación de los indicadores, la captación y la promoción deberían haber obtenido, para los encuestados, unos resultados mejores, incluso en el minibaloncesto, proyecto considerado clave por la FPB.

En cuanto a la gobernación, de la promoción externa de la modalidad, los entrenadores evalúan positivamente tres indicadores: "El sitio web / portal de la FPB", “Utilización del *facebook, twitter, youtube*” y el “Reconocimiento público de la modalidad”. Sin embargo, la dispersión de los resultados indica que esta valoración no fue consensuada. En cuanto a la parte negativa, dieron los valores más bajos a tres indicadores: “Número de juegos nacionales en televisión”, “Número de noticias sobre la modalidad en los periódicos deportivos”, “Número de noticias sobre la modalidad en periódicos no deportivos”. Estos aspectos son los que recogieron las valoraciones más bajas de las dadas a todos los indicadores y los que requieren un mayor esfuerzo

para lograr una mejoría. Esta dimensión fue la que recogió la segunda peor valoración dada por los interesados. Aún relacionada con la gobernación, en su parte administrativa, la atención fue evaluada positivamente, lo que puede derivar de las medidas desarrolladas para esa área. Por otro lado, "Relación con patrocinadores", "Apoyo de las asociaciones distritales a los clubes" y "Costes de arbitraje" tuvieron una apreciación negativa y la acción de la FPB en este dominio no tuvo, según los resultados de la evaluación, un efecto positivo. Cuando se compararon las diversas dimensiones, los resultados evidenciaron una evaluación global positiva en la "dimensión de la gobernación", la segunda con valores más elevados, aunque en el "apoyo a los clubes", "costes de los arbitrajes", "apoyo al funcionamiento de las asociaciones distritales" y "relación con los patrocinadores", la evaluación haya sido baja.

En la componente financiera, la evaluación demostró que la intervención en la parte de gestión de costes ha sido más positiva que en la de beneficios. Los encuestados consideraron que el trabajo desarrollado para atraer fondos no había sido positivo y que debería haber habido una mejor capacidad para generar "Beneficios suplementarios", "Beneficios asociativos" y atraer más "Subsidios del Estado y otras entidades". Los encuestados evaluaron esta dimensión con el valor medio más bajo de todos.

En lo referido a la formación, la calidad de los cursos para entrenadores y árbitros fue evaluada positivamente. Sin embargo, su cantidad obtuvo evaluaciones medias, de acuerdo con la escala utilizada. Esta dimensión fue, en su conjunto, la tercera más valorada.

Refiriéndonos aún a la última cuestión, teniendo en cuenta las dimensiones del estudio, consideramos que existe evidencia estadística para hablar de diferencias entre las medias obtenidas por las diferentes dimensiones. Se han interpretado las diferencias significativas entre dimensiones, y se han identificado tres grupos: el que contiene las dimensiones con valores de evaluación medios más bajos: "dimensión promoción" (3,075) y "dimensión financiera" (3,522); el segundo grupo, con los valores intermedios: formación (3,925) y dimensión gobernación (4,030); y el tercer grupo, con el valor medio más elevado, relacionado con los indicadores deportivos (4,329).

Así, llegamos a conocer el valor que los interesados dan a cada dimensión y como las jerarquizan

En la asociación de los resultados, cabe destacar cinco factores:

Primero, de la relación de los resultados conocidos por los interesados encuestados con los obtenidos por la evaluación de la productividad total, a través del índice Malmquist - DEA, la eficiencia técnica fue la principal responsable de los resultados globales. La gobernación fue la segunda dimensión más valorada por los encuestados, lo que permite mantener los resultados positivos atribuidos a los procesos de gestión administrativa, sin que se les pueda considerar los determinantes últimos del desempeño, dado que, por la técnica de *Bootstrap Tobit*, los resultados identificados no dependen de las medidas de gobernación. Relativamente a los resultados deportivos, verificamos que no contribuyen de forma positiva para explicar los resultados de productividad, conforme fue anteriormente verificado. Sin embargo, para los interesados encuestados, el trabajo realizado en esta dimensión fue positivo, siendo, de hecho, la dimensión con valores más elevados, aunque distante del valor máximo posible. Se podría entender que, a pesar de la evaluación positiva, no tiene un impacto tan fuerte como para hacer depender de ella los resultados finales.

Segundo, desde otra perspectiva, los resultados que indicaron mejoras de productividad se explican, esencialmente, por el poder adquisitivo de cada distrito, las medidas de respuesta de la FPB a los problemas planteados por el factor ambiente y las medidas de relación con los *stakeholders*. Esta cadena final de constataciones nos lleva a las hipótesis iniciales de interpretación del desempeño: que es esencialmente en la relación con el ambiente externo y en la interacción que consiga desarrollar, donde la FPB podrá encontrar las condiciones para generar resultados en términos de productividad. En este caso, la dependencia del contexto externo, del ambiente, parece ser un elemento decisivo en su acción. La dependencia de recursos externos y de los *stakeholders*, que también son portadores de recursos, son los principales elementos que parecen potenciar los resultados de la acción de la FPB, lo que

expresa una fuerte relación explicativa fundamentada en la Teoría de Dependencia de Recursos.

Tercero, está ampliamente aceptado que la medición del desempeño de las organizaciones deportivas, puede serles útil para sus decisiones estratégicas y su capacidad para evaluar sus éxitos (Winand, Zintz, Bayle, Robinson, & Qualizza, 2009). Así, a partir de los resultados obtenidos es posible pasar a otro nivel de análisis, que discrimine las razones que llevaron a que algunas de las medidas no obtuvieran el resultado esperado, o incluso a discutir su forma y grado de concretización.

Cuarto, se constató una elevada asimetría, entre el litoral y el interior del país, en cuanto a los resultados deportivos relacionados con la misión de la FPB. Sin embargo, dos de las principales asociaciones del país, ubicadas en el litoral y en las dos principales áreas metropolitanas, Lisboa y Oporto, mostraron, de todos modos, similares pérdidas de productividad.

Quinto, en general, los datos obtenidos evidencian una elevada homogeneidad en la productividad y el mantenimiento de las condiciones de intervención, sin que haya habido grandes alteraciones ligadas al progreso tecnológico en el período de tiempo en estudio, de 2000 a 2010.

Por tanto, en cuanto a la relación de la interpretación del desempeño que fue establecida, y con base en las cuatro fases del estudio desarrollado, debemos comprobar algunas contradicciones:

La FPB identifica e interpreta sus problemas de desempeño de forma continuada desde 2000 a 2010. A la vez, presenta medidas para solucionar los problemas identificados, que, según se constata, tampoco son muy diferentes. Los resultados de esas medidas no tienen el impacto deseado y, de este modo, la evolución de la modalidad es lenta. Los indicadores muestran la existencia de resultados, por ejemplo, con el aumento global de practicantes, especialmente en el sector femenino, equipos, número de entrenadores inscritos, pero, simultáneamente, subsisten problemas que parecen impedir la obtención de resultados más estructurantes para la modalidad.

Las dificultades y los problemas encontrados parecen, así, crónicos, dado que las propuestas y las acciones gravitan sucesivamente alrededor de las mismas cuestiones. Por ejemplo, las cuestiones de los arbitrajes, la organización de los cuadros competitivos, la captación de practicantes o la valorización del jugador nacional y la participación en las competiciones internacionales. Así, las propuestas de soluciones deben ser alteradas y creadas situaciones experimentales para verificar su validez y posible generalización para todas las asociaciones.

La reorganización estructural y funcional de las asociaciones distritales, y su adaptación a la realidad social y económica del país, es recomendable. Las estructuras de base necesitan actualizarse en las formas de intervención.

La profesionalización de los directivos técnicos regionales y la existencia de un gestor deportivo con funciones de dinamización de las estructuras asociativas son también aconsejables.

Los modelos de competición regionales, asociados a los factores de desarrollo de los practicantes y a las limitaciones de los clubes y de las familias, deben ser reprogramados. Situaciones a modo de prueba deben ser estimuladas.

La valorización de competiciones/convivencias para los practicantes veteranos, como forma de aumentar el número de personas implicadas en la modalidad y posibilitar un aumento de la masa crítica, es un aspecto que se debe incentivar.

La formación de directivos, que la federación no fomenta, es crucial para el desarrollo y sustentación de la práctica. Se sugieren también acciones en este dominio.

En cuanto al alto rendimiento, la relación con el sistema educativo, en especial, el universitario, tendría que ser más profunda.

A partir de los 18 años se pierde un elevado número de jugadores y la reducción de los equipos de sub20 y séniores es una de las consecuencias.

Esta situación también se debe relacionar con el sistema de enseñanza superior;

El número de jóvenes que prueban el minibaloncesto y los sub12 y, a continuación, dejan la modalidad, carece de una interpretación específica y profunda, pues coloca en causa toda la lógica de funcionamiento de la competición federada.

La existencia de un mecanismo interno de acompañamiento de los resultados y su verificación permanente es otra sugerencia. Una evaluación centrada únicamente en los informes de actividades es muy limitada. Es necesario identificar indicadores clave y sistematizar formas de monitorizarlos y evaluarlos; Por último, la comunicación externa de la modalidad tiene que mejorar, ser más mediatizada y provocar un aumento de la notoriedad y exposición pública de la modalidad.

Como limitaciones del estudio, podemos considerar la reducida implicación de las partes interesadas. Utilizamos sólo dos grupos: entrenadores y directivos técnicos. Otros grupos podrían participar: representantes de otros recursos humanos de la modalidad o de los socios, como los clubes y asociaciones distritales. Dado que recurrimos exclusivamente a sujetos internos, envueltos en el proceso de desempeño de la FPB, tampoco tenemos una visión externa del problema, lo que nos habrá podido proporcionar una visión parcial. Otro factor se relaciona con la realización de lo que fue planeado. Identificamos lo que fue propuesto y los resultados y no el proceso sobre el modo y el grado de concretización de las propuestas, lo que condiciona la verificación de las causas de los resultados. Finalmente, la imposibilidad de utilizar los mismos indicadores en todos los instrumentos de recogida de datos, debe también considerarse una limitación.

En una futura investigación, la profundización de la multi-triangulación con la posibilidad de combinar datos, métodos e investigadores permitiría profundizar en la complejidad de las relaciones establecidas y reunir interpretaciones interdisciplinarias relacionadas con las diversas dimensiones estudiadas. Este enfoque también permitiría una mayor diversidad de encuestados, individuales o colectivos, con responsabilidad en los resultados

de la federación, lo que reforzaría las preocupaciones acerca de la validez interna del diseño propuesto.

Concluimos destacando que los objetivos que nos propusimos alcanzar con este estudio fueron concretizados, especialmente, la exploración y descripción de los factores susceptibles de ser considerados como reveladores del desempeño global de la FPB; la identificación de los factores que tienen mayor repercusión en el desempeño; la comparación de los puntos de vista de algunos *stakeholders* ante el desempeño obtenido; en la explicación de los procesos y de los recursos a través de los cuales la FPB consigue obtener el desempeño identificado y las recomendaciones de nuevos vectores de desarrollo que permitirían potenciar la obtención de un mejor desempeño.

Índice geral

AGRADECIMENTOS.....	V
ABSTRACT.....	VII
RESUMEN.....	IX
RESUM.....	XI
RESUMO	XIII
SÍNTESIS E CONCLUSIONES.....	XV
ÍNDICE DE TABELAS	LI
ÍNDICE DE GRÁFICOS	LIV
ÍNDICE DE FIGURAS	LV
ÍNDICE DOS ANEXOS.....	LVI
LISTA DE ABREVIATURAS	LVII
PRIMEIRA PARTE – INTRODUÇÃO	1
1.1 <i>Justificação</i>	3
1.2 <i>Definição do problema</i>	6
1.3 <i>Objetivos</i>	11
1.4 <i>Âmbito teórico</i>	12
1.4.1 A partir do domínio da gestão do desporto	12
1.4.2 Incursão pela teoria organizacional para delimitação teórica e chegada ao paradigma de referência.....	13
1.5 <i>Organização do estudo</i>	15
SEGUNDA PARTE – A CONSTRUÇÃO DA PERFORMANCE	3
CAPÍTULO I.II – A PERFORMANCE DA PERFORMANCE ORGANIZACIONAL, DELIMITAÇÃO DO ÂMBITO	5
2.1 <i>Pressupostos para a delimitação do âmbito da performance organizacional</i>	6
2.1.1 A interpretação da performance organizacional	6
2.1.2 A adequação da performance à especificidade da organização e ao nível de análise	10
2.2 <i>A proximidade da eficiência, eficácia e da efetividade à performance</i>	16
2.3 <i>Os desafios da performance nas organizações sem fins lucrativos</i>	24
CAPÍTULO II.II – O AMBIENTE PRODUTOR E CONDICIONADOR DA PERFORMANCE.....	31
2.4 <i>Interpretar o ambiente e a sua influência na performance</i>	32
2.5 <i>Ambiente propício para o surgimento do desporto moderno</i>	35
2.6 <i>Regulamentação, elemento do ambiente condicionador da performance</i>	42
2.7 <i>Ambiente do desporto limitado em recursos</i>	48
2.8 <i>Um ambiente em mudança na performance das federações</i>	53
2.9 <i>Cada período temporal uma perspetiva de performance</i>	60
TERCEIRA PARTE – A GOVERNAÇÃO PRODUTORA DA PERFORMANCE.....	73
CAPÍTULO I.III - A GOVERNAÇÃO COMO PRIMEIRO NÍVEL DE RESPONSABILIDADE NA CONSTRUÇÃO DA PERFORMANCE	75
3.1 <i>As implicações das práticas de governação na performance</i>	75

3.2 A função da direção como estrutura de governação	79
3.3 Constituição, dimensão e outros condicionantes do desempenho da direção	84
3.4 A relação entre a governação e a performance	87
CAPÍTULO II.III - A TOMADA DE DECISÃO E A PERFORMANCE DA GOVERNAÇÃO	91
3.5 Recursos, questões de agenciamento e a tomada de decisão das direções	91
3.6 Performance da governação, desencadeadora da performance organizacional	97
QUARTA PARTE – A INFLUÊNCIA DOS STAKEHOLDERS NA PERFORMANCE.....	107
CAPÍTULO I.IV - A IDENTIFICAÇÃO DOS STAKEHOLDERS.....	109
4.1 A performance e a função dos stakeholders.....	110
4.2 Os stakeholders contam na definição da performance.....	115
CAPÍTULO II.IV – A RELAÇÃO DOS VOLUNTÁRIOS COM OUTROS CONSTITUINTES	123
4.3 Os voluntários como constituintes principais e outros grupos de interesse	123
4.4 Relações de poder, conflitos e coexistência de profissionais e voluntários	126
QUINTA PARTE – A ESTRATÉGIA COMO FATOR ORIENTADOR DA PERFORMANCE..	133
CAPÍTULO I.V - DA ORIGEM DA ESTRATÉGIA ÀS IMPLICAÇÕES NA PERFORMANCE	135
5.1 Origem e evolução do conceito de estratégia	135
5.2 A estratégia como determinante da performance	139
CAPÍTULO II.V – O CONTRIBUTO DAS DIFERENTES ESCOLAS DE PENSAMENTO ESTRATÉGICO PARA A APRECIACÃO DA PERFORMANCE	145
5.3 As abordagens prescritivas da estratégia	145
5.4 As escolas descritivas	157
SEXTA PARTE – SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DA PERFORMANCE.....	175
CAPÍTULO I.VI - A “EFFECTIVENESS” COMO PERCURSORA DOS SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DA PERFORMANCE, DOS MODELOS ESTÁTICOS AOS INTEGRADOS.....	177
6.1 Abordagens centradas no funcionamento das organizações: objetivos, recursos e processo interno	178
6.2 A performance na perspetiva das várias representações da organização	180
CAPÍTULO II.VI - DIFERENTES OBJETIVOS, DIFERENTES GERAÇÕES DE SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DA PERFORMANCE	187
6.3 Evolução dos sistemas e avaliação da performance	187
6.4 Sistemas de avaliação baseados na dimensão financeira: economic value added (EVA ®) e custo baseado em atividades	191
6.5 Sistemas de avaliação multidimensionais: os sistemas equilibrados, tableau de bord e o método OVAR e o balanced scorecard (BSC).....	194
6.6 Sistemas em tronco ou em pirâmide: performance pyramid, performance measurement matrix, Integrated dynamic performance measurement systeme e performance prism... 202	
6.7 Sistemas de avaliação baseados na excelência: Deming prize, Baldrige Award, European Foundation for Quality Management e o Business Excellence Model Award.. 210	
6.8 Sistemas de avaliação mistos com especificidades para as OSFL: Logical model, modelo de Lusthaus para o terceiro setor e o data envelopment analysis (DEA)	213
CAPÍTULO III.VI - A CRIAÇÃO DE CONDIÇÕES PARA AVALIAÇÃO DA PERFORMANCE	223

6.9 Dimensões explicativas da avaliação da performance	223
6.10 Sistematização e organização dos processos de avaliação da performance	231
6.10.1 Escolhas das dimensões de análise, valorização das abordagens multidimensionais	253
6.10.2 A identificação de indicadores que transmitam a performance.....	259
6.10.3 Métodos de recolha de dados na avaliação da performance.....	264
SÉTIMA PARTE – DESENHO DA INVESTIGAÇÃO E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	
.....	271
CAPÍTULO I.VII – DESENHO DA INVESTIGAÇÃO E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	273
7.1 Uma interpretação do objeto pela justaposição de paradigmas	273
7.2 Estratégia utilizada na pesquisa.....	276
7.3 O desenho do estudo	278
CAPÍTULO II.VII - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	282
7.4 Preocupações metodológicas gerais	282
7.5 Especificidades metodológicas da Fase I – Análise documental e entrevistas exploratórias	284
7.5.1 Análise dos instrumentos de gestão	284
7.5.1.1 Objetivos com a utilização da análise estrutural de conteúdo	285
7.5.1.2 Codificação dos enunciados.....	286
7.5.1.3 Procedimentos de análise para obtenção dos indicadores	286
7.5.2 Realização, tratamento e análise de entrevistas para confirmação de indicadores.....	287
7.6 Especificidades metodológicas da Fase II - Aplicação do Data Envelopment Analysis	289
7.6.1 Razões para a utilização do DEA	297
7.6.2 Objetivos com a utilização do DEA	299
7.6.3 Unidades de tomada de decisão	299
7.6.4 Dados, variáveis e escolha de <i>inputs</i> e <i>outputs</i>	300
7.6.5 Demonstração dos pressupostos.....	302
7.7 Especificidades metodológicas da Fase III – Aplicação da abordagem Bootstrap ao índice DEA Malmquist.....	303
7.7.1 Aplicação da abordagem Bootstrap, pela regressão de Tobit, ao índice DEA Malmquist ..	306
7.7.2 Determinantes da eficiência.....	308
7.8 Especificidades metodológicas da Fase IV - Avaliação da performance na perspetiva dos stakeholders, treinadores e diretores técnicos regionais	312
7.8.1 Os stakeholders da amostra	312
7.8.2 Indicadores de avaliação utilizados com os stakeholders.....	312
7.8.3 A construção do questionário	315
7.8.4 Aplicação do questionário e tratamento dos dados	317
OITAVA PARTE – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	321
CAPÍTULO I.VIII - CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE: FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE BASQUETEBOL.....	323
CAPÍTULO II.VIII – FASE I - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA ANÁLISE DOS INSTRUMENTOS DE GESTÃO.....	342

CAPÍTULO III.VIII – FASE II – OS RESULTADOS DO DEA PARA MEDIAÇÃO DA EFICIÊNCIA.....	375
CAPÍTULO IV.VIII – FASE III - APLICAÇÃO DA ABORDAGEM <i>BOOTSTRAP</i> AO ÍNDICE DEA MALMQUIST	397
CAPÍTULO V.VIII – FASE IV – AVALIAÇÃO DA PERFORMANCE NA PERSPETIVA DOS <i>STAKEHOLDERS</i> , TREINADORES E DIRETORES TÉCNICOS REGIONAIS.....	402
NONA PARTE – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	433
DÉCIMA PARTE – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	459
CONCLUSÕES.....	461
DÉCIMA PRIMEIRA PARTE – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	471
REFERÊNCIAS DA PRIMEIRA PARTE	473
REFERÊNCIAS DA SEGUNDA PARTE	476
REFERÊNCIAS DA TERCEIRA PARTE.....	481
REFERÊNCIAS DA QUARTA PARTE	483
REFERÊNCIAS DA QUINTA PARTE.....	485
REFERÊNCIAS DA SEXTA PARTE	487
REFERÊNCIAS DA SÉTIMA PARTE.....	493
REFERÊNCIAS DA OITAVA PARTE.....	495
REFERÊNCIAS DA NONA PARTE	496
DÉCIMA SEGUNDA PARTE – ANEXOS.....	499

Índice de tabelas

Tabela 1 - Convergências e divergências entre performance e eficácia	20
Tabela 2 - Diferentes etapas de evolução das organizações desportivas	38
Tabela 3 - O surgimento das principais organizações desportivas	41
Tabela 4 - As quatro faces do funcionamento com base no benevolato	57
Tabela 5 - Estrutura de avaliação da governação das federações internacionais	101
Tabela 6 - Estrutura de avaliação da governação das federações internacionais (conti.)	102
Tabela 7 - Estrutura de avaliação da governação das federações internacionais (conti.)	103
Tabela 8 - As escolas do pensamento estratégico de natureza prescritiva	145
Tabela 9 - As escolas do pensamento estratégico de natureza descritiva	157
Tabela 10 - Estratégias, da mais deliberada à mais emergente.....	159
Tabela 11 - Arquétipos de conceção das organizações nacionais de desporto do Canadá	166
Tabela 12 - Exemplos de critérios de eficácia para alguns constituintes ou <i>stakeholders</i>	181
Tabela 13 - A perspetiva cibernética e holística de evolução dos modelos	228
Tabela 14 - As dimensões de avaliação da performance propostas por Bayle.....	238
Tabela 15 - Abordagem multidimensional, dimensões de análise da performance	240
Tabela 16 - Dimensões de análise da performance, a integração dos <i>stakeholders</i>	240
Tabela 17 - A conjugação de dimensões, subdimensões e objetivos	241
Tabela 18 - Principais estudos sobre avaliação da performance em federações desportivas.	244
Tabela 19 - Principais estudos sobre avaliação da performance em federações desportivas (conti.).....	245
Tabela 20 - Principais estudos sobre avaliação da performance em federações desportivas (conti.).....	246
Tabela 21 - Principais estudos sobre avaliação da performance em federações desportivas (conti.).....	247
Tabela 22 - Principais estudos sobre avaliação da performance em federações desportivas (conti.).....	248
Tabela 23- Principais estudos sobre avaliação da performance em federações desportivas (conti.).....	249
Tabela 24 - A medida e as implicações do seu uso na avaliação da performance.....	260
Tabela 25 - Fases de sistematização dos indicadores	264
Tabela 26 - Síntese do desenho do estudo por quatro fases	281
Tabela 27 - Elementos utilizados na análise documental.....	285
Tabela 28 - Variação tecnológica orientada para <i>input</i> e variação do mix de <i>inputs</i>	295
Tabela 29 - Variação tecnológica orientada para <i>output</i> e variação do mix de <i>inputs</i>	296
Tabela 30 - Descrição das variáveis de <i>input</i> e <i>output</i> utilizadas	301
Tabela 31 - Primeira dimensão da performance da FPB, “indicadores desportivos”	313
Tabela 32 - Segunda dimensão da performance da FPB, “indicadores de promoção”.....	313
Tabela 33 - Terceira dimensão da performance da FPB, “indicadores de governação”	314
Tabela 34 - Quarta dimensão da performance da FPB, “indicadores financeiros”.....	314

Tabela 35 - Quinta dimensão da performance da FPB, “indicadores de formação”	315
Tabela 36 - Apreciações efetuadas pelo grupo de especialistas para validação do questionário	316
Tabela 37 - Estrutura dos colaboradores da FPB.....	336
Tabela 38 - Influência e interação com o ambiente	343
Tabela 39 - Por ano, demonstração dos proveitos e custos da atividade	345
Tabela 40 - Aspetos relacionados com a governação da FPB.....	347
Tabela 41 - A interação com os diferentes <i>stakeholders</i>	349
Tabela 42 - Evolução e proporção do minibasquete no total de jogadores da FPB.....	352
Tabela 43 - Evolução anual do número de praticantes por género, em três grandes grupos..	354
Tabela 44 - Evolução do número de praticantes por género, transição entre grandes grupos	355
Tabela 45 - Principais medidas de promoção da modalidade, para captação de novos praticantes.....	356
Tabela 46 - Principais medidas para melhoria da formação dos praticantes para o alto rendimento.....	358
Tabela 47 - Principais indicadores anuais relacionados com os quadros competitivos	359
Tabela 48 - Medidas relacionadas com a formação de treinadores, árbitros e com as seleções nacionais	361
Tabela 49 - Medidas relacionadas com a participação dos clubes nas provas europeias e organização dos quadros competitivos	363
Tabela 50 - Matriz de identificação de indicadores por inquirido.....	366
Tabela 51 - A partir da análise documental e entrevistas: as dimensões, componentes e indicadores	370
Tabela 52 - A partir da análise documental e entrevistas, as dimensões, componentes e indicadores (conti.)	371
Tabela 53 - A partir da análise documental e entrevistas, as dimensões, componentes e indicadores (conti.)	372
Tabela 54 - Indicadores com dados disponíveis para a sua avaliação	373
Tabela 55 - Valores médios da produtividade global pelo índice de <i>Malmquist</i>	376
Tabela 56 - Alteração tecnológica orientada para o <i>input</i>	380
Tabela 57 - Alteração tecnológica orientada para o <i>output</i>	380
Tabela 58 - As pontuações obtidas pelas associações distritais de acordo com os critérios ..	382
Tabela 59 - O ranking das associações de acordo com a pontuação média obtida	383
Tabela 60 - Percentagem média de jogadores, por grupos de prática e género	385
Tabela 61 - Percentagem média de jogadores por três grupos de prática e género	389
Tabela 62 - Percentagem média de jogadores por três grupos de prática e género	394
Tabela 63 - Descrição das variáveis utilizadas na segundo estágio	397
Tabela 64 - Matriz de correlação entre variáveis	399
Tabela 65 - Resultados da aplicação do <i>bootstrap</i> pela técnica de Tobit	400
Tabela 66 - Resultados da avaliação da importância do indicador, pelos treinadores.....	403

Tabela 67 – Resultados da avaliação da importância do indicador, pelos treinadores (conti.)	405
Tabela 68 - Avaliação da importância do indicador, pelos diretores técnicos	406
Tabela 69 - Avaliação da importância do indicador, pelos diretores técnicos (conti.)	407
Tabela 70 - Avaliação dos indicadores de resultados desportivos, pelos treinadores	408
Tabela 71 - Avaliação dos indicadores de resultados desportivos, pelos diretores técnicos ...	410
Tabela 72 - Avaliação dos indicadores de promoção, pelos treinadores	411
Tabela 73 - Avaliação dos indicadores de promoção, pelos diretores técnicos	411
Tabela 74 - Avaliação dos indicadores de governação, pelos treinadores.....	412
Tabela 75 – Avaliação dos indicadores de governação, pelos diretores técnicos	413
Tabela 76 - Avaliação dos indicadores financeiros, pelos treinadores	414
Tabela 77 - Avaliação dos indicadores financeiros, pelos diretores técnicos.....	414
Tabela 78 - Avaliação dos indicadores de desempenho de formação, pelos treinadores	415
Tabela 79 - Avaliação dos indicadores de desempenho de formação, pelos diretores técnicos	415
Tabela 80 - Contributos para a melhoria da performance	417
Tabela 81 - Contributos para a melhoria da performance (conti.)	418
Tabela 82 – Resultados da aplicação do teste <i>Anova One Way</i>	431
Tabela 83 – Resultados da aplicação do teste <i>Tukey</i>	432

Índice de gráficos

Gráfico 1 – Estrutura de financiamento do desporto em Portugal	50
Gráfico 2 – Comparação do n.º de praticantes inscritos nas quatro principais federações	340
Gráfico 3 – Percentagem média dos jogadores inscritos entre 2000 e 2010, por três grupos.	353
Gráfico 4 - Por três grupos de prática e género o número médio de jogadores, grupo 1	384
Gráfico 5 - Por associação, número de clubes equipas e jogos	385
Gráfico 6 - Número médio de inscritos (treinadores e árbitros/juízes) e formados	386
Gráfico 7 - Por associação, número de jovens participantes nas atividades de promoção	387
Gráfico 8 - Por três grupos de prática e género o número médio de jogadores, grupo 2	388
Gráfico 9 - Por associação, número de clubes equipas e jogos	390
Gráfico 10 - Número médio de inscritos, treinadores e árbitros/juízes, e formados	391
Gráfico 11 - Por associação, número de jovens participantes nas atividades de promoção ...	392
Gráfico 12 - Por três grupos de prática e género o número médio de jogadores, grupo 3	393
Gráfico 13 - Por associação, número de clubes equipas e jogos	394
Gráfico 14 - Número médio de inscritos, treinadores e árbitros/juízes, e formados	395
Gráfico 15 - Por associação, número de jovens participantes nas atividade de promoção	396
Gráfico 16 – Rácio da avaliação do indicador de resultados desportivos pela importância do indicador, na perspetiva dos treinadores	419
Gráfico 17 – Rácio da avaliação do indicador de resultados desportivos pela importância do indicador, na perspetiva dos diretores técnicos	420
Gráfico 18 – Rácio da avaliação do indicador de promoção pela importância do indicador, na perspetiva dos treinadores	421
Gráfico 19 – Rácio da avaliação do indicador de promoção pela importância do indicador, na perspetiva dos diretores técnicos	422
Gráfico 20 – Rácio da avaliação do indicador da governação pela importância do indicador, na perspetiva dos treinadores	423
Gráfico 21 – Rácio da avaliação do indicador da governação pela importância do indicador, na perspetiva dos diretores técnicos	424
Gráfico 22 – Rácio da avaliação do indicador de custos pela importância do indicador, na perspetiva dos treinadores	425
Gráfico 23 – Rácio da avaliação do indicador de custos pela importância do indicador, na perspetiva dos diretores técnicos	426
Gráfico 24 – Rácio da avaliação do indicador de formação pela importância do indicador, na perspetiva dos treinadores	427
Gráfico 25 – Rácio da avaliação do indicador de formação pela importância do indicador, na perspetiva dos diretores técnicos	428
Gráfico 26 – Verificação das variações entre dimensões	430

Índice de figuras

Figura 1 - Estrutura de desenvolvimento do estudo	17
Figura 2 - Forças do ambiente com impacto na medição do desempenho	59
Figura 3 - Características de funcionamento das organizações e modelos de gestão, relação cronológica	62
Figura 4 - Esquema do <i>continuum</i> desvio positivo	70
Figura 5 - Fatores que determinam a performance da direção	85
Figura 6 - Estilos padrão do funcionamento das direções	86
Figura 7 - A reciprocidade do impacto entra as partes interessadas.....	112
Figura 8 - A avaliação dos <i>stakeholders</i> nas federações desportivas.....	117
Figura 9 - Os critérios de avaliação dos <i>stakeholders</i>	119
Figura 10 - Diagnóstico do tipo de organizações consideradas como <i>stakeholders</i>	121
Figura 11 - A cadeia de relação da estratégia com a performance	142
Figura 12 - As forças que condicionam a concorrência	155
Figura 13 - A construção da estratégia num processo de integração de perspetivas.....	171
Figura 14 - Tipos de estratégias das organizações desportivas.....	172
Figura 15 - O modelo dos valores contrastantes	182
Figura 16 - Modelo centrado nos custos por atividades	192
Figura 17 - Modelo geral do <i>balanced scorecard</i>	197
Figura 18 - O desenvolvimento de mapas estratégicos.....	199
Figura 19 - Exemplo da conexão das quatro perspetivas.....	200
Figura 20 - Modelo de <i>performance pyramid</i>	203
Figura 21 - O sistema <i>performance measurement matrix</i>	204
Figura 22 - Sistema de <i>loop</i> fechado com desdobramento e <i>feedback</i>	206
Figura 23 - O processo de gestão e o sistema de medição de desempenho	207
Figura 24 - O modelo do <i>performance prism</i>	208
Figura 25 - O modelo da <i>european foundation for quality management</i>	211
Figura 26 - Abordagem múltipla de avaliação.....	213
Figura 27 - O “ <i>logical model</i> ” como modelo de cadeia de resultados.....	214
Figura 28 - A avaliação da performance em organizações do terceiro setor	216
Figura 29 - Fronteira eficiente e região possível de produção.....	219
Figura 30 - Diferentes tipos de eficiência	220
Figura 31 - Eficiência e afetação de recursos, figura da esquerda orientação output e da direita orientação input.....	222
Figura 32 - Esquema de classificação das várias abordagens de medição da performance...	266
Figura 33 - Estrutura síntese de suporte à avaliação da performance da FPB, conceito e fatores	270
Figura 34 - Guia de orientação do desenho de pesquisa	278
Figura 35 - <i>Frame</i> com a codificação das unidades de texto	288

Figura 36 - Função da distância de <i>input</i> e os componentes do indicador de produtividade <i>Malmquist</i> , orientado para os <i>inputs</i>	293
Figura 37 - Conjunto de inputs exigidos ($L y$) e alteração tecnológica orientado para <i>input</i> . ..	294
Figura 38 - Conjunto de possibilidades de produção ($P(x)$) e variação tecnológica orientada para os outputs	296
Figura 39 - Organograma da FPB, 2000 a 2010.....	327
Figura 40 - Associações distritais da modalidade.....	337
Figura 41 - Componentes que resultam da análise documental	364

Índice dos anexos

Anexo 1 – Dimensão ambiente, componentes e descritivo	501
Anexo 2 - Dimensão governação, componentes e descritivo	501
Anexo 3 – Dimensão <i>stakeholders</i> , componentes e descritivo	502
Anexo 4 – Dimensão estratégia, componentes e descritivo	502
Anexo 5 - Guião de entrevista.....	504
Anexo 6 – Inquérito aos <i>stakeholders</i>	506
Anexo 7 – Resultados da utilização do DEA.....	508
Anexo 8 – Resultados da utilização do <i>bootstrap</i> pela técnica de Tobit	509

Lista de abreviaturas

CDPLP - Carta do Desporto dos Países de Língua Portuguesa

CND - Conselho Nacional do Desporto

COI – Comité Olímpico Internacional

CRP - Constituição da República Portuguesa

CRS - *Constant Return of Scale*

DEA – Data Envelopment Analysis

DGIDC-GCDE - Direcção Geral de Inovação e Desenvolvimento Curricular –
Gabinete Coordenador do Desporto Escolar

DMU - *Decision Making Unit* – Unidades de tomada de decisão

EBITDA - *Earned Before Income Tax and Depreciaton Amortiation*

EOSE - *European Observatory of Sport and Employment*

EUROSTAT - Gabinete de Estatísticas da União Europeia

EVA - *Economic Value Added*

FIBA – Federação Internacional de Bassquetebol

FIFA - *International Federation Football Association*

FIVB - *International Federation of Volley-ball*

FPB - Federação Portuguesa de Basquetebol

IDP - Instituto do Desporto de Portugal

INE – Instituto Nacional de Estatística

ISU - *International Skating Union*

LBAFD - Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto

NBA – *National Basketball Association*

NCAA - *National Collegiate Athletic Association*

NGB - *National Governing Bodies/ National Sport Federations*

NSO - *National Sporting Organisations*

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OSFL - Organizações sem fins lucrativos

PEST - Políticos/legais, Económicos, Sociais e Tecnológicos

POS - *Positive Organizational Scholarship*

ROI - *Return on Investment*

TDR - Teoria da Dependência de Recursos

UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

VRS - *Variable Return of Scale*

Primeira Parte – Introdução

1.1 Justificação

Ligado à génese e expansão do desporto moderno, o associativismo desportivo deverá ser considerado o elemento edificante do desenvolvimento desportivo que hoje conhecemos no espaço europeu. A origem do desporto moderno, ao longo do século XVIII, em contraste com o desporto que vinha da Antiguidade, é determinada por um conjunto de fatores sociais, económicos e políticos que foram facilitadores do surgimento dos clubes desportivos. O desporto formal, organizado em quadros competitivos, teve o seu início no séc. XIX no Reino Unido, através dos clubes, e foi instituído pelas federações desportivas (Holt, 1990; McIntosh, 1987). A atividade desportiva por eles gerada deu origem à necessidade de se constituírem estruturas que suportassem o dinamismo da sua intervenção, nomeadamente com a organização de competições, tal como refere Szymanski (2006). São exemplo, as associações distritais/regionais, federações nacionais e internacionais, e ainda um conjunto de estruturas associativas que, ao longo do século XX, progressivamente se assumiram como representantes dos agentes desportivos (praticantes, treinadores, juízes/árbitros, dirigentes, gestores). Mais recentemente, surgiram estruturas muito especializadas na organização de competições, como é o caso das designadas “ligas profissionais”, de âmbito nacional ou internacional, e de organizações, com ou sem fins lucrativos, dedicadas à produção de competições desportivas. O desporto é hoje uma das atividades com maior interesse social, à escala global, e envolve um número de participantes e de recursos que é o maior de sempre (Enjolras, 2002).

Progressivamente, as federações³ desportivas assumiram-se, a nível nacional, como a principal estrutura responsável pela promoção e regulação das modalidades e são, para esse efeito, reconhecidas pelos respetivos Estados enquanto entes privados (Camps, 2003, p. 74). Os diferentes instrumentos legais existentes no país, com principal importância a Lei de

³ Utiliza-se a expressão federação enquanto pessoa coletiva constituída sob a forma de associação sem fins lucrativos, que engloba clubes ou sociedades desportivas, associações de âmbito territorial, ligas profissionais, praticantes, técnicos, juízes e árbitros, e demais entidades que promovam, pratiquem ou contribuam para o desenvolvimento de uma modalidade, de acordo com o artigo 2º, do Decreto-Lei n. 248-B/2008, de 31 de Dezembro – Regime jurídico das federações desportivas e condições de atribuição do estatuto de utilidade pública desportiva.

Bases do Desporto e o Regime Jurídico das Federações Desportivas, reconhecem as federações como um dos sujeitos de “maior relevo” do sistema desportivo (Meirim, 2002).

Por outro lado, foram assumindo um conjunto de compromissos e de novas responsabilidades, que as levou a serem confrontadas com a necessidade de competirem por resultados com cada vez maior importância e repercussão desportiva e social e, simultaneamente, como meio de atraírem mais recursos e poderem sobreviver. A demonstração da *performance*, perante os diversos interessados, também se tem mostrado cada vez mais exigente e complexa (Arcioni & Bayle, 2009; Bayle, 1999, 2000, 2005, 2010; Bayle & Robinson, 2007; Papadimitriou, 1994, 1995; Papadimitriou & Taylor, 2000; Winand, Zintz, Bayle, & Robinson, 2010; Winand et al., 2009).

A compreensão da *performance* organizacional, nas organizações desportivas, tem sido efetuada pela identificação de dimensões, pelo sequente estabelecimento de indicadores de performance por dimensão e através do estabelecimento de comparações dos resultados das organizações (federações ou clubes) num ou em vários países (Athanasίου et al., 2009; Bayle, 1999; Bayle & Madella, 2002a; Bayle & Robinson, 2007; Chelladurai, 1987; Chelladurai & Haggerty, 1991; Esposito & Madella, 2003; Frisby, 1986; Koski, 1995b; Madella, 1998; Madella et al., 2005; Papadimitriou, 1994, 1995, 1999, 2000, 2001; Papadimitriou & Taylor, 2000; Vail, 1986; Wolfe et al., 2002; Zintz & Vaillieu, 2008).

Prevalecem nestes trabalhos dois tipos de abordagens: uma primeira, assente na relação entre os modelos teóricos explicativos da performance e a operacionalização dos resultados, com especial incidência nos aspetos relacionados com a eficiência e eficácia; a segunda, relacionada com a natureza das relações teóricas entre variáveis independentes e dependentes. Temos, no primeiro caso, uma abordagem mais de medição e, no segundo, mais de carácter substantivo, o descritivo da natureza da *performance*. (Venkatraman & Grant, 1986; Venkatraman & Ramanujan, 1986).

Deste modo, como órgãos de governo, em cada modalidade, e pela sua importância no desenvolvimento do desporto contemporâneo, importa conhecer

como as federações constroem e orientam a sua ação para obterem uma *performance* que satisfaça os seus múltiplos constituintes.

No presente caso, estuda-se a performance da Federação Portuguesa de Basquetebol (FPB), de 2000 a 2010.

De acordo com Bayle e Robinson (2007), a revisão da literatura na abordagem da performance organizacional pode posicionar-nos em três caminhos: o primeiro, numa perspetiva micro-analítica, centra o *focus* no comportamento dos atores dentro da organização; o segundo, macro-analítico, interpreta as relações entre o envolvimento e o comportamento dos atores; o terceiro, a abordagem “configuracional”, de forma preliminar, no domínio da estratégia, perfilha uma sistemática análise dos fatores que afetam a performance, tais como: o ambiente, a estratégia, a estrutura organizacional, sistemas de gestão e cultura organizacional. A abordagem “configuracional” caracteriza-se pela junção e funcionamento conjunto de um certo número de características das componentes da organização (como contexto, estrutura, estratégia, tecnologia, cultura e outras), que pressupõe um grau de coerência e interação entre elas, explicativas do desempenho, tal como destaca Robalo (1997), em vez da procura de relações de dependência e causalidade de umas em relação a outras. A análise do desempenho de uma organização deve, nesta perspetiva, estar associada a um sistema de avaliação que proporcione informação fidedigna relativamente ao grau de sucesso da estratégia (Winand et al., 2009). Acresce que as organizações são compensadas por criarem valor e não para controlarem os custos (Carton & Hofer, 2006; Drucker, 1997; Gary, 2007). Deste modo, tal como refere Epstein (2004), os fatores responsáveis pelos resultados estão no centro das preocupações da avaliação da performance e do controlo de gestão.

A perspetiva holística de compreensão do processo que leva à *performance* de uma federação, através do estudo dos diferentes níveis que contribuem para o desempenho global (federação, associações distritais/regionais e clubes) e de outros *stakeholders*⁴ - internos (praticantes,

⁴ Da abordagem de *Stakeholders Theory* (Freeman, 1984), para referir qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela conquista de objetivos da organização, este termo é utilizado

árbitros/juizes, treinadores e dirigentes) e externos (Estado, patrocinadores, mecenas e média.) - é uma das características originais do presente trabalho. Avaliar a performance de uma federação não é o mesmo que avaliar apenas uma organização. Traz problemas acrescidos, dado que se avalia a performance de uma rede de organizações que operam através de estruturas regionais e clubes. Desta forma, é necessário analisar, de igual forma, o papel das outras organizações e do órgão central, a federação propriamente dita, Bayle e Robinson (2007).

Compreender como uma federação realiza a sua performance para o desenvolvimento de uma modalidade, neste caso o basquetebol, é o elemento motivador do nosso estudo. Os seus resultados poderão contribuir para um conhecimento mais sofisticado dos fatores potenciadores de progressos, na perspetiva da gestão do desporto, do desenvolvimento da federação, da melhoria da formação dos gestores de organizações desportivas de cariz federado e, especificamente, dos agentes que intervêm na modalidade. Para o estudo deste caso é efetuado um percurso de análise “*top-down*” e “*boton-up*” dentro da Federação Portuguesa de Basquetebol.

1.2 Definição do problema

O espaço organizacional principal de enquadramento da prática desportiva, do modelo associativo de desporto desenvolvido na Europa, é o sistema desportivo federado. A função e intervenção dos clubes, associações regionais, federações nacionais e internacionais criou legitimidade, reconhecimento social, interesse público e normativo pelos Governos dos diferentes países e pela própria União Europeia⁵. Nesta aceção, é o próprio Estado que contribui para que as federações sejam uma extensão da sua própria intervenção, concedendo poderes regulamentares, disciplinares e outros de natureza pública para que possam promover, regulamentar e dirigir, a

interpoladamente com o termo “interessados”, “partes interessadas” ou constituintes estratégicos, como posteriormente se justifica.

⁵ O Conselho Europeu de Nice (Dez. de 2000), no sentido de tentar deter a crescente “fragilização” das federações desportivas, entre outros aspetos, reconhece o papel central das federações desportivas no que respeita à organização das competições, ao estabelecimento das regras desportivas e à atribuição dos títulos.

nível nacional, uma modalidade ou um conjunto de modalidades desportivas e representarem essa modalidade perante a Administração Pública e junto das congéneres internacionais, bem como assegurar a participação competitiva das seleções nacionais⁶.

A partir do início da década de noventa, do século xx, e após o colapso do modelo desportivo do Leste, os crescentes problemas de doping, as crises no movimento olímpico, o aumento dos avultados apoios dos Estados às federações⁷, os incentivos à realização de grandes eventos desportivos e, em paralelo, a estabilização, e até redução nalguns casos, do número de praticantes e de equipas federadas, e em contraponto com o crescente aumento do setor comercial e da prática desportiva informal⁸, as federações desportivas veem-se confrontadas com a imperiosa necessidade de alterar os seus modelos de governação. A pressão dos seus diferentes interessados⁹ é cada vez maior e mais exigente, dada a mudança de um processo de autoadministração efetuada por voluntários para processos de gestão das organizações próprios das sociedades pós-industriais (Gasparini, 2000, p. 5)

Todavia, estas estruturas, como referem Winand *et. al.* (2009), Horch (1998) e Heinemann (1997), baseiam-se em mecanismos de cooperação, perseguem interesses comuns e assentam a sua organização em regime de voluntariado, embora com crescente profissionalização ao nível de algumas funções, principalmente técnicas. Estas características criam dificuldade em responder à elevada velocidade, exigências e complexidade de mudança do ambiente onde funcionam este tipo de organizações. Assim, a situação de luta pela sobrevivência das organizações voluntárias, como as federações desportivas, tornou-se cada vez mais um aspeto crítico no seu funcionamento, tal como destacam Amis e Slack (1997). A sua capacidade de cumprir objetivos, atrair recursos e de produzir resultados está, neste caso,

⁶ De acordo com o exposto no artigo 14º da Lei n.º 15/2007, de 16 de Janeiro – Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto.

⁷ Entre 1993 e 1996, em Portugal, o valor médio anual do grau de dependência do financiamento público às oito principais federações nacionais (exceto a de futebol) foi de 77,6%, Correia (2000:78).

⁸ Ver Les Citoyens de L'Union Européenne et le Sport. Premiers Résultats (2009). *Commission Européenne: EUROBAROMETRE Special* http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_334_fact_pt_en.pdf.

⁹ Utilizamos o termo “interessados” ou *stakeholders* para, de acordo com a *stakeholder theory* (Freeman, 1984), referir “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela conquista de objetivos da organização”.

estritamente relacionada com a sua sobrevivência. Trabalhos de Moxham (2009), Moxham e Boaden (2007), Sawhill & Williamson (2001) demonstram a pressão que as organizações sem fins lucrativos têm para apresentar resultados. A pressão externa provocada pelos diferentes *stakeholders* nas organizações - opinião pública, media, dirigentes, administração pública e autarquias, por exemplo - obriga a que seja garantida uma boa utilização dos recursos, uma elevada transparência de processos e demonstração de resultados obtidos (Bayle & Madella, 2002a; Bayle & Robinson, 2007; Wittcock, Bollaert, Knop, Laporte, & Meerbeek, 1996).

Uma das fontes principais de pressão externa, nas federações, pelo seu elevado nível de dependência financeira, tem sido a própria necessidade da Administração Pública em melhorar a eficiência e a transparência dos seus apoios¹⁰. Tal situação, corroborada pelos trabalhos de Fryer, Antony e Ogden (2009) e de Pollitt (2005), vem do início dos anos oitenta e princípios dos anos noventa e do movimento gerado pela renovação da gestão do setor público (*new public sector management*) nos diferentes países da OCDE (CIDA e NORAD, 2003)¹¹. Daqui decorre a utilização do conceito de *performance* nos mais diversos sentidos, enquanto orientada para: objetivos (*management by objectives*), resultados (*results-based management*), recursos (*resources-based management*), medição de resultados (*performance measurement*), otimização dos resultados (*high performance*) e, por último, para os resultados centrados na gestão (*organizational performance*), parte em que recai o nosso estudo. A própria necessidade de demonstração dos resultados do setor público, local e nacional, leva a que este progressivamente exija às organizações desportivas resultados de acordo com os apoios proporcionados. Para mais, outros interessados, internos e externos, têm-se tornado cada vez mais críticos e exigentes sobre os resultados das organizações.

¹⁰ O Decreto-Lei n.º 273/2009, de 1 de Outubro, define o Regime aplicável aos contratos-programa celebrados para atribuição de participações financeiras ao associativismo desportivo. No Canadá e em Inglaterra, por exemplo, programas como “Evaluation of National Sport Organizations Support Program: Multi-Sport/Service Organization Component (<http://www.pch.gc.ca/progs/em-cr/eval/2002> acessado em 6/07/08) e o Performance Measurement for Development of Sport – (http://www.sportengland.org/resouces/pdfs/places/perf_indicat.pdf - acessado em 29/09/08) integram instrumentos de avaliação para que as diferentes autoridades locais possam avaliar o desenvolvimento das suas políticas e o grau de coerência com os objetivos das políticas desportivas nacionais.

¹¹ Os conceitos de “fazer mais com menos”, “demonstrar resultados que acrescentem valor aos cidadãos” ou “reinventar a governação”, utilizados em diferentes países da OCDE, exigiu redobradas preocupações com a utilização de dinheiros públicos e com os resultados obtidos.

No caso nacional, o Instituto do Desporto de Portugal (IDP)¹² utiliza os resultados obtidos pelas federações, quantitativos e qualitativos, como critério para atribuição dos apoios financeiros¹³. No presente caso, a FPB deverá, entre outros aspetos, aumentar o número de praticantes, equipas, clubes, ter melhores resultados desportivos a nível internacional, melhorar a formação e intervenção dos seus recursos humanos, captar e criar mais recursos, comunicar melhor com os seus interessados, realizar quadros competitivos e vários tipos de eventos e, ainda, dar maior visibilidade pública às suas atividades para poder auferir de apoios do Estado.

No seguimento do raciocínio, podemos colocar a *performance* organizacional, e suas consequências, como a questão crucial de investigação para o desenvolvimento das federações, a todos os níveis organizacionais de realização da sua missão. Através desses níveis organizacionais são criadas condições para satisfação dos diferentes interessados e, dessa forma, as federações continuarem a captar mais recursos, garantindo o seu progresso e sustentabilidade. Assim, concorda-se com Chappelet (2005), quando refere que o objetivo central das ciências da gestão é investigar os fatores que estão por detrás da performance das organizações. A demonstração do desempenho, mais do que um momento de avaliação dos resultados à posteriori, deve ser considerada uma avaliação do desenvolvimento (Neely, 2002a) e dos fatores que lhes estão na origem (Winand et al., 2009, p.2).

Perspetiva-se, assim, a colocação da primeira Questão de Investigação (QI):

(QI1) Quais os fatores que têm maior importância na obtenção da performance da Federação Portuguesa de Basquetebol?

Podemos especular que existirão um conjunto de fatores que serão mais determinantes na obtenção do desempenho global da federação. Importa,

¹² Pelo Decreto-Lei n.º 98/2011, de 21 de Setembro, este instituto foi extinto e constituído o Instituto Português do Desporto e Juventude, que assume as competências do organismo anterior.

¹³ Estabelece um conjunto de critérios para apoio financeiro específico às federações desportivas – Financiamento às Federações Desportivas – 2009, em regulamento sobre “Condições de elegibilidade para a celebração dos contratos-programa”, sendo financeiramente apoiados os seguintes programas: desenvolvimento da prática desportiva; enquadramento técnico; apetrechamento; alta competição e seleções nacionais; eventos desportivos internacionais; formação de recursos humanos e cooperação desportiva internacional.

deste modo, saber quais são esses fatores, qual a sua importância e como são operacionalizados. Decorre destes pressupostos uma segunda Questão de Investigação:

(QI2) Qual o grau de eficiência dos diferentes resultados obtidos pela Federação Portuguesa de Basquetebol?

Atendendo a que se pretende conhecer os fatores demonstradores da *performance* da federação, considerando os recursos que são utilizados e os resultados obtidos, importa conhecer os graus de eficiência relacionados com a sua produção. Neste caso, os resultados obtidos devem observar os processos através dos quais se conseguem atrair recursos e a forma como são aplicados ao nível da estrutura federativa que funciona em todo o território nacional, sendo a intervenção das associações distritais, e a atividade produzida pelos clubes, colocada no centro da avaliação. Das respostas, importa antecipar uma terceira questão:

(QI3) Quais são os fatores (*drivers*) mais reveladores da performance de gestão da Federação Portuguesa de Basquetebol?

Importa conhecer e explicar a performance da federação e interpretar as causas a partir das quais se obtêm resultados demonstradores do seu estado de desenvolvimento, questionando e identificando, a partir das orientações gerais de intervenção, estratégias, objetivos, resultados.

Decorrerá, da resposta às questões anteriores, uma quarta Questão de Investigação (QI4):

(QI4) Qual a explicação para os graus de eficiência encontrados, por parte das partes interessadas, na Federação Portuguesa de Basquetebol?

A FPB dirige a modalidade, é responsável pelos resultados globais obtidos. No entanto, existe um conjunto de outros intervenientes que podemos encarar como determinantes para esses resultados. Como tal, importa conhecer a justificação que os diferentes interessados têm, perante os resultados da modalidade, e de que forma entendem que podem ser melhorados.

1.3 Objetivos

Numa primeira abordagem, a *performance* de gestão de uma organização desportiva sem fins lucrativos, como é o caso de uma federação desportiva, poderá ser um assunto muito problemático de aprofundar face à natureza da sua vocação e aos seus fins. Podemos-nos mesmo interrogar se esse é o assunto mais crítico para o seu funcionamento e para a sua sobrevivência e se não existem outros bem mais importantes. Porém, *stakeholders* como sócios, voluntários, administração pública, mecenas e patrocinadores, entre outros, são os primeiros a quererem resultados e a exigir eficácia na sua obtenção (Wainwright, 2003).

Quando associados à estratégia da corporação, os resultados podem tornar-se a componente fundamental para aferir, no desenvolvimento e nos resultados finais, o grau de concretização das ideias e dos objetivos de quem lidera e pretende o desenvolvimento da modalidade. Permitindo ainda, na fase de acompanhamento e concretização dos resultados, introduzir medidas de retroação de forma a corrigir comportamentos e logo o redireccionamento para o pretendido (Neely, 2002a, 2002b; Neely et al., 2001). Esta é a perspetiva da performance organizacional em detrimento dos trabalhos baseados na eficácia, mais centrados na obtenção de resultados (Glunk & Wilderom, 2004). Assim, pretendemos com a presente investigação:

- 1) Explorar e descrever os fatores suscetíveis de serem considerados como demonstradores da performance global da FPB;
- 2) Identificar os fatores que têm maior repercussão na performance da FPB;
- 3) Aferir o ponto de vista que os diferentes *stakeholders* têm perante a performance obtida;
- 4) Explicar os processos e os recursos através dos quais a FPB consegue obter a performance identificada;
- 5) Identificar novos vetores de desenvolvimento que possam potenciar a obtenção de melhores resultados.

Deseja-se contribuir, de igual forma, para uma melhor compreensão do processo que leva ao desenvolvimento do basquetebol, a nível nacional, e

sobre a forma como uma federação se posiciona estrategicamente para projetar esse desenvolvimento.

1.4 Âmbito teórico

1.4.1 A partir do domínio da gestão do desporto

No âmbito das ciências do desporto, a gestão do desporto pode ser identificada por duas origens e evoluções distintas, uma baseada no modelo norte-americano e outra no modelo europeu, (Chelladurai, 1987, 1999; Parkhouse & Ulrich, 1979; Pires & Lopes, 2001; Slack, 1991, 1998; Trail & Chelladurai, 2000). No primeiro caso, incluem-se as áreas relacionadas com as ligas profissionais - a primeira das quais surgiu, segundo Gallant (1991), em 1869, no basebol - e a tendência para a criação de monopólios para a sua gestão; as competições no âmbito do sistema educativo, inter-colégios e inter-universidades, iniciadas em 1905, e aprofundadas pela NCAA (*National Collegiate Athletic Association*); e o desenvolvimento de uma indústria produtora de bens e serviços para o desporto (Parkhouse & Ulrich, 1979).

Na Europa Ocidental, a gestão no desporto¹⁴ está relacionada com o movimento associativo federado - assente em indivíduos voluntários que se responsabilizam por desenvolver o desporto com base em quadros competitivos, constituídos por clubes, associações regionais e federações e pelos grandes eventos daí resultantes, como as competições internacionais e os Jogos Olímpicos -; com a educação física e o desporto escolar e com a

¹⁴ Devemos ainda destacar que a *Ohio University*, em 1966, foi a primeira instituição de ensino superior a desenvolver um currículo em gestão do desporto a partir da formação efetuada para professores de educação física a que adicionou as componentes específicas da gestão geral, Parks *et. al.* (1998). Em 1971, a *University of Massachusetts* realizou o primeiro mestrado em gestão do desporto. No início dos anos oitenta, segundo Parkhouse (1987), existiam vinte universidades com programas de licenciatura nos Estados Unidos e em 1988 cento e nove. Tendo como referência a NASPE (*National Association for Sport and Physical Education*), no início dos anos noventa existiam duzentos programas de licenciatura, mestrado e doutoramento (seis). Também no Canadá, Alemanha, França, Inglaterra e Austrália iniciaram-se, nos anos oitenta, programas de formação em gestão do desporto. Neste período foi criada a *The North American Society for Sport Management (NASSM)* e, para difundir os diferentes trabalhos de investigação, foi editado o *Journal of Sport Management* e o *Journal of Sport Marketing*. Na Europa, em 1993, surgiu a *European Association for Sport Management*, que realizou o seu primeiro congresso na Holanda, e, para disseminar os estudos realizados, foi editado, em 1994, o *European Journal for Sport Management*. Atualmente existem confederações de associações de gestores de desporto ativas em todos os continentes.

intervenção do Estado no desporto, ao nível da administração pública central e local (Roux & Camy, 1999).

O conceito de gestão do desporto é constituído pela confluência de duas áreas, a relativa à teoria da gestão e a das ciências do desporto. Para Mullin (1980) e Parkhouse (2005), a gestão do desporto inclui as funções de planeamento, organização, liderança e avaliação no contexto de uma organização cujo primeiro objetivo é produzir desporto, em conceito aberto, onde se incluem as práticas desportivas de excelência, o exercício físico, a prestação de serviços e a produção de produtos (Chelladurai, 2005; Mullin, 1980; Parkhouse & Ulrich, 1979; Parks, Pedersen, Quarterman, & Thibault, 1998).

Na verdade, o desenvolvimento do conhecimento nesta área tem sido influenciado pelas premissas anteriores e pela construção de um espaço científico de atuação, com um paradigma próprio de intervenção profissional, como referem Pires e Lopes (2001), que não necessita de uma subordinação epistemológica a outras áreas do conhecimento. Para tal, defendem a legitimação da área de gestão do desporto nos pressupostos relativos à contextualização da intervenção do gestor; ao domínio tecnológico, nível de intervenção, diversidade de funções e âmbito de intervenção.

1.4.2 Incursão pela teoria organizacional para delimitação teórica e chegada ao paradigma de referência

No espaço da gestão do desporto, e na constante inter-relação dos dois domínios anteriormente referidos (ciências do desporto/gestão do desporto e ciências da gestão), a abordagem referente à teoria organizacional, de compreensão, explicação e previsão do desenho e da estrutura organizacional, do modo como funcionam e como é que umas organizações são eficientes e eficazes e outras não, é o ponto de partida da abordagem conceptual realizada.

A preocupação macro com o comportamento organizacional da FPB¹⁵ é o objeto de análise. Alicerçam esta dimensão de estudo das organizações três aspetos: o descritivo, o explicativo e o prescritivo. No primeiro caso, descreve-se e informa-se sobre como as organizações estão constituídas. No segundo, explica-se o comportamento global e os sistemas organizacionais. Por último, no terceiro aspeto, proporcionam-se orientações sobre como podem mudar as organizações para se tornarem mais eficientes e eficazes.

Para reduzir o impacto da incerteza ambiental, sobre o desempenho das organizações, é necessário que estas se desenvolvam e mantenham um relacionamento eficaz com o ambiente externo. Dado que as organizações são dependentes desse ambiente para obter recursos, precisam de aprovar estratégias que lhes possibilitem conquistar estes recursos. Pfeffer e Salancik (1978), a partir da teoria ecológica - baseada na assunção de que os ambientes são uma fonte de recursos escassos e que as organizações estão dependentes desses recursos finitos para sobreviverem, criando incertezas para as que funcionam nesses ambientes - sustentam a dificuldade que as organizações têm em atrair e controlar recursos, constituindo assim o pressuposto inicial da teoria de dependência de recursos (TDR), uma das abordagens teóricas condutora do estudo.

As principais preocupações dos teóricos organizacionais são, por conseguinte, com a habilidade geral da organização em atingir as suas finalidades eficazmente, não considerando apenas as questões relativas à estrutura mas também os aspetos de relação com o ambiente sociopolítico e económico. Para Slack (1998), são utilizados como assuntos de estudo: as questões de estrutura e desenho organizacional; o impacto de fatores ambientais na estratégia, dimensão, estrutura e desenho organizacional; assuntos relacionados com o papel de poder; gestão dos processos de tomada de decisão e mudança organizacional. A compreensão do comportamento global da organização, e da sua performance, atendendo ao ambiente onde funciona é o que se pretende seguidamente aprofundar.

¹⁵ De acordo com Slack (1998), a FPB é caracterizada com uma organização desportiva porque se enquadra na seguinte sistematização: é uma entidade social, envolvida na indústria do desporto, é dirigida por objetivos, com um sistema de atividade conscientemente estruturado e com um limite identificável.

Na ótica de Thibault, Slack e Hinings (1993), o tipo de organizações em estudo têm estado principalmente preocupadas com a sua sobrevivência devido ao limite de fundos de que dispõem e, conseqüentemente, têm tendência a focalizar-se nos aspetos imediatos em vez de desenvolverem iniciativas de longo prazo. Acresce que a escassez de recursos torna-se crítica e a sua dependência externa, dos governos, muitas vezes limita a sua flexibilidade e as iniciativas de planeamento estratégico. Impera a existência de uma visão de curto prazo, que impede o seu desenvolvimento (Moxham, 2009).

Para a construção da performance assume principal relevância a função da governação, as suas práticas, decisões e orientações estratégicas (ASC, 2007; Bayle, 2010; Hoye & Cuskelly, 2006; SportEngland, 2003; Yeh & Taylor, 2009). Importa ainda destacar que a medição do desempenho das organizações desportivas deve ajudá-las nas suas decisões estratégicas e na sua capacidade de avaliar os seus sucessos (Kaplan & Norton, 1992, 1996c; Winand et al., 2009). Por fim, assume principal destaque na avaliação, e no benefício da performance, o envolvimento, a apreciação e a reação dos diferentes *stakeholders* (Atkinson et al., 1997; Freeman, 1984).

Por fim, utilizamos diversas fontes e técnicas de recolha de informação num processo dinâmico e integrado de triangulação (M. Miles & Huberman, 1994), em que se combinam duas tradições metodológicas: a positivista, de carácter quantitativo, e a construtivista, mais qualitativa e interpretativa do fenómeno em estudo. Atendendo a que associa metodologias provenientes de análises parcelares, tendo cada uma a sua metodologia própria e específica, mas no mesmo projeto de investigação, estamos perante a utilização de uma metodologia mista inserida num estudo de caso “tipo2” com múltiplas unidades de análise, de acordo com Yin (2003).

1.5 Organização do estudo

O trabalho é constituído por doze partes. Na primeira parte, denominada de “Introdução” é efetuada a apresentação do estudo, considerando a sua justificação, definição do problema, objetivos, âmbito teórico e explicada a sua organização. Na segunda, inicia-se a revisão da literatura, e começa-se a “construção da performance” com dois capítulos: o primeiro sobre a delimitação

conceptual de performance organizacional; o segundo relaciona o ambiente com a performance. Na terceira parte, a governação é tida como área desencadeadora da performance. Em dois capítulos, aborda-se, respetivamente, a responsabilidade da governação e a tomada de decisão na construção da performance. Na quarta parte, interpreta-se a influência dos *stakeholders*, a partir da sua identificação, no primeiro capítulo, e na relação dos voluntários com outros constituintes. A estratégia como fator orientador da performance é analisada na quinta parte, em que se abordam as implicações entre a estratégia e a performance, no primeiro capítulo, e a relação das diferentes escolas do pensamento estratégico com o desempenho. Com a sexta parte, concluiu-se a revisão da literatura, em três capítulos, em que se apresenta a evolução cronológica dos principais modelos de avaliação e as condições para se construir um sistema de avaliação da performance.

O desenho da pesquisa e metodologia utilizada é explicado na sétima parte. De seguida, na oitava parte, são apresentadas as quatro fases de realização do estudo. Na nona parte é realizada a discussão dos resultados e na décima são apresentadas as conclusões e recomendações. As últimas duas partes são reservadas para as referências bibliográficas, utilizadas em cada uma das partes, e os principais anexos.

É efetuada uma relação entre capítulos e no final de cada parte é apresentado um resumo com as ideias chave que permitem ajudar à estruturação da lógica seguida. Utiliza-se na redação as normas da *American Psychological Association (APA)*, 5ª edição, e o sistema EndNoteX4, para a estruturação das referências bibliográficas.

A figura seguinte sistematiza o percurso anteriormente descrito e destaca os principais aspetos de organização do estudo.

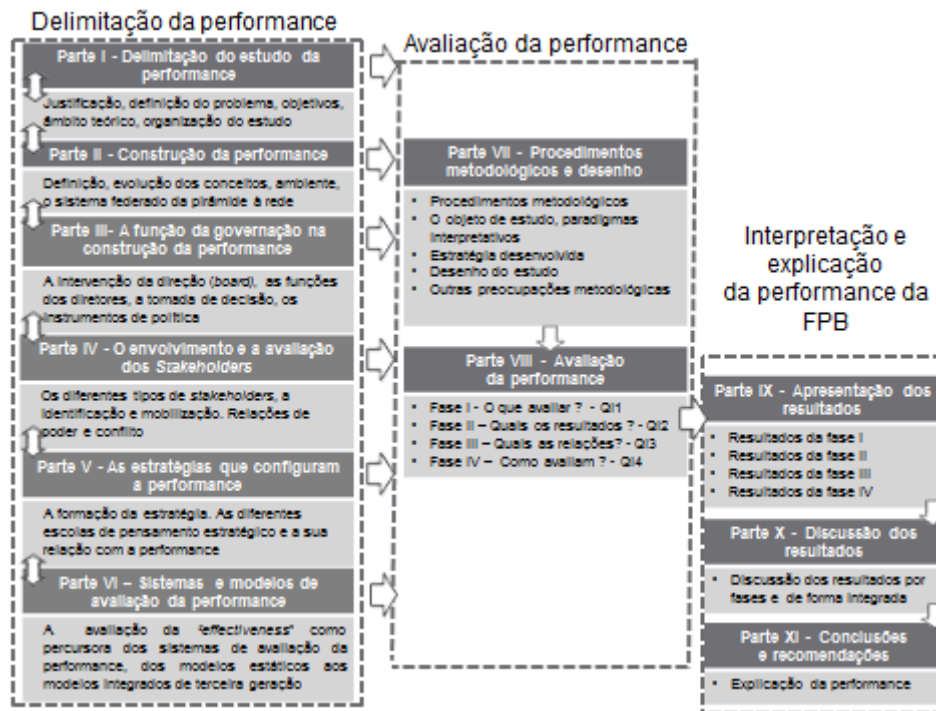


Figura 1 - Estrutura de desenvolvimento do estudo

A delimitação de performance estabelece, a partir da revisão da literatura, as condições e os fatores pelos quais se pode avaliar a performance organizacional de uma federação desportiva. Os resultados dessa delimitação servem, como *input*, para a primeira fase da avaliação da performance da FPB. Indica os fatores pelas quais se fará a avaliação (Parte II a VI). Na avaliação da performance propriamente dita, de acordo com o desenho e a metodologia proposta, é efetuada a avaliação por quatro fases, relacionadas com as questões de investigação (Parte VII e VIII). Na última parte, pelos resultados obtidos, é efetuada a interpretação, por fase e de forma integrada, e explicada a performance de acordo com as relações estabelecidas (Parte IX a XI).

Segunda Parte – A construção da performance

Em dois capítulos delimita-se a performance organizacional, enquanto termo, origem e conceito. Interpretam-se, na lógica da Teoria da Dependência de Recursos (TDR), aspetos caracterizadores do ambiente, desde a origem do “desporto moderno”, e os seus reflexos na performance das organizações, até aos dias de hoje. Situa-se a performance na especificidade das organizações, no seu todo ou em partes, e no setor das organizações sem fins lucrativos (OSFL). Interpreta-se o sentido da limitação dos recursos existentes num ambiente que foi sendo construído de várias formas na Europa Continental e especificamente em Portugal. Abordam-se os principais elementos legislativos e reguladores do desporto europeu e nacional. Identificam-se evidências de pressão para a mudança de funcionamento das organizações desportivas de natureza voluntária, como as existentes no sistema desportivo federado. No final do segundo capítulo, é expressa a relação entre a evolução histórica do desenvolvimento das organizações e diferentes perspetivas de avaliação da performance.

Capítulo I.II – A performance da performance organizacional, delimitação do âmbito

O conceito de performance como ponto de partida da definição do âmbito teórico do estudo é tratado neste capítulo. A importância do estudo deste domínio da gestão, e da estratégia, é realçada. A partir daqui introduzem-se algumas variáveis iniciais relacionadas com a delimitação do termo e conceito de performance. A origem e evolução da performance são também abordadas. Parte-se da perspetiva da performance enquanto elemento avaliador da estratégia. Enquadra-se quanto à sua especial relação com a organização, no seu todo ou nas diferentes partes que a constituem. Destaca-se a relação da informação com os diferentes interessados. Evidencia-se a performance como uma construção social e introduz-se a relação interna e externa da organização com o meio onde se situa e com maior ou menor contributo destas componentes na avaliação. É referida a necessidade de se delimitar e adequar à organização - e, se caso disso, a que partes da organização - formas específicas de estudar a performance. Para uma melhor

delimitação de termos e conceitos, diferencia-se performance, eficácia (*efficacy*), efetividade (*effectiveness*) e eficiência (*efficiency*). Termina-se este capítulo situando a avaliação da performance na especificidade das organizações sem fins lucrativos (OSFL), como é o caso das federações desportivas.

2.1 Pressupostos para a delimitação do âmbito da performance organizacional

2.1.1 A interpretação da performance organizacional

Para Morin e Audebrand (2003), o conceito de performance organizacional ocupa uma posição central na gestão de organizações públicas e privadas, bem como no campo da pesquisa organizacional. Richard, Devinney, Yip e Johnson (2009) referem que o desempenho organizacional é a variável dependente final de maior interesse para os estudiosos preocupados com qualquer área da gestão. Para mais, vive-se numa época em que a tensão para a quantificação é crescente. A *performance* é omnipresente em diferentes domínios (Damon, 2009). Concorrência por clientes, recursos e capital tornaram o desempenho organizacional essencial para a sobrevivência e sucesso dos negócios. A sua importância, como área de estudo em diferentes domínios da gestão, encontra impacto no esforço para saber o que significa, qual é a sua estrutura e como é medido (March & Sutton, 1997; Richard et al., 2009).

Na tentativa de avaliar o número de trabalhos realizados sobre performance organizacional, March and Sutton (1997) identificaram 439 artigos no *Strategic Management Journal*, *Academy of Management Journal*, e *Administrative Science Quarterly*, num período de três anos. 23% destes trabalhos incluem a performance como variável dependente. Entre 1994 e 1996, Neely (1999) identificou 3600 artigos utilizando como palavras-chave: “*performance measurement*”, “*performance management*” e “*performance indicators*”. Dez anos depois dos trabalhos de March e Sutton (1997), utilizando os mesmos periódicos e adicionando mais dois - *Journal of International Business Studies* e o *Journal of Management* -, identificaram 231 artigos, 29% do total de artigos publicados naqueles jornais, que incluíam performance

organizacional como variável dependente, independente ou de controlo (Richard et al., 2009). Entre 1980 e 2007, de acordo com o trabalho de Bititci, Garengo, Dörfler, e Nudurupati (2009), nas bases de dados da *Business Source Premier*, *Web of Knowledge*, *Emerald Insight*, *Management and Organisation Studies* e *Science Direct*, obtiveram-se 200 000 artigos utilizando os termos “gestão da performance” (*performance management*), “medição da performance” (*performance measurement*) e “indicadores de performance” (*performance indicators*). Estes elementos refletem a importância dada aos estudos sobre a performance organizacional.

Richard et al. (2009) destacam que os trabalhos desenvolvidos debruçam-se sobre os antecedentes e consequências do desempenho organizacional. No entanto, embora frequentemente utilizado, é raro o conceito ser claramente definido pelos autores, mesmo quando o tema dos trabalhos é precisamente a performance. Muitas vezes é identificado ou equiparado a eficácia e a eficiência. Para Bayle e Madela (2002a), são combinações que constituem a performance. Apesar de algum consenso, ainda falta um significativo acordo sobre a definição e operacionalização do conceito de performance (Cameron, 1986). A performance é muitas vezes referenciada numa abordagem multifacetada e de situações antagónicas: ora de uma empresa, ora de uma rede; de estruturas verticais (relação hierárquica vertical) e de estruturas horizontais (relacionamento com os processos); performance estratégica e performance operacional; performance financeira e não-financeira; performance para os *stakeholders* ou para os *shareholders* e performance económica, social, ambiental e sustentável (Bititci, Martinez, Albores, & Mendibil, 2003; Parung & Bititci, 2008).

Rego e Cunha (2007) interpretam a performance organizacional como uma linha de estudo utilizada na estratégia, com maior atividade nos estudos empíricos e menor capacidade crítica em relação à fundamentação teórica. A performance deve ser considerada como o coração da gestão estratégica. Deve ser vista em três dimensões: teórica, empírica e de gestão. Na perspetiva teórica, é considerada o teste de qualquer estratégia. Na perspetiva empírica, a investigação estuda e aplica o constructo da performance para examinar a variedade do conteúdo estratégico e as questões de processo. Na gestão propriamente dita, o interesse pelas abordagens de estratégias *turnaround* e de

transições organizacionais atestam o interesse na performance organizacional, adaptação e sobrevivência (Venkatraman & Ramanujan, 1986).

Ao contrário da performance desportiva, facilmente identificada e reconhecida pelas vitórias, derrotas, marcas alcançadas e outros feitos, a performance das organizações desportivas não é tão facilmente reconhecida (Winand et al., 2009, p.2). O termo performance¹⁶ é importado da língua inglesa, de onde, por sua vez, foi importado do francês¹⁷ arcaico, e é utilizado em diversas áreas do espetáculo, do desporto e das empresas, para significar resultados ou desempenho obtidos, tal como refere Bayle (1999). Trata-se de um termo utilizado em vários contextos e com um significado diverso. É interpretado de forma diferente em diversas organizações, mas também na mesma, em momentos distintos e por diferentes partes interessadas (Kirby, 2005). A ausência de clareza e de definição teórica do que é considerado performance, falta de consistência metodológica e de formulação de constructo usado, limita a possibilidade científica de realizar comparações e a dificuldade de criar recomendações que possam ter uma validade prescritiva, como sustenta Richard *et al.* (2009).

Esta ambiguidade permite várias interpretações da mesma realidade, o que se pode tornar contraproducente, tal como argumentam Lebas e Euske (2002, p. 68). Estes autores defendem que, para se chegar a uma delimitação do termo performance, importa identificar os termos mais utilizados pela literatura, que comumente identifica os seguintes atributos:

- Significar um espetáculo, em "artes cénicas", que inclui tanto a atuação ou ações e o resultado das ações, bem como a observação do desempenho por parte de espectadores;
- Ser mensurável por um número ou uma expressão que permita a sua comunicação;

¹⁶ De acordo com o dicionário de língua portuguesa Lello Universal (1986, p.515), performance é uma palavra de origem inglesa que significa o resultado obtido por um cavalo de corrida ou pela prestação de um atleta.

¹⁷ Atribui um significado de representação, espetáculo, interpretação, motor de automóvel e aos resultados económicos de uma empresa ou de uma equipa.

- Para realizar algo com uma intenção específica (por exemplo, criar valor);
 - Constituir-se como o resultado de uma ação (o valor criado e medido);
 - Ter a capacidade de realizar ou o potencial para criar um resultado (por exemplo, a satisfação do cliente, vista como uma medida do potencial da organização para futuras vendas);
 - Permitir a comparação de um resultado com algum *benchmark*, uma referência selecionada ou imposta - seja interna ou externamente;
 - Possibilitar a comparação de um resultado surpreendente com expectativas criadas,
 - Constituir-se como um espaço de julgamento por comparação (necessitando de se saber quem é o "juiz" e os critérios de julgamento).

Morin (2003, p.5) sustenta que existem três tendências para a representação restritiva do conceito de performance. Primeira tendência, a primazia de avaliação do desempenho financeiro, justificando com dados obtidos por vários estudos. Segunda tendência, principal preocupação com três tipos de agentes: os acionistas, os clientes e, se possível, os funcionários. Assim, é criada uma discriminação que leva à negligência dos outros interessados que possam estar preocupados com as atividades da organização. Terceira tendência, a despersonalização dos parceiros sociais. Resultante do impacto das tendências anteriores, os clientes são considerados como agentes económicos, cuja única função é comprar os produtos ou serviços oferecidos pela organização. Por outro lado, as pessoas que trabalham para a organização são rotuladas como "empregados", ou, pior ainda, "recursos humanos", o que leva a uma visão instrumental da sua intervenção apenas para o sucesso financeiro da organização.

Para Lebas e Euske (2002), o desempenho tem significado específico numa determinada organização. Deve ser o resultado de amplas discussões entre os vários gestores e decisores da organização. O objetivo das discussões é identificar, com coerência, um conjunto de relações causais e selecionar um conjunto de indicadores comuns para que a coordenação de todos os atores ocorra e possa gerar valor. No final, as partes interessadas definem a performance do seu próprio ponto de vista. Selden e Sowa (2003) referem que cada organização é diferente e os critérios adequados para avaliar o

desempenho podem variar. Organizações com objetivos claramente definidos e facilmente mensuráveis podem ser avaliados utilizando o modelo racional. Por outro lado, as organizações com objetivos mais ambíguos podem ser melhor avaliadas se utilizarem outros fatores, tais como a saúde fiscal, capacidade de atrair e manter recursos ou de satisfazer as principais partes interessadas.

Lusthaus *et. al.* (2002) reforçam que cada indivíduo, ou grupo de influência, tem o seu próprio interesse, bem como o seu próprio conceito, do que é performance. Tal facto verifica-se em diferentes níveis da organização e também naqueles que externamente podem beneficiar do seu desempenho. Deste modo, a noção de performance depende do propósito da organização que se está a estudar. Pode ser considerada como a abordagem organizacional para avaliar e monitorar o desempenho em relação a um conjunto de metas e objetivos. Compreende metodologias, sistemas e indicadores que ajudam as organizações na formulação e avaliação da estratégia, a motivar as pessoas e comunicar ou reportar resultados para os *stakeholders* externos (Marr & Schiuma, 2003).

2.1.2 A adequação da performance à especificidade da organização e ao nível de análise

Lebas e Euske (2002, p. 65) e Rodrigues (2008, p.45) referem que o desempenho é um constructo social, resulta da partilha de diferentes interessados e da identificação de um modelo causal. É específico, porque só tem significado dentro do contexto em que são tomadas as decisões, exige a criação de alinhamento entre os tomadores de decisão, dentro e fora da organização, para o desempenho ocorrer. Comporta subjetividade, porque depende da interpretação que dele fazem as diferentes partes interessadas.

Por outro lado, quando falamos de performance devemos considerar a que nível da organização nos estamos a referir. A performance, de acordo com Lusthaus *et al.* (2002), é discutida na literatura em quatro níveis: individual (*performance appraisal*), de equipas ou pequenos grupos (*team performance*), de programas (*program performance*) e ao nível da organização (*organizational performance*). Todavia, McNamara (2003a) justifica que a performance aplica-se a todos os subsistemas organizacionais (à organização propriamente dita,

aos departamentos, processos, programas, serviços para consumidores internos e externos, aos projetos e às equipas de trabalho.), assegurando que todos trabalham em conjunto para atingirem os resultados estabelecidos.

Rodrigues (2008) destaca que quando se fala em avaliação da performance organizacional tem-se por referência os resultados. A tentação será definir desempenho por resultados. Para Richard *et al.* (2008), o desempenho organizacional abrange três áreas específicas dos resultados da organização: i) desempenho financeiro (lucro, retorno sobre ativos, retorno sobre o investimento, etc); ii) performance no mercado (vendas, participação de mercado, etc), e iii) retorno ao acionista (retorno total ao acionista, valor económico agregado, etc.).

Em termos gerais, a performance organizacional pode ser definida como um julgamento feito por um indivíduo ou um grupo sobre a organização e, mais especificamente, sobre as suas atividades, esperando produtos, resultados ou efeitos (Morin, Savoie, & Baudin, 1994). No entanto, com o termo performance, mais do que os resultados, está-se a delimitar a estrutura e a composição dos mesmos. Na perspetiva de Lebas e Euske (2002, p.65) e Bayle e Madela (2002b) (2002), a performance organizacional significa resultado da ação, a ação ou o sucesso da ação que pode ser medido, e comparado com algum padrão (*benchmark*), numa perspetiva sistémica (avaliação externa e interna da atividade da organização, dos fatores que estão por trás dos resultados, dos próprios resultados, qualidade do serviço, inovação e flexibilidade dos próprios resultados) ou na perspetiva da gestão (resultados financeiros, apoios, capacidade de atração dos media, etc). Neste caso é vista como um julgamento, em que se compara, com critérios previamente estabelecidos, os resultados atingidos com o que supostamente se devia atingir. Quando o critério do julgamento está centrado nos resultados, a definição de desempenho deve contemplar o papel dos gestores na antecipação do desempenho a atingir.

McNamara (2003b) justifica que as atividades da performance organizacional estão relacionadas com outras, tais como a gestão para a qualidade total (TQM), planeamento estratégico, gestão por objetivos. A

principal diferença reside numa focalização para a obtenção dos resultados, sem que a medição dos resultados seja a condição única.

Lebas e Euske (2002, p. 69) delimitam o conceito de performance em nove proposições, a saber: i) só pode ser expresso como um conjunto de parâmetros ou indicadores que são complementares, e por vezes contraditórios, que descrevem o processo pelo qual os vários tipos de *outcomes* e resultados são alcançados; ii) a sua compreensão baseia-se na identificação de um modelo causal que descreve como ações de hoje podem influenciar os resultados no futuro. O desempenho não é um evento único, é dinâmico. A medição do desempenho é um processo contínuo de criação de performance. Torna-se importante, se a organização adquirir os conhecimentos e o domínio de relações causais e conseguir reproduzir esse resultado no futuro. Desta forma, o termo desempenho deve ser reservado para a soma de todos os processos que levam a uma sequência potencial ou futura de produtos e resultados; iii) é definido pelos sinais descritivos, porque é uma construção social, é um conceito sem descrição objetiva. Cada pessoa define à sua própria maneira; iv) não tem o mesmo significado se o avaliador está dentro ou de fora da organização. As operações da organização continuam a ser uma caixa preta para o avaliador externo, enquanto o de dentro operacionaliza o desempenho em cooperação com outros atores internos com maior facilidade; v) está sempre conectado ou ligado a um domínio de responsabilidade. As diferentes visões de desempenho, associadas com os domínios, fornecem a base para a compreensão da complexidade e gestão da performance da organização; vi) só existe se os resultados puderem ser descritos ou medidos de modo que possam ser comunicados para que alguém decida fazer alguma coisa dentro do modelo compartilhado de relações causais; vii) a relevância do modelo causal tem de ser continuamente validada, tanto dentro como fora da organização; viii) indicadores de desempenho, ou medidas, não se devem confundir com o que se descreve apenas parcialmente; ix) o desempenho é um conceito relativo que exige julgamento e interpretação. Está condicionado por um processo superior ou resultado em relação ao que é avaliado. A escolha do que se avalia é uma decisão importante, com consequências a longo prazo. Contradições entre as medidas temporais e os outros indicadores são inevitáveis. O desempenho é realizado

num contexto interpretativo em que os gestores ou utilizadores de informação decidem sobre quais os principais parâmetros de desempenho.

Como até aqui verificámos, a noção de desempenho organizacional pode ser considerada a partir de diferentes perspetivas: económica, financeira, organizacional ou social. No entanto, qualquer apreciação do desempenho organizacional exige uma abordagem multicritérios (Bayle & Robinson, 2007). Neste caso, como suporta Chelladurai (1987), a forma multidimensional do conceito implica uma abordagem multicritério, pela multiplicidade e especificidade dos objetivos da organização, que muitas vezes são gerais, vagos e, como tal, difíceis de medir. Os modelos multidimensionais ganharam destaque no estudo da gestão pública e das organizações sem fins lucrativos, que exigem dimensões que captam múltiplas perspetivas dessas organizações (Cameron, 1983; Herman & Renz 1997). Autores como Selden e Sowa (2003) sugerem, baseadas nas propostas de Campbell (1977)¹⁸, o estabelecimento de um modelo de desempenho organizacional que coloca uma ênfase em diferentes dimensões que compõem o múltiplo desempenho organizacional, mas também nos diversos níveis hierárquicos em que o desempenho é obtido, a fim de se obter uma imagem completa da performance.

Para Morin e Audebrand (2003, p. 5) (2003, p.5), a performance organizacional deve ser definida em quatro componentes: sistémica; social, técnica e ecológica:

- Sistémica, está relacionada com a sustentabilidade da organização, que é garantida através da qualidade de bens e serviços e proteção dos recursos financeiros. Pode ser avaliada com três critérios: a qualidade dos bens e serviços, a satisfação dos parceiros de negócio (clientes, acionistas, credores e fornecedores) e a competitividade organizacional;
- Social, o valor do pessoal, está relacionada com as pessoas que trabalham para a organização. Pode ser avaliada em cinco critérios: a saúde

¹⁸ "A melhor maneira de pensar sobre performance organizacional é como uma construção que não tem uma definição operacional necessária e suficiente, mas que constitui um modelo ou teoria do que a eficácia organizacional é. As funções de tal modelo seriam as de identificar os tipos de variáveis que devem ser de medição e para especificar como essas variáveis, ou componentes, se interrelacionam ou deveriam estar interrelacionadas." Campbell (1977, p. 18).

e segurança do pessoal, compromisso dos funcionários, o clima organizacional, competências e desempenho dos funcionários;

- Técnica, eficiência dos processos, refere-se ao uso adequado das técnicas e tecnologias, particularmente nas áreas de operações de sistemas e gestão das finanças. É avaliado com três critérios: recursos económicos, produtividade e lucro;

- Ecológica do desempenho é a legitimidade da organização. Descreve a posição da organização no seu ambiente, com base na avaliação de grupos externos, tais como a comunidade, o governo e grupos de diversos interesses. Pode ser avaliada com três critérios: o respeito dos regulamentos, responsabilidade social, responsabilidade ambiental.

Na relação ecológica, Madella *et al.* (2005) referem duas perspetivas de entendimento da performance: uma mais sistémica, baseada nos resultados e nas limitações dos fatores externos e internos, e outra de gestão, que considera exclusivamente os resultados obtidos, na relação entre fatores externos e internos e nas suas implicações para a performance. A literatura apresenta trabalhos mais posicionados sobre uma ou outra perspetiva.

Assim, nos fatores internos, encontram-se trabalhos sobre os objetivos organizacionais ou os procedimentos para atingir esses objetivos (Selden & Sowa, 2003). Neste caso, o modelo racional de objetivos (*rational goal*) assume que as organizações são projetadas para atingir determinados objetivos e centra-se na forma como se atingem os objetivos e nos critérios-chave do desempenho (Etzioni, 1964; Pfeffer, 1982). Deste ponto de vista, a organização eficaz é aquela cujos resultados coincidem com os objetivos (Cunha & Rego, 2005). Este modelo assenta em várias premissas que, na teoria organizacional, têm sido consideradas problemáticas (Herman & Renz, 1999): i) as organizações têm objetivos; ii) estes objetivos podem ser identificados/descobertos; iii) os objetivos abstratos podem ser convertidos em medidas específicas e objetivas; iv) os dados relevantes para estas medidas podem ser coligidos, processados e aplicados de modo apropriado e atempado. Outra abordagem, ainda nas componentes internas da organização, está relacionada com sistemas de comunicação, políticas estáveis e procedimentos que contribuam para o controlo da organização ou, na área da gestão de pessoas, como a coesão da força do trabalho, a moral e o

desenvolvimento dos recursos humanos (Selden & Sowa, 2003). A performance organizacional pode ser ainda entendida como o processo de utilização da informação, proveniente dos resultados obtidos, de modo a afetar positivamente a mudança na cultura da organização, sistemas e processos organizacionais. Permite ainda ajudar a: atingir os objetivos acordados; realizar afetação e periodização dos recursos necessários; informar os gestores, para confirmar ou alterar as políticas seguidas, ou programar novas direções; e partilhar resultados, perseguindo os objetivos propostos Maleyeff (2003, p.10).

Por outro lado há estudos com o foco nos fatores externos, enfatizando a relação da organização com o seu ambiente. O modelo sistémico (*system resource model*), desenvolvido pela Seashore e Yuchtman (1967, p. 393), define o desempenho organizacional pela sobrevivência global da organização através da "...habilidade para explorar o seu ambiente na aquisição de recursos escassos e valiosos para sustentar o seu funcionamento". Destaca-se a importância dos *inputs*, na atração de recursos, como fator fundamental de avaliação da performance (Selden & Sowa, 2003). Outra linha, concentra-se nas relações das organizações com os principais atores externos. Sobressaem o modelo ecológico (*ecological model*), ou o modelo de satisfação dos participantes (*participant satisfaction model*), que define o desempenho organizacional de acordo com a capacidade das organizações em satisfazer grupos estratégicos de constituintes chave no seu ambiente, considerando as expectativas dos *stakeholders* que gravitam em seu torno (Connolly, Conlon, & Deutsch, 1980). Deste ponto de vista, os proprietários, os empregados, os clientes, os fornecedores, os credores, as entidades públicas e a comunidade são entidades cujos interesses devem ser satisfeitos para que a organização seja eficaz e sobreviva. Todavia, daqui decorrem diversas dificuldades e, porventura, impossibilidades quando a satisfação dos interesses de alguns *stakeholders* impede o alcance dos interesses de outros (Cunha & Rego, 2005).

Como verificado, a performance é um conceito complexo e difícil de definir e de gerar consenso sobre o seu significado (Otley, 1999). Tem múltiplas definições, objetivos, dimensões de análise, tornando-se um conceito abstrato, subjetivo e relativo (Lebas & Euske, 2002). Performance pode ser vista, em sentido lato, como a habilidade para conquistar e processar recursos

humanos, financeiros e materiais para atingir os objetivos da organização, ou em sentido restrito com o principal foco nos resultados obtidos (Madella et al., 2005). É na primeira perspectiva que nos situamos.

2.2 A proximidade da eficiência, eficácia e da efetividade à performance

Para muitos autores, os termos performance, eficácia (*efficacy*), efetividade (*effectiveness*)¹⁹ e eficiência (*efficiency*) são utilizados de forma alternada, justificando que a definição, os problemas com a definição e medição sejam praticamente idênticos, i. é, tenham o mesmo significado (Cameron, 2005; Madella et al., 2005, p. 209; March & Sutton, 1997, p. 699; Selden & Sowa, 2003). Durante um período de 35 anos os dois conceitos não foram independentes, até que, em 1978, a eficácia e o desempenho dominaram a literatura de forma intercambiável (Henri, 2004).

Glunk e Wilderom (1996) justificam que eficácia organizacional e performance têm constructos teóricos diferentes: eficácia organizacional está mais enraizada na teoria organizacional e a performance mais focada na estratégia e no desempenho de toda a organização. Entretanto, a pesquisa produziu corpos separados de literatura e os dois termos desenvolveram diferentes pontos fortes e fracos. A eficácia organizacional apresenta uma construção teórica mais rica e a performance um conjunto mais vasto de estudos empíricos, mas enfrenta críticas quanto à sua fundação teórica e foco limitado. Desde os primórdios da industrialização, a ideia de medir a eficácia organizacional tem sido importante na prática e na teoria organizacional.

Drucker (2006) refere que existem diferenças na utilização dos termos e que eficácia significa que as coisas são feitas para cumprir objetivos imediatos. A efetividade relaciona-se com o cumprimento de metas para se alcançar um objetivo global (efeito). Por seu lado, eficiência está relacionada com a realização de atividades da forma mais económica. Como tal, refere que o que

¹⁹ A literatura anglo-saxónica utiliza os vocábulos *effectiveness* e *efficiency* para distinguir, respetivamente, eficácia e eficiência, de acordo com o Collins Cobuild Dictionary.

é efetivo não é necessariamente eficaz e o que é eficaz não é necessariamente eficiente. Slack (1998) considera eficiência o conjunto de recursos utilizados para se atingirem determinados resultados.

A efetividade é tradicionalmente definida como a capacidade de atingir objetivos institucionais, enquanto a eficiência compara os meios utilizados na real produção das atividades sem análise do grau de satisfação dos beneficiários (Bayle & Madella, 2002a). O termo tem sido abandonado porque é um constructo (i.e. o seu significado é construído mentalmente, e não há indicadores intrínsecos para a sua concretização). Outros conceitos mais simples e quantificáveis fizeram a sua substituição na literatura dos estudos organizacionais (Cameron, 2005; Goodman & Pennings, 1977; Hannan & Freeman, 1977a).

No entanto, Hannan e Freeman (1977) identificaram três tipos diferentes de significados que podem ser atribuídos ao conceito de efetividade: sobrevivência, objetivos e adaptação. No primeiro caso, é considerada efetiva se for capaz de manter um fluxo de recursos essenciais na relação com o ambiente que permita a sua “sobrevivência”. No segundo, referem-se à habilidade da organização para atingir os “objetivos” previamente estabelecidos. No terceiro, a capacidade de adaptação é resultante do que se realiza para enfrentar as diferentes e variadas circunstâncias ambientais.

Não obstante, Richard *et al.* (2008) defendem que eficácia organizacional é mais ampla e capta mais o desempenho organizacional, a infinidade de resultados de desempenho interno normalmente associados com operações mais eficientes ou eficazes e outras medidas externas, mais amplas do que as simplesmente associadas à avaliação económica (por acionistas, gerentes ou clientes), tais como a reputação. A conquista de um desempenho elevado deverá ser um dos principais objetivos das organizações. A eficácia organizacional tem sido uma das questões mais extensivamente pesquisadas desde o desenvolvimento inicial da teoria organizacional (Rojas, 2000). Diferentes estudos têm sido desenvolvidos para descrever os processos de obtenção de resultados. Todavia, esta descrição apresenta elevada complexidade, tal como referem Cameron e Wetten (1983) e Goodman e Pennings (1977), citados por Chelladurai (1987), quando destacam que uma

das componentes da performance, a eficácia organizacional, é uma das variáveis dependentes mais críticas de abordar no âmbito da teoria organizacional.

Henri (2004) sustenta que a eficácia organizacional representa o resultado de atividades organizacionais. Slack (1998) define eficácia como o grau de cumprimento de uma ou mais metas, refere ainda que ao longo dos anos tem existido uma elevada dificuldade em definir eficácia e que alguns autores são mesmo críticos quanto à utilização científica do conceito, citando Quinn e Cameron (1983), que o designam como “paradoxo conceptual”. Nesta linha, Cameron (2005) reforça a importância da avaliação da eficácia, e sustenta a complexidade nos seguintes pontos:

- Pragmaticamente, consumidores, clientes, provedores de recursos, gestores, reguladores, membros e outras partes interessadas nas organizações são continuamente confrontados com a necessidade de fazer julgamentos sobre a eficácia. Obter o melhor valor, o melhor retorno, ou o melhor resultado depende muito do julgamento sobre o que a organização pode realizar o mais eficazmente. O estudo das relações entre estrutura e meio ambiente, design e inovação, ou a adaptação à incerteza, por exemplo, são importantes porque os seus resultados levam-nos à eficácia organizacional. Na sua essência, as teorias organizacionais tentam explicar o desempenho eficaz. Portanto, a eficácia tem relevância teórica importante;
- Múltiplos modelos de eficácia organizacional são produtos de múltiplas concepções de organizações. Nenhuma concepção de organização pode provar ser melhor do que qualquer outra, nenhum modelo de eficácia tem uma vantagem sobre qualquer outro;
- É impossível criar um consenso sobre o melhor, ou suficiente, conjunto de indicadores de eficácia. Os critérios são baseados nos valores e preferências dos indivíduos, e não há limites para os construir. Por isso, julgamentos de eficácia são baseados nos valores e preferências que os indivíduos têm para uma organização, muitas vezes contraditórios entre os diferentes componentes e preferências para quem avalia;
- Discussões para identificar qual o melhor modelo, ou o que é mais correto aplicar, são irrelevantes. Uns são mais adequados do que outros dependendo das circunstâncias e em vez de se substituírem são

complementares. O único modelo mais abrangente, Competing Values Framework (R. Quinn & Rohrbaugh, 1981), não se pode considerar um modelo de aplicação universal;

- A eficácia organizacional é um constructo derivado do problema e não da teoria. Tal não significa que muitas teorias não possam ser desenvolvidas para determinados modelos de eficácia.

Noutra abordagem, discutindo as convergências entre performance organizacional e eficácia, Henri (2004) defende que a medição do desempenho e os modelos utilizados dão considerável ênfase ao processo, colocam o foco no uso da informação, no papel das medidas de desempenho e nos seus impactos organizacionais e comportamentais. Todavia, a literatura relacionada com a contabilidade de gestão (*management accounting*) também aborda a identificação dos parâmetros de desempenho e a teoria organizacional também discute medição de desempenho na perspectiva do processo, mas não com a mesma intensidade. Por exemplo, na literatura de contabilidade de gestão, a discussão sobre o *mix* de informações financeiras e não financeiras para melhor adaptar as dimensões do desempenho organizacional representa uma perspectiva de constructo. Ver tabela seguinte.

Tabela 1 - Convergências e divergências entre performance e eficácia

Eficácia organizacional	Performance organizacional	
	Elementos de convergência	Elementos de divergência
Centrado no alcance de objetivos (<i>goal achievement model</i>)	Ambas refletem o processo e o constructo de perspectivas, embora em diferentes intensidades; Espelham três posturas teóricas: exclusiva, cumulativa e complementares	A performance reflete essencialmente sobre a perspectiva do processo; A eficácia reflete principalmente sobre a perspectiva do constructo
Modelo sistémico (<i>System model</i>)	Visão cibernética: Baseada na perspectiva cibernética; Ênfase na ambiguidade dos objetivos e mensurabilidade do output	Visão cibernética: Está no limite da abordagem cibernética
Centrado nos múltiplos constituintes ou constituintes estratégicos (<i>strategic constituencies model</i>)	Visão holística: Ênfase nos meios / medidas não-financeiras Vantagens sobre o modelo centrado apenas em objetivos/medidas financeiras Preocupações com a relação causal entre meios e fins	Visão holística: Dimensão tempo: - Modelo sistémico - 1960 (por exemplo, Yuchtman e Seashore 1967) - Medidas não-financeiras – 1980 (por exemplo, Johnson e Kaplan 1987)
Modelo dos valores contrastantes (<i>Competing values model</i>)	Visão holística: A mesma lógica organizacional entre o modelo dos constituintes estratégico e abordagem das partes interessadas	Visão holística: Dimensão tempo: Modelo dos constituintes estratégicos, anos oitenta (Connolly et al, 1980) Modelo dos <i>Stakeholders</i> , anos noventa (Atkinson et al. 1997) <i>O modelo dos stakeholders tem uma abordagem mais dirigida</i>
Modelo de ineficácia (<i>Ineffectiveness model</i>)	-	Pontos de vista cibernético e holístico: Nenhuma abordagem direta com base nos valores organizacionais. Processos objetivos versus subjetivos para determinar medidas de desempenho
Modelo Quadrimensional de Morin	-	Pontos de vista cibernético e holístico: Uso indireto dos fatores de ineficácia

Fonte: Henri (2005, p. 39)

Por outro lado, Venkatraman e Ramanujan (1986, p. 803) argumentam que a performance é um subconjunto do conceito global de eficácia organizacional. Referem que a conceção de performance baseada num conjunto de resultados de indicadores financeiros, que pretendem refletir a totalidade dos objetivos económicos da organização, é a perspectiva mais limitada de a definir.

Venkatraman e Ramanujan destacam o conceito de performance financeira que tem dominado os modelos empíricos de investigação em estratégia, dando exemplos com indicadores de crescimento de vendas, rácios de rentabilidade (retorno de investimento, retorno de vendas e retorno do capital próprio), lucros por ação e, adicionalmente, refletem indicadores do mercado. Destacam a perspetiva de orientação pelos resultados financeiros e a legitimação dos objetivos financeiros como sistema de avaliação e, simultaneamente, defendem uma conceptualização mais ampla de performance que inclua indicadores operacionais, i. é, não financeiros, conjuntamente com os financeiros. São exemplo, os indicadores relacionados com a produção de novos produtos/serviços, qualidade, marketing, valor da produção etc.. Alertam ainda para a importância dos constituintes múltiplos/*stakeholders* e encerram todos estes indicadores, num nível superior de avaliação mais geral, no domínio da eficácia organizacional.

Para Lusthaus *et al.* (2002), a eficácia organizacional é um pré-requisito para que uma organização cumpra as suas metas. Todavia, também corroboram da justificação, para a sua utilização, que medir a eficácia organizacional apresenta os seus problemas, dado que muitas vezes não é clara a forma como se decidem os objetivos a concretizar ou como se construíram os consensos para se chegar e esses objetivos. Não existindo dimensões comuns para avaliação dos resultados dos diferentes tipos de organizações, um dos aspetos mais importantes será, em primeiro lugar, compreender o propósito da organização, a sua finalidade, e, a partir daí, explorar a forma como a organização cumpre as várias dimensões da sua função, criando questões de que se deseja obter resposta e indicadores de avaliação.

Na linha de raciocínio anterior, e sobre a adequação dos modelos ao tipo de organizações, Carvalho (2005) alude que em organizações com fins lucrativos o retorno financeiro é sem dúvida o principal elemento identificador da performance, de concretização do objetivo global. Nas organizações sem fins lucrativos (OSFL) a noção de eficiência não é relevante e a eficácia é uma construção de elevada complexidade, com uma forte conotação externa com a “*performance societal*” (contribuição social e económica). A sobrevivência destas organizações é a questão fundamental e os objetivos sociais ou

societais são preponderantes. Além do mais, é expectável que uma OSFL seja mais eficaz do que eficiente. Para este tipo de organizações, controlar os seus resultados é muito mais complexo, muitas vezes até são mais qualitativos e mais difíceis de traduzir para situações concretas. Adicionalmente, a falta de objetivos dominantes cria dificuldades para avaliar a organização com base num só indicador. Bayle (1999, p. 174), na mesma ótica, menciona que nas organizações não lucrativas, centradas em lógicas de eficácia, os aspetos políticos e ideológicos são mais influenciadores que nas organizações centradas na eficiência.

Podemos então optar pela argumentação de que a eficácia se refere ao grau de satisfação dos requisitos dos interessados, ao passo que eficiência é a avaliação do grau de utilização económica dos recursos da organização. Esta distinção diferencia, segundo Neely (2002a), duas dimensões da performance e as relações internas e externas presentes na sua avaliação. Ficando, no entanto, a referência de que a avaliação da performance é um processo de quantificar a eficácia e a eficiência. Lebas e Euske (2002, p. 68) defendem que a performance é a soma de todos os processos que irão levar os gestores a tomar ações apropriadas no presente e que vai criar uma organização executora no futuro (ou seja, aquela que é eficaz e eficiente). Noutras palavras, definem o desempenho como o que se faz hoje que permita medir o valor dos resultados no amanhã.

Concretamente na área das OSFL e no setor público, para Otley (2001), a performance deve ser interpretada nos três “e’s”: eficácia, na entrega dos outputs e dos *outcomes*; eficiência, utilizando poucos recursos para obter os resultados; e economia, comprar os *inputs* o mais barato possível. Carvalho (2005) adianta que as medidas de eficácia são centradas na avaliação das atividades dirigidas aos doadores e beneficiários últimos da organização; as medidas de eficiência visam relacionar a relação existente entre doações recebidas e as ações desenvolvidas. Neste tipo de organizações, segundo Bayle (1999), a eficácia tende a centrar-se na concretização das suas finalidades estatutárias e a eficiência torna-se difícil de medir, principalmente nas organizações que estão dependentes de outras. Nestas, os aspetos sociais e os valores são privilegiados em detrimento dos financeiros. A responsabilidade social e a performance social são um imperativo. Deste

modo, torna-se difícil ter um critério único para medir a performance, como por exemplo nas organizações lucrativas, em que se mede o lucro, ou estabelecer uma hierarquia de variáveis explicativas da performance. Papadimitriou e Taylor (2000) referem a dificuldade e a frustração experimentada por investigadores quando procuram estabelecer os critérios de medição da eficiência. Tradicionalmente, o conceito era racionalista, principalmente interessado na concretização de objetivos, na capacidade de atração de recursos e na otimização interna de processos.

Apesar de toda a complexidade dos conceitos, há aspetos que se podem considerar consensuais (Cameron, 1986; Henri, 2004):

- A eficácia é um objetivo final de todas as teorias da organização. Os responsáveis consideram importante distinguir organizações e gestão de elevada qualidade (eficazes) e de baixa qualidade (ineficazes);
- Não há apenas uma representação da eficácia. A mesma organização vista numa perspetiva diferente, com critérios diferenciados, com outros tipos de interesses, tem avaliações diferenciadas;
- O consenso sobre os melhores critérios (ou os critérios suficientes) de eficácia é impossível de obter;
- O modelo único de avaliação não existe, a sua validade depende das circunstâncias. Diferentes modelos serão adequados em diferentes circunstâncias, em diferentes contextos, em diferentes setores, em diferentes momentos, em diferentes fases do ciclo de vida da organização;
- É recomendado o uso de vários critérios e indicadores. Estes devem ser escolhidos de acordo com as circunstâncias e devem mudar à medida que estas se alteram;
- Na avaliação do modelo que se utilizar, importa atender a sete questões críticas: i) a eficácia está a ser medida na perspetiva de quem? ii) em que domínio de atividade está centrada a avaliação? iii) qual o nível de análise (e.g., individual, grupal, organizacional) que está a ser considerado?; iv) qual o propósito da avaliação da eficácia? v) qual o horizonte temporal considerado? vi) que tipo de dados estão a ser utilizados? vii) qual o referente perante o qual é avaliada a eficácia?

Finalmente, Bayle (1999, pp. 170-186) e Lusthaus *et. al.* (2002) referem que a performance é geralmente definida por duas componentes essenciais: a

eficácia, “grau de objetivos atingidos ou capacidade de criar resultados e ações aceitáveis”; e a eficiência, que compara os meios utilizados com os resultados obtidos. Na eficácia destacam a sua pluralidade, dado que os resultados são diretamente julgados pelos diferentes interessados, e complexidade, multiplicidade de causas e dificuldade de quantificação. No caso da eficiência referem a necessidade de medidas quantitativas e de criação de relações com instrumentos apropriados, aspetos às vezes contraditórios com a natureza das organizações. Para Hannan e Freeman (1977), performance representa a quantidade e a qualidade da produção, enquanto a eficácia é associada à comparação de resultados com os objetivos.

2.3 Os desafios da performance nas organizações sem fins lucrativos

Encontrando-se no designado terceiro setor²⁰, as organizações sem fins lucrativos (OSFL) intervêm num mercado com características particulares, necessitando, como tal, das condições de gestão para comercializar os seus serviços e garantir a atração de pessoas e recursos às suas propostas, como defende Carvalho (2005). A importância do setor sem fins lucrativos, como produtor de serviços sociais e de empregador, aumentou continuamente durante a última década, tal como se pode verificar na conta satélite das OSFL²¹ (INE, 2011, pp. 12-18). Para isso, o setor não lucrativo joga no

²⁰ O terceiro setor, das organizações sem fins lucrativos, tem como principal distinção a produção de atividades com “fins públicos” por distinção ao primeiro, referente às atividades do Estado, e ao segundo setor, relativo às entidades privadas com fins lucrativos e que intervêm para realização de atividades em benefício próprio e particular. Podem ser encontradas outras designações como: sociedade civil, empresas sociais e área do voluntariado. Em comum têm a ausência do lucro como foco principal da atividade e o benefício público como resultado final da sua intervenção, como justifica Moxham (2009).

²¹ O setor das OSFL é caracterizado por uma forte heterogeneidade. Em 2006, era constituído por 45.543 organizações. Aproximadamente 50% desenvolviam a sua atividade na área da cultura e recreio (onde se integra o desporto). As instituições religiosas (15,6%), serviços sociais (13,7%), associações patronais (5%), associações profissionais e sindicatos (4,8%) e organizações de educação e investigação (4,5%), são as organizações com maior representatividade. No entanto, 53% do emprego neste setor concentrava-se nas atividades sociais. Seguiam-se as atividades de educação e investigação (13,2%), saúde (9,1%) e cultura e recreio (8,5%). Os recursos destas instituições estimaram-se em 6.878,7 milhões de euros, correspondentes fundamentalmente a VAB (44,4%) e a outras transferências correntes e outros subsídios à produção (40,4%). As despesas ascenderam a 7.297,4 milhões de euros e consistiram, principalmente, em transferências sociais (45,0%) e remunerações (37,2%). As atividades não lucrativas com um VAB mais significativo foram os serviços sociais (45,2%), a educação e investigação (15,1%), a cultura e recreio (9,9%), a saúde (9,3%) e as associações patronais, profissionais e sindicatos (9,0%) (INE, 2011).

presente um papel importante nas economias modernas. No entanto, continua a necessitar de combinar bons valores e gestão, a fim de lidar com o seu novo papel. Oferecer serviços básicos para melhorar as necessidades sociais não é suficiente (Lettieri, Borga, Masella, & Savoldelli, 2004).

A grande quantidade de trabalhos sobre *performance* organizacional, seja no setor comercial, público ou no designado terceiro setor, não encontra paralelismo no estudo sobre a performance em organizações desportivas, nomeadamente ao nível dos clubes e federações desportivas. Para Bayle e Robinson (2007, p. 250), as federações desportivas podem ser consideradas como organizações "híbridas", devido a quatro características. Primeiro, têm uma orientação social, não procuram sistematicamente o lucro como fazem as organizações comerciais. Em segundo lugar, são constituídas por profissionais, alguns dos quais em regime de mobilidade de serviço de interesse público, e voluntários. Em terceiro lugar, vivem numa economia mista em termos de financiamento, privado e público. Por fim, são reguladas por orientações de cariz nacional e internacional. Adicionalmente, tal como referem March and Sutton (1997, p.700), um dos problemas na investigação sobre as práticas organizacionais é a necessidade de se aceitar utilizar as políticas formais sem avaliar a sua implementação.

Tal como refere Drucker (1997, p.118), "não é suficiente as instituições dizerem: satisfazemos uma necessidade. As organizações mais eficazes transformam essa necessidade num desejo." Existindo procura potencial há possibilidade de se construir uma oferta de atividades e serviços adequados. Uma das características de intervenção, das organizações que operam neste setor, é a de construírem transações em que os valores económicos a receber não são o objetivo principal, mas sim a satisfação de necessidades pessoais e sociais. Respondem ao interesse coletivo com interesses especiais. Os doadores, patrocinadores e os voluntários também não têm como principal motivação para a sua ação as retribuições económicas mas sim a vontade de ajudar os outros, como sustenta Carvalho (2005). Um dos assuntos em voga é como melhorar o desempenho e orientar as organizações sem fins lucrativos rumo à excelência (Lettieri et al., 2004). O desafio tem sido compreendido intuitivamente, mas os meios ainda não são claros. No entanto, a avaliação de programas e ações torna-se complicada, neste tipo de organizações, pela

diversidade de objetivos, pela a multiplicidade de constituintes e pelo o isolamento que têm do mercado (Bayle & Madella, 2002a, p. 2).

As OSFL, nas quais se encontram as federações desportivas, atuam assim num mercado muito particular. Efetua relações transacionáveis de mercado, existe oferta e procura, satisfazem necessidades humanas e das organizações que fazem parte da sua “rede”, intervêm com valores económicos, na produção de serviços e bens, são entidades empregadoras e provocam externalidades positivas para a sociedade. Neste caso, como argumenta Carvalho (2005, p. 17), estamos perante um “conceito de mercado abrangente, que engloba relacionamentos transacionáveis económicos e não económicos, em que há sempre uma prestação (serviços, bens, ideias) e alguma retribuição (em espécie, monetária, psicológica)”. Por outro lado, coexistem outras partes interessadas externas, que funcionam em atividade de regulação, como fornecedores, financiadores da atividade (doadores, patrocinadores, mecenas), intermediários (outras entidades que prestam serviços), prescritores, influenciadores (com grupos de referência).

Há muito é reconhecida a dificuldade em medir a performance de organizações não lucrativas (Sawhill & Williamson, 2001). A área é mais estudada nas organizações lucrativas e menos no setor público e no não lucrativo, como o caso das organizações de cariz associativo (Bayle, 2005). Estas adotaram modelos de negócios tradicionais para melhorar a sua eficácia e eficiência. As influências do setor privado provaram ser úteis em áreas como o planeamento estratégico, marketing, finanças, sistemas de informação e desenvolvimento organizacional. Todavia, uma área chave continua a dificultar a sua intervenção: não têm sido capazes de medir o seu desempenho tal como uma empresa. Os resultados e os rendimentos são mais difíceis de medir do que nas organizações com fins lucrativos (Drucker, 1997, p.117).

Um significativo número de pesquisadores (Drucker, 1997; Herman & Renz, 1999; Sawhill & Williamson, 2001; Stone, Bigelow, & Crittenden, 1999) identificou características específicas nas OSFL, que também se podem encontrar nas federações desportivas. Estas características têm impacto no desempenho organizacional. Em primeiro lugar, as suas missões são muitas vezes intangíveis e, portanto, difíceis de medir. Em segundo lugar, eles precisam atender às expectativas dos seus *stakeholders*, heterogéneos e com

necessidades que influenciam os objetivos organizacionais. Entre estas partes interessadas, as autoridades públicas desempenham um papel crucial. Em terceiro lugar, os financiamentos são limitados e renováveis anualmente, principalmente os provenientes de autoridades públicas. Finalmente, ao nível dos recursos humanos, tanto os funcionários pagos como os voluntários trabalham juntos, gerindo diferentes processos na organização, resultando por vezes em tensões entre eles, ver Shilbury e Moore (2006). Portanto, o funcionamento interno deste tipo de organizações é muitas vezes menos claro do que nas organizações privadas. (Winand et al., 2009, p.3). Para além disso, face à forma particular da sua intervenção, estas organizações têm de proporcionar uma confiança na opinião pública sobre a sua intervenção num cenário de financiamento inseguro, como requisito para medir os resultados intangíveis e agradar às diferentes partes interessadas (Moxham & Boaden, 2007).

Para Kotler (1979), o terceiro setor representa uma forma intermédia de satisfação das necessidades sociais, sem a motivação do lucro e na ausência da burocracia governamental. De qualquer forma, a lucratividade deve estar subjacente à atividade, não em questões exclusivamente monetárias, mas criando condições para mensurar o que se consegue realizar. Importa, pois, delimitar o que se entende por lucro neste tipo de organizações. Lamb (1987) justifica que, para além da falta de motivação para o lucro ou para quantificar em números o que se faz, o que torna complexa e difícil a avaliação do desempenho são os objetivos das organizações deste setor, em maior número e diversidade. Acresce que não se definem preços, como no segundo setor, os mercados-alvo a servir são diferentes e a função destas organizações é, também, de complementarem outras. O lucro, todavia, pode ser medido pelos seguintes indicadores: crescimento, bem-estar dos colaboradores, apoio dos doadores e contribuições financeiras, desenvolvimento da gestão, estabilidade financeira, novos programas e sua aceitação por parte de quem apoia (McLeish, 1995).

A performance numa OSFL pode ser compreendida como a capacidade para atrair e usar recursos humanos, materiais e financeiros no sentido de atingir os seus objetivos estatutários e ideológicos (Winand et al., 2009). Neste caso, a avaliação da performance resulta do julgamento efetuado pelos seus

diferentes interessados, individuais ou coletivos, dependentes ou seus representantes, de acordo com as expectativas formuladas (o que implica uma elevada subjetividade na avaliação da performance). Nesta lógica, medir a performance de uma OSFL implica a combinação de medições objetivas e subjetivas no sentido de se ter uma visão mais real da performance global. No entanto, uma das grandes dificuldades consiste na avaliação externa dos efeitos das atividades realizadas. Para Chappelet & Bayle (2005), mais do que resultados financeiros, comerciais, ou de imagem, estas organizações têm os seus resultados relacionados com os seus objetivos estatutários e propósitos, que não são necessariamente de natureza financeira (Bayle, 2005).

Em vez de utilizarem a medição dos recursos, as organizações sem fins lucrativos devem estabelecer a missão e os objetivos orientadores, para depois avaliarem o seu progresso em relação à concretização da missão (Sawhill & Williamson, 2001, p.372). Nesta linha, Drucker (1997, p.119) defende que o rendimento deve ser, nas organizações sem fins lucrativos, planeado a partir da missão, perguntando-se, de seguida, às pessoas que compõem o grupo de interessados o que entendem por resultados. Posteriormente, é necessário pôr todos de acordo sobre o que se pode atingir a longo prazo. No entanto, as dificuldades técnicas, de medição de missões complexas, e as dificuldades políticas, de projetar sistemas de medição que possam acomodar as diversas partes interessadas, diminuem o nível de mensuração da missão dentro do setor, como justificam Sawhill e Williamson (2001, p. 382).

Como visto até aqui, as organizações têm de se avaliar pelo seu desempenho “na criação de um modo de ver as coisas, de normas, valores e participação comprometida e na criação de competência humana; daí surge a necessidade de fixar metas específicas em termos dos serviços prestados à população e de as elevar constantemente, pois caso contrário o seu rendimento cairá a pique” (Drucker, 1997, p.123). Está inerente a esta perspetiva o julgamento a efetuar pelos múltiplos constituintes da organização (indivíduos ou grupos) e suportado num sistema de valores, serviços, resultados ou efeitos que se esperam obter com a atividade desenvolvida (Bayle & Madela, 2002).

Devemos considerar, ainda, como outro desafio à avaliação da performance nas OSFL, o caso concreto das federações desportivas, que são uma "rede" de organizações que operam através de estruturas regionais e clubes. Isto significa que, quando se estuda a sua performance, é necessário analisar o papel e a gestão das outras organizações da rede, bem como o "quartel-general", o órgão federativo propriamente dito (Winand et al., 2010).

Em suma, considerando a perspetiva de Bayle (2000), as OSFL requerem uma consideração específica pela sua performance por duas ordens de razão: i) procuram uma performance que não é principalmente financeira; têm objetivos sociais e societários; realizam eventos, competições; proporcionam oportunidades de prática; participam na educação dos cidadãos; transmitem e transportam valores, difundem uma mensagem (paz, saúde, educação, etc.); podem ter uma dimensão ideológica; ii) a tomada de decisão é baseada essencialmente no voluntariado, trabalho não pago, numa perspetiva de governação democrática, em que os membros asseguram o principal papel em termos de participação, gestão e controlo.

Capítulo II.II – O ambiente produtor e condicionador da performance

A performance, para além dos aspetos que foram considerados no capítulo anterior, é gerada em momentos e em condições específicas, que, de uma forma mais ou menos saliente, o ambiente facilita ou inibe. Deste modo, à luz da teoria da dependência de recursos (TDR), interpretamos o ambiente e a sua influência no desempenho das organizações. Num primeiro momento, consideramos a limitação de recursos e as capacidades que as organizações dispõem para atrair os recursos essenciais à sua sustentabilidade. Depois, abordaremos o ambiente, neste caso facilitador, que caracterizou a origem do “desporto moderno”, nos séculos XVIII e XIX. É efetuado um paralelismo entre as vicissitudes que o desporto foi assumindo na Europa Continental e especificamente em Portugal. Noutra lógica, mas refletindo as implicações do ambiente no funcionamento das organizações desportivas, são abordadas algumas orientações proporcionadas pelos principais normativos do desporto europeu e do país. Afloramos, ainda, as tendências de intervenção das organizações desportivas, face às limitações dos recursos proporcionados, à pressão colocada pela concorrência e pelos financiadores, e à necessária adaptação a um ambiente em elevada mudança, em que, por sua vez, as principais partes interessadas também se encontram em mutação.

No último ponto deste capítulo, efetuamos uma relação entre a evolução e desenvolvimento das organizações e a necessidade de, em cada época, terem existido, como resposta aos estímulos e às exigências ambientais, perspetivas de avaliação da performance diferenciadas. Reforça-se a ideia dos sistemas de avaliação da performance adaptados às necessidades momentâneas de avaliação e controlo das organizações, ao longo dos tempos.

2.4 Interpretar o ambiente e a sua influência na performance

As organizações desportivas, como as federações, não funcionam isoladamente das outras organizações do seu ambiente e precisam de recursos e legitimidade externa para sobreviverem. Para obterem esses recursos e essa legitimidade envolvem-se em transações com organizações específicas do seu ambiente (Slack, 1998).

Salancik (1978) argumenta que as organizações devem desenvolver formas para atrair e explorar esses recursos, que estão, simultaneamente, a ser procurados por outras organizações. Três fatores influenciam o nível de dependência de recursos que as organizações enfrentam: i) a importância global do recurso, crítica para determinar o nível de dependência do recurso; ii) a escassez do recurso, quanto maior a escassez maior a dependência, e iii) concorrência entre organizações para controlar o recurso. Estes três fatores, se agirem em conjunto, constituem um forte motivo para que haja uma elevada dependência sobre um recurso especial. Tomemos como exemplo os recursos financeiros disponibilizados pela administração pública desportiva para as federações desportivas possuidoras de utilidade pública desportiva.

Outras características elementares do ambiente são: i) a concentração em que o poder e a autoridade estão dispersos; ii) generosidade (*munificence*), disponibilidade ou escassez de recursos críticos; e iii) interconexão, número e padrão das ligações, conexões, entre organizações. Estas características estruturais determinam as relações entre os atores sociais, designadamente o grau de conflito e de interdependência presentes num dado sistema social. Conflito e interdependência vão determinar a incerteza que a organização enfrenta (Pfeffer & Salancik, 1978, pp. 68-78). Para os autores, o facto de as organizações dependerem do seu ambiente para sobreviverem não é problemático. A questão crítica é a segurança que o ambiente proporciona. Quando o ambiente muda, há entradas e saídas de organizações e os recursos tornam-se mais escassos. Logo, as organizações reagem para se adaptarem ao novo ambiente. Controlam a incerteza do fornecimento de recursos com a utilização, por parte dos gestores, de estratégias para esse fim. Para Davis e Cobb (2010), há três ideias centrais na teoria: i) as questões de contexto social são importantes no funcionamento da organização; ii) as organizações têm

estratégias para melhorar a sua autonomia e defender os interesses; e iii) o poder (não apenas a racionalidade ou eficiência) é importante para a compreensão de ações internas e externas das organizações. A ênfase no poder e as táticas das organizações são uma característica da teoria da dependência de recursos que a distingue de outras abordagens. As alianças, aquisições, fusões, integrações, diversificações e extinção de estruturas são exemplos de táticas para concretizar determinadas estratégias de sobrevivência (Davis & Cobb, 2010, citando Thompson, 1967).

Deste modo, a TDR baseia-se em três postulados: i) as organizações que sobrevivem são as mais eficazes; ii) a eficácia depende da capacidade das organizações em manterem a entrada dos recursos principais e iii) as organizações que não são autossuficientes terão de se envolver em transações com outras organizações do ambiente, de acordo com Pfeffer e Salancik (2003).

O trabalho teórico e empírico na TDR tem-se concentrado principalmente sobre as estratégias e estruturas que as organizações usam para controlar o ambiente externo (Berman, Phillips, & Wicks, 2009). A teoria da dependência de recursos também infere que as opções estratégicas são determinadas em grande medida pelo ambiente. Dado que as organizações se mostram dependentes do ambiente para conquistar os recursos de que precisam, logo aprovam estratégias que lhes permitam adquirir estes recursos. No sentido de reduzirem a incerteza e a interdependência sobre o ambiente geral, as organizações tendem, por intermédio de mecanismos políticos, a “criar o ambiente” que é melhor para a satisfação dos seus próprios interesses (Amy J. Hillman, Withers, & Collins, 2009; Pfeffer & Salancik, 1978, pp. 189-190). Esta ideia é designada pelos autores como de ação política. Quanto maior for a dependência, maior será a tentativa de criar condições para estabelecer um ambiente favorável à organização, permitindo conquistar os recursos ou as condições mais favoráveis para o cumprimento das suas estratégias e para a ação.

Ainda na relação da organização com o ambiente, dever-se-á considerar: i) o grau de autonomia que as organizações conseguem manter enquanto obtêm recursos dos *stakeholders* chave; ii) a sensibilidade do

ambiente para compreender a forma como a organização funciona; iii) a relação entre a sobrevivência e a capacidade para obter e manter os recursos necessários; iiiii) o papel dos recursos e dos *stakeholders* na determinação da performance (Pfeffer & Salancik, 1978).

Finalmente, a visão central da teoria da dependência de recursos é que as organizações são dependentes de atores externos para a conquista de recursos críticos, logo a relação da organização com os seus *stakeholders* externos assume uma derradeira importância na conquista desses recursos (Berman et al., 2009).

Bayle e Robinson (2007, p. 251) estudaram as relações entre o ambiente e a organização, ou entre o ambiente e o comportamento dos atores. Os trabalhos de Horch (1998), na Alemanha, sobre a grande influência dos objetivos da administração pública desportiva no funcionamento das federações e o reduzido impacto da intervenção dos voluntários, tal como os trabalhos sobre a mudança organizacional e alteração dos processos de gestão do desempenho nas federações desportivas, no Canadá, de Slack e Hinings (1987), e de Wittcock *et. al*, (1996) na Bélgica, demonstraram a grande influência que o ambiente externo provoca no funcionamento destas organizações, assumindo-se de forma preponderante a importância do papel do Estado. Tais factos enquadram-se na perspetiva de Pfeffer e Salancik (1978) sobre a forma como as organizações se adaptam ao seu ambiente para captar recursos.

2.5 Ambiente propício para o surgimento do desporto moderno

O estado atual da organização do desporto é o produto de sucessivos estados anteriores. A sua configuração atual contem traços da história, inscritos nas estruturas desportivas mas também na memória dos que participaram na construção deste espaço (praticantes, dirigentes, organizadores, educadores), como sustenta Gasparini (2000, p. 7). A evolução do desporto moderno resulta da expansão da atividade do associativismo privado que ocorreu, no espaço anglo-saxónico, durante o século XVIII e XIX (Gasparini, 2000). É certamente verdade que uma espécie de revolução desportiva ocorreu na Grã-Bretanha (e em outros lugares), na segunda metade do século XIX (Szymanski, 2006). O desporto nasce e desenvolve-se com base num forte espírito de iniciativa privada que se concretiza num ideal associativo (Meirim, 2002, p. 215).

A função do associativismo e a relação com a designada “esfera pública”, mas num espaço independente das atividades do Governo, é materializada, inicialmente, pela existência de uma burguesia com crescente capacidade de afirmação social, em que os indivíduos eram livres de se misturarem com iguais e disputarem os assuntos políticos e económicos do dia a dia (Szymanski, 2006, citando Habermas). Nesta lógica, para o mesmo autor, o associativismo pode ser definido como a tendência das pessoas para criar redes sociais e organizações fora da família. Na sua forma mais simples, é a tendência dos seres humanos para formar clubes, e os motivos para a formação de clubes são variados, tal como a imaginação dos humanos. As condições políticas, sociais e económicas existentes na Grã-Bretanha, ao longo do Séc. XVIII, permitiram a criação dos mais diferentes bares/tabernas/clubes que serviam de espaço de discussão de assuntos públicos mas em espaços privados. Vários fatores contribuíram para essa abertura e liberdade, tais como a restauração da monarquia (momento designado como *Restoration*, em 1660), a Revolução Gloriosa (*Glorious Revolution*, 1668) e Declaração de Direitos (*Bill of Rights*, 1669), de acordo com Szymanski. Aos parlamentares foram dadas liberdades e direitos de reunião e expressão que rapidamente foram assumidas por toda a população.

Foram as condições anteriormente referidas que possibilitaram o surgimento do “primitivo associativismo”, oriundo de Inglaterra, caracterizado

por serem instituições privadas, dispendo de completa autonomia, conotadas como “*governing bodies*”, em relação às quais não havia capacidade de regulação e jurisdição (Crespo, 1978, p. 6). É neste espaço privado, que constrói as suas próprias regras e as aplica aos seus membros, que surgem os clubes. A não existência de um estatuto jurídico dos clubes, que desta forma não tinham personalidade jurídica, não lhes proporciona obrigações especiais ou privilégios legais. Daí que um clube podia ser organizado pelos seus fundadores, da forma que entendessem. Como estrutura típica envolvia a eleição de uma comissão de clube, geralmente com presidente, secretário e tesoureiro. A ausência de estatuto jurídico, longe de ser uma fraqueza, é um reconhecimento do direito das pessoas se associarem livremente, sem estarem constringidas pelas regras do Estado. Tal não significa que os tribunais não pudessem envolver-se em disputas entre membros dos clubes, mas não poderia estender a decisão às normas do clube, dado que se encontravam fora do âmbito da jurisdição do Estado (Szymanski, 2006, pp. 7-9).

O desenvolvimento de modalidades como o críquete, as corridas de cavalos, ténis, golf e o futebol, em Inglaterra, permitiram que fossem consideradas estas as modalidades que antecederam os modelos atuais do funcionamento de clubes e federações. Noutros países, efetuavam-se várias práticas de atividades como o *Turnen*, na Alemanha, o *Sokol*, na Checoslováquia, o ciclismo, boxe francês, esgrima e tiro, atividades hípicas e náuticas, na França, e a prática de ginástica e de desportos de combate (na Alemanha, Polónia, Suíça, Suécia, Dinamarca, Espanha, Checoslováquia), mas não tinham as lógicas e formas competitivas existentes na Grã-Bretanha. (Gasparini, 2000, pp. 8-9).

O associativismo pode ser encontrado em todas as civilizações, mas o nosso ponto de partida é que na maioria das sociedades o associativismo tem sido constringido pelo Estado. Assim, na Grécia antiga, Sólon, o Legislador, estabeleceu regras para o governo das associações. Os romanos regulamentavam através dos monarcas, da igreja, dos responsáveis pelas cidades. Uma característica distintiva do Iluminismo europeu no século XVIII foi o surgimento de uma nova esfera pública, onde as associações podiam tratar diretamente de questões de interesse público mas independentes do Estado, Szymanski (2006).

Contrariamente ao que ocorria na Grã Bretanha, na Europa continental a liberdade de expressão, de imprensa ou de associação eram muito limitadas e fortemente condicionadas pelo Estado. No caso francês, a possibilidade de associação necessitava de autorização do rei e, no caso Alemão, os clubes existentes eram liderados por funcionários públicos, constituindo-se, assim, os clubes como uma extensão da função pública. Ainda em França, a Revolução Francesa permitiu a constituição de clubes que rapidamente se transformaram em espaços de oposição política, o que levou a que fossem suspensos, até que, na Terceira República (1901), foi novamente autorizada a sua livre constituição e funcionamento (Szymanski, 2006, pp. 9-11).

Estas premissas, na origem dos clubes, levaram ao surgimento de um sistema constituído por clubes com elevada independência e autonomia, no caso inglês, e de clubes que foram sendo condicionados aos objetivos dos Estados, numa perspetiva mais utilitária de desígnios relacionados com a saúde, ou com a preparação para a guerra, em que a educação física assume um papel de elevado relevo, como nos casos alemão, francês e de outros países do Leste, como a Polónia (Gasparini, 2000).

Chifflet (2001) destaca que em França a criação das sociedades desportivas remonta ao final do século XIX, tendo-se constituído em associações por volta de 1901. Estas associações, num primeiro momento, constituíram-se numa estrutura designada de “união nacional”, numa tendência de agrupamento das modalidades. A partir de 1920, deu-se uma inversão e iniciou-se a constituição das federações desportivas autonomizadas por modalidades. A lógica federada vertical foi sendo reforçada até meados dos anos 70 do século XX, momento a partir do qual começou a procurar o apoio e o suporte do Estado e o reconhecimento do Comité Olímpico Nacional. Neste período, assiste-se a um conjunto de transformações, entre as quais se destacam: delegação de poderes do Estado nas federações, para organizarem e controlarem as respetivas modalidades; representarem internacionalmente a modalidade; melhorar a desconcentração regional pelo país e, simultaneamente, assiste-se a um menor incremento de práticas que não são realizadas dentro das regras próprias das federações desportivas (Chifflet, 2001, pp. 33-34).

Tabela 2 - Diferentes etapas de evolução das organizações desportivas

Etapa	Tipo	Características
Etapa I – Séc. XIX	Org. desportivas privadas do tipo liberal	Sociedades de ginástica, clubes desportivos, círculos, clubes privados, salas de cultura física, sociedades comerciais diversas (armas, dança, remo, etc.)
Etapa II – 1880-1930	Org. desportivas privadas e ginástica escolar	Sociedades, clubes, associações, sindicatos, federações, comités olímpicos, ginástica obrigatória nas escolas, sociedades de prestação de serviços corporais
Etapa III – 1930-1970	Org. desportivas privadas e públicas do Estado	Associações, clubes, movimentos de jovens, federações desportivas, escolas, desporto profissional, intervenção do Estado dentro da organização e gestão do desporto.
Etapa IV – 1970-1990	Org. desportivas privadas e públicas territoriais	Segmentação do modelo desportivo, novos modelos de organização associativa, turismo desportivo, intervenção de comunidades territoriais (regiões, distritos e municípios), empresas de serviços e bens desportivos, clubes profissionais.

Fonte: Adapt. Gasparini (2000, p. 8)

O surgimento de clubes e associações resulta na vontade do afastamento do contacto com grupos de mais baixa condição económica e social. São grupos restritos, onde pessoas com elevada influência se juntavam para praticarem desporto e resolverem aspetos relativos ao seu negócio. Mais refere Szymanski que a tipologia de organização dos quadros diretivos das associações é uma replicação dos conselhos de administração das grandes empresas, ...”dando origem à concentração do poder nas classes dominantes e nos indivíduos que dispõem de riqueza pessoal para investir em ações filantrópicas, na via de uma ambicionada conquista de prestígio e de influência a longo prazo” (Szymanski, 2006).

“O confronto desportivo exige a formação de grupos de cidadãos”, que organizam a sua forma de intervenção e que permitem a existência de competições desportivas. Desta forma nascem os primeiros clubes desportivos. Pela sua dispersão pelos territórios, nascem associações de segundo grau que agrupam os primeiros clubes e permitem a atribuição de títulos (Meirim, 2002). Quando o desenvolvimento desportivo o permite, é criado um espaço associativo de um “nível ainda mais superior”, de abrangência nacional, e de

uma “missão de regulamentação de toda a prática desportiva”. É o surgimento das federações desportivas. Por outro lado, a necessidade de realização de provas de âmbito internacional levou à uniformização de regras e condições de prática e, desde logo, ao aparecimento de associações de federações nacionais. Estas associações podem ter um carácter continental e constituir-se depois à escala universal, atingindo-se, deste modo, o pináculo do associativismo com as federações internacionais e com o Comité Olímpico Internacional. De acordo com Meirim (2002, p. 217), este modelo dotado de organização e regras próprias, tendo por base a iniciativa privada e a liberdade de associação, vai determinar a institucionalização de uma ordem desportiva nacional e internacional a partir da segunda metade do século XIX e durante todo o século XX.

Na realidade portuguesa, de acordo com Sousa (1986), não existiu qualquer movimento ou método para o surgimento dos primeiros clubes, mas sim aspetos de natureza pontual. A realização de algumas regatas em Paço de Arcos e Cascais parece ter precedido a criação, por exemplo, da Real Associação Naval de Lisboa, em 1856, primeiro clube português. O Gimnásio Clube Português, em 1875, e o *Club Fluvial Portuense*, no ano seguinte, foram os primeiros e os grandes impulsionadores dos clubes portugueses.

Para além das atividades físicas inerentes aos jogos tradicionais, pode-se contar com a influência de alguns acontecimentos de procedência estrangeira que conduziram a uma prática localizada. O ambiente político na segunda metade do século XIX até ao início do século XX vivia mergulhado no espírito liberal e nas ideias liberais de separação entre a intervenção do Estado e a Sociedade, como refere Sousa (1986), contribuindo para uma ação coletiva. Por outro lado, o surgimento dos clubes contribuiu para um maior cuidado com os aspetos organizativos e com o aumento da frequência de realização de provas, sendo, como tal, motivo forte para a sua difusão. A institucionalização das primeiras agremiações, que tem lugar na segunda metade do século XIX, é precedida de iniciativas esporádicas, segundo Sousa (1986) não foi ditado por qualquer movimento ou por qualquer vaga definida ou premeditadamente dirigida “...A criação dos primeiros clubes fica a dever-se mais a razões de natureza pontual do que à adoção de uma corrente suficientemente definida “(Sousa, 1986, p. 25).

O aspeto competitivo levou à necessidade de se criarem estruturas que apoiassem a realização de competições. Deste modo, a junção de clubes deu lugar ao aparecimento das associações de base geográfica. Sousa (1986), refere que quando não existiam condições para o surgimento de associações exclusivas de uma só modalidade surgiram associações de desportos de várias modalidades. Estas associações representavam, nas respetivas federações, os clubes de determinado espaço geográfico, como ainda é o caso da Associação de Desportos da Madeira (Meirim, 2002, p. 220). A primeira associação, fundada em 1910, a Associação de Futebol de Lisboa, ao criar um regulamento de funcionamento interno e o regulamento geral do jogo de *football*, constituiu a base hierárquica do que se consagrou designar como o modelo do desporto federado: clubes, associações regionais e federações desportivas. Tal sistematização, suportada institucionalmente pelo Estado, veio a ser a referência orgânica de toda a estrutura do associativismo (C. Fernandes, 1945).

Gasparini (2000) sistematiza a evolução das organizações desportivas em diferentes estados de desenvolvimento, conforme Tabela 3.

Tabela 3 - O surgimento das principais organizações desportivas

Modelo de organização	Sector Sócio-económico	Denominação	Propósito da organização
Clube unidesportivo	Privado	Clube desportivo amador	Prática desportiva a custos reduzidos para membros
	Semiprivado	Clube profissional (SAD's)	Organização de manifestações desportivas pagas
Associação e agrupamento desportivo	Privado não comercial	Associação multidportiva e socioeducativa, associações agregadas, sindicatos, estruturas regionais	Gestão das estruturas afiliadas, promoção, organização e controlo da prática
	Semipúblico	Associação desportiva regional/distrital Escola municipal de desporto	Missão de serviço público, prolongamento da escola e ponte para os clubes desportivos
Administração Estatal	Público	Serviços centrais do ministério do desporto e do ministério da educação	Definição e controlo do quadro legislativo e regulamentar da atividade física, ensino da educação física e formação de quadros
Administração territorial	Público	Serviços de desporto municipais e regionais	Desenvolvimento da prática desportiva para todos, coordenação da oferta desportiva local, gestão de equipamentos e regulamentos
Empresas	Privado comercial	Empresas prestadoras de serviços desportivos, organização de eventos e viagens desportivas, o desporto como um produto de atração (ex. clube Med.)	Acumulação de quota de mercado, procura de ganhos financeiros utilizando a comunicação do desporto
Práticas fora das instalações desportivas	Privado	Práticas desportivas auto-organizadas, autónomas, de rua, práticas informais de bairro, entre famílias e amigos	Socialização, ligação à comunidade, uso recreativo de espaços urbanos

Fonte: Adapt. Gasparini (2000, p. 20)

Chazaud (2001, p. 71) refere que a evolução política do desporto é muitas vezes confundida com a evolução dos clubes e das federações. Em Portugal, devemos considerar, no século passado, três períodos principais de maior surgimento de federações desportivas: i) até à década de 40, com cerca de cinquenta federações, embora até 1910, ano da Implantação da República, apenas existissem três federações; ii) nas décadas de 50, 60, 70, apenas surgiram mais quatro federações; e iii) após a instauração da democracia, 1974, constituíram-se mais trinta federações. Atualmente existem 69 federações, sendo que 61 têm o estatuto de utilidade pública desportiva (IDP,

2011, pp. 31-32). O número de clubes, e o seu surgimento, também é marcado pelos períodos anteriormente referidos. Em 1996, o número de clubes era de 10328 e, em 2009, de 12036. Lisboa e Porto são os distritos com maior número de clubes, 36%, seguindo-se Aveiro (8%) e Setúbal (7%).

2.6 Regulamentação, elemento do ambiente condicionador da performance

O ambiente pode ser dividido em duas grandes dimensões: a geral, que está relacionada com os setores que, embora não se relacionem com a organização, podem influenciar a indústria em que ela funciona; e a que corresponde ao ambiente específico, em que estão em causa um conjunto de interações de relação com outras organizações e pessoas que podem influenciar a gestão e a performance da organização. No primeiro caso, os exemplos são os fatores políticos, ecológicos, económicos, demográficos, socioculturais, legais e tecnológicos. No segundo, os fornecedores, os fans/membros e sócios, competidores, agências de financiadores, como exemplo (Slack, 1998, pp. 133-136). O ambiente geral é, para Pires (1993), o “quadro-condicionante”, constituído por elementos que não são passíveis de serem alterados no âmbito do desporto mas que o influenciam.

Deste modo, falamos em contexto externo, que indica as características da sociedade, e em contexto transaccional, que se refere ao segundo caso, onde se integram os fatores com repercussão direta para a atividade da organização (Bertrand & Guillment, 1988; Correia, 2000; Sousa, 1986). A necessidade de caracterização do ambiente para levantamento da situação desportiva, pela identificação dos “elementos extradesportivos” (elementos que constituem o contexto externo²² e que condicionam o planeamento e atividade das organizações desportivas) e “elementos propriamente desportivos” (que podem ser controlados ou influenciados pelos responsáveis da organização, no âmbito do sistema desportivo onde se inserem) foi também sentida por Paz (1977, p. 20).

²² Para o levantamento da situação desportiva devem ser considerados, segundo Pires, os elementos mais importantes e influenciadores das organizações desportivas, designadamente: os físicos, políticos, económicos, sociais, culturais, humanos, materiais, orgânicos, normativos e tecnológicos.

Alguns autores utilizam o acrónimo PEST para identificarem e reduzirem os fatores de análise do ambiente geral em: políticos/legais, económicos, sociais e tecnológicos (Brooks & Weatherston, 2000, p. 6; G. Johnson & Scholes, 1999, pp. 101-105; Worthington & Britton, 2009, p. 7). É nesta perspetiva que, a seguir, identificamos alguns aspetos que se devem considerar para interpretar a influência do ambiente geral no funcionamento e performance da organização, sem perder a sua relação com a especificidade da missão da organização.

Na dimensão política/legal, ressalta a relação com o espaço europeu²³, onde nos inserimos do ponto de vista geográfico, cultural, social, político e económico. O Conselho dos Ministros do Conselho da Europa adotou a Resolução (76) 41, respeitante aos princípios para uma política de desporto para todos, definidos pela Conferência dos Ministros Europeus responsáveis pelo Desporto aquando da sua primeira reunião em 1975, sob o título “Carta Europeia do Desporto para Todos”. Esta Carta tem constituído uma base essencial para as políticas governamentais no domínio do Desporto, permitindo a muitos indivíduos exercerem o seu “direito de praticar desporto”. É, aliás, na alínea a) do n.º1, do artigo 2.º que se define o conceito de desporto como “...todas as formas de atividades físicas que, através de uma participação organizada ou não, têm por objetivo a expressão ou o melhoramento da condição física e psíquica, o desenvolvimento das relações sociais ou a obtenção de resultados na competição a todos os níveis”, e, simultaneamente, um conjunto de princípios relacionados com a cooperação e relação com o movimento desportivo, instalações e atividades, promoção do desporto, desenvolvimento da participação e incentivo ao desporto de alta competição, entre outros. Também a “Carta Internacional da Educação Física e do Desporto”²⁴ estabelece um conjunto de princípios relacionados com direitos das

²³ A adesão de Portugal às Comunidades Europeias decorreu em 1985 (Resolução da Assembleia da República n.º 22/85, de 10 de Julho, conforme DR, I.ª série, n.º 215, supl., de 18 de Setembro de 1985).

²⁴ A “Carta Internacional da Educação Física e do Desporto” da UNESCO, de 21 de Novembro de 1978, incorpora os princípios estabelecidos na Declaração Universal dos Direitos Humanos, proclamada pelas Nações Unidas, em 10 Dezembro de 1948 e que, especificamente, nos artigos 21.º, 22.º, 24.º, 25.º e 26.º, estabelece, de diferentes formas, os direitos de acesso aos lazeres, à educação, ao bem-estar e à saúde, entre outros relacionados com o desporto. Acresce que, no artigo 9.º, é dado especial destaque ao papel que as organizações não-governamentais têm na promoção do desporto e, no n.º 3 do artigo 10º, à relação entre os organismos governamentais e não-governamentais para promoção da educação física e do desporto.

peças e com o incentivo à cooperação e relação entre instituições para a promoção do desporto. Por sua vez, a “Carta Europeia do Desporto”, concretamente no artigo 3.º, reforça a relação entre os organismos governamentais e o movimento associativo, reforçando a função e autonomia que cabe a cada uma das partes e a importância do movimento associativo no apoio à promoção do desporto.

O “Tratado de Amesterdão”²⁵, na Declaração n.º 29, salienta, na conferência relativa ao desporto, “...o significado social do desporto, em especial o seu papel na formação da identidade e na aproximação das pessoas.” Ele destaca a importância de os órgãos e instituições da União Europeia ouvirem as associações desportivas, sempre que se coloquem importantes questões relacionadas com o mundo do desporto, e de atenderem às características particulares do desporto amador. Por sua vez, o “Relatório de Helsínquia”, de 1999, indica as pistas que permitirão conciliar a dimensão económica do desporto com a sua dimensão popular, pedagógica, social e cultural. No ponto 4.2.2, é dado especial destaque às federações desportivas e à necessidade de reforçar as suas competências, em cada país da União Europeia, de modo a possuírem um “estatuto especial” que reforce a sua intervenção (p.9). No 4.2.3, é referido que “a definição do enquadramento jurídico do desporto requer igualmente da parte das federações um esforço de precisão das respetivas missões e estatutos. A organização piramidal do desporto na Europa coloca as federações desportivas numa situação prática de “monopólio”. A existência de várias federações numa mesma modalidade, “poderia criar conflitos importantes.” (p.10). Nestas circunstâncias, é reforçado o papel das federações desportivas enquanto principal órgão de governo das modalidades desportivas e de uma certa regulação da intervenção da atividade comercial nas principais estruturas do movimento associativo, designadamente nos clubes.

A Declaração de Nice, da presidência do Conselho Europeu, em 2000, recoloca em destaque a intervenção das federações desportivas. No ponto 8 refere-se que, “...por nelas coexistirem diversos níveis de prática desportiva, do

²⁵ O “Tratado de Amesterdão” foi concretizado em 2 de Outubro de 1997.

desporto de lazer ao desporto de alto nível, as federações desportivas desempenham um papel central na necessária solidariedade entre os vários níveis de prática: permitem o acesso de um largo público ao espetáculo desportivo, o apoio humano e financeiro às práticas amadoras, a promoção de um acesso igual das mulheres e homens à prática desportiva a todos os níveis, a formação dos jovens, a proteção da saúde dos desportistas, a luta contra o doping, a luta contra a violência e contra as manifestações racistas ou xenófobas”. Logo acrescentando, no ponto 9, que “...essas funções sociais implicam responsabilidades específicas para as federações e nelas assenta o reconhecimento da competência destas últimas na organização das competições.” Este reposicionamento clarifica o papel das federações e reforça a sua intervenção, impedindo, por exemplo, a criação de ligas profissionais constituídas à revelia das federações, como no caso das competições europeias de basquetebol, em que existiram duas competições, uma da federação internacional e outra estimulada por uma vertente económica para uma competição similar à NBA, como justifica Lostecque (2001, p. 10).

O “Livro Branco do Desporto”²⁶ teve como objetivo “...dar uma orientação estratégica ao papel do desporto na Europa, incentivar o debate sobre problemas específicos, aumentar a visibilidade do desporto na elaboração das políticas comunitárias e sensibilizar o público para as necessidades e especificidades do sector.” (p.2). Mais, é dado especial destaque à preocupação de manter os princípios, valores, tradições e defesa das principais estruturas que suportam o designado “Modelo Europeu do Desporto”. Foi referenciado um conjunto de ideias norteadoras para solucionar problemas relacionados com: atos racistas; financiamento do desporto e das federações desportivas; realização de grandes eventos desportivos, com vista a promover o crescimento económico sustentável, a competitividade e o emprego; estímulo às boas práticas de governação das federações; regulação da intervenção de outros interessados, como empresas ou agentes desportivos; branqueamento de capitais; licenciamento de clubes; o reforço do diálogo estruturado que envolve as federações, as organizações como os

²⁶ Livro Branco sobre o Desporto.

comités olímpicos e paralímpicos europeus, organizações não governamentais de desporto e outros atores e parceiros sociais (pp. 9 – 17).

Registe-se, por último, as implicações que os normativos internacionais colocam ao desporto e às federações desportivas, e que o “Tratado de Lisboa²⁷”, na alínea e) do seu artigo 2.º, reforça a importância da UE dispor de “competência para desenvolver ações destinadas a apoiar, coordenar ou completar a ação dos Estados-Membros”, nomeadamente, na “educação, formação profissional, juventude e desporto”. No título XII, no n.º1 do artigo 165.º, é mencionado que “a União contribui para a promoção dos aspetos europeus do desporto, tendo simultaneamente em conta as suas especificidades, as suas estruturas baseadas no voluntariado e a sua função social e educativa.”. No n.º2 é destacado que a “...União tem por objetivo: desenvolver a dimensão europeia do desporto, promovendo a equidade e a abertura nas competições desportivas e a cooperação entre os organismos responsáveis pelo desporto, bem como protegendo a integridade física e moral dos desportistas, nomeadamente dos mais jovens de entre eles.” Destaca-se, de igual forma, o incentivo à cooperação com países terceiros e com as organizações internacionais competentes em matéria de educação e desporto, no n.º3 do mesmo artigo. Sobre a cooperação internacional, e na ligação aos países de língua portuguesa, a “Carta do Desporto dos Países de Língua Portuguesa²⁸” alicerça a cooperação em diversos domínios, nos quais se destaca as instalações desportivas e a promoção da atividade física e desportiva e, uma vez mais, salienta o papel das federações desportivas em cada país.

Nos normativos internos, a Constituição da República Portuguesa (CRP) expressa, no n.º 1 do artigo 79º, o direito de todos os cidadãos ao desporto: “Todos têm direito à cultura física e ao desporto”. Desta forma era enfatizado o princípio de igualdade de direitos entre todos os cidadãos. Também no n.º 1 do artigo 70.º é referido que “os jovens gozam de proteção especial para a

²⁷ O Tratado de Lisboa, que altera o Tratado da União Europeia e o Tratado que institui a Comunidade Europeia, foi assinado em Lisboa, em 13 de Dezembro de 2007.

²⁸ O Decreto n.º 32/95, de 26 de Agosto de 1995, no seu artigo 2.º aprova a Carta do Desporto dos Países de Língua Portuguesa e o Regimento da Conferência de Ministros Responsáveis pelo Desporto dos Países de Língua Portuguesa, assinados em Bissau em 27 de Fevereiro de 1993: pela República Popular de Angola, a República de Cabo Verde, a República da Guiné-Bissau, a República Popular de Moçambique, a República Portuguesa e a República Democrática de São Tomé e Príncipe.

efetivação dos seus direitos económicos, sociais e culturais, nomeadamente: d) na educação física e no desporto". O direito ao livre associativismo, e por esta forma ao associativismo desportivo, está de igual forma consignado na CRP, artigo 46º. O número 2 do artigo 79º da Constituição estipula que "incumbe ao Estado, em colaboração com as escolas e as associações e coletividades desportivas, promover, estimular, orientar e apoiar a prática e a difusão da cultura física e do desporto, bem como prevenir a violência no desporto". Assim, é suportado o direito à prática e colocado ao Estado a responsabilidade de criar condições para a garantia desse direito. Nesta abordagem, o associativismo desportivo é colocado como o grande colaborador do Estado para assegurar a oferta desportiva aos cidadãos.

A "Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto (LBAFD)²⁹" delimita os princípios gerais reguladores da intervenção das federações e da sua relação com o Estado. Na secção II, artigo 14.º, é definido o conceito de federação desportiva enquanto "... pessoas coletivas constituídas sob a forma de associação sem fins lucrativos que, englobando clubes ou sociedades desportivas, associações de âmbito territorial, ligas profissionais, se as houver, praticantes, técnicos, juízes e árbitros, e demais entidades que promovam, pratiquem ou contribuam para o desenvolvimento da respetiva modalidade, preencham, cumulativamente, os seguintes requisitos: a) Se proponham, nos termos dos respetivos estatutos, prosseguir, entre outros, os seguintes objetivos gerais: i) Promover, regulamentar e dirigir, a nível nacional, a prática de uma modalidade desportiva ou de um conjunto de modalidades afins ou associadas; ii) Representar perante a Administração Pública os interesses dos seus filiados; iii) Representar a sua modalidade desportiva, ou conjunto de modalidades afins ou associadas, junto das organizações desportivas internacionais, bem como assegurar a participação competitiva das seleções nacionais; b) Obtenham o estatuto de pessoa coletiva de utilidade pública desportiva."

Especificamente, o Regime Jurídico das Federações Desportivas (RJFD)³⁰ estabelece o regime jurídico e as condições de atribuição do estatuto

²⁹ Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto, Lei n.º5/2007 de 16 de Janeiro, do artigo 14.º ao 25.º delimita a intervenção das federações desportivas.

³⁰ Decreto-Lei n.º 248-B/2008 de 31 de Dezembro.

de utilidade pública desportiva às federações, apresentando já alguns princípios que emanam dos normativos europeus anteriormente expostos. Assim, como exemplo, sobre os direitos e deveres das federações, artigo 13.º, as federações veem reconhecida a sua importância na definição da política desportiva nacional; assegurada a participação no Conselho Nacional do Desporto; apoio financeiro; representação das seleções nacionais; filiação e participação nos organismos internacionais reguladores da modalidade; uso de símbolos nacionais; poderes de regulamentação dos quadros competitivos; poderes disciplinares; atribuição de títulos nacionais. Uma das alterações significativas, deste último regime jurídico, é a modificação do processo de eleição para a constituição da assembleia da federação e eleição dos corpos sociais. A representação na assembleia geral das diversas estruturas e agentes desportivos passou a ser efetuada por intermédio de delegados, os quais apenas representam uma única entidade e têm um só voto, que terá de ser efetuado presencialmente, acabando a possibilidade de as organizações constituírem votos corporativamente organizados. As federações das modalidades coletivas devem reservar 30% dos delegados para os representantes dos agentes desportivos (praticantes, treinadores e árbitros), sendo os restantes 70% reservados para os representantes dos clubes (ou suas organizações). Este último valor, é repartido pelos clubes intervenientes nos quadros competitivos nacionais (35%) e os representantes dos que intervêm nos quadros competitivos distritais ou regionais (35%). Outra perspetiva é o reforço das competências dos presidentes, artigo 40.º, em detrimento das funções que eram das direções.

2.7 Ambiente do desporto limitado em recursos

Na definição de meio específico encontramos os aspetos relacionados com os clientes - por exemplo, sócios e praticantes -, os fornecedores, a concorrência, as instituições públicas e a tecnologia (Bertrand & Guillment, 1988). Na sequência, importa identificar e analisar a intervenção dos concorrentes atuais e potenciais, pois a competição entre federações ocorre quando duas ou mais lutam pelos mesmos recursos (Lien & Skirstad, 1998). Neste envolvimento transaccional não poderão deixar de ser igualmente

considerados o grau de financiamento da administração central e local, o trabalho desenvolvido pelas federações e associações regionais de modalidade, a concorrência com outras organizações privadas com ou sem fins desportivos e a política desportiva do Governo.

O apoio financeiro às federações, segundo a LBAFD, concretiza-se no artigo 46.º e o modelo formal de atribuição desse apoio é consignado no artigo 47.º, pelo estabelecimento de contratos-programa de desenvolvimento subordinados a critérios específicos. Por outro lado, o Regime Jurídico dos Contratos-Programa de Desenvolvimento Desportivo³¹ especifica a forma e o processo através dos quais o Estado, as Regiões Autónomas ou as autarquias locais, diretamente ou através de organismos dependentes, podem conceder apoios financeiros, materiais e logísticos, bem como patrocínios desportivos.

Para atração de fontes de financiamento privadas existe a figura do Mecenato Desportivo³², instrumento que proporciona um conjunto de incentivos fiscais, para estimular as empresas e os particulares a fazerem donativos às organizações desportivas. Também foram criados outros benefícios fiscais, nomeadamente na isenção de Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas (IRC)³³, dos rendimentos derivados das atividades desportivas das federações e dos clubes legalmente constituídos, até determinado valor bruto. Ao nível do Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA)³⁴, as atividades geradas por desportistas, pelos sócios e para os sócios, estão isentas da aplicação do imposto.

No espaço europeu, durante a presidência francesa³⁵ da UE (2008), foi produzido um relatório que caracteriza a estrutura das principais fontes de financiamento do desporto nos 27 países. Dessa forma, identificaram como principais fontes de financiamento: o investimento das famílias (79,7%); o

³¹ Decreto-Lei n.º 273/2009 de 1 de Outubro

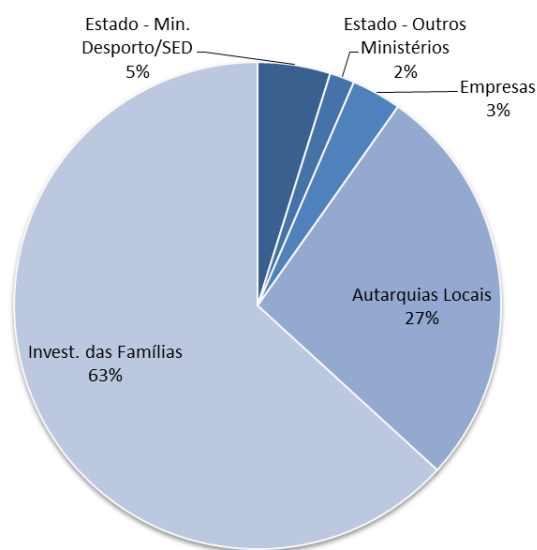
³² Decreto-Lei nº 74/99, de 16 de Março

³³ Estão isentas de Imposto, sobre Rendimentos Coletivos (IRC), as pessoas coletivas de Utilidade Pública Administrativa (art.416º do Código Administrativo) e de Mera Utilidade Pública (Dec.-Lei nº 460/77, de 7 de Novembro), mas apenas aplicável em certas circunstâncias.

³⁴ Ao abrigo do art. 10º do Código do IVA, não se inclui nesta isenção atividades que visem proporcionar fontes de receita suplementares, como por exemplo a venda de publicidade, a exploração de bombas de gasolina ou bares e restaurantes. No entanto, estão isentas as prestações de serviços efetuadas pelos atletas (art. 9º, nº 16, alínea c).

³⁵ Minister for health, youth, sport and the voluntary sector - study of public and private financing of sport in Europe - Meeting of sports directors.

Estado (11,9%), as autoridades locais (24,3%) e as empresas (14,1%). No caso de Portugal este valor é expresso no gráfico seguinte.



Fonte: Elaboração própria, dados recolhidos no anexo ao relatório da Amnyos (2008) para a UE e fornecidos pelo EUROSTAT

Gráfico 1 – Estrutura de financiamento do desporto em Portugal

Como se pode constatar, a principal fonte de investimento no desporto é proveniente das famílias (63%), 905,4 milhões de euros, seguindo-se o investimento das Autarquias Locais (27%), 387,1 milhões de euros, o do Estado – Min. Desporto/SED (5%), 69,1 milhões de euros, o do Estado – Outros Ministérios (2%), 23,6 milhões de euros, e, por fim, das empresas (3%), 47,4 milhões de euros. A componente das famílias é essencialmente utilizada no pagamento de bens e serviços desportivos.

O financiamento público ao desporto, da Secretaria de Estado do Desporto, através do IDP, passou de 29 milhões de euros, em 1996, para 49 milhões em 2009. Foi no período de 2005 a 2009 que o incremento foi mais significativo, tendo aumentado 18% (IDP, 2011, p. 33). Os programas relacionados com o desenvolvimento da prática desportiva (58%), alto rendimento e seleções nacionais (28,4%), apoio à organização de eventos internacionais (4,7%), enquadramento técnico (4,1%) e programas de formação de recursos humanos (2,6%) foram aqueles em que se verificou o maior investimento, entre 1996 e 2009. Atendendo aos três últimos ciclos olímpicos, e

no que diz respeito ao apoio à preparação e presença nos Jogos Olímpicos (JO), registre-se que para os JO de Sydney (1997/2000) o valor foi de 37171 M€, para Atenas (2001-2004) foi de 35854 M€ e para Pequim (2005/2008) foi de 43719 M€. Até aos últimos JO, Portugal tinha conquistado 22 medalhas olímpicas, mas sempre em desportos individuais.

De acordo com Andreff, Dutoya e Montel (2009), o “modelo europeu do desporto” é construído ao longo de uma estrutura chamada de pirâmide, que tem na base o desporto de massas, graças ao trabalho voluntário, e no topo da pirâmide o desporto profissional e a competição de alto nível. É a solidariedade mútua que liga o topo à base. No entanto, os autores referem que os direitos de imagem das televisões e os patrocínios ficam, em 90%, dedicados à alta competição e apenas 10% são para a base. Refere ainda que o investimento dos Estados segue a mesma tendência, 60% é aplicado na alta competição, no apoio às federações desportivas e nos grandes eventos internacionais, sendo bastante menor o investimento na base. O que contraria muitas das apostas de política desportiva que tem objetivos dirigidos para a saúde das populações e para resultados sociais. A prática de desporto de massas depende dos voluntários, do investimento dos praticantes e do investimento das autoridades locais que, na EU, oferece o dobro do orçamento do Estado central. No entanto, estas apresentam uma intervenção menos estruturada devido à sua contribuição mais dispersa, por diferentes entidades e objetivos de investimento. O papel das autoridades locais é limitado no que diz respeito à governança do desporto e confinado apenas à coordenação de financiamento.

A análise do ambiente transacional permite, para Heinemann (1997) (1997), saber, por exemplo, quem quer praticar desporto, que oferta desportiva quer, como quer realizar essa prática, quando e onde. A participação desportiva nacional, segundo o *Eurobarometer* (2009), é de: 9%, para a prática regular, para quem efetua essa prática pelo menos 5 vezes por semana (normalmente relacionado com a prática federada), num valor idêntico ao obtido para a média europeia; é de 24% para a prática com alguma regularidade (entre 1 a 4 vezes por semana), quando a média europeia é de 31%; de 11% para a prática ocasional (1 a 3 vezes, ou menos, por mês), um valor que é de 21% para o espaço europeu. Em Portugal, 55% das pessoas entre os 15 e os 70 anos não pratica desporto, valor que é de 39% na média

européia. Esta prática é realizada na natureza (39%), na escola (36%), nos ginásios (12%), nos clubes (6%), em centros desportivos (5%), universidades (5%) e de forma espontânea em 4% dos casos. Pelos dados obtidos, na globalidade, o país tem tido um aumento da prática, sendo que a atividade formal é a que mais rapidamente se aproximou dos valores de referência europeus.

Andreff *et al.* (2009) sustentam que o desporto europeu tem como particularidade a existência de “mecanismos de solidariedade” com base na receita e na sua redistribuição. De solidariedade vertical, entre o desporto de alto rendimento e a base, e de solidariedade horizontal, entre modalidades desportivas diferentes, por exemplo no caso de jogos de apostas³⁶. Todavia, as quantidades de dinheiro envolvidas na tal redistribuição não são suficientes para preencher as lacunas existentes entre modalidades 'ricas' e 'pobres'. Neste caso, a parte superior e a base da pirâmide tendem a dissociar-se uma da outra.

Os mesmos autores identificam três principais dificuldades de financiamento, relacionadas com: o voluntariado, o financiamento público e a governação do sistema desportivo. Ao nível do voluntariado, colocam como principais dificuldades a renovação e a decrescente intervenção do voluntariado. Sobre o financiamento, a importância do valor das apostas, que representam na europa 30% do financiamento público, o que está a colocar problemas aos monopólios públicos dos jogos de apostas. A colocação de mais investimento no desporto terá de ser feito pelo financiamento das famílias. Para tal, as organizações desportivas têm de reformar e renovar a sua oferta de atividades desportivas e de serviços, atualizando os seus padrões de qualidade para atrair mais praticantes. Tal aumentará a procura, as vendas e o emprego no desporto. No entanto, as políticas de regulação estatal também podem reorientar uma parte do IVA das receitas que incidem sobre os artigos e serviços de desporto e serviços (onde se inclui o IVA da imprensa desportiva)

³⁶ No caso nacional, pelo n.º4, do artigo 3º, do Decreto-Lei n.º 106/2011, de 21 de Outubro, são atribuídos à Presidência do Conselho de Ministros 13,35 % do valor dos resultados líquidos de exploração de jogos sociais, destinados à promoção, desenvolvimento e fomento de atividades, programas, ações ou infraestruturas, no âmbito da juventude e do desporto, da cultura e da igualdade de género.

para organizações desportivas, medida temporária enquanto as economias europeias não começassem a crescer. Uma terceira questão, é a necessidade de melhorar a governação de todo o sistema desportivo, destacando-se a necessidade do reforço da intervenção das autoridades locais (como por exemplo os municípios, regiões, etc.) e uma melhor coordenação na aplicação dos financiamentos (Andreff et al., 2009, pp. 2,3).

Relativamente ao emprego no desporto, a partir da metodologia proposta pela EOSE (*European Observatory of Sport and Employment*), o Instituto do Desporto de Portugal (IDP, 2006, pp. 77-79) estimou que o número de pessoas que trabalham nas atividades do desporto e relacionadas com o desporto é de 976840 pessoas. Da população ativa total, 7% trabalham em atividades relacionadas com o desporto.

Os indicadores anteriores conferem uma imagem de um ambiente, do desporto nacional, em crescimento, mas ainda com fragilidades, ao nível dos recursos financeiros, organização e capacidade de mobilização de novos praticantes e voluntários.

2.8 Um ambiente em mudança na performance das federações

O processo de heterogeneização do desporto que está a decorrer em diferentes países europeus, juntamente com outras alterações sociais, transformações dos valores e da economia, e respetivas políticas de ajustamento implantadas pelas diferentes administrações, está a criar uma série de problemas e de exigências de transformação às diferentes organizações desportivas (Castillo, 1997).

Os resultados dos atletas em competições internacionais, o número das licenças dos atletas, os orçamentos das federações, por exemplo, colocam questões sobre o modo como as organizações são geridas e lideradas, sobre donde é que vêm os recursos, que tipo de princípios e modelos de gestão é que são utilizados e como é que explicam os resultados obtidos (Winand et al., 2009). Acresce, segundo Enjolras (2002, pp. 351-353), que o desporto tem sofrido um conjunto de transformações que condicionam o funcionamento das federações, tais como:

- As atividades desportivas, nos países ocidentais, têm mostrado uma tendência para a pluralização das práticas (com o aumento do número de diferentes atividades desportivas) e maior diversificação (a atividade recreativa, a prática competitiva amadora e a atividade profissional têm aumentado a diferenciação);
- As atividades desportivas estão a evidenciar uma maior individualização das suas práticas. Há uma mudança ideológica geral em que o desporto está a passar de um direito coletivo para uma opção individual, que está baseada no princípio do utilizador pagador (“*let the user pay*”);
- A terceira tendência é o aumento da “marketização”/comercialização do desporto. Embora esta componente tenha mais atenção, do ponto de vista da investigação, nos desportos de alta competição do que nas práticas desportivas de base.

Neste último ponto, segundo *Winand et al.* (2009), a incursão por uma lógica comercial resulta da emergência de uma atmosfera profissional em redor da organização das competições e no enquadramento dos praticantes; nas mudanças existentes ao nível no consumo da prática desportiva e alteração da função do Estado, menos financiador e mais regulador. No caso das federações olímpicas há um misto de compromissos e de lógicas paradoxais: i) lógica associativa (com a finalidade de servir os seus membros/sócios e suportada financeiramente por estes); ii) lógica comercial (dando respostas às necessidades do mercado e por si financiada) e iii) lógica de serviço público (responsável pela execução de objetivos de Estado e suportada por dinheiros públicos), tal como preconiza *Winand et al.* (2009, p. 45).

Estes aspetos, que implicam maior competitividade, um aumento da heterogeneidade e incerteza de funcionamento das organizações, estão a provocar alterações de funcionamento em cada federação e na globalidade do movimento desportivo. De acordo com *Winand et al.* (2009, p.2), as alterações do ambiente onde funcionam as federações desportivas, a partir dos anos oitenta, podem ser caracterizadas da seguinte forma:

- Crescente aumento dos poderes estatutários;
- Chegada de investidores que impõem grandes procuras por parte de consumidores;

- Alteração do papel da administração pública, com menores apoios financeiros e maior controlo sobre a execução dos princípios estatutários;
- Concorrência feita por empresas comerciais, a clubes e a federações;
- Elevada organização de eventos desportivos;
- Uma crescente tendência para uma cultura desportiva mais individualizada, que põe em causa a legitimidade das organizações representativas do movimento associativo.

As condicionantes anteriores provocam uma necessidade de melhorar a eficiência e a performance das federações desportivas pelas seguintes razões: i) casos de inapropriada aplicação dos fundos; ii) situações financeiras precárias; iii) conflitos políticos internos que obtêm grande cobertura dos media; iv) práticas de gestão contestadas por serem pouco transparentes.

Pelas justificações anteriores, é exigido um esforço (por outras organizações públicas e privadas) para que seja promovida maior transparência e eficiência das práticas de gestão das federações desportivas e também pelos seus próprios parceiros (*principal agents*), clubes e atletas (Winand et al., 2009).

Dentro desse contexto, as novas pressões, por parte do Estado, patrocinadores, membros e outras partes interessadas, exigem que as organizações desportivas se tornem mais orientadas para o desempenho, ou para construir a sua capacidade, a fim de gerir melhor o seu desempenho organizacional (Bayle & Robinson, 2007; Wittock et al., 1996). A nova cultura de profissionalização e modernização em torno do desempenho organizacional pode ser explicada pelas participações sociais, económicas e políticas que influenciam os objetivos das federações na sociedade e pela concorrência que elas enfrentam para obter fundos públicos e privados, o que exigiu que se tornassem mais responsáveis e eficazes.

Mesmo assim, devido à sua pequena dimensão, e apesar do ambiente mais competitivo, a grande maioria destes organismos não usa ferramentas de gestão para avaliar os seus objetivos e tomar decisões relevantes Bayle (Bayle, 2000). Há pouca profissionalização e a maioria não é orientada para o desempenho. No entanto, como mencionado acima, a pressão crescente das autoridades públicas, mesmo dos comités olímpicos e das federações internacionais, e dos seus parceiros comerciais condicionam-nas para a obtenção de melhores desempenhos (Winand et al., 2010). Esta perspetiva é

reforçada por Bayle e Robinson (2007, p. 253), quando referem que o contexto de exploração que afeta as federações francesas é caracterizado pelo aumento do profissionalismo e orientação para o cliente, diversificação de atividades, modernização da gestão e uma maior responsabilização e transparência no uso de fundos públicos.

Verificar como as federações antecipam e respondem, de forma mais eficiente, às novas exigências e ameaças do meio envolvente, sobretudo no caso das organizações que estão continuamente sujeitas às forças e mudanças do exterior, foi estudado por Kriemadis, Puronaho e Emery (2003, p. 325). O trabalho realizado por estes três investigadores concluiu (de acordo com as respostas dos dirigentes inquiridos) que as quinze organizações desportivas regionais da Finlândia (que fizeram parte do estudo) tinham preocupações de planeamento estratégico, desenvolviam uma visão de futuro e adotavam planos de longo prazo. Verificaram ainda que doze delas desenvolviam procedimentos de análise de oportunidades e ameaças e planos de curto prazo. Por outro lado, sete faziam a avaliação dos resultados do processo de planeamento. O estudo permitiu ainda apurar que a fase de implementação da estratégia e de avaliação dos objetivos é um ponto crítico no sentido de conquistar uma maior vantagem competitiva e um melhor posicionamento face aos concorrentes. Só um trabalho competente dos gestores desportivos permitirá identificar cenários de futuro, desenvolver alternativas e formular estratégias para preparar as organizações desportivas para as exigências e ameaças do meio onde atuam.

Chazaud (2001, p. 71) interroga-se sobre a evolução das organizações baseadas no voluntariado face às exigências de uma gestão moderna, com as seguintes questões: i) como é que as organizações locais tradicionais, do modelo associativo, podem utilizar os novos modelos de gestão? ii) como é que os pequenos clubes, afastados das competições profissionais, podem legitimar a sua intervenção apenas com a grandeza da sua intervenção e utilidade? iii) como é que a gestão desinteressada, própria das organizações sem fins lucrativos, se pode adaptar a lógicas liberais e de cultura de gestão? Na figura seguinte, o autor sistematiza quatro tipos de lógicas de funcionamento das organizações desportivas, com especial incidência na intervenção dos clubes e federações.

Tabela 4 - As quatro faces do funcionamento com base no benevolato

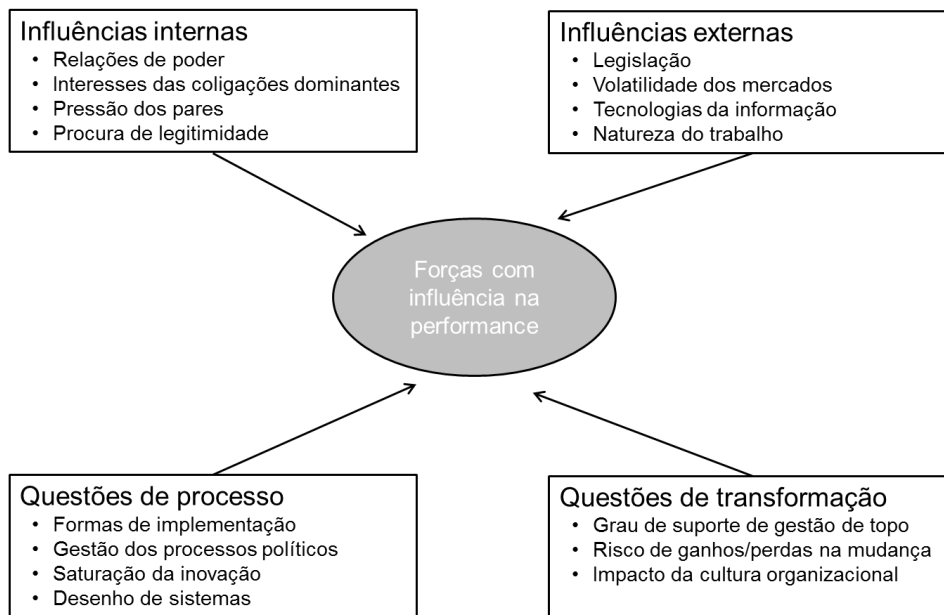
<p>I</p> <p>Lógica militante Compromisso político Movimento educativo popular</p>	<p>II</p> <p>Lógica de serviço público ou para público Tendência à municipalização e à estatização</p>
<p>III</p> <p>Lógica mutualista ou de consumo Tendência para o corporativismo</p>	<p>IV</p> <p>Lógica de criação de uma orientação Privatização ou angariação de patrocínios</p>

A gestão baseada na lógica associativa e benévola é caracterizada por defesa do interesse geral, na não-lucratividade e está assente em princípios de solidariedade e voluntariado. A lógica de gestão e a benévola têm modelos de organização e objetivos distintos. No primeiro caso, a rentabilidade e retorno sobre o investimento é o objetivo e no segundo a participação é mais importante do que ter ganhos financeiros. O sistema sociocultural e o de gestão são também distintos. A criação de habilidades para a vida, o humanismo, a solidariedade, a partilha de resultados e o interesse geral é o que predomina num sistema baseado no mutualismo e partilha do risco, como é o caso das organizações assentes no benevolato. Por outro lado, o saber-fazer, a competência, rentabilidade e o interesse, atendendo à lógica da oferta e da procura e capitalização dos resultados é característico de organizações baseadas nos princípios da gestão (Chazaud, 2001, pp. 73-77).

Gasparini (2001, p. 80) defende que as organizações desportivas não comerciais (clubes, associações, federações, ligas e comités) não podem ser analisadas sem se considerar o sistema social onde funcionam nem o sistema associativo que legitima a sua intervenção. Nesta abordagem, Miles, Snow, Meyer e Coleman (1978) e Miller (1987), citados por Slack (1998), afirmam que, no sentido de terem sucesso, “as organizações têm de responder às

alterações do seu envolvimento com estratégias apropriadas, as quais requererão, por sua vez, uma mudança estrutural”. No trabalho seminal de Lawrence e Lorsh (1967), a questão de partida era sobre que tipo de organização interna deverá ser adotada para responder adequadamente às exigências das envolventes geral e específica. Nesta interpretação, dois pressupostos eram colocados: o primeiro sustentava que, à medida que uma organização cresce, coloca-se a necessidade de diferenciação e de integração interna dos seus elementos; o segundo afirmava que a organização terá de se adaptar ao seu ambiente. Desta forma, os sistemas de avaliação da performance devem utilizar medidas que permitam uma interpretação da relação da organização com o ambiente onde está integrada (Neely, Mills, Platts, Gregory, & Richards, 1996).

Até aqui, temos os desafios colocados pelo ambiente externo e as suas implicações no ambiente interno, como resposta e adequação ao impacto do primeiro. No entanto, como sistema aberto, uma organização é influenciada e influencia o ambiente em que opera. As influências internas têm sido conceptualizadas de maneiras diferentes. A perspetiva dos diferentes constituintes internos, as lutas políticas e a tentativa de institucionalizar um tipo de performance que sirva os seus interesses, estatuto e controlo da atividade são os aspetos mais marcantes do ambiente interno (Waggoner, Neely, & Kennerley, 1999). A figura seguinte expressa as influências, externas e internas, que, no ambiente das organizações, condicionam a sua performance.



Fonte: Waggoner et al 1999, p.59

Figura 2 - Forças do ambiente com impacto na medição do desempenho

Nesta perspectiva, uma federação desportiva, pela elevada dependência externa e interna, tende a adaptar-se às condições que melhor permitam atrair e utilizar recursos e obter resultados que se adequem às pretensões dos seus diversos interessados (Winand et al., 2009). Segundo os pressupostos do planeamento e da gestão estratégica, as organizações desportivas sem fins lucrativos devem aumentar a autonomia e melhorar a capacidade de antecipar e perceber as mudanças do meio envolvente (face às oportunidades e ameaças), e precisam de intervir ativamente na formulação de estratégias (Correia, 2000; Kikulis, Slack, & Hinings, 1995; Pires, 1993; Slack & Hinings, 1994; Thibault et al., 1993).

Chelladurai (2005) perspectiva o ambiente das organizações em duas categorias: i) as tarefas relacionadas com o ambiente operacional, às vezes referido como ambiente proximal ou fechado; e ii) ambiente geral. O autor destaca a necessidade das organizações conhecerem e anteciparem as ações do ambiente e adaptarem internamente as suas estruturas. Dado que as organizações desportivas não existem no vazio, são parte de uma grande sociedade, como tal devem antecipar as mudanças do seu ambiente externo e interno (Hums & MacLean, 2004).

Justifica-se, assim, que o funcionamento de uma organização e a sua estrutura dependem do meio envolvente em que a mesma opera. Há uma forte correlação entre a perceção da incerteza do meio envolvente em que a mesma opera e o tipo de informação utilizada. Quanto maior a perceção de incerteza do meio envolvente maior será o escopo de medidas financeiras e não financeiras a utilizar (J. Rodrigues, 2010). A incerteza não está no meio envolvente mas na sua interpretação, na forma como é interpretada pelos gestores. Diferentes interpretações permitem a formulação de diferentes estratégias (Thompson, 1967). Esta perspetiva deve, no entanto, atender que sobrevalorizar o ambiente externo coloca em causa a autonomia da organização e dificulta a análise dos problemas (Freeman & McVea, 2005).

2.9 Cada período temporal uma perspetiva de performance

Uma referência cronológica ao surgimento da performance caracteriza o seu primeiro período, a partir dos finais dos anos oitenta do século XIX, por uma orientação centrada na contabilização de custos. Esta perspetiva tinha como objetivo ajudar os gestores na avaliação dos custos totais de funcionamento das suas organizações. Mais tarde, com o desenvolvimento da informação contabilística, os indicadores de lucros e rendibilidade foram acrescentados, partindo-se para a construção de indicadores financeiros (A Ghalanyini & S Noble, 1996). No entanto, Bititci, Garengo, Dörfler, e Nudurupati (2009, p. 11), utilizando os trabalhos de Johnson (1981), vão mais atrás e referem que a perspetiva inicial de performance tem origem no século XIII, com o sistema contabilístico em que os pagamentos eram feitos por produtos, e que dura até ao séc. XIX. A partir da revolução industrial, iniciou-se o pagamento de salários e a necessidade de quantificar o custo do que era produzido. A transição para esta forma de pagamento não trouxe mais motivação aos trabalhadores para aumentarem a produção, e foi, a partir daqui, necessário monitorizar o seu desempenho. Com o aumento da industrialização, os sistemas de avaliação tornaram-se mais complexos, assentes em sistemas de contabilidade de custos e para controlo interno da produção. Foi o início da época do controlo orçamental.

Por volta de 1900, as organizações industriais iniciaram uma adequação dos processos de gestão, para poderem delegar responsabilidades em equipas responsáveis por unidades, e aumentarem o controlo das suas atividades diárias. Tal situação levou ao surgimento de padrões de produção e à criação de relatórios de custos, de modo a que pudessem ser feitas comparações entre diferentes locais onde estavam situadas as filiais. Com o aumento da complexidade das organizações, também se tornou necessário motivar a força de vendas para perseguirem melhores resultados (Bititci et al., 2009).

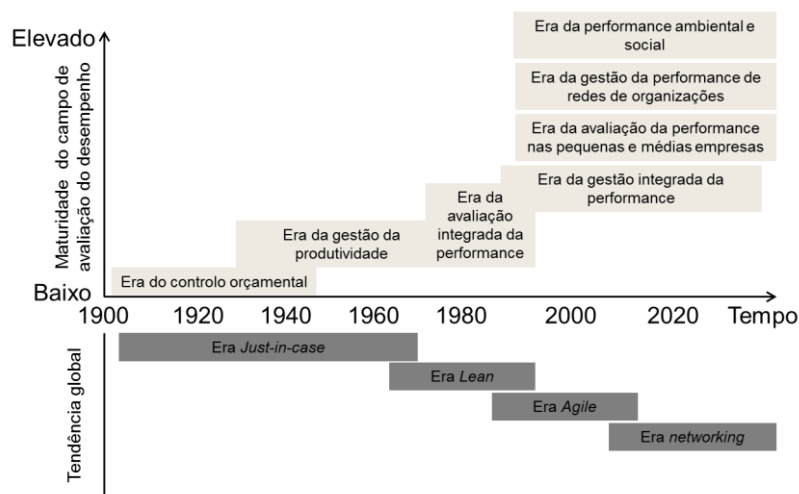
A primeira era da medição do desempenho, pelo controlo orçamental, acompanhou o desenvolvimento da revolução industrial, a contabilidade de custos, nas empresas, mas também a utilização das estatísticas nas instituições governamentais. Paralelamente ao paradigma da produção em massa, são característicos do período os relatórios, cálculos financeiros e medidas como o ROI (*Return on Investment*), EVA (*Economic Value Added*), mais recente) e EBITDA (*Earned Before Income Tax and Depreciation Amortiation*) (A Ghalanyini & S Noble, 1996; Kaplan & Norton, 1992; Neely, 1999). O desempenho é geralmente avaliado na perspetiva de medidas baseadas na contabilidade (medidas de avaliação do lucro e respetivo retorno: sobre ativos, investimento, vendas e sobre o capital próprio), e com base no retorno do mercado de ações ou uma mistura de medidas de contabilidade e baseadas no mercado (*price-earnings ratio*) (Otley, 2001).

Com o crescimento da industrialização e o surgimento da administração científica do trabalho, os conceitos de produtividade tornam-se relevantes. Por outro lado, o surgimento do Japão como uma potência industrial, e com processos produtivos e de gestão assentes no controlo do desperdício, e uma elevada pressão económica entre 1904 e 1950 levam a uma derradeira entrada nas questões da produtividade. Ao controlo do desperdício são aplicadas técnicas, ferramentas e metodologias próprias da engenharia industrial e os sistemas e indicadores de performance, que eram essencialmente das vendas, produtividade, eficiência, ROI, etc., e que marcam a era da gestão da produtividade (Bititci et al., 2009)

Lusthaus (2002), citando Georgopoulos e Tannenbaum (1957), focalizando-se apenas no século XX, menciona que até aos anos cinquenta a

performance era referida como o grau de cumprimento dos objetivos. Nos anos sessenta e setenta, citando Yuchtman e Seashore (1967), era apontada como a capacidade das organizações em explorarem o seu ambiente e acederem aos recursos escassos. Otley (2001) refere que a performance é definida essencialmente como rentabilidade. Num centro de lucro, a medida global de performance combina a receita, como medida de output, e custos, como medida de input, e o orçamento como o processo que tenta equilibrar os dois elementos. Num centro de custos, a situação é diferente porque os resultados não podem ser medidos em termos financeiros e logo não podem ser comparados diretamente com os custos. O processo orçamental tende a assumir um determinado nível de produção ou vendas e tenta determinar o nível de gastos adequados.

Na figura seguinte, a partir de Bititci *et al.* (2009, p. 20), é efetuada uma relação cronológica entre as características de funcionamento das organizações, os modelos de gestão marcantes dos períodos, e as diferentes abordagens de avaliação da performance, considerando a sua maturidade (elevada ou baixa).



Adaptado de Bititce (2009, p. 20)

Figura 3 - Características de funcionamento das organizações e modelos de gestão, relação cronológica

Considerando as tendências globais que marcaram a era industrial, que começou com a criação da máquina a vapor, a especialização do trabalho (Taylor, 1856-1915) e a emergência de modelos de produção em massa (Ford, 1863-1947), o ambiente de negócios era estável, as mudanças sociais e de negócios eram lentas, graduais e previsíveis e, portanto, as organizações poderiam planejar o futuro (Bititci et al., 2009). O mercado era dominado pelos produtores e os consumidores compravam o que estava disponível. Os produtos foram desenvolvidos independentemente das necessidades do mercado. A primazia era do produtor. Os negócios foram essencialmente centrados na eficiência. A estrutura típica de organização era de autocracia, onde o princípio organizador era o indivíduo, ou seja, poucos indivíduos com o poder. Refere que pode-se chamar a este período a era *Just-in-Case*³⁷, que durou até à década de 1980, embora a transição para a nova era tenha começado na década de 1970. A recessão global do início dos anos noventa simboliza o final deste período.

Entre os anos sessenta e oitenta, iniciou-se a globalização e o apogeu do comércio mundial. A capacidade de influenciar a economia também mudou. Passou-se do poder da oferta para o poder da procura por parte dos clientes e dos consumidores. Tal situação provocou também uma alteração nas condições de medir o desempenho. Ao centrarem-se nos clientes, as empresas colocaram indicadores que dessem resposta à relação que estabeleciam com o mercado (Bititci et al., 2009).

Ghalanyini e Noble (1996) referem que, cronologicamente, a performance deve caracterizar o seu segundo período chave, em meados dos anos oitenta do século XX, pela produção de um conjunto de trabalhos que põem em causa a utilização de indicadores financeiros e alertam para a necessidade de uma melhor integração de outros indicadores que não exclusivamente financeiros, pois estes não encorajam a melhoria contínua. A partir da década de 90, passa a considerar-se os chamados ativos intangíveis. Uma organização depende da cooperação e boa vontade de outras pessoas

³⁷ Perspetiva em que as empresas mantêm grandes stocks para minimizar a probabilidade de um produto não se vender. Suporta custos mais elevados de armazenamento garantindo uma redução no número de vendas perdidas, por stock esgotado. Contrário ao processo *Just-in-time*, em que se utilizam os recursos apenas quando são necessários para a produção (Encyclopedia of management, 2006).

(trabalhadores, fornecedores, clientes), aspecto que se torna no argumento mais forte para a inclusão de círculos de avaliação em vários sistemas de avaliação do desempenho. Esta evolução reflete a perspectiva dos múltiplos constituintes (Venkatraman & Grant, 1986).

Para Eccles (1991), houve uma mudança de tratamento exclusivo das questões financeiras, para a sua utilização num conjunto mais alargado de medidas definidoras do desempenho. Aspectos como a satisfação do cliente, qualidade, inovação, participação no mercado e recursos humanos foram adicionados na avaliação da performance. A perspectiva era, dada a estratégia, quais são as principais medidas de avaliação da performance, como é que essas medidas se relacionam umas com as outras e de que forma essas medidas podem prever a longo prazo o sucesso financeiro da organização (Neely, 2002b). Nos anos oitenta, muitos gestores assistiram ao declínio financeiro das suas organizações por desconhecimento dos indicadores de satisfação dos clientes ou desconhecimento da atividade da concorrência nos mercados. Diferentes estudos que examinam os efeitos da performance nas decisões estratégicas usam, predominantemente, medidas financeiras/económicas. Assumem objetivos financeiros/económicos como únicos objetivos finais da organização (Venkatraman & Ramanujan, 1986).

Uma das questões colocadas nos anos noventa, sobre a utilização dos sistemas integrados, foi se seria mais importante a escolha de indicadores ou a forma como os indicadores eram implementados e utilizados. Neste caso, a avaliação do desempenho foi colocada como um aspeto facilitador da gestão das organizações (Bititci et al., 2009).

Nos anos oitenta e noventa, centrado no pensamento construtivista e na teoria organizacional, verificou-se que a identificação dos grandes objetivos das organizações era mais complexa do que se pensava. A medição do desempenho da organização envolve o conhecimento da perceção dos seus diferentes constituintes e interessados, internos e externos. O conceito de performance organizacional é uma construção individual. Depende da influência ou do poder dos diferentes interessados, que determinam qual a mensagem de performance mais dominante (Lusthaus, 2002).

Segundo Elccles (1991), nos anos noventa passou-se a utilizar um número significativo de indicadores relacionados com a qualidade, por adesão dos gestores ao movimento da qualidade, os indicadores de defeito, prazos de resposta, compromissos de entrega e avaliação de produtos, serviços e operações. O movimento do Total Quality Management (TQM) e programas relacionados, como o Malcolm Baldrige National Quality Award, floresceram. Também as preocupações com a medição do grau de satisfação dos clientes aumentaram. A forma de recolha da informação diretamente a partir dos clientes tornou-se uma constante, bem como as taxas de retenção de clientes, a posição no mercado e a perceção da qualidade dos bens e serviços. Esta alteração provocou uma alteração das métricas da performance e os benchmarks tornaram-se mais importantes com a utilização de dados financeiros e não-financeiros. A comparação permite ser feita nas atividades, funções e processos, dentro da mesma área de negócios ou noutra indústria. Por fim, a tecnologia deu um elevado impulso às novas formas de realizar a recolha dos dados. Através da construção de bases de dados, e da maior facilidade em recolher elementos à distância pela *internet*, há mais pessoas envolvidas, um maior número de dados e uma maior velocidade na recolha, tratamento e disseminação da informação. Desta forma, o processo torna-se mais rápido e económico que há uns anos atrás.

Assim, além da satisfação da qualidade, tempo de atendimento, flexibilidade, e dos dados financeiros, os sistemas tinham que integrar dimensões que avaliassem o desempenho de forma integrada. A perspetiva multidimensional ganha importância e os trabalhos iniciais de Johnson e Kaplan (1987) assumem uma função essencial na apresentação de abordagens integradas e equilibradas com vários domínios de avaliação. Foi o início da era da avaliação do desempenho feita de forma integrada (Bititci et al., 2009).

O crescente aumento de produtores e da capacidade de produção permitiu que os consumidores pudessem fazer escolhas e, desta forma, começaram a condicionar a forma de trabalho das empresas. Fatores diferenciadores específicos como o preço, qualidade, entrega, imagem, inovação, funcionalidade, capacidade de resposta, tornaram-se os principais ingredientes da competição. Tais alterações levaram a transformações no

funcionamento das organizações e, a nível social, tornou-se gradualmente tudo mais rápido. Ainda era possível fazer planos para vários cenários, mas, em vez de eficiência, mudou-se para exigências de maior eficácia. Acentuou-se a separação entre os serviços e as indústrias de transformação. O princípio organizador foi a burocracia. A localização do poder era determinada pela estrutura da organização. As organizações adotaram diversas formas, tais como matriz funcional, divisional etc. Os processos de produção tornaram-se mais complexos e as estruturas acompanharam essas mudanças. O desenvolvimento de novos produtos, serviços e instalações de produção, em linha com as exigências dos consumidores e do mercado, levou à racionalização do espaço, controlo mais apertado dos tempos de produção e dos custos. Bititci *et al.* (2009) refere que “tudo era apertado e magro”. Chegou-se à “Era Lean”³⁸ (Womack, Jones, & Roos, 1990).

Os anos noventa reforçaram a pesquisa e o desenvolvimento de sistemas integrados de avaliação que dessem resposta às múltiplas necessidades de avaliação das organizações. Acentuou-se o desenvolvimento através das tecnologias de informação e comunicação. Com o surgimento da internet, o ritmo das mudanças continuou a aumentar. O futuro tornou-se ainda mais difícil de prever. As mudanças surgem de todas as direções, mas ainda é possível pensar em termos de cenários. Bititci *et al.* (2009) defende, deste modo, o início da era da gestão da performance. A principal preocupação da época tem sido a de explorar os sucessos e falhas na implementação de sistemas de desempenho. Durante esta época, duas questões principais foram colocadas: I) como efetivamente implementar sistemas de medição de desempenho? e II) como estes sistemas devem ser utilizados para maximizar a sua eficácia?

Para Bititci *et al.*, neste período, dos muitos estudos efetuados, essencialmente no campo da qualidade e no desenvolvimento de processos,

³⁸ Sistema *Lean* é definido como uma produção ausente de desaproveitamentos, é uma filosofia de gestão focada na redução dos sete tipos de desperdícios (superprodução, tempo de espera, transporte, excesso de processamento, inventário, movimento e defeitos). Supostamente, eliminando esses desperdícios, a qualidade melhora e o tempo e custo de produção diminuem. As ferramentas "lean" incluem processos contínuos de análise e elementos/processos à prova de falhas, utilizados primeiramente na indústria japonesa (Womack, Jones & Roos, 1990).

nasce uma perspectiva mais relacionada com a gestão do pessoal - as abordagens como a gestão de equipas (*teaming perspective* - trabalhar em equipa), a posição individual (como se pode implementar medidas de desempenho para os indivíduos) e a de gestão (a gestão como responsável por fornecer o ambiente certo para as equipas e indivíduos poderem trabalhar).

O início dos anos 2000 foi focado na competitividade. Mais do que ganhar dinheiro tonou-se uma obsessão ter mais dinheiro que os concorrentes. Continuou-se a era Lean. As organizações concentram-se em atividades de agregação de valor e começou a minimizar-se a dispersão por outras atividades periféricas. Durante este período, as competências e capacidades, na abordagem de Prahalad e Hamel (2001), tornaram-se a linha orientadora das organizações. O *outsourcing* era feito para atividades não essenciais. Prahalad e Hamel (2001) identificaram oito descontinuidades significativas que estão a surgir e que vão condicionar a forma de gerir o desempenho organizacional, e que são: I) clientes globais aumentam a concorrência global; II) tendência imparável para a desregulamentação e privatização; III) novo nível de volatilidade; IV) convergência de várias tecnologias; V) indeterminado limite da indústria; VI) envolvimento de novos padrões de produção; VII) diminuição da distância entre o produtor e o consumidor final; crescente sensibilidade ecológica.

Atualmente, tudo é global e rápido. O ciclo de vida de produtos e processos é muito curto. Os produtos e serviços são globais, móveis. Os equipamentos flexíveis. A distribuição faz-se para qualquer lugar. Tudo está conectado em tempo real. As tecnologias de informação e comunicação permitem gerir fluxos de relação, e cadeias de resposta, entre os consumidores, a produção e a distribuição (Bititci et al., 2009). Hoje, o princípio organizador, em organizações muito ágeis, é o processo. O poder reside nos responsáveis pelo processo e as estruturas são menos importantes. Utilizando a perspectiva de Mintzberg e Quinn (1992), o modelo da *adhocracia* é o que prevalece. O tempo tornou-se demasiado curto para estabelecer relações inter-organizacionais e as relações trans-organizacionais emergem. As relações são predominantemente cooperativas. O papel dos gestores é liderar

temporariamente equipas e muitas vezes equipas trans-organizacionais. Grove (1996) refere que hoje apenas os *agile business*³⁹ sobrevivem. Portanto, vive-se a “*era do agile*”, que começou nos anos 1990, em resposta ao aumento da mudança na economia global e que continua até hoje.

Para Bititci *et al.* (2009, p. 19), atualmente assiste-se à adaptação de técnicas de melhoria de desempenho, que evoluíram das áreas da produção, com base nas ferramentas de engenharia industrial para melhorar o desempenho dos processos de fabricação, para serem utilizadas para melhorar o desempenho dos negócios e também dos processos administrativos de serviços e organizações do sector público. Para além da integração das atividades dos recursos humanos nos modelos de avaliação do desempenho, tornou-se relevante a componente de investigação, desenvolvimento e inovação. Refere que estão em agenda três novos domínios da avaliação do desempenho: I) nas pequenas e médias empresas; II) na gestão de redes colaborativas e III) na perspetiva da sustentabilidade ambiental, de responsabilidade social e corporativa.

O ambiente de negócios é difuso. As estruturas sociais e de mercado são complexas inter-relações, com claras sobreposições entre jogadores e papéis. É mais difícil, às vezes até impossível, delinear entre as partes interessadas, tais como proprietários, concorrentes, colaboradores, fornecedores, distribuidores, clientes, órgãos reguladores, quais os seus interesses e sobreposições. As organizações, para sobreviverem no séc. XXI, terão de aprender a viver na incerteza e com as situações disruptivas indicadas por Prahalad e Hamel (2001). Torna-se impossível desenvolver qualquer tipo de cenários. “Como podem as organizações preparar-se para tais mudanças? O melhor que podem fazer é estar prontas para a mudança a qualquer momento e continuar praticando a mudança, para que possam responder de forma adequada e rápida quando chegar a hora. O papel gestor está a passar por uma transformação.

³⁹ Grove (1996) conceptualiza “*agile business*” como um negócio que pode mudar ou adaptar-se ao seu ambiente operacional de forma mais rápida e eficiente.

Os gestores em breve terão necessidade de gerir redes autopoieticas⁴⁰ globais” (Maturana & Varela, 1980). Muitas ao mesmo tempo, frequentemente redes de redes que se sobrepõem em parte com outras redes (Parung & Bititci, 2008).

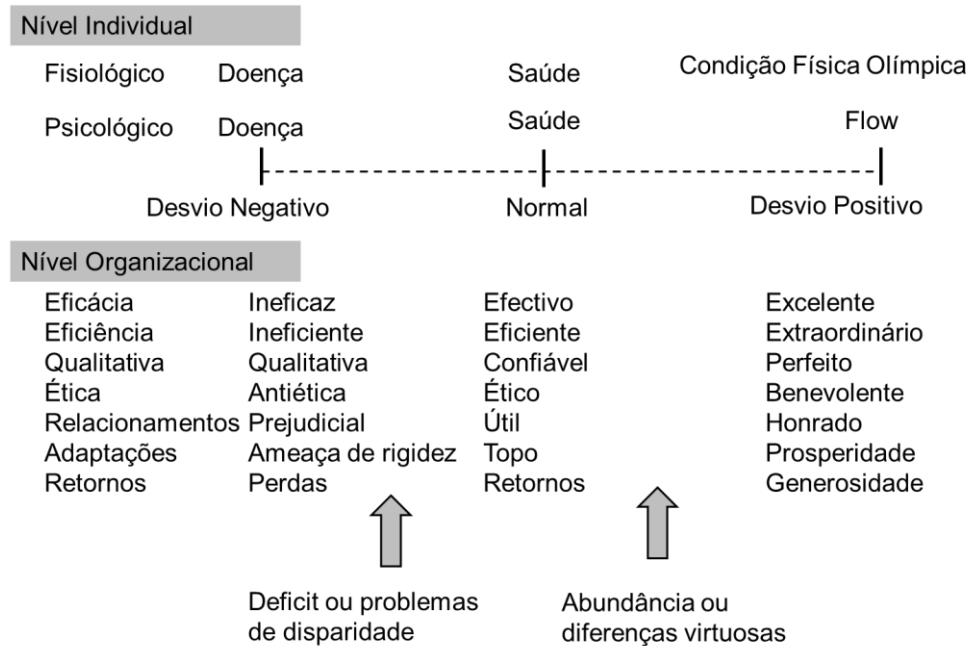
Estamos a viver o nascimento da “era da rede” (*networking era*), em que as organizações de pequena dimensão e até mesmo indivíduos, estão formando e reformando a nível mundial redes de colaboração, para entregar propostas inovadoras de valor para os clientes e mercados globais. Nesta era, a performance organizacional terá de manter uma faceta interna, baseada nas questões financeiras, outra nos consumidores e a terceira na sociedade. Utilizar-se-á o “triple bottom line”, mas baseado num sistema de redes (Bititci et al., 2003).

Decorre uma nova abordagem de performance sustentada por Cameron (2005), designada por “*Positive Organizational Scholarship (POS)*”⁴¹. O autor baseia-se numa alteração de conceitos que resultam de um movimento assente nos resultados positivos, nos processos e nos atributos das organizações. Tem por base os conceitos positivos derivados de termos como excelência, prosperidade, abundância, florescente, resiliência e virtuosidade. Tem como preocupação instrumental as ideias de bondade (*goodness*) e potencial humano positivo. Está preocupada, principalmente, com o estudo dos resultados especialmente positivos, processos e atributos das organizações. Coloca principal atenção nos facilitadores (*enablers*) do desempenho (ex. processos, capacidades, estruturas e métodos), nas motivações (ex. o altruísmo) e nos resultados ou efeitos (ex. a vitalidade, o significado, a alegria e a alta qualidade de relações) associados à performance positiva.

⁴⁰ Trata-se de uma analogia, de acordo com a abordagem de Maturana e Varela (1980), em que um ser vivo é um sistema autopoietico, caracterizado como uma rede fechada de produções moleculares (processos), onde as moléculas produzidas geram, com as suas interações, a mesma rede de moléculas que as produziu. Como tal, um sistema vivo, como sistema autónomo, está constantemente em autoprodução, autoregulação, e constantemente a manter interações com o meio. Este desencadeia no ser vivo mudanças determinadas na sua própria estrutura, que não são causadas por um agente externo. Tais ideias são propostas para demonstrar a capacidade que devem atualmente ter as organizações para poderem ter sucesso.

⁴¹ “*Positive Organizational Scholarship (POS)* is concerned primarily with the study of especially positive outcomes, processes, and attributes of organizations. POS does not represent a single theory, but it focuses on dynamics that are typically described by words such as excellence, thriving, flourishing, abundance, resilience, or virtuousness. POS represents a perspective that includes instrumental concerns but puts an increased emphasis on ideas of “goodness” and positive human potential.” Cameron (2005, p.317).

O modelo proposto por Cameron (2005), representado na figura seguinte, tem por base um “*continuum* desvio” entre aspetos considerados, a nível individual e organizacional, como de doença (desvio negativo), estado saudável (normal) ou de *flow* (desvio positivo). Entre estes três estados pode haver um desvio que indicia problemas ou um desvio que indicia abundância.



Fonte: Cameron (2005, p. 320)

Figura 4 - Esquema do *continuum* desvio positivo

Do acrónimo POS, o termo positivo procura compreender os estados positivos, como a resiliência ou aspetos significativos para as organizações, bem como a dinâmica e os resultados associados a esses estados, tais como energia e conexões positivas. Refere que não significa que a pesquisa organizacional tradicional se concentre em estados negativos ou indesejáveis, mas apenas que há aqui uma maior concentração nas configurações positivas. POS tende a enfatizar o exame de fatores que permitem consequências positivas para os indivíduos, grupos e organizações. A componente "Positive", em outras palavras, tem três referenciais: I) um viés favorável (longe de fenómenos negativos); II) um ênfase sobre a bondade, ou o melhor da condição humana, e III) desvio positivo, ou resultados extraordinariamente bem sucedidos, aspeto mais relevante para a investigação da eficácia. A componente “*Organizational*” examina os processos positivos bem como os

próprios contextos organizacionais positivos. Finalmente, o termo "*Scholarship*" foi usado para fazer a explicação teórica e o suporte empírico da abordagem.

No final da SEGUNDA PARTE, destacam-se os seguintes aspetos:

Ao longo dos anos, com o aumento da pressão imposta às organizações para que produzam mais e de forma eficiente, o conceito de performance evoluiu. Passou de abordagens mais circunscritas a uma dimensão, nomeadamente financeira, de uma parte da organização (principalmente relacionada com a capacidade de vendas) e sem considerar as diferentes partes interessadas, para abordagens multidimensionais, que recaem sobre toda a organização e assentam nos interesses de vários *stakeholders*. A incorporação de componentes sistémicas, sociais, técnicas e ecológicas predomina nas formas recentes de interpretar a performance. Para além do ambiente interno, as condições externas também foram sendo cada vez mais consideradas. A performance é conotada como o derradeiro avaliador da estratégia.

Com características especiais, quanto à sua missão e à forma de a cumprir, as OSFL têm, nos tempos recentes, visto aumentar o grau de exigência da sua performance. As federações desportivas, tanto a nível interno como externo, têm uma pressão acrescida, pelas suas múltiplas responsabilidades, para obterem e demonstrarem performances condizentes com os recursos que utilizam, nomeadamente com fundos públicos.

A performance, como consequência do funcionamento das organizações e da interação que estas estabelecem com o ambiente, é marcada por momentos e por condições específicas de cada época. Relacionámos, tendo como referência a TDR, o ambiente e a sua ligação com o desempenho das organizações. Aflorámos a origem do "desporto moderno", no século XVIII e XIX, em Inglaterra, em que um conjunto de condições facilitou o surgimento dos clubes e outras estruturas próximas do sistema federado que hoje

conhecemos. Simultaneamente, estas organizações mantêm algumas das suas características iniciais e uma necessidade de constante adaptação ao ambiente, para atraírem os recursos que permitem a sua sustentabilidade. Evidenciámos que modelos políticos diferentes, entre a Inglaterra e a Europa Continental, deram origem a adaptações de desenvolvimento do sistema federado e a um papel distinto de intervenção do Estado.

A evolução da sociedade, desde o século XVIII, exigiu que as organizações funcionassem de forma diferenciada. Cada período é caracterizado por sistemas predominantes de funcionamento das organizações (ao nível dos objetivos, estratégias, organização do trabalho, processos, estruturas, etc.), de interpretações e modelos específicos de avaliação da performance. A demonstração da performance foi sendo adaptada às necessidades momentâneas de funcionamento, avaliação e controlo das organizações.

**Terceira Parte – A governação produtora da
performance**

A construção da performance deverá ser iniciada por quem tem responsabilidades máximas, para tal, nas organizações. A governação das organizações desportivas tem, por essa razão, uma relação direta com a performance. Estas ligações são tratadas nesta III parte. No primeiro capítulo delimita-se: as principais características da governação; funções da direcção (*board*); dimensão, constituição e funcionamento; e as implicações das ações de governação na performance. No segundo capítulo, circunscrito às questões da tomada de decisão, relaciona-se a capacidade de atração de recursos, questões de agenciamento e os mecanismos de decisão. No último, equaciona-se as implicações da avaliação da performance das próprias estruturas de governo das organizações desportivas em causa.

Capítulo I.III - A governação como primeiro nível de responsabilidade na construção da performance

Em quatro pontos são retratadas as principais características das práticas de governação, a função da direcção no governo da organização, os elementos que caracterizam uma direcção e a intervenção da direcção na construção da performance.

3.1 As implicações das práticas de governação na performance

A governação e as suas práticas representam um dos fatores-chave da performance das federações e são uma componente crítica da gestão eficaz de qualquer organização desportiva (Bayle, 2010; Yeh & Taylor, 2009). Lida com a política e direcção para a melhoria do desempenho organizacional, assegura a conformidade legal e estatutária, sendo mais do que a gestão operacional e a tomada de decisão (Hoye & Cuskelly, 2006).

Brown (2005a) faz uma associação entre o modelo de governação da organização, explicando a sua ação à luz da TDR, e a intervenção política e

estratégica da direção/*board*⁴², para descrever o seu impacto na performance. Argumenta a função da direção como um recurso da organização e principal catalisador da criação de conexões para criar recursos. Dá como exemplo a capacidade da direção em relacionar-se com financiadores, públicos e privados, e doadores, trazer competências técnicas para a organização, ter melhores relações públicas e assegurar a sua orientação estratégica.

É comumente aceite que as estruturas de governação têm um impacto significativo sobre o desempenho das organizações desportivas. A má governação tem uma variedade de causas, incluindo a experiência dos diretores, conflitos de interesse, dificuldades na gestão do risco, inadequado ou inapropriado controlo financeiro e, geralmente, planos de negócios pobres, além de sistemas de negócios internos e relatórios ineficazes. Estas más práticas têm impacto sobre o desporto e minam a confiança na indústria do desporto (ASC, 2007). A incapacidade de ter uma governação adequada para controlar e monitorar as organizações desportivas pode resultar em revogação do contrato de patrocínio, declínio no número de adesões de novos membros e possível participação e intervenção de agências externas (SportEngland, 2003).

Governação, nas organizações desportivas, significa o exercício de poder e de autoridade para a construção de políticas que determinam a missão da organização, elegibilidade e afiliação de membros e poder regulador em determinadas áreas da organização, que pode ser de âmbito local, nacional ou internacional (Hums & MacLean, 2004, p. 5). O poder regulatório sobre os membros é um aspeto muito significativo, dado que possuem condições para fazer cumprir regras e impor sanções, se necessário. Este poder sancionatório é aplicado em diferentes níveis da organização. Governança organizacional é, neste caso, considerada como o sistema pelo qual os elementos de uma organização são dirigidos, controlados e regulados (Hoye & Cuskelly, 2006). Esta perspetiva tanto é colocada nas federações nacionais como nas internacionais, Forster (2006, p. 72) estudou a governação do que designou

⁴² Para o anglicismo “*board*” utilizamos o termo “direção”, comum entre as organizações desportivas e expresso na maioria dos estatutos das federações e outras organizações desportivas de cariz federativo como as associações distritais e clubes, em vez de “conselho”.

como “organizações desportivas globais”, como por exemplo o Comité Olímpico Internacional (COI), a Federação Internacional de Associações de Futebol (FIFA) ou a Federação Internacional de Basquetebol (FIBA) e identificou problemas de autogovernação.

A *Australian Sports Commission* (2007) entende que a governação das organizações desportivas é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas e geridas. Influencia a forma como os objetivos da organização são definidos e atingidos, explicita as regras e procedimentos para a tomada de decisões organizacionais e determina os meios de otimização e monitorização do desempenho, incluindo como o risco é monitorado e avaliado. A governação preocupa-se com três áreas principais de intervenção: i) a forma como a organização estabelece as orientações estratégicas e a sua direção; ii) como é que a direção monitoriza a performance organizacional, se assegura do cumprimento dos objetivos estratégicos, da existência de sistemas eficazes e se está em conformidade legal com as suas obrigações regulamentares e iii) assegurar que a direção atua nos melhores interesses dos seus membros.

Gomez e Korine (2005) referem que uma organização pode ser descrita a dois níveis: formas de governo e modelo de gestão. Quanto à forma de governo, referem-se aos mecanismos que legitimam a função da administração e o seu controlo, pelo poder de delegação aos gestores funcionais da tecnoestrutura, que pode ser expresso formal ou informalmente. No que diz respeito ao modelo de gestão, é a concretização do exercício efetivo de poder para se implementar o processo produtivo da organização. Assim, há uma definição e um estabelecimento de políticas pelo conselho de administração e uma execução dessas orientações pela gestão executiva.

Governação implica a definição da orientação estratégica e o estabelecimento de prioridades, definição de políticas e de expectativas do desempenho da gestão, caracterização e gestão do risco, monitorização e avaliação das atividades da organização. A estrutura de governança deve distinguir as responsabilidades dos diferentes papéis na organização, com

linhas claras de responsabilidade (*accountability*⁴³) entre cada função (SPARC, 2006). A estrutura de governança inclui: os “proprietários”/membros da organização; a direção (*board*); o diretor geral (*chief executive officer*). Cada elemento desta estrutura tem papéis e funções diferentes (ASC, 2005).

Bayle (2010) assume uma delimitação do conceito de governação que tem por base a utilização de mecanismos organizacionais que provocam efeito na delimitação do poder e na influência dos gestores, ao nível do seu comportamento e utilização das suas capacidades. Considera três dimensões principais na governação: a organizacional, a política e a governação sistémica. No âmbito da área organizacional refere que a governação preocupa-se com o exercício de poder no seio das organizações, com os processos de decisão e condução das políticas (estrutura, processos e controlo), tendo em vista a melhoria da performance da organização e a conquista dos seus objetivos. Deste modo, considera que existe uma proximidade com a *corporate governance*. Todavia, justifica que a compreensão do funcionamento das organizações sem fins lucrativos, como as federações, dada a natureza multidimensional dos objetivos e o desempenho dessas organizações, não é redutível à dimensão financeira. Por outro lado, a multiplicidade de atores envolvidos na organização e gestão do desporto (por exemplo: clubes, federações nacionais e internacionais e o ministério do desporto) dificulta o processo de tomada de decisões e o exercício do poder.

Finalmente, a ambiguidade da relação entre os líderes eleitos (a maioria voluntários) e os executivos profissionais (às vezes disponibilizados e suportados pelo Estado) traz problemas de divisão de papéis e de decisão, a nível político, administrativo e operacional.

Sobre a dimensão política, interpreta-se a relação com as organizações externas, o modo como se é influenciado e se influenciam as instituições públicas, os governos, a própria UE. Por outro lado, interpreta-se as relações

⁴³ *Accountability* está relacionado com a obrigação dos membros de um órgão administrativo ou representativo de prestar contas a instâncias controladoras ou aos seus representados. Pode ser utilizado como responsabilização. Está relacionado com a explicação do que se faz, como, porquê e quanto se gasta dos orçamentos pelos quais se é responsável. É, em sentido amplo, explicar o que se fez, o que não se fez e as suas razões (SPARC, 2006).

de poder intra-organizações e a relação do Estado, governos locais, com o associativismo. Na dimensão sistémica, reflete-se sobre situações de interdependência e de formas de regulação de relações inter-organizacionais e de coordenação de ações dentro de um sistema complexo. A complexidade refere-se à incerteza do ambiente, à multiplicidade de intervenientes com interesses muitas vezes diferentes e aos múltiplos níveis de coordenação (do local ao global). A noção de sistema de governança marca a passagem de uma regulação/coordenação centralizada, hierárquica e vertical de coordenação (do governo) para uma regulação/horizontal, em termos de redes baseadas no consenso/compromisso e poder compartilhado (Bayle, 2010, p. 15).

Podemos, até aqui, sistematizar uma tendência dos conceitos de governação em questões relacionadas com o poder, direção, controlo e regulação das organizações (Ferkins, Shilbury, & McDonald, 2009; Hoye & Cuskelly, 2006; Hums & MacLean, 2004).

3.2 A função da direção como estrutura de governação

Num sistema de governação, a direção é um mecanismo fundamental. A sua principal responsabilidade é verificar e assegurar que as atividades da organização são realizadas no melhor interesse da organização, dos seus membros e da sociedade. A boa governança corporativa atua para garantir que as organizações desportivas são viáveis e eficazes no presente e futuro (ASC, 2005). Vários estudos em organizações sem fins lucrativos encontraram uma relação entre a eficácia da direção e a eficácia organizacional. Uma boa *performance* da direção significa uma boa *performance* da organização (Brown, 2005b; Herman & Renz, 2000).

Tricker (2009) justifica que a principal função da direção é governar e a dos diretores executivos é a de gerir a organização. Vários trabalhos têm abordado a função da direção e o seu contributo para a performance da organização desportiva, a nível regional e nacional (Hoye & Inglis, 2003; Inglis, 1997a, 1997b; Papadimitriou, 1999).

Trabalhos de Herman e Renz (1999) identificaram que as organizações não lucrativas mais efetivas têm direções com mais prestígio e reconhecimento no ambiente onde funcionam. Brown (2005a) refere, ainda, que a maior visibilidade dos membros da direção transporta uma legitimidade acrescida à organização quando interage com os principais *stakeholders*.

Apesar da teoria da agência ser comumente utilizada, as evidências empíricas sugerem que a TDR proporciona uma lente que ajuda a estudar e compreender, com mais sucesso, as implicações do funcionamento das direções na performance (Amy J. Hillman et al., 2009). Os primeiros trabalhos incidiam sobre a dimensão da direção, composição e habilidades para atrair recursos para a organização. Mais recentemente, tem existido o aprofundamento da relação entre a dimensão da direção e a performance da organização como indicador da estratégia de sucesso da dependência de recursos, embora vários autores refiram que a composição e dimensão da direção é contingente do ambiente externo mas também da estratégia da organização (Amy J. Hillman et al., 2009).

Pfeffer e Salancik (1978) defendem que os diretores trazem para as organizações: i) informação que proporcionam em forma de conselhos e recomendações; ii) acesso a canais de informação entre a organização e o ambiente externo; iii) acesso preferencial a recursos e iii) legitimidade. Amy J Hillman, Cannella e Paetzold (2000) criaram uma taxonomia de diretores, considerando a TDR, para verificar, tipos específicos de diretores, que podem ser mais ou menos valiosos com a mudança do ambiente para as organizações, e propuseram uma categorização específica para os classificar: “especialistas do assunto”, “especialistas de apoio” e “influentes na comunidade”.

A literatura prescritiva, e os esforços de investigação, têm-se concentrado em dois dos principais papéis da direção: primeiro, garantir a conformidade no funcionamento da gestão, e, segundo, melhorar a performance organizacional. A direção deve realizar a supervisão e acompanhar o trabalho dos gestores, assegurar medidas de responsabilização

adequadas, para proteger os interesses dos “proprietários” das organizações (Hoye & Cuskelly, 2006).

Yeh e Taylor (2009, p. 4), atendendo à proposta de Miller-Millsen, descrevem como principais tarefas da direção as seguintes atividades:

- Desenvolver, formular e monitorar estratégias;
- Formular políticas;
- Melhorar a "imagem pública" das organizações desportivas;
- Analisar e monitorar as atividades de gestão e desempenho;
- Reportar aos membros e às partes interessadas;
- Integrar, avaliar, dar conselhos e recompensar os executivos;
- Assegurar a conformidade organizacional com as legislações relacionadas;
- Gerir os recursos financeiros;
- Desenvolver um plano de gerenciamento de riscos;
- Efetuar autoavaliação;
- Iniciar atividades de desenvolvimento da direção.

Hoye (2002a) refere que existe pouca investigação sobre os fatores que podem influenciar a atividade das direções para produzirem resultados eficazmente. Existem poucas direções que, de forma sistemática e abrangente, avaliem seu próprio desempenho ou o desempenho dos seus membros (Epstein & Manzoni, 1998, p. 8).

Taylor, Chait e Holland (1996) fazem referência à diferença de intervenção das direções entre lógicas antigas e modernas de funcionamento. Destacam a passagem de um papel passivo das direções, depositando toda a confiança, mas também os problemas e as soluções, nos profissionais, para uma atitude mais envolvida, participativa e colaborativa com quem executa as decisões.

Hoye e Cuskelly (2003) exploram a relação entre a perceção de performance da direção e os padrões de poder que existem nas direções das organizações desportivas. Diferenciaram e compararam organizações com altos e baixos níveis de performance, considerando cinco padrões de poder,

com base nos trabalhos de Murray et al. (1992). Os resultados indicaram que os membros das direções menos efetivas eram mais predispostos a descrever as suas direções como mais fragmentadas, impotentes ou lideradas pelo presidente do conselho, do que as direções mais efetivas. Direções com altos níveis de performance foram associadas a baixos níveis de fragmentação e de impotência.

Papadimitriou (1999), através da aplicação de um questionário aos diferentes grupos constituintes (atletas, treinadores, administrativos, patrocinadores), avaliou a perceção de performance da direção. Identificou que cada grupo de constituintes utiliza uma conceptualização diferente de avaliação da performance.

Inglis (1997a, p. 166) inquiriu diretores executivos, presidentes e membros de direções de organizações desportivas regionais, no Canadá, para investigar os papéis dos membros das direções. Identificou quatro dimensões e dezasseis itens, da seguinte forma: i) missão (responsabilidades éticas, cartas de missão e manutenção das políticas em linha com a missão da organização); ii) planeamento (política financeira, afetação dos orçamentos, recursos humanos e planeamento de longo prazo e estratégias); iii) diretor executivo (contratação e controlo dos diretores executivos, preocupação com o cumprimento das responsabilidades legais) e iiiii) relações com a comunidade (desenvolvimento e fornecimento de programas e serviços específicos, captação de recursos, defesa de certos grupos constituintes, promover relações com a comunidade).

Tricker (2009) refere como principais atividades da direção: a formulação da estratégia, a orientação política da organização, a supervisão e monitorização das atividades dos diretores executivos e a garantia da demonstração dos resultados.

Ferkins, Shilbury e McDonald (2009) estudaram a forma como as direções das organizações desportivas nacionais podem melhorar a sua capacidade estratégica, utilizando uma metodologia de investigação-ação na federação de futebol da Nova Zelândia. Identificaram que um grande envolvimento da direção no desenvolvimento da estratégia reforça a sua

função; que é de elevada importância a partilha de liderança entre a direção e o diretor executivo; e que é necessário integrar a estratégia nos processos de intervenção das direções. Ferkins *et al.* (2009, p. 249), citando os trabalhos de Inglis *et al.* (1999), definem "atividades estratégicas" como papéis relativos ao planeamento, definição de missão e visão política de desenvolvimento, avaliação do diretor executivo e um forte foco na intervenção externa. O estudo ajuda a definir a intervenção da direção na atividade estratégica e confirma a importância da orientação estratégica proporcionada pela direção. Justifica a dificuldade em identificar o contributo da direção quando não se conhecem os "detalhes operacionais", aspeto que realça na tomada de decisões estratégicas. Para se envolver a direção é necessário proporcionar informações, relatórios e atividades, o que requer tempo, membros da direção qualificados e um alto grau de confiança entre os membros da direção e os gestores.

Holland e Jackson (1998, p. 123) identificaram seis dimensões identificativas da intervenção das direções para uma governação eficaz: i) contextual, a direção considera a cultura, os valores, a missão e as normas da organização que governa; ii) educacional, a direção desenvolve um conjunto de preocupações para que todos os membros estejam bem informados sobre a organização, sobre os profissionais que nela trabalham, as funções da direção, responsabilidades e performance, iii) interpessoal, a direção suporta o desenvolvimento dos seus membros como um grupo, está atenta ao bem-estar coletivo dos seus membros, promove uma sensação de coesão e trabalho em equipa; iv) analítica, a direção reconhece as complexidades e subtilezas dos problemas que enfrenta, baseia-se em múltiplas perspetivas para resolver problemas complexos e sintetizar respostas adequadas; v) política, necessidade de manter as vias de comunicação abertas com os diferentes interessados e vi) estratégica, a direção ajuda a construir uma visão e a moldar uma direção institucional e ajuda a garantir uma abordagem estratégica para o futuro da organização.

A Australian Sports Commission (2007, p. 3) menciona como principais funções da direção: o planeamento estratégico; o envolvimento dos *stakeholders*; a promoção de uma boa imagem da organização; a performance

organizacional; o reporte; a formulação das políticas; a gestão do diretor geral; e a verificação da conformidade legal.

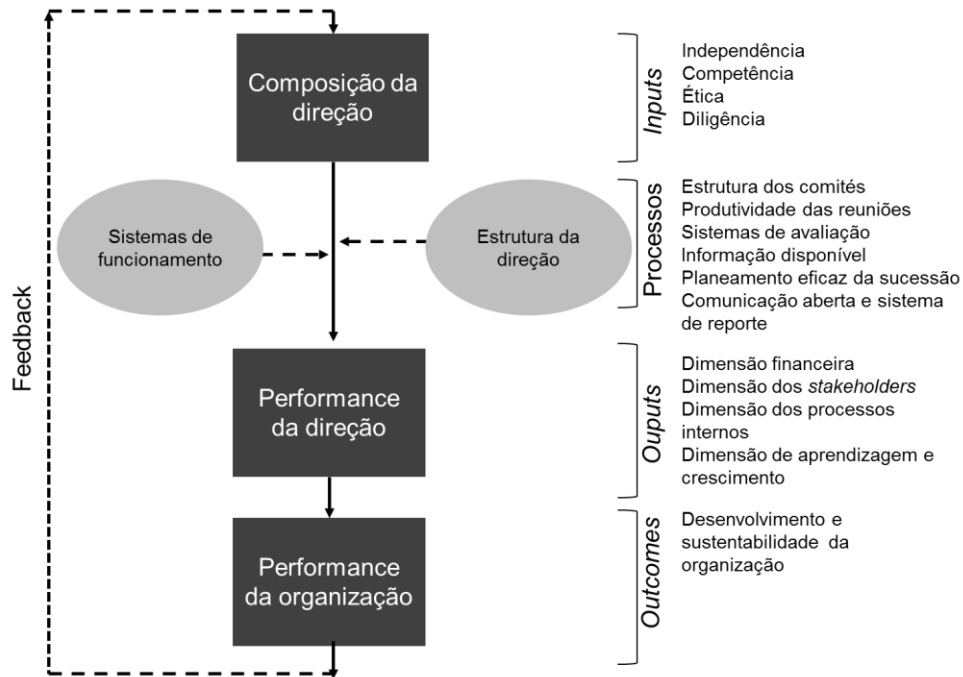
3.3 Constituição, dimensão e outros condicionantes do desempenho da direção

A estrutura da direção e a relação da direção com os executivos são outros dois grandes temas de investigação nas OSFL. A maneira como é constituída a direção é um dos aspetos mais estudados nas organizações desportivas, o que permite conhecer a forma como cada membro é representado e como toma as decisões. Nesta linha, Hoye (2002a) estudou as relações entre a performance da direção e a sua estrutura e entre a performance da direção e as relações com os executivos.

Yeh e Taylor (2009) abordam a dimensão das direções como aspeto influenciador da performance. Referem o reduzido número de estudos sobre este tema nas organizações desportivas, mas destacam que nas OSFL normalmente o número de membros é elevado. Dão como exemplo dimensões até 30 membros. Tal facto é justificado por existir um relacionamento positivo entre o número de membros e a capacidade de atrair donativos e satisfazer os desejos dos voluntários envolvidos. Todavia, Mowbray (2009, p. 31) refere que não há uma relação clara entre a dimensão, complexidade, afiliação de membros na organização e o tamanho da direção.

Relativamente à independência das direções, apesar de existirem poucos estudos aplicados nas organizações desportivas, um número de membros que, na sua maioria, possam ser externos torna-se útil para efetuar ligações às múltiplas partes interessadas, podendo incluir a participação de vários *stakeholders*. (*Yeh & Taylor, 2009*).

São determinantes da performance da direção a sua composição, estrutura, sistemas de funcionamento, o seu desempenho e o da organização (CMA Canada, 2010). Na figura seguinte, considerando um processo de *input/output*, é efetuada uma estruturação dos fatores que determinam a performance da direção, numa organização sem fins lucrativos.



Fonte: Adapt. de CMA Canadá (2010)

Figura 5 - Fatores que determinam a performance da direção

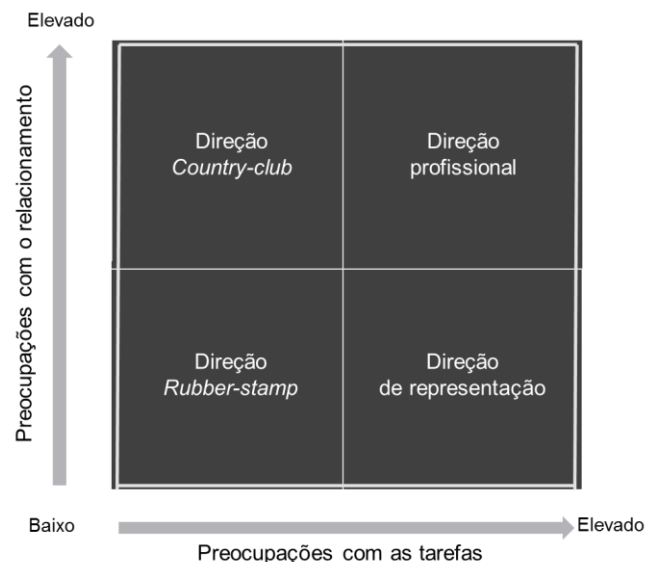
Hoye (2004) efetuou um estudo, através da aplicação de questionário, por autopreenchimento, junto de trinta e quatro organizações desportivas australianas para verificar a qualidade das alterações provocadas pela liderança das direções e a sua relação com a performance da direção. Identificou que os presidentes e os membros executivos percecionam a qualidade das mudanças provocadas pelos seus líderes de forma mais elevada do que a relação entre os membros da direção, e que os três tipos de constituintes relacionam positivamente as mudanças com a produtividade da direção.

Callen, Klein e Tinkelman (2003) estudaram a relação entre a composição da direção de OSFL e a eficiência organizacional. Identificaram uma associação estatisticamente significativa entre a presença de grandes doadores nas direções e indicadores de eficiência organizacional. Através de uma análise multivariada evidenciaram que o ratio das despesas totais com despesas de programas estava negativamente associada com a elevada representação de doadores. A percentagem dos principais doadores que fazem

parte do comité das finanças, estrutura de supervisão dos orçamentos e despesas administrativas, está negativamente relacionada com o ratio de despesas administrativas. A presença de grandes doadores noutros comités da direção não apresenta uma associação estatisticamente significativa com a eficácia da organização.

Mowbray (2009, p. 24) alerta para a dificuldade de se aplicarem modelos de governação, como por exemplo a abordagem “do modelo político de Carver”, e referências sobre o tamanho das direções quando se trata de organizações desportivas. “...Elas não têm os mesmos *drivers* de mudança, influenciadores externos ou drivers internos que uma outra organização tem”. Destaca que a forma como a direção interage com os seus membros é mais importante do que a dimensão da direção. Por outro lado, quando se avaliam os indicadores de performance chave, as medalhas, o sucesso internacional, as receitas auferidas tornam-se o mais importante.

Para Tricker (2009, p. 53), as direções apresentam vários estilos de funcionamento, com maior ou menor orientação para as tarefas ou para as relações pessoais. Nesta circunstância, identificou quatro tipos de estilos, conforme figura 6.



Fonte: Tricker (2009, p. 53)

Figura 6 - Estilos padrão do funcionamento das direções

O estilo “*country-club*” tem uma baixa orientação para as tarefas e uma elevada preocupação com o relacionamento dos membros da direção. As reuniões muitas vezes têm um ritual e é mantido um padrão de funcionamento. Existem mitos e lendas que condicionam o grupo. Prevalece a tradição e um modelo que teve sucesso no passado. É característico de organizações com muitos anos de existência. O “*rubber-stamp*” identifica um estilo de funcionamento de direção em que as reuniões são um mero formalismo para validar decisões, muitas vezes já tomadas por necessidades urgentes da gestão. Normalmente a preponderância de um dos elementos da direção, que tem funções executivas, é muito elevada em relação aos outros membros. A “*direção de representação*” é constituída por membros que representam diferentes *stakeholders* e *shareholders*. Assume uma lógica quase de parlamento e de defesa de interesses diversos. As questões políticas de poder assumem uma grande importância. O estilo “profissional” consegue adequar as preocupações com as tarefas e o relacionamento interpessoal. Os membros apresentam elevada capacidade de distinção dos planos e conseguem a sua interação.

Outra abordagem centra-se na função do presidente da direção (Bennis, 1966). O seu papel e as suas capacidades são determinantes da eficácia organizacional. Carvalho e Gomes (2000), baseando-se em Weick e Daft (1983), referem que a performance organizacional depende da capacidade dos gestores principais, desde logo o presidente da direção, saberem interpretar os índices (mensagens) fornecidos pelo meio envolvente, bem como da sua perspicácia para detetar e reconhecer os limites das suas ações.

3.4 A relação entre a governação e a performance

Na relação entre a governação e a performance, Bayle (2002) sustenta que os três principais princípios estratégicos de que depende a performance são os seguintes:

Primeiro, as condições de funcionamento da governação. Alguns dos problemas identificados nas federações desportivas (tais como: métodos de

gestão complexos, inércia estratégica e organizacional, ou mesmo situações de “esclerose” e conflitos) podem ser explicados pela coexistência de vários fatores, como: voluntariado, especialistas técnicos (que podem ser disponibilizados pelo Estado) e o pessoal assalariado com contratos de trabalho de direito privado. Acresce a dificuldade da morosidade dos processos de tomada de decisão, que têm uma base coletiva, e teoricamente democrática, em que se respeita as competências da assembleia geral para que a comissão executiva as implemente diariamente.

O funcionamento do sistema de governação está relacionado com fatores contextuais (estabilidade política, estabilidade/instabilidade do ambiente, ambiente favorável/desfavorável), mas acima de tudo com o perfil do presidente. O *background* profissional, a sua personalidade, carisma e carreira, profissional e na federação, são explicativos da forma de intervenção. Outros fatores são: as escolhas relativas aos métodos de gestão; maior ou menor abertura para a utilização de ferramentas de gestão; posição dentro do ambiente e desejo de controlo das decisões.

Atendendo ao grau de centralização das decisões, métodos internos de controlo, tipo de funções da direção, principais atores, cultura e perfil do ator principal, estilo de gestão, presença, legitimidade do ator principal, riscos, ritmo de decisão e principal critério de performance, identificou quatro tipos de presidências:

- “Presidência forte” (*strong presidency*). O presidente toma as principais decisões, controla a intervenção da federação, normalmente suportado pelo diretor técnico e outro diretor administrativo;
- “Presidência em tandem”. Forma de governação em que a autoridade sobre a tomada de decisões é quase partilhada entre o presidente e o diretor técnico;
- “Presidência dispersa” (*dispersed presidency*). O presidente coordena todos os diretores, como se ele próprio fosse um diretor geral;
- Administrativo (*managerial*). O diretor técnico ou um diretor pago controlam a tomada de decisão, formal ou informal. É depositada a máxima confiança na pessoa, pela maioria dos administradores voluntários que aceitam a autoridade investida. A designação “*managerial*” é referida pela

forma como os voluntários aceitam proporcionar o poder a um elemento profissional.

Segundo, a qualidade da rede da federação. É expressa pela qualidade das relações entre as estruturas olímpicas, federação internacional, nacional, ligas, comités e clubes desportivos, ao nível da fiabilidade e robustez dos laços que unem as estruturas do sistema das federações. Bayle considera como das principais condicionantes à governação das federações a obrigatoriedade, pela via legislativa, de modificações sucessivas nas estruturas e modelos de gestão. Dá como exemplo o caso francês, em que, até 1985, a adoção de estatutos-tipo era obrigatória para todas as federações, refletindo as condições de renovação dos mandatos dos presidentes e estipulando, por idade, a percentagem de constituição das direções. Após este período, a principal alteração aconteceu na representatividade de todos os constituintes organizacionais nos órgãos de decisão. Posteriormente, em 1995, foi dada a possibilidade de escolha entre dois tipos de estatutos que propunham dois modelos distintos de governação: um com o modelo tradicional e outro que propunha a constituição de um conselho federal e de um conselho executivo. Por outro lado, restringia a possibilidade dos presidentes terem atividades empresariais relacionadas, direta ou indiretamente, com as federações.

Considera como outras dificuldades: as políticas e as práticas de governação mal definidas; os conselhos de administração pouco ativos num papel de orientação, liderança e controlo; presidentes onipotentes; dificuldades de delegação da gestão nos diretores; riscos de ruturas e de conflitos entre o órgão federativo e a base, com desinteresse e afastamento dos clubes; o papel ambivalente do Estado, entre o desejo de controlo e a autonomia. Por outro lado, a multiplicidade de atores envolvidos na organização e gestão do desporto (clubes, federações nacionais e internacionais, o ministério do desporto) dificulta o processo de tomada de decisão e do exercício do poder (Arcioni & Bayle, 2009).

Terceiro, a dimensão, o canal económico e a posição da federação dentro desse canal. Significa a capacidade económica gerada no setor específico da modalidade, pela construção de equipamentos, pelo número de técnicos profissionais que trabalham na área, renome no desporto, organização

de eventos etc. Bayle identifica sete fatores que determinam a dimensão do canal económico da federação: i) o poder da indústria produtora de bens para o desporto; ii) a intensidade da atividade económica gerada pela modalidade; iii) a intensidade e o canal de prestação de serviços relacionados com a formação; iv) os circuitos de divulgação do desporto (por exemplo: municípios, escolas, associações, clubes e prática informal); v) a densidade de eventos desportivos e atividades de divulgação comercial; vi) a quantidade e a acessibilidade à aquisição de equipamentos e vii) o custo da prática da modalidade.

Capítulo II.III - A tomada de decisão e a performance da governação

Na sequência do abordado anteriormente, o próprio desempenho da governação tem implicações na atividade geral de uma federação. Deste modo, os próximos dois pontos expressam o trabalho existente na literatura que demonstra a importância da governação na captação de recursos, as questões que envolvem a tomada de decisão, para a concretização das ações inerentes à governação, os problemas de relação entre os diferentes níveis organizacionais, no sistema desportivo federado, na perspetiva do agenciamento, e a relevância da governação como ponto de partida para a obtenção de uma boa performance.

3.5 Recursos, questões de agenciamento e a tomada de decisão das direções

Alguns dos problemas do associativismo, sendo comuns a vários setores, são: a ausência de uma ideia de lucro, a gestão democrática, a relação benévolos-profissionais e a complexidade dos mecanismos de incentivos. As modalidades de decisão, o poder, os conflitos de interesse e o controlo em matéria de governação são elementos particularmente sensíveis para se compreender quem decide, quem gere, dentro de um ambiente de coexistência de profissionais e voluntários. Deve adicionar-se a estas questões a relação com o Governo, dada a forte dependência que as federações têm do Estado (Bayle, 2010).

Brown (2005b, p. 322) estudou seis dimensões do desempenho da direção - considerando três abordagens teóricas (teoria da dependência de recursos, teoria da agência e teoria do processo de decisão) - sobre as atividades que realizam e influenciam a performance organizacional. Identificou que esta influência é maior nas organizações com maior performance financeira. Adicionalmente, as organizações que foram avaliadas como de alta performance evidenciaram que as suas direções têm elevados níveis de desempenho em todos os níveis avaliados, com especial valor na dimensão interpessoal.

Na interpretação da teoria da dependência de recursos, a direção é um recurso para a organização, tem um papel catalisador da organização, faz a ligação para a obtenção de recursos, proporciona legitimidade, recomenda e aconselha, relaciona-se com outras organizações e proporciona assistência na aquisição de recursos. A investigação sobre o desempenho da performance recai em aspetos sobre a forma como a direção influencia os financiadores, traz competências tecnológicas para a organização e proporciona a orientação estratégica para a organização (Brown, 2005b, p. 325)

As questões relacionadas com a teoria da agência colocam-se ao nível da maximização dos proveitos pessoais dos diretores em detrimento da defesa dos “proprietários da organização” (Tricker, 2009). Baseado num processo de delegação de autoridade e atribuições, existem duas estruturas que assumem papéis bem definidos nas suas relações contratuais, de acordo com os estatutos das federações e das associações distritais/regionais. No primeiro plano, “o principal” (agente principal), é quem detém a posse da organização ou tem capacidades de delegar alguma atribuição a outrem, no presente caso a federação. No segundo plano, “o agente”, que irá executar ou administrar o empreendimento sob delegação do proprietário ou superior hierárquico (principal), neste caso uma associação distrital. Este tipo de relação é explicado pela abordagem da teoria de agência, também designada pela “teoria do agente principal”, a partir dos trabalhos de Jensen e Meckling (1976).

Podemos, resumidamente, definir o relacionamento de agência como um contrato no qual uma ou mais entidades - o principal - engajam outra entidade - o agente - para desempenhar alguma tarefa em seu favor. Tal relação envolve a delegação de autoridade para a tomada de decisão pelo agente. Dessa forma, ambas as partes, por princípios acordados, agem tendo em vista a maximização das suas utilidades enquanto entidades. No entanto, a teoria de agência demonstra que existe uma boa razão para acreditar que o agente não agirá sempre no melhor interesse do principal (Eisenhardt, 1989).

No relacionamento de agência podem surgir dois tipos de problemas: primeiro, os objetivos do principal e do agente são conflitantes e, segundo, é difícil ou oneroso para o principal verificar se o agente está agindo segundo os seus interesses. No segundo caso, o principal pode ter que arcar com toda a

responsabilidade pelo risco do assumido. Tal situação ocorre quando o principal e o agente têm diferentes propensões ao risco da intervenção e em função disso podem escolher diferentes estratégias. São exemplo as situações em que, ocorrendo insucesso, os “acionistas” serão penalizados por consequência do mau desempenho do agente (Eisenhardt, 1989).

Na abordagem de Jensen e Meckling (1976), o conflito entre “principal e agente” é potencial e sempre iminente. Em qualquer circunstância, a relação é onerosa. Ou seja, existindo ou não conflitos haverá sempre custos na relação, devido a: i) custos de monitorização incorridos pelo “principal”; ii) custos de demonstração da atividade pelo “agente” (dada a possibilidade de conflito, terá interesse em demonstrar que a sua ação não prejudica o “principal”); iii) perdas residuais, decorrem da redução do pagamento de dividendos ou da incapacidade de satisfazer compromissos futuros com o “principal”. A possibilidade de gerir centrado na performance, e o suporte à obtenção de resultados, pode contribuir para a redução desses conflitos e, em consequência, dos custos de agência, nomeadamente com o acompanhamento da intervenção do “agente”.

A atividade dos dirigentes é constituída por uma multiplicidade de decisões, e de ações, para fazer face aos problemas frequentes que se lhes apresentam. Normalmente tomam dois tipos de decisões: as estratégicas, que condicionam de forma duradoura a natureza da organização, e as táticas, de acordo com a intervenção e o funcionamento diário da organização. Deste modo, a avaliação do desempenho de um dirigente passa pela avaliação da qualidade das suas decisões (Martinet, 1888).

A tomada de decisão é de capital importância tanto na conceção organizacional como na mudança estratégica (Kikulis et al., 1995). Apresenta como ingredientes, na sua construção, racionalidade, intuição e emoção, utiliza análises prévias ou características instintivas, por impulso. A decisão corresponde a um comprometimento específico para a ação e o processo decisório como um conjunto de ações e fatores dinâmicos inicia-se com a identificação do estímulo para a ação e termina com o comprometimento para a ação (Mintzberg & Quinn, 1992). A complexidade e a incerteza da própria

decisão, quem a toma e o processo de tomada de decisão, são ainda elementos a considerar. As decisões estratégicas, segundo Mintzberg, delimitam a orientação da organização e a sua viabilidade à luz das mudanças previsíveis, imprevistas e desconhecidas.

Anastassopoulos, Détri e Santi (2000, pp. 298-302) propõem três modelos de representações teóricas dos processos de decisão: o modelo do ator único; o modelo organizacional e o modelo político. Acrescentando ainda a possibilidade da existência de modelos compósitos de processos de decisão, nos quais incluem: o modelo de afetação de recursos, o modelo do “caixote do lixo” (*garbage can*) e o incrementalismo lógico. No primeiro, a decisão é atribuída ao raciocínio de um autor, individual ou coletivo, real ou fictício, cuja conduta é racional no sentido em que ele procura maximizar a realização de certos fins, utilizando os meios de que dispõe. O modelo organizacional, na linha dos trabalhos desenvolvidos por Simon, caracteriza a organização como uma coligação de indivíduos que, mesmo tendo objetivos distintos, contribuem para a concretização dos objetivos da organização, embora em situações de potenciais conflitos. Desta forma, para a resolução de problemas, é necessária a sua repartição, para que as diferentes partes da organização contribuam para o objectivo comum. Por último, o modelo político vê a organização como um conjunto de jogadores – indivíduos ou grupos –, colocados em situações particulares na estrutura, que têm interesses e objetivos próprios e que controlam diferentes recursos. Deste modo, os objetivos da organização são fruto do poder, das influências e das estratégias pessoais dos jogadores.

Os modelos compósitos aglutinam várias abordagens: para o modelo de afetação de recursos, a direção de uma organização condiciona, pela estrutura, planeamento e controlo, todos os objectivos, não permitindo, desta forma, que os interesses individuais se sobreponham aos da organização. Neste caso, a decisão é constituída por três sub-processos: de definição, de impulsão e de determinação do contexto estrutural, que correspondem à participação de três níveis hierárquicos: unidades estratégicas, de quem parte a iniciativa; divisões, que lançam a iniciativa; e direcção geral, que define e cria a estrutura. Este modelo não corresponde a uma lógica de organização não-lucrativa como os clubes, em que a existência de linhas hierárquicas não se coloca, dada a forma

cooperante com que as pessoas devem estar nestas organizações; o modelo “caixote do lixo”, na linha de March, Cohen e Olsen, faz prevalecer a ideia de que a decisão é resultado de um encontro ocasional e fortuito, da ocorrência de uma oportunidade particular, de problemas, de soluções e de decisores. Explica uma forma de decidir que muitas vezes não decide mas adia a necessidade de uma decisão ou, pelo contrário, antecipa uma decisão que muitas vezes é prematura.

O modelo do “incrementalismo lógico”, na linha de Quinn (1978), baseia-se na descrição dos processos de decisão estratégica, articulando modelos racionais de análise estratégica, sistemas formais de planeamento e modelos do tipo político. Dentro da teoria descritiva da decisão, existe a chamada pesquisa empírica da tomada de decisão, que pode ser experimental (preocupa-se com a solução de problemas em pequenos grupos, em que as principais restrições constatadas são: o comportamento em relação à informação, à comunicação e a decisão sob "stress") ou institucional (procura estudar os processos de decisão a nível organizacional, tais como: como se processam as decisões nas organizações e os fatores determinantes na decisão), Robalo (1997). Os trabalhos descritivos de Mintzberg (1979) revelam que os gestores negligenciam uma análise cuidadosa da situação e quando o fazem estão munidos de um conjunto de estratégias não sistemáticas, nas quais depositam grande confiança, que frequentemente designam por intuição. Tal situação pode levar a decisões enviesadas pelo modo como processam a informação necessária à tomada de decisão, designadamente na forma como fazem a aquisição de informação para a tomada de decisão, na seleção de alternativas e na sustentação da escolha. Para Mintzberg, o processo decisório apresenta três fases principais - estímulo, processo de decisão e decisão - e, contém rotinas de apoio ao processo decisório. Essas rotinas são agrupadas em três conjuntos: i) rotina de controlo, que conduz o processo; ii) rotina de comunicação, proporciona informações e elabora relatórios; e iii) rotina de políticas, que permite ao decisor procurar uma solução própria num ambiente cheio de influências.

Slack (1998, pp. 255-256) identifica o processo de construção da decisão considerando decisões programadas (atendendo a que são repetitivas

e de rotina diária ou de ciclo de funcionamento da organização) e as não programadas (as que são realizadas pela primeira vez e são únicas). Por outro lado, interpretar as condições de incerteza/certeza e o risco são comuns no ambiente onde funcionam as organizações desportivas. A decisão mais eficaz depende em grande parte das características da situação, dos atributos do problema a resolver (Chelladurai, 1999, p. 17). A participação, com maior ou menos envolvimento de pessoas, também está relacionada com os estilos de liderança, ainda segundo Chelladurai.

Por outro lado, na construção da decisão, Kikulis *et al.* (1995) reforçam a necessidade de entendimento dos seguintes aspetos: i) a centralização/descentralização é também um elemento da estrutura da tomada de decisão; ii) a amplitude da participação na decisão, indicador complementar sobre a extensão da participação dos membros; iii) a decisão estruturada por políticas, permite que se infira quais os membros envolvidos, o modo como as decisões são tomadas e como são anunciadas iv) a formalização das decisões e, em último lugar, vi) é importante considerar se a tomada de decisão está concentrada nas mãos de alguns indivíduos ou se, pelo contrário, se encontra dispersa pelos vários grupos de interesse.

Soares (2006, pp. 2-4) efetuou um estudo para compreender as decisões estratégicas das associações desportivas, através da análise descritiva da estrutura organizacional, dos principais corpos sociais que têm competências em matéria de decisão e no desenvolvimento da organização, tendo por base o modelo político das organizações - jogos de poder e de interesses (Mintzberg, 1999; Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998). Procurou identificar e descrever o papel dos principais atores e unidades de apoio que evidenciaram maior influência nas decisões da direção e nos seus resultados. Nos determinantes da decisão, no seio da direção, identificou que os presidentes que detinham mais informação conseguiam conduzir o processo de decisão em determinado sentido. Estes presidentes exerciam a tempo integral as suas funções. Pelo contrário, os diretores/dirigentes voluntários mostraram estar pouco informados e conhecer mal ou desconhecer muitos dossiers. Os diretores técnicos, pelo domínio da informação, conhecimento das organizações, poder e experiência, são também altamente considerados nos processos de decisão. O estudo concluiu que globalmente as funções e ações

específicas dos dirigentes voluntários pareceram estar relacionadas com a sua experiência e atividade profissional, principalmente nas áreas financeiras e de contabilidade. Por outro lado, concluíram que o processo de tomada de decisão se caracteriza por um nível de estruturação predominantemente não programado. A participação de outros elementos, nomeadamente da área administrativa, induz a um processo de decisão mais rápido e fluido. O modelo de tomada de decisão foi “predominantemente consensual”, seguindo-se o processo de aliança entre o presidente e outro colega de direção (Soares, 2006, pp. 412-416).

3.6 Performance da governação, desencadeadora da performance organizacional

Epstein (2004), na relação entre a governação e a performance, propõe uma interpretação no que designa como um “ciclo de responsabilidade corporativa” (*corporate accountability cycle*), que inclui quatro elementos: i) governação (*governance*), incluindo a liderança pelos gestores seniores e conselhos de administração; ii) medição (*measurement*), incluindo medidas financeiras, operacionais e sociais; iii) relatório (*reporting*), incluindo relatórios internos e externos para a transparência; iv) sistemas de gestão - incluindo todos os sistemas de controlo de gestão para a implementação da estratégia. Seguidamente questiona: quais são as ações específicas que os gestores podem tomar para conduzir à obtenção de um desempenho superior? E aprofunda a relação entre ações e desempenho em cinco áreas: governança, comércio eletrónico (*e-commerce*), inovação, fusões e sustentabilidade.

Lazonick & O'Sullivan (2000, pp. 4-7) identificam três perspetivas principais de governação das organizações, ao nível microeconómico, a tecnocrática (*managerial*), a financeira (*shareholder*) e a pluralista (*stakeholder*):

Na primeira, iniciada nos anos trinta do século XX, e com principal prevalência no pós II Guerra Mundial, aplica-se à perspetiva de independência e grau de liberdade dos gestores para realizarem investimentos, e aplicarem recursos e retornos dos investimentos, de acordo com a sua opinião e decisão

peçoal. Detinham um poder discricionário que não era previamente escrutinado. As suas decisões não eram sujeitas a análises prévias de rentabilidade. A divergência de interesses e a separação entre a propriedade e o controlo da empresa assumem-se como questões críticas de controvérsia (M. Jensen & W. Meckling, 1976).

Na segunda, a financeira, que se inicia nos finais dos anos setenta, início dos anos oitenta do século XX, e que domina a discussão e o estudo da governação das empresas até ao final dos anos noventa, o principal argumento é que apenas os acionistas são proprietários, pois são os únicos credores residuais, dado que todos os outros fornecedores são detentores de um contrato que estabelece as condições de contributo para o processo produtivo e as respetivas contrapartidas. Com esta perspetiva surgem os problemas de agência entre os detentores de capital (acionistas e credores) e os gestores das empresas (M. Jensen & W. Meckling, 1976). Nesta abordagem, a governação é definida como o processo através do qual os gestores de topo de uma organização são controlados pelos conselhos de administração, as suas estruturas associadas, os incentivos de gestão, e outros esquemas de controlo e acompanhamento (L. Donaldson, 1990).

A terceira perspetiva, a pluralista, é, para Lazonick e O'Sullivan (2000), mais focalizada na noção de interesse social da empresa, até mais assente em posições políticas do que baseada em princípios de desempenho económico. A abordagem dos *stakeholders*, na linha de Freeman (1984), suporta teoricamente esta perspetiva.

Hoye e Cuskelly (2003) referem a existência de três modelos de governação nas OSFL: i) tradicional; ii) ligado à condução política e iii) a gestão feita por executivos, assim:

O modelo tradicional utiliza os cinco elementos propostos por Houle (1997): i) potencial humano do conselho de administração, capacidade de recrutamento e desenvolvimento das competências dos membros; ii) o conselho de administração define as linhas políticas; iii) a relação entre o conselho de administração, o executivo e o pessoal deve ser claramente definido; iv) o conselho de administração deve ter uma cultura de grupo

positiva, um plano anual de trabalho, reuniões regulares, agenda bem organizada e avaliação constante; e v) manter relações exteriores de representação, formal ou informal.

O modelo ligado à condução política, sobre a influência de Carver (ver Carver & Carver, 2009), parte do pressuposto de que cabe à direção construir a política da organização. Neste caso, é proposto i) a definição dos fins da organização (missão, estratégia, resultados, e os meios para os atingir); ii) definição dos limites do executivo (delimitação das condições para o funcionamento do pessoal e para alcançarem os objetivos estabelecidos); iii) clarificar as relações entre a direção e o diretor geral (definição dos papéis, estabelecimento dos canais de comunicação entre a direção, o diretor geral e o pessoal); iv) clarificação dos processos de governação (procedimentos de seleção e sucessão dos diretores, condução da organização, relatório de atividades da direção), v) monitorização e revisão (a direção tem de assegurar a conformidade dos procedimentos, sejam da área financeira ou de práticas de gestão, a concretização da estratégia e performance da organização).

O modelo que destaca o papel dos executivos (*executiv led model*), argumenta, ao contrário dos anteriores, que a boa governação da organização depende dos diretores executivos, baseado nas abordagens de Drucker (1997).

Walters, Trenberth e Tacon (2010) estudaram a governação das federações desportivas do Reino Unido tendo como principais dimensões de avaliação os seguintes aspetos: direção (dimensão, composição, funções, nível de profissionalização e desenvolvimento); avaliação dos resultados; planeamento estratégico; gestão do risco; caracterização dos recursos humanos; *stakeholders* e responsabilidade social.

Hoye e Cuskelly (2003) descrevem a abordagem de análise proposta por Pérez (2003) para se considerar, na análise do modelo de governação, os seguintes aspetos:

A estrutura da organização, estatutos, composição e renovação da assembleia geral, conselho de administração, comissões, funções do presidente, etc; estruturas de apoio, controlo das competências, avaliação

financeira e organizacional e intermediários financeiros; dispositivos de regulação da intervenção; instrumentos operacionais orientados para os *stakeholders*, como indicadores de performance; comportamento dos atores financeiros.

Arcioni e Bayle (2009) analisaram o modelo de governação de 35 federações olímpicas, utilizando uma extensão do modelo de Pérez (2003), em três fases: i) através de um inquérito exploratório para definição de indicadores; ii) a constituição de uma tipologia de federações sobre o modelo de governação e iii) um estudo qualitativo sobre três federações internacionais (*International Federation Football Association (FIFA)*, *the International Federation of Volley-ball (FIVB)* e *International Skating Union (ISU)*). Com base na validação das dimensões em análise, e adaptação à avaliação das federações desportivas, constituíram, por cinco níveis de análise, as dimensões, medidas, elementos e indicadores, tal como se expressa na tabela seguinte.

Tabela 5 - Estrutura de avaliação da governação das federações internacionais

Níveis	Dimensões	Medidas	Elementos	Indicadores
I - Gestão	Profissionalismo Caracteriza o lado profissional da atividade produzida por uma pessoa experiente	Avaliação do nível de formação e experiência dos principais gestores	Tempo Competências Experiência	Nível de formação do presidente (igual p/ secretário-geral/diretor-geral) Nível desportivo ou conhecimento do desporto Idade Atividade profissional Porcentagem de tempo de trabalho na federação Remuneração Compensação financeira Atividades noutras organizações Papel do presidente sec.-geral/diretor-geral no recrutamento
	Gestão Ação de gerir, administrar os bens de pessoas coletivas ou individuais	Avaliação da capacidade de gestão dos principais gestores	Valores Finalidade dos dirigentes	N.º de comissões Plano de desenvolvimento Rácio Federações Nac./Feder. Olímpicas Rácios de financiamento Nome dos grandes <i>sponsors</i>
II - Governação	Identitária Relativa à identidade, a todos os traços culturais únicos do grupo e que lhe dá um estilo de gestão	Avaliação da identidade do modo de governação em vigor	Origens Mentalidades Cobertura territorial	Ano de criação Modalidade Olímpica Sede % nacionalidades diferentes na direção % nacionalidades diferentes no concelho executivo Rácio de cobertura Cultura de empresa Sentimento de adesão/orgulho dos colaboradores Vontade de envolver os melhores Evitar grandes crises Comportamento ético N.º projetos bem-sucedidos e concluídos em 4 anos
	Valores Que características correspondem às normas ideais, fundamentais e éticas	Avaliação dos valores que suportam os membros da direção	Adesão Ética	N.º de pessoas na direção Rácio homens/mulheres na direção N.º de reuniões anuais N.º de níveis hierárquicos entre a direção e a base Dinamismo da direção N.º de organizações continentais
	Flexibilidade Que caracteriza o que é flexível, dinâmico, que se adapta com facilidade	Avaliação da amplitude de gestão dos membros da direção	Dinamismo Rapidez	

Fonte: Trad. e adaptação de Arcioni e Bayle (2009, p. 22)

Tabela 6 - Estrutura de avaliação da governação das federações internacionais (conti.)

	Dimensões	Medidas	Elementos	Indicadores
Governação	Configuração do poder O que caracteriza a configuração da pessoa ou pessoas que lideram	Avaliação da repartição do poder no seio da organização	Duração da Liberdade da ação Reconhecimento	Tempo de mandato (anos) N.º de anos do mandato atual N.º de mudanças de sec/dir.-geral Poder do presidente Rácio de votos % de presenças na AG
III - Regulação	Controlo Caracteriza a verificação dos atos, do bom funcionamento bem como da regulação da atividade Comunicação institucional Caracteriza a vontade de estabelecer uma relação de troca de informação	Avaliar a adequação dos mecanismos de controlo dentro da organização Avaliação da pertinência da informação interna e externa	Formalização Eficácia Respeito Atividade Demonstração	Plano estratégico Carta de ética Comissões internas (financeira, ética, controlo) Revisor externo Existência de um departamento de comunicação Disposição de uma célula de crise Cobertura da TV N.º de visitantes ao site Informação disponibilizada on-line Plano de aval. candidatos Orçamento Comparação dos orçamentos de outras federações Direitos de TV Relatório de gestão
IV - Harmonização	Imputabilidade/ responsabilidade Caracteriza o que deve ser feito, incrimina, tem um responsável Relações de parceria Caracteriza a existência de uma ligação entre várias pessoas e/ou organizações	Avaliação da responsabilidade dos gestores principais a trabalharem em rede	Responsabilidade Ação Implicações Participação Ação	Relações do presidente com outras estruturas Relações c/ <i>stakeholders</i> <i>Voto eletrónico/sondagem em linha</i>

Fonte: Trad. e adaptação de Arcioni e Bayle (2009, p. 22)

Tabela 7 - Estrutura de avaliação da governação das federações internacionais (conti.)

	Dimensões	Medidas	Elementos	Indicadores
Harmonização	Jurídica Caracteriza o reconhecimento da competência e do poder para julgar	Avaliação da capacidade da organização em integrar um sistema	Integração/ Reconhecimento	Sistema de recursos Sistema jurídico do Estado Reconhecimento do sistema internacional onde está integrada a federação
V - Meta-Governação	Desenvolvimento durável Caracteriza a responsabilidade da organização pela nova regulamentação global de responsabilidade social corporativa	Avaliação da capacidade da organização em se adaptar às novas normas ambientais	Responsabilidade Certificação	Dimensão social e económica Conservação e gestão dos recursos p/ fins de desenvolvimento Reforço de grupos sociais Meios de execução

Fonte: Trad. e adaptação de Arcioni e Bayle (2009, p. 22)

Através de um sistema de notação, com a atribuição de valores de 1 a 4, e com um sistema de criação de classes, considerando a mediana do intervalo, identificaram quatro perfis de governação que intitularam de: “boa governação”, em que a pontuação média para cada dimensão é próxima de 4, equilibrada, representando um quadro desejável para todas as federações; “fraca regulação e gestão”, estas federações apresentam problemas de regulação, de transparência interna e para o exterior, controlo dos objetivos fixados ou dificuldade em os estabelecer de forma clara e necessidade de rever os procedimentos; “fraca gestão”, apresenta problemas de financiamento, custos de participação muito superiores às possibilidades de receita, dificuldades de crescimento (modalidade economicamente cara ou desporto de inverno), necessita de desenvolver plano estratégico e um plano de desenvolvimento com objetivos intermédios e finais; e “fraca governação”, problemas com um poder forte em torno do presidente e dificuldades de regulação e transparência, em que todas as dimensões podem ser afetadas, há uma crise de identidade e dificuldades em estabelecer parcerias. Os mecanismos de auditoria devem dar sugestões para a mudança de direção e alteração do sistema de governação (Arcioni & Bayle, 2009).

No final da TERCEIRA PARTE, destacam-se os seguintes aspetos:

No primeiro capítulo, identificámos que a governação se preocupa com a política e a direção para a melhoria do desempenho organizacional. Nesta função, a direção foi interpretada como elemento catalisador de ligações para criar recursos. Reconhecemos que a governação se preocupa com três áreas principais de intervenção: as orientações estratégicas, a monitorização da performance organizacional e assegurar que a direção atua nos melhores interesses dos seus membros.

Por outro lado, a natureza da constituição das organizações desportivas de âmbito federado é propícia a uma ambiguidade da relação entre os líderes eleitos (a maioria voluntários) e os executivos profissionais. Esta interação traz problemas de divisão de papéis e de decisão, a nível político, administrativo e operacional. Desta forma, problemas relacionados com o poder, direção, controlo e regulação são característicos do funcionamento destas organizações.

A direção tem, na governação, a principal área de responsabilidade de execução da estratégia. As suas funções, estrutura e relação com os executivos foram aspetos abordados. Verificou-se que a constituição, o perfil dos membros e o modelo de atuação estão associadas a um melhor desempenho da direção e, conseqüentemente, das organizações.

Especificamente, para o estabelecimento de uma boa relação entre a governação e o desempenho organizacional, interpretou-se alguns elementos considerados preponderantes, tais como: as condições de funcionamento da governação; a qualidade da rede da federação; o canal económico e a posição da federação dentro desse canal.

No segundo capítulo, aprofundou-se a interpretação, com maior referência na teoria da dependência de recursos e na teoria da agência, sobre a capacidade de atração de recursos e a tomada de decisão. Afloraram-se alguns aspetos geradores de conflitos, desenvolvidos na quarta parte do trabalho.

Finalmente, destacou-se a perspetiva de Arcioni e Bayle (2009), que identificaram como principais níveis, suscetíveis de avaliação, a governação propriamente dita, a gestão, a regulação e a harmonização.

**Quarta Parte – A influência dos *stakeholders* na
*performance***

Como verificado até aqui, o papel das diferentes partes interessadas, na obtenção da performance, é sistematicamente referido. Como tal, nesta parte são identificadas e aprofundadas várias abordagens que destacam a importância do envolvimento e da interação dos múltiplos constituintes da organização. Seja a montante, na preparação da performance, ou a jusante, na própria avaliação, a colaboração dos *stakeholders* mostra-se essencial. Assim sendo, no primeiro capítulo abordaremos as diferentes perspetivas sobre a função dos *stakeholders* na performance e, no segundo capítulo, damos relevo à intervenção de um grupo especial de colaboradores no tipo de organização que tratamos: os voluntários. Neste caso, são caracterizados como um grupo peculiar de *stakeholders* que dão um contributo derradeiro para a performance das organizações desportivas de cariz federado. No entanto, também geram relações específicas que importa considerar, nomeadamente na interação que existe entre voluntários e profissionais.

Capítulo I.IV - A identificação dos *stakeholders*

O surgimento e as formas de identificação e caracterização dos *stakeholders* são aspetos abordados neste capítulo. A partir de diferentes modelos, são destacadas formas de os descrever e de interpretar o nível de envolvimento que estabelecem com a organização. Este nível definirá a importância que podem ter para a organização e a forma como esta pode beneficiar dessa relação. Acresce que a análise prévia dos *stakeholders* permite reconhecer as melhores formas de os selecionar e integrar nos processos de avaliação da performance.

4.1 A performance e a função dos *stakeholders*

Uma das perspectivas de interpretar e compreender a governação de uma organização é através da lente dos *stakeholders* (Freeman & McVea, 2005). Atendendo à perspectiva de micro governação das organizações, podem-se considerar três abordagens principais: a tecnocrática, a financeira e a dos *stakeholders*. Estes são interpretados como uma comunidade de referência, com base num critério de identificação que pode ser, por exemplo, do tipo económico, político, moral ou outro. Nesta abordagem não são excluídos por preencherem mais do que um critério ou pertencerem a mais do que um grupo. Consideram-se todos os que participam no funcionamento e desenvolvimento da organização (J. Rodrigues, 2008, p. 93). No trabalho inicial, Freeman (1984, p. 46) refere-se a qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela conquista de objetivos da organização. Bryson (2003) sustenta que devem ser consideradas as pessoas, grupos ou organizações que, de alguma forma, têm de ser tidos em conta pelos líderes, gestores e funcionários. Qualquer pessoa, grupo ou organização que se pode colocar no direito de reivindicar atenção da organização sobre recursos ou resultados, ou pode ser afetado por esses resultados (Bryson, 1995, p. 27), ou que é detentora de poder para responder, negociar e modificar o futuro da organização (Eden & Ackerman, 1998, p. 117).

Como perspectivas fundadoras da teoria dos *stakeholders*, Freeman (1984) evidencia as seguintes ligações: planeamento da organização (com principal incidência nos trabalhos de Ansoff (1997); teoria organizacional (com base nos modelos organizacionais), relações com o ambiente (Pfeffer & Salancik, 1978); responsabilidade social da organização (as relações com os constituintes, a ética e demonstração de resultados (Freeman & McVea, 2005) e a teoria dos sistemas (necessidade de identificar e criar interconexões entre eles e a organização. Friedman, Parent, e Mason (2004) destacam a influência da teoria institucional e da eficiência organizacional, bem como os aspetos éticos e de responsabilidade social, como mais marcantes da teoria.

Freeman (1984) delineou um modelo conceptual para responder às preocupações dos gestores em relação à envolvente externa da organização. A

turbulência, com impacto local, nacional e global nas organizações, e a mudança, a nível interno (acionistas, clientes, empregados e fornecedores) e externo (governo, concorrentes, ambientalistas, organizações não governamentais e media), constituíram-se como pilares da abordagem. Centrando-se na utilização do ambiente externo como fonte de captação de recursos, Berman, Phillips e Wicks (2009) relacionam a teoria da dependência de recursos com a teoria dos *stakeholders*.

De qualquer forma, a primeira abordagem da teoria dos *stakeholders* é fundamentada na perspectiva da ética dos negócios (Berman et al., 2009). Começou com a suposição de que os valores são, necessariamente e explicitamente, uma parte dos negócios e não pode haver separação entre os valores e a economia (Freeman, Wicks, & Parmar, 2004, pp. 364-367). Não pode ser vista de forma sucinta, com hipóteses testáveis, mas permite, por outro lado, a categorização e a descrição de grupos e indivíduos num dado ambiente organizacional (Friedman et al., 2004).

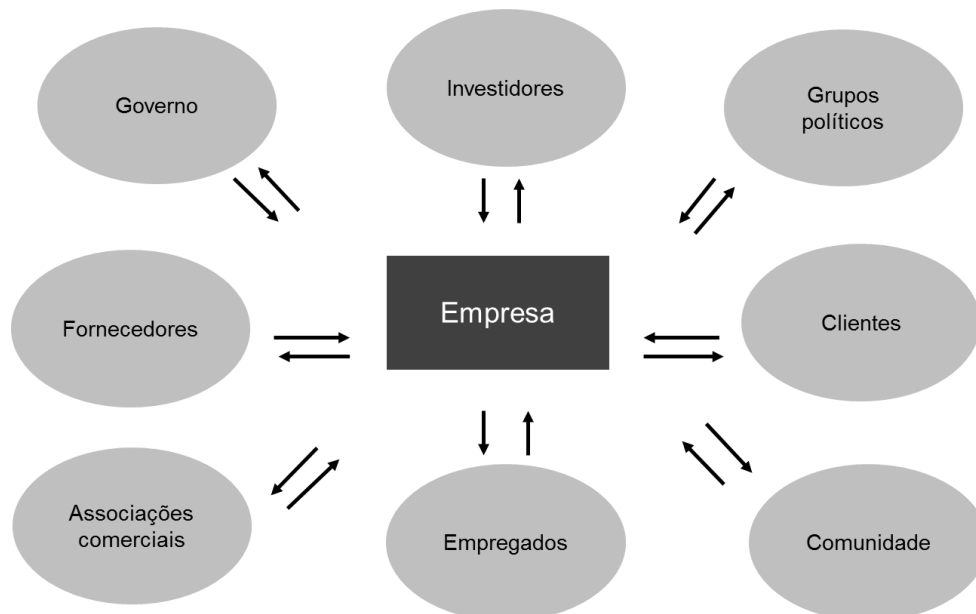
Rodrigues (2008) evidencia a crítica à definição de Freeman por considerar que, quando se refere a “...qualquer situação que possa afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos da organização”, encontra-se um conjunto de aspetos que vão desde fatores climáticos a uma grande quantidade de atores. Uma das críticas é que, sendo muito genérica, permite que outras a interpretem e a reescrevam como algo que não é. Não é teoricamente rigorosa, tem dificuldade de comparabilidade a outras teorias que estudam as organizações. Por outro lado, não é suficientemente específica e diferenciada para permitir essa análise empírica significativa. Precisa, continuamente, de encontrar formas para a circunscrever, aperfeiçoar o seu conteúdo e permitir comparações com outras teorias de organização (Berman et al., 2009, p. 2).

Donaldson e Preston (1995) restringiram o conceito de partes interessada ao utilizarem como critério o interesse legítimo que podem deter na organização, assim: i) os detentores de direitos devem ser grupos e pessoas que têm interesses legítimos, desse modo conhecidos e identificáveis; ii) o

valor dos constituintes tem de ser intrínseco à sua intervenção. Deste modo, sistematizaram quatro princípios que revigoraram a teoria, sustentando que é:

- Descritiva, na medida em que oferece um modelo da corporação;
- Instrumental, dado que oferece uma estrutura para estudar as relações entre o desempenho da empresa e a prática da gestão das partes interessadas;
- Descritiva, instrumental e fundamentalmente normativa, as partes interessadas são identificadas pelos seus interesses e todos os interesses das partes interessadas são consideradas intrinsecamente valiosos;
- Passível de gestão, na medida em que recomenda atitudes, estruturas e práticas e exige atenção simultânea a todos os interesses legítimos dos interessados.

O modelo de Donaldson e Preston destaca a reciprocidade do impacto entre as partes interessada, não havendo prioridades nos seus interesses.



Fonte: Adap. Donaldson e Preston (1995)

Figura 7 - A reciprocidade do impacto entra as partes interessadas

Nesta perspetiva da abordagem pluralista, são categorizados três níveis: normativo (as organizações e os gestores agem segundo certas dimensões); instrumental (os resultados são alcançados se os gestores intervirem de certa

maneira), e descritivo (a forma como as organizações e os gestores atuam), Donaldson e Preston (1995).

Friedman *et al.* (2004, pp. 173-174), justificando pelos resultados dos trabalhos de Donaldson e Preston, suportam que os estudos sobre esta temática apresentam várias abordagens, tais como: i) descritiva/empírica, que descreve a natureza da organização, sobre a forma como os gestores pesam a gestão, como os membros da direção pesam os interesses dos *stakeholders* ou como realmente as organizações são geridas); ii) abordagem instrumental, que estuda as relações, ou a sua ausência, entre a gestão dos *stakeholders* e os objetivos desejados pela organização; iii) abordagem normativa, que identifica as linhas orientadoras de cariz moral e filosófico de intervenção das operações, gestão da organização e análise de funções. Delimitam, ainda, três domínios de análise: a organização, os *stakeholders* da organização e a relação entre a organização e estes.

Acresce que a perspetiva tem como base uma dimensão estratégica, na conjugação dos esforços e dos interesses dos envolvidos, e ética, as relações são entendidas numa base de interação social. O *focus* da teoria é a articulação de duas questões: qual é o propósito da organização? e qual a responsabilidade dos gestores perante os seus constituintes? Desta forma respondem ao que pretendem para a organização e de que forma vão articular-se com os grupos de interessados. Defende que não se devem criar condições de separação entre *shareholders* (acionistas) e *stakeholders*, dado que os últimos incluem os primeiros (Freeman *et al.*, 2004, pp. 364-367). No entanto, Sundaram e Inkpen (2004, p. 353) defendem, em cinco proposições, uma maior preocupação com os *shareholders* dado que: i) é a partir deles que se cria valor para os *stakeholders*; ii) permite que os gestores tenham assim maior incentivo para assumirem riscos empresariais, iii) centra-se apenas num objetivo; iv) é mais fácil transformar os *shareholders* em *stakeholders* do que o contrário; e v) em caso de quebra de contrato, a proteção é superior nos segundos.

Atkinson, Waterhouse, e Wells (1997, pp. 29-31) sustentam um modelo de avaliação da performance com base na colaboração. Propõem que se

contratualize e treine os colaboradores para utilizarem informação e conhecimento que permita a integração nos processos, que conduzam à obtenção de objetivos secundários e primários de aspetos contratualizados com os *stakeholders*, que considerem as suas metas, objetivos e, simultaneamente, sejam parte do desenho, monitorização e gestão dos processos organizacionais. Como principais fundamentos, são defendidas as seguintes premissas: i) necessidade dos gestores compreenderem os interesses dos principais grupos constituintes da organização; ii) o suporte dos *stakeholders* é necessário para o sucesso a médio e longo prazo; iii) os gestores precisam de promover as relações com os seus constituintes para desenvolvimento da estratégia da organização. Importa ainda referir a ideia de que as organizações possuem objetivos primários e secundários. O foco deve estar nas metas secundárias porque ajudam a alcançar os objetivos primários. Segundo este pressuposto, os gestores devem identificar claramente os intervenientes que poderiam afetar a rentabilidade da organização. Essas partes interessadas são os fornecedores, investidores, funcionários, clientes e comunidade envolvente. Este modelo apresenta uma ampla gama de dimensões, que, no entanto, ainda não estão operacionalizadas (Atkinson et al., 1997).

Bryson (1995, pp. 6-8) destaca a importância do seu envolvimento nas seguintes situações: de crise, na recolha de informação específica que pode ajudar a resolver problemas críticos; na tomada de decisão - refere que estudos indicam que metade das decisões falham por não atenderem às informações e aos interesses dos *stakeholders*; e nas situações em que se exige interligação entre organizações, como no caso de apoio a campanhas relacionadas com a saúde pública. De acordo com Fassin (2009, p. 115), Freeman adaptou aos tempos atuais o modelo original, integrando apenas cinco categorias de *stakeholders* e acrescentando mais seis tipos que funcionam externamente à organização mas que, de igual forma, a podem influenciar ou por ela serem influenciados, na linha da reciprocidade que destacou.

4.2 Os *stakeholders* contam na definição da performance

Bryson (2003, pp. 8-11) destaca algumas dificuldades, por parte das organizações, em efetuarem análise dos *stakeholders* pelas seguintes razões: o desconhecimento de como realizar essa análise; julgarem que já sabem tudo o que é importante sobre a sua intervenção, dado que se relacionam com eles diariamente; os recursos necessários, por julgarem que não os detêm ou que podem ser exigidos mais e que não os possuem; receio que a análise proporcione resultados que por diversas razões não interessa divulgar; os resultados podem desestabilizar o funcionamento das organizações; e preocupações éticas.

Sustentando a integração das partes interessadas na formulação da estratégia, Rodrigues (2010, p. 51), refere que ela é resultado de um “processo sistémico, integrado, participado e multidisciplinar, assente em objetivos coletivamente clarificados e negociados através de estruturas e mecanismos de parcerias alargadas, cujos interesses são integrados nos objetivos.”

Mitchell, Agle e Wood (1997) diferenciam “partes interessadas” de “constituintes”, no sentido de grupos com interesses concretos. Por outro lado, Atkinson, Waterhouse e Wells (1997) diferenciam os constituintes entre internos (sem os quais a organização não subsiste) e externos (têm importância mas não comprometem a existência da organização). Esta delimitação introduz a necessidade de saber identificar quais são os principais constituintes e como podem ser geridos (T. Donaldson & Preston, 1995; Mitchell et al., 1997).

Bryson (2003), sobre quem, como e quando deve ser envolvido na realização da análise das partes interessadas, menciona que a primeira coisa é saber o propósito da análise. Normalmente essa análise é realizada como parte da política, plano, estratégia, mudança estratégica ou nos esforços de desenvolvimento organizacional, e deve ser desenvolvida em cinco passos:

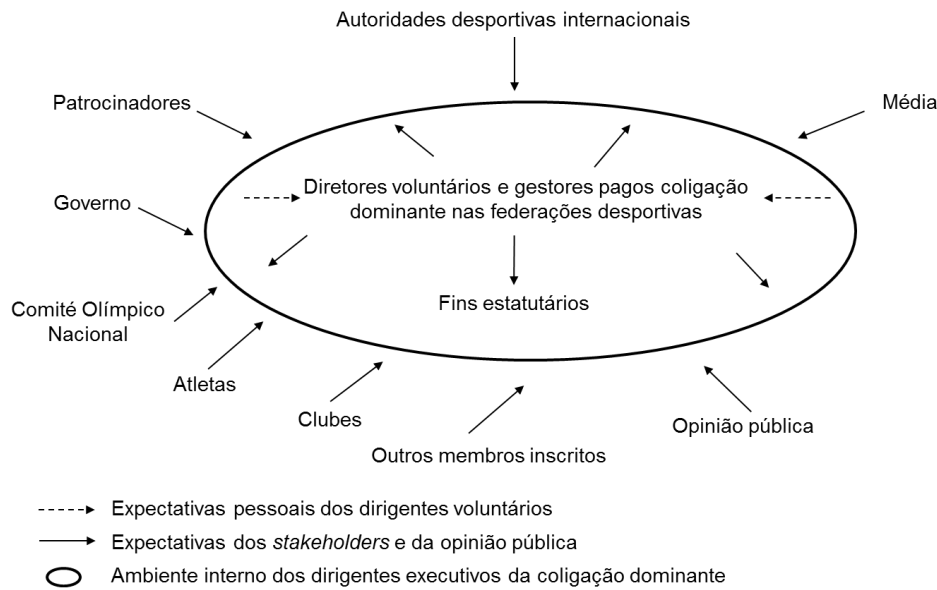
- Constituir um pequeno grupo, de forma preliminar, e criar uma análise de *stakeholders* utilizando uma grelha de análise da relação poder versus interesse (basic analysis technique or power versus interest grid). Desta

forma é possível identificar algumas ideias e coligações necessárias para se poder envolver as partes interessadas;

- Com os resultados da sistematização realizada no primeiro ponto deve ser constituído um grupo maior, constituído já por vários interessados, que efetuam uma nova análise com a grelha de análise da relação poder versus interesse;
- O grupo deve refletir e identificar criteriosamente quem deve ser envolvido e não foi identificado, e quem deve ser convidado, considerando o seu poder, legitimidade e capacidade. Para além disso, deve identificar o impacto e as consequências do envolvimento desses interessados;
- Com a reunião de todos os *stakeholders* anteriormente definidos deve ser efetuada uma nova análise e validação do envolvimento de todos;
- Como último passo, deve ser possível identificar o papel de cada grupo de interessados no esforço necessário à mudança, como por exemplo: grupos de patrocinadores, suporte, coordenação e grupo de planeamento.

O principal objetivo desta intervenção é obter informações necessárias, construir aceitação política, identificar algumas questões sobre a representação, legitimidade e credibilidade das partes interessadas.

Bayle (2005) considera que a primeira coisa que se deve fazer para avaliar a performance é analisar as expectativas dos *stakeholders*. Considera que este aspeto conduzirá os objetivos da avaliação. Adicionalmente, permite aferir os desequilíbrios entre as expectativas e os resultados que estão a ser obtidos e uma melhor compreensão de algumas disfunções organizacionais.



Fonte: Bayle (2005, p.53)

Figura 8 - A avaliação dos *stakeholders* nas federações desportivas

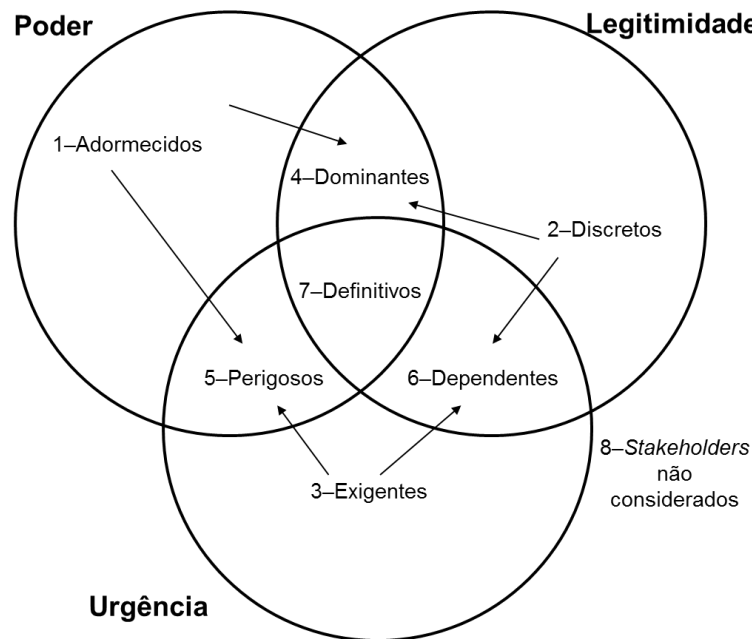
Bayle e Robinson (2007, p.251) tipificam três famílias de atores dentro do funcionamento de uma federação: os voluntários, os técnicos (em muitos casos colocados nas federações ao abrigo de apoios do Estado) e os funcionários da federação. Além disso, Welch (2004) mostrou que para buscar a satisfação de líderes voluntários, muitas vezes se esquece a eficiência e eficácia.

Lusthaus (2002), quando aborda a pertinência da organização, refere a necessidade da organização ter de satisfazer os seus principais interessados quando muitas vezes os interesses dos clientes nem sempre são os interesses de outros grupos da organização. Deste modo, a organização deve estabelecer comportamentos pertinentes, no sentido de satisfazer as necessidades e ganhar os apoios dos principais grupos de interessados. Neste posicionamento, destacam-se ainda as dificuldades de otimizar a gestão de uma organização não lucrativa quando o propósito da sua existência não são os resultados financeiros mas sim o de proporcionar um conjunto de serviços para os seus associados. A boa performance de uma organização pode ser suportada pelos subsídios do Estado, pelo apoio de um mecenas ou pela sponsorização de um patrocinador. Estes factos tornam complexa a interpretação dos resultados por uma organização.

Esta abordagem permite a constituição de uma estrutura que interpreta a tomada de decisão baseada nos grupos ou indivíduos que afetam ou podem ser afetados pelas ações da organização. A abordagem segue uma sistemática identificação dos constituintes, considerando as expectativas e reivindicações de todos os que estão envolvidos em diferentes assuntos das organizações. Através do uso de técnicas de identificação dos diferentes interessados, os gestores desportivos podem alcançar de forma mais eficiente os seus objetivos (Friedman et al., 2004).

Quem são os *stakeholders* e quais os seus interesses? Deve-se distinguir entre os que reivindicam, dado terem uma legitimidade moral ou legal para o fazerem, e os que influenciam, pela habilidade que dispõem para influenciar a orientação e o percurso da organização. Os primeiros têm legitimidade e os segundos têm legitimidade e poder. Outra questão coloca-se na diferenciação entre os *stakeholders* atuais e os potenciais, dado ser necessário antecipar as relações que podem advir com interessados que estão em “fase latente” e que no futuro se podem revelar como muito importantes. Outra dimensão de análise é a ligação entre poder, dependência e reciprocidade de relações. No seguimento, a diferenciação dos constituintes organizacionais pode ser estabelecida sobre três tipos de critérios: i) poder para influenciar a organização; ii) legitimidade nas relações com a organização (aceitação pela sociedade); e iii) urgência (premência) da reivindicação (Mitchell et al., 1997, pp. 857-869).

Na figura seguinte é exposto o modelo proposto por Mitchell *et al.*, em que são atendidos os três critérios de classificação dos constituintes.



Fonte: Mitchell *et al.* (1997, p. 874)

Figura 9 - Os critérios de avaliação dos *stakeholders*

A existência conjugada dos três critérios permite identificar sete classes diferentes de constituintes:

I) Os constituintes que detêm algum atributo são considerados por latentes e incluem os: 1- Adormecidos (não exercem o seu poder enquanto os seus direitos não tiverem legitimidade e urgência. Interferem pouco na organização); 2 – Discretos (têm legitimidade mas não têm interesses urgentes e como tal não influenciam a organização); 3 – Exigentes (têm interesses mas falta-lhes legitimidade e poder);

II) Os constituintes detentores, em algum grau, de dois atributos, têm expectativas em relação ao comportamento e resultados da organização. São considerados: 4 – Dominantes (detêm poder e legitimidade mas não interesses urgentes, potenciam coligações dominantes); 5 – Perigosos (têm poder e interesses urgentes, mas falta-lhes legitimidade); 6 – Dependentes (têm interesses legítimos e urgentes mas falta-lhes poder);

III) Os detentores, em algum grau, de poder, legitimidade e influência são considerados os 7 – Definitivos;

IV) Ao invés do ponto anterior, os que não são detentores de qualquer grau de poder, legitimidade e influencia não são considerados como *stakeholders* (8) nem podem ser considerados como potenciais.

Parent e Deephouse (2007) realizaram um estudo, nas organizações desportivas canadianas, com o objetivo de identificar e verificar a prioridade de escolha por parte dos gestores, considerando a sistematização de Mitchell et al. (1997). Utilizaram um método de casos múltiplos para comparar os comités organizadores de dois grandes eventos desportivos, com recurso a entrevistas dos três níveis hierárquicos. Verificaram existir uma relação positiva entre o número de atributos dos *stakeholders* e a perceção de relevo do *stakeholders*. O papel dos gestores da linha “hierárquica” tem um efeito direto e moderado na identificação dos *stakeholders* e na perceção da sua relevância. Identificaram, também, que a maioria dos *stakeholders* apresentam características de definitivos, dominantes ou dormentes. Os outros cinco tipos são raros. O poder foi o atributo mais saliente, seguindo-se a urgência e legitimidade.

Mitchell et al. (1997) defendem a integração das partes interessadas “dominantes” (as que têm poder e legitimidade) e os “definitivos” (as que além de poder e legitimidade têm urgência) no processo de avaliação da organização. Por outro lado, não incluem os constituintes organizacionais “latentes” (os que só detêm um dos três atributos referidos: “adormecidos”, “discretos”, “exigentes”), os “dependentes” (detentores de legitimidade e urgência mas com falta de poder) e “perigosos” (que têm urgência e poder, mas falta de legitimidade).

Savage, Nix, Whitehead, e Blair (1991) apresentam uma estrutura de avaliação da influência dos *stakeholders*. Consideram a existência de *stakeholders* primários e secundários. No primeiro caso, encontram-se os que têm relações formais, oficiais e contratuais e que têm um impacto económico direto na organização. Dão como exemplo os financiadores, credores, sindicatos e os institucionais. Nos secundários, incluem os que não estão diretamente relacionados com as atividades económicas da organização mas exercem alguma influência que pode afetar a organização, como por exemplo os governos, seguradoras ou grandes grupos de consumidores. Deste modo,

constituíram uma grelha de avaliação em que identificam os que podem ser considerados uma ameaça e os que podem ter elevado potencial de cooperação. Para tal, constituíram uma primeira tabela onde listaram os fatores que podem colocar as entidades como potenciais ameaça ou cooperantes. De seguida, na escala de alta ou baixa condição, são consideradas a capacidade, oportunidade e disposição para ameaçar ou cooperar. Ver figura seguinte.

Potenciais *stakeholders* que possam ser uma ameaça para a organização

		Elevado	Baixo
Potenciais <i>stakeholders</i> para a cooperação com a organização	Elevado	<p><i>Stakeholder</i> tipo 4 Vantagens e Desvantagens Estratégia: Colaborar</p>	<p><i>Stakeholder</i> tipo 1 Suporte Estratégia: Envolver</p>
	Baixo	<p><i>Stakeholder</i> tipo 3 Sem suporte Estratégia: Defensiva</p>	<p><i>Stakeholder</i> tipo 2 Marginal Estratégia: Monitorar</p>

Fonte: Savage et al. (1991, p. 65)

Figura 10 - Diagnóstico do tipo de organizações consideradas como *stakeholders*

Os *stakeholders* do tipo 1 suportam os objetivos e as ações da organização. Os autores defendem que, se houver uma boa gestão das partes interessadas, a direção, os gestores e colaboradores estão neste grupo, que pode ser acrescido dos fornecedores, prestadores de serviços e de organizações sem fins lucrativos da comunidade. A estratégia é de envolvimento, num esforço permanente de apelo à participação, descentralização da autoridade para os gestores intermédios e aumento da participação na tomada de decisão. Os *stakeholders* do tipo 2, nem são grande ameaça nem potenciais cooperantes. Não estão muito preocupados com o que

se passa na organização, mas a qualquer momento podem transformar-se em grande ameaça ou grandes cooperantes. Do ponto de vista da estratégia, se houver algum assunto que possa ser cruzado com a sua intervenção, devem ser monitorizados. Os *stakeholders* do tipo 3, são potencial ameaça e apresentam baixo potencial de cooperação. Concorrentes, sindicatos, governos e media podem encontrar-se neste quadrante. Como estratégia defensiva, importa reduzir o grau de dependência e inverter as relações que possam colocar alguma dificuldade de ligação com o tipo de entidades envolvidas. Por fim, os *stakeholders* do tipo 4 estão numa situação em que tanto se podem transformar em altamente cooperantes como em ameaçadores. A estratégia de colaboração é extremamente importante para que se possam transformar em *stakeholders* do tipo 1 (Savage et al., 1991, pp. 63-67).

Capítulo II.IV – A relação dos voluntários com outros constituintes

Realçam-se as principais referências da literatura sobre o papel dos voluntários nas organizações desportivas e as situações de relacionamento com outros constituintes. Estas relações são, por vezes, causadoras de conflitos por razões tipificadas. As relações de poder estão entre elas. Esta abordagem é realçada neste segundo capítulo.

4.3 Os voluntários como constituintes principais e outros grupos de interesse

Tendo por referência o modelo político das organizações (Mintzberg et al., 1998; Mintzberg & Quinn, 1992), e atendendo à sua importância, o papel dos voluntários é crucial como suporte para a gestão e funcionamento das organizações desportivas. No que concerne à dimensão do voluntariado no desporto, estudos empíricos realizados nalguns países do Norte da Europa (Dinamarca, Alemanha e Noruega) mostram que o trabalho dos voluntários nas organizações desportivas continua a ter uma importância relevante, não apenas no centro operacional como também ao nível da tomada de decisão (Chazaud, 1993, pp. 72-74; Seippel, 2004, p. 229). O mesmo aconteceu com estudos realizados em Inglaterra, onde foram postos em evidência os resultados do dirigente desportivo voluntário (Adams & Deane, 2004; Welch, 2004).

A partir dos resultados⁴⁴ da pesquisa desenvolvida para a Sport England e para o Central Council of Physical Recreation, no Reino Unido, Nichols *et al.* (2005) tentaram compreender as pressões interrelacionadas sobre o sector do voluntariado no desporto e relacioná-las com pesquisas anteriores sobre a intervenção de voluntários. Aplicaram um inquérito por entrevista telefónica a 1005 pessoas representativas de 138 organizações desportiva de âmbito

⁴⁴ Mostrou que 5,1% da população da Inglaterra eram voluntários formais no desporto; que havia 8,1 milhões de sócios de clubes e 106.423 clubes.

nacional, regional e local (federações, associações, clubes, escolas, universidades, responsáveis de grandes eventos, organizações de juventude, de pessoas portadoras de deficiência e autoridades locais) e realizaram setenta e dois *focus group*. Deste modo, contextualizaram os problemas enfrentados pelos voluntários, que são um reflexo das pressões gerais sobre o sector do voluntariado, e obtiveram valores de respostas de concordância, percentualmente, sobre os seguintes aspetos: número insuficiente de voluntários (74%); há cada vez mais trabalho para menos pessoas (65%); o trabalho dos voluntários exige cada vez mais habilidades específicas (30%); o tempo exigido pelo trabalho deixa pouco tempo para o trabalho voluntário (25%); conflitos com os compromissos familiares (22%); os clubes pedem mais das pessoas porque as outras organizações também exigem mais (ex. as federações desportiva e as autoridades locais) (17%); por falta de organização as pessoas sentem que o seu esforço é por vezes desperdiçado (15%); a intervenção das pessoas não é apreciada nem reconhecida (6%); o não envolvimento dos filhos retira motivação para uma maior participação (4%); as pessoas deixaram de participar na atividade desportiva e estão menos dispostas a colaborar (2%); outros (11%).

De acordo com as respostas obtidas delimitaram três tipos de voluntários: i) voluntários chave, são motivados pela partilha de entusiasmo, benefício social e desejam fazer o melhor pelo clube; ii) voluntários a curto prazo, estão motivados pelas oportunidades que são proporcionadas aos filhos, a eles próprios ou aos jovens; e iii) jovens voluntários, têm interesses específicos, altruísmo ou desejo de melhorar o seu curriculum com vista à obtenção de um emprego. Neste tipo de caracterizações, Carvalho (1997, p. 158) argumenta que a tipologia de dirigentes apresenta os seguintes comportamentos: i) o dos notáveis, os que se consideram “os únicos e legítimos representantes dos que os elegeram, confundindo a sua opinião com a da generalidade das populações que dizem representar”; ii) os que têm dificuldades de delegação de poder, assumindo a decisão por tudo, em nome dos outros, numa atitude autocrática, criando condições para que os outros se sintam como empregados e não como voluntários; e iii) os que usam a função

como trampolim político, pretendendo criar notoriedade para poder ascender a uma outra função na atividade profissional.

Contudo, nas últimas décadas, vários estudos feitos nas organizações desportivas sem fins lucrativos têm evidenciado a mudança na estrutura profissional e no papel dos gestores de topo nos resultados da organização (Hoye, 2004; Hoye & Cuskelly, 2006; Hoye & Inglis, 2003; Papadimitriou, 1999, p. 79; Thibault et al., 1993; Thibault, Slack, & Hinings, 1994). No entanto, a coexistência de voluntários e profissionais é uma característica e uma necessidade das organizações desportivas, como verificou Enjolras (2002).

Kikulis, Slack e Hinings (1995), indicam, para se verificar onde está concentrado o poder da decisão, outros aspetos na intervenção dos grupos de interesse: a estrutura centralizada/descentralizada da tomada de decisão; o grau de participação dos diferentes níveis hierárquicos e o nível de formalização da decisão (quais os membros envolvidos, o modo como as decisões são tomadas e anunciadas). Deste modo é possível verificar se está concentrada nas mãos de alguns indivíduos ou se, pelo contrário, se encontra dispersa pelos vários grupos de interesse.

Relativamente aos grupos de interesse, enquanto constituintes, Schein (1988) define um grupo como um número qualquer de indivíduos que interagem entre si, estão psicologicamente conscientes uns dos outros e têm a perceção de constituírem um grupo. Diferencia a existência de grupos formais e informais. Os primeiros, são intencionalmente constituídos, podendo, no tempo de existência, ser permanentes – são exemplo as associações distritais das modalidades -, ou temporários, com um início e fim estabelecidos, por exemplo, para organizarem um evento competitivo. Os segundos emergem dentro das organizações para satisfação de necessidade pessoais. Contrariamente aos grupos formais, que transportam o interesse de quem os constitui, e podem contribuir para a tomada de decisão de forma premeditada, os grupos informais, pelas suas motivações não explícitas e difusas, podem tentar influenciar a decisão nas organizações para fins nem sempre consentâneos com a estratégia (Schein, 1988).

Para Morgan (1996), a tentativa de influenciar os processos decisórios é uma fonte muito conhecida de poder e de conflitos. As organizações, enquanto

sistemas de tomada de decisões, têm três momentos na formulação da decisão: as premissas da decisão; os processos decisórios e os resultados e objetivos da decisão. Os conflitos intra e intergrupos são característicos destas fases (Bertrand & Guillment, 1988). Os conflitos intragrupo são característicos das primeiras fases de atividade. Divergências de funcionamento, de intenções, estilos de liderança, estrutura organizativa, normas e relações pessoais, são as situações mais comuns. Por outro lado, conflitos intergrupos resultam de intenções e interpretações sobre as orientações ou intenções gerais desejadas para a organização. Os jogos dos diferentes grupos de atores quando tentam orientar a organização no sentido dos seus interesses e proveitos pessoais, são comportamentos característicos.

4.4 Relações de poder, conflitos e coexistência de profissionais e voluntários

A autoridade formal, “por si só, não garante um determinado nível de poder; trata-se apenas de um recurso usado pelos gestores para gerar poder nos seus relacionamentos”, Kotter (2000, p. 100). Neste sentido, Toffler (1992) (1990) refere-se ao poder como a capacidade de, de alguma forma, influenciar as outras pessoas, podendo ser a “capacidade de um indivíduo ou de um grupo de levar os outros a fazer alguma coisa contra a sua vontade” (Stacey, 1995, p. 180). Por conseguinte, implica o domínio da resistência, e em bastantes situações surge de interesses individuais ou de grupos que estão desfasados dos interesses organizacionais. O conhecimento, a violência e a riqueza, e o seu relacionamento, definem o poder nas organizações. Todavia, “a espantosa medida é que tanto a força como a riqueza acabam por depender do conhecimento”, sendo que “o conhecimento é a mais democrática das fontes do poder” (Toffler, 1992, pp. 35,38). Neste raciocínio, Crozier e Friedberg (1977) identificam quatro fontes principais de poder nas organizações que correspondem a zonas de incerteza permanente: i) baseada na competência ou na especialização funcional dificilmente substituível; ii) controlo da relação com o ambiente; iii) domínio de informação e comunicação interna; e iv) com base na utilização das regras organizacionais.

Mintzberg (1979) justifica a existência de três origens de poder que persuadem a estrutura de uma organização: i) o controlo externo; ii) as necessidades pessoais dos membros e iii) a moda (que influencia no momento o modelo de gestão). Nas organizações desportivas onde predominam voluntários, os fatores externos podem ser considerados, como já verificámos, elementos de pressão sobre as organizações, que condicionam a estrutura interna e os vários tipos de poder existentes. Quanto maior for o controlo externo sobre a organização, mais centralizada e formalizada será a estrutura. A forma mais eficaz de controlar uma organização a partir do exterior é responsabilizar a pessoa com mais poder para tomar decisões por tudo o que internamente aconteça e impor padrões de funcionamento (Mintzberg, 1979). Por exemplo, na última alteração ao Regime Jurídico das Federações Desportivas, o presidente das federações viu os seus poderes e responsabilidades serem substancialmente aumentadas, como já fizemos anteriormente alusão.

Correia (1999, p. 63), na criação de relações e jogos de poder, faz referência à influência das coligações externas e internas nas organizações desportivas. Menciona que, nas primeiras, “os indivíduos não estão envolvidos no dia-a-dia da organização”, enquanto nas segundas se encontram as pessoas que estão diretamente, de forma profissional ou em regime de voluntariado, envolvidas nas atividades e no funcionamento da organização. A coexistência de voluntários e profissionais em organizações desportivas amadoras tem sido, para muitos autores, a principal fonte de conflitos nas organizações, nas questões relacionadas com o poder (Chelladurai, 1999; Inglis, 1997b; Slack & Hinings, 1987).

Ainda para Amis e Slack (1997), os conflitos são endémicos, são fenómenos que crescem dentro das estruturas organizacionais. Aos dirigentes colocam-se questões paradoxais, dado que: i) desenham as estruturas para que estas, da forma mais eficiente possível, cumpram os objetivos das organizações; e ii) sendo os conflitos gerados pelas estruturas, estas podem contribuir para a não concretização dos objetivos inicialmente propostos. De qualquer forma, os conflitos podem ser positivos, dado que podem aumentar a competição, o equilíbrio do poder e uma equitativa distribuição de recursos.

Consideram como principais fontes de conflitos: i) os profissionais, ao terem maior responsabilidade, entram em conflito com os voluntários, devido ao receio destes em perderem o controlo da organização; ii) a informalidade de procedimentos e processos, entre o pessoal administrativo e técnico, entre elementos de diferentes regiões, onde se localizam as associações distritais/regionais, e a sede da federação; e iii) entre treinadores e atletas.

De acordo com Amis e Slack (1997), citando Hininigs (1987), a predisposição para os conflitos cresce estruturalmente pela ação combinada da diferenciação e interdependência entre as subunidades. A diferenciação está relacionada com o crescimento da eficiência da organização, dada a necessária especialização de unidades para desenvolverem atividades específicas. Este facto proporciona às unidades uma interpretação própria da estrutura, objetivos, estilo de gestão e valores que, quando confrontada com determinadas questões, provoca conflitos. A interdependência de tarefas, entre as diferentes unidades, pode ser de três tipos: i) partilhada, há uma pequena diferenciação entre as várias unidades e a organização é vista como um todo, ii) sequencial, os outputs de uma unidade são os inputs de outra unidade ou iii) recíproca, quando o output de uma unidade é o input de outra e vice-versa (Amis & Slack, 1997 justificando com Thompson (1967)). Como referimos no ponto em que se relaciona o funcionamento das organizações com o seu ambiente, conflito e interdependência vão determinar a incerteza que a organização enfrenta (Pfeffer & Salancik, 1978).

Chelladurai (1999, p. 39) dá exemplo de outros aspetos que podem potencializar os conflitos, tais como: o financiamento, a divisão de responsabilidades, a comunicação, a inexistência de formalização de processos, regras de funcionamento, a hierarquia e o *status* entre grupos. Acentua ainda que a relação entre profissionais e voluntários é causadora de elevada conflitualidade, por terem em comum uma “tríade de valores”: Embora apresentem características diferentes, os profissionais pagos têm um maior conhecimento, maior eficiência no desempenho das atividades, mas um menor nível de altruísmo, uma vez que a sua recompensa é formal e tangível.

Inglis (1997b) destaca a liderança dual entre os voluntários que fazem parte da direção e o diretor executivo, que nalguns casos é o diretor técnico.

Em muitos casos, os primeiros criam as regras de funcionamento que os segundos têm de aplicar. Não obstante, os voluntários, ao permanecerem menos tempo na organização, em termos físicos, perdem o controlo de muita informação e os profissionais, a tempo inteiro, têm um maior acesso a informações, permitindo-se ser uma voz autorizada em questões essenciais de planeamento e política, o que tende a criar dificuldades de entendimento com os voluntários Kikulis e Slack (1995).

Thibault, Slack e Hinings (1991), quando estudaram o impacto da entrada de profissionais nas organizações desportivas canadianas voluntárias, verificaram o rápido e elevado aumento do grau de especialização das organizações desportivas, nomeadamente através do desenvolvimento de programas. De igual forma, verificaram um aumento da formalização, dado que os profissionais introduziram a padronização de procedimentos, pela criação de regras escritas e pelo crescimento da especialização, pois quanto mais especializada é uma organização maior é a sua dependência de regras formalizadas e procedimentos. A especialização aumenta a complexidade de uma organização, os processos de formalização são uma forma de controlar a complexidade. Importa acrescentar que a centralização não sofreu alterações drásticas, mas depois da contratação de um elemento profissional verificou-se um aumento da centralização. Tal sucede porque os voluntários, com a possibilidade de perderem o controlo, centralizam a tomada de decisões nos níveis hierarquicamente mais elevados da organização, na direção. Nesta abordagem, há uma relação entre profissionalização e a burocratização. De qualquer forma, é um tipo muito particular de burocratização, que coloca a principal intervenção nas áreas técnicas, mas que contribui para a criação da burocracia profissional (Mintzberg, 1979).

Analisando as razões de potenciais fontes de conflito nas organizações, Verhoeven (1999), subdividiram-nas em três tipos: macro, meso e micro antecedentes sociológicos. No primeiro caso, a escassez de recursos, a sociedade profundamente materialista, a pressão colocada pelos governos, locais e a nível nacional, e pelos membros, a ausência de reconhecimento, a crescente comercialização do desporto e os aspetos demográficos, são os principais antecedentes. No segundo caso, a dependência externa, as

mudanças de poder, a ausência de formalização de procedimentos, e de lealdade à organização, para além dos conflitos e dificuldades de comunicação são outros exemplos. Finalmente, a nível micro, a reduzida valorização da atividade, ausência de líderes e de mudança, acrescido do tempo exigido e da complexidade das tarefas são fontes de conflitos nas federações desportivas.

A comercialização do desporto traz conflitos de valores e éticos. No entanto, devem-se considerar duas perspetivas: uma, em que a comercialização é efetuada pelos voluntários, para garantir a própria atividade da organização, e, num segundo caso, a comercialização é efetuada pela transformação da relação entre a organização e os seus membros, que passam de participantes a consumidores, (Enjolras, 2002). Sobre a primeira situação, as preocupações do autor são: i) quais os fatores que podem explicar os diferentes graus em que as organizações são capazes de gerar rendimentos comerciais e ii) em que medida as receitas cobrem os apoios públicos e dos voluntários.

No final da QUARTA PARTE, destacam-se os seguintes aspetos:

Os *stakeholders*, de acordo com os autores citados, são um elemento essencial para, através deles, se interpretar a performance organizacional. São considerados qualquer pessoa, grupo ou organização que se pode colocar no direito de reivindicar atenção da organização sobre recursos ou resultados, ou que pode ser afetado por esses resultados.

Foram referenciados os principais problemas e processos de identificação, descrição e de utilização dos *stakeholders* para o funcionamento e para a performance da organização. Identificaram-se os principais critérios e mecanismos de escolha. Os voluntários, os técnicos e os funcionários foram considerados, dentro de uma federação, os três principais tipos de atores (Bayle & Robinson, 2007, p. 251).

Interpretou-se o papel dos voluntários como crucial para a gestão e funcionamento das organizações desportivas. As limitações e constrangimentos à sua participação foram aflorados. A sua intervenção, em estruturas que envolvem profissionais, é por vezes geradora de problemas que são, principalmente, tipificados em questões de poder, decisão e liderança.

Finalmente, as principais causas de conflitos entre profissionais e voluntários foram tratadas. As razões de potenciais fontes de conflito têm origem no ambiente externo, na dependência externa e nas dificuldades internas, de liderança e gestão. Questões de controlo, tempo de permanência na organização, cumprimento de objetivos e dificuldade de adaptação à profissionalização e burocratização foram evidenciadas.

**Quinta Parte – A estratégia como fator orientador
da performance**

A relação entre a estratégia e a performance organizacional é explorada nesta parte. No primeiro capítulo é discutida a origem, o desenvolvimento da estratégia e a sua interpretação como uma determinante da performance. No segundo capítulo são interpretadas as diferentes escolas do pensamento estratégico. Nesta lógica, a concepção da estratégia será relacionada, em cada escola, com a performance organizacional.

Capítulo I.V - Da origem da estratégia às implicações na performance

No primeiro ponto deste capítulo abordaremos a origem e a evolução da estratégia, perspetivando futuras implicações na avaliação da performance. De que forma é efetuada a interação da estratégia com a performance e como pode ser considerada uma das suas determinantes é a principal abordagem do segundo ponto. A ligação da estratégia à teoria da dependência de recursos e à gestão de conflitos com os múltiplos constituintes é também interpretada. As fases do processo estratégico e consequências na performance são exploradas.

5.1 Origem e evolução do conceito de estratégia

Originalmente, o significado da palavra estratégia era, entre os gregos, o "conjunto de conhecimentos necessários ao comandante em chefe". A verdade é que na Constituição primitiva (séc. VIII a.C.) as funções do chefe do exército eram exercidas por um polemárcos⁴⁵ (Aristóteles, República, livro III, Cap. X), designação que foi conservada em todas as Constituições posteriores. O

⁴⁵ Em Atenas, segundo o Dicionário Enciclopédico Luso-Brasileiro, Lello&Irmão (1986:577), Polemarco era o encarregado do comando do exército, o comando da administração militar. Existe igualmente, para além da função do estratega, uma dualidade na utilização de estratégia, ora como arte ora como ciência. Por exemplo, o Dicionário de Língua Portuguesa da Porto Editora refere tratar-se "da ciência ou arte que ensina a conduzir as grandes operações (militares ou não), pré-concebendo-as, planeando-as, para atingir certo(s) objetivo(s) ou resolver situações mais ou menos complexas". Por outro lado, na Grande Enciclopédia Portuguesa e Brasileira é definida como "parte da arte militar que estuda as grandes operações de guerra e lhe prepara o plano". Constata-se, assim, uma conflitualidade dicotómica entre estratégia como ciência e como arte, não havendo uma clara distinção, tal como não existe para ciência ou arte.

vocábulo estratégia surgiu, pela primeira vez, com Dracón (séc VII a.C.). Mas as suas funções eram mais de direção da guerra do que de comando de exércitos. Os estrategas "sabiam da arte da guerra" e conduziam a ação política, característica que se foi acentuando com o passar dos tempos. De acordo com Comprido (1984, p. 1224), com o declínio do poder político da Grécia, perdeu-se o conceito de estratégia, que de resto já Xenofonte havia abrangido, séculos atrás, em toda a sua extensão e profundidade: "arte de assegurar a liberdade ao povo e ao Estado". Só nos finais do séc. XVIII o termo reapareceria no léxico europeu, mas limitado ao domínio restritivo militar.

No entanto, para Carrieri (2000), o significado da palavra estratégia tem tido dois aspetos básicos que se complementam. O primeiro, que explora a origem militar, da derrota do inimigo, é baseado na palavra *strategos*. Está relacionado com o cargo ocupado pelo general que comandava exércitos. "É um termo grego, advém das batalhas entre macedónios e gregos, mais precisamente da vitória dos exércitos macedónios comandados por Alexandre, que originou a formação de um imenso império na Antiguidade". Este é um conceito onde predomina a visão de que o oponente precisa ser derrotado, conquistado ou exterminado. O segundo significado aprofunda a expectativa racionalista, sempre voltada para o cumprimento dos objetivos. Este incorpora critérios económicos, como por exemplo a relação custo/benefício.

Na origem militar do conceito de estratégia, identifica-se Sun Tzu (s/d 500 A. C.) como primeiro autor dos princípios milenares da estratégia. Considerava a estratégia como a arte de condução da guerra, que deve começar pelas avaliações ou apreciações preliminares: "examinando-se a situação, os resultados surgirão com clareza". Para Krause (1999), a ideia principal de Sun Tzu é que as batalhas são ganhas pela organização ou pela pessoa que, primeiro, tiver a melhor estratégia competitiva e, segundo, cometer menos erros. A vantagem competitiva consegue-se com os melhores recursos humanos, com a melhor posição, com a melhor execução e com inovação. Mas não é a vantagem competitiva que determina o sucesso. São as pessoas que lutam que ganham batalhas. E a pessoa mais importante da batalha é o líder. O modelo de exército de Sun Tzu, para Krause (1999), assentava naquilo que designava como "organização natural", que contém

três características: existe para servir um determinado objetivo, está centrada na informação e é completamente flexível e adaptável.

Carl Von Clausewitz (1832), general e estratega militar, tentou elaborar um tratado sobre a guerra e definiu que estratégia é “a utilização da batalha como meio para alcançar o fim da guerra”, é o meio para atingir o fim, “tem, pois, de fornecer um alvo a toda ação militar, que terá de estar de acordo com o objetivo da guerra”. A “estratégia forma o plano da guerra, e, nesse sentido, liga a série de atos que devem conduzir à decisão final, ou seja, faz os planos para as campanhas isoladamente e regula os combates que, em cada uma, deverão ser realizados”. Com alguma crítica aos planos de longo prazo, que, com alterações do contexto onde se desenvolvia a guerra, podia levar à necessidade de realizar alterações, Clausewitz (1832) referiu que: "como isto tudo são coisas que em larga escala só podem ser estipuladas com base em conjeturas, algumas das quais vêm a provar-se incorretas, a estratégia terá de ir com o exército para o campo de batalha, para *in loco* organizar os pormenores e para fazer no plano geral as alterações que na guerra incessantemente se tornam necessárias”. Fievet (1993), sobre a aplicação da estratégia utilizada na guerra nas organizações, sustenta que a estratégia da empresa é uma “praxeologia de natureza complexa”, i. é., uma teoria da ação exigindo o tratamento da decisão. Não é um conceito abstrato, nem receita operatória, “situando-se entre o pensamento e a ação, pode surgir como pensamento atuante ou ação refletida”.

Martinet (1888, p. 57) propõe duas perspetivas de definir estratégia: a clássica e a renovada. Para a perspetiva clássica, estratégia é a da empresa em luta (e acessoriamente em cooperação) com os atores intervenientes no(s) seu(s) mercado(s), consiste na afetação dos recursos de tal modo que modifique o sistema concorrencial em proveito da empresa. Na perspetiva renovada, a estratégia é tomada a cargo pelo corpo social e “consiste em criar as condições de congruência - económicas, técnicas, sociais, políticas - entre o meio envolvente e a empresa, de modo que ela disponha de um potencial máximo de performance.” Neste sentido, as organizações encontram-se em concorrência. Têm, por tal razão, de fazer escolhas.

Drucker (1994) acrescenta o conceito de “teoria do negócio”, como conceito de estratégia. A “teoria do negócio” “molda a organização, (dita) as suas decisões sobre o que deve ou não ser feito” e é responsável pela *performance*, legitimidade e sobrevivência da empresa. É composta por três elementos: “os pressupostos acerca do meio envolvente da organização, (que abrangem) a sociedade e a sua estrutura, o mercado, os clientes e a tecnologia.”; “os pressupostos acerca da missão específica da organização” e “os pressupostos acerca das competências estratégicas da organização (*core competencies*), necessárias para concretizar a missão da empresa”. Os pressupostos acerca do meio envolvente definem aquilo por que uma organização é paga, Drucker (1994). Os relativos à missão definem o que uma organização considera resultados significativos, apontam para o modo como a organização considera poder fazer uma diferença na economia e na sociedade em geral. Por fim, os pressupostos acerca das competências centrais definem onde a organização tem de ser superior, por forma a manter a liderança. Uma boa teoria do negócio é clara, consistente e orientada. Especificamente, as assunções devem possuir quatro características: 1) os pressupostos acerca do ambiente, missão e competências estratégicas têm de estar adequados à realidade; 2) os pressupostos das três áreas têm de se encaixar uns nos outros; 3) a “teoria do negócio” deve ser conhecida e compreendida por toda a organização; 4) a “teoria do negócio” tem de ser constantemente testada, pois torna-se, com o tempo, numa cultura e a organização deixa de se questionar.

Reforçando a ideia da condução da organização, Johnson e Scholes (1999, p. 10) definem estratégia como “a direção e o corpo de uma organização a longo prazo, a qual proporciona vantagem para a organização através da sua configuração de recursos, com atenção ao meio, indo ao encontro das necessidades do mercado e ao cumprimento das expectativas dos diferentes interessados (*stakeholders*)”. Esta perspetiva sustenta a *performance* como consequência do projetado na estratégia.

Mintzberg e Quinn (1992, p. 12) referem que “a natureza humana insiste numa definição para todos os conceitos, mas a palavra estratégia tem sido utilizada implicitamente em diferentes caminhos, mesmo se usada tradicionalmente numa definição única”. Deste modo, propuseram cinco

abordagens de estratégia: (1) como um plano (*Plan*) – pode ser entendida de forma geral ou específica. Significa uma intervenção conscientemente pretendida, numa ou num conjunto de linhas de orientação, para defrontar uma determinada situação. São, por conseguinte, estratégias desenvolvidas antes das ações e construídas de forma consciente e deliberada; (2) como um estratagema (*Ploy*) – em sentido específico, pode ser entendida como uma “manobra”, tendo em vista iludir um opositor ou um corrente; (3) como um padrão (*Pattern*) – equivale à consistência dos padrões de comportamento da organização. Trata-se de “um padrão num fluxo de ações” que a organização verdadeiramente desenvolve; (4) enquanto posição (*Position*) – ou seja, uma forma de identificar onde se localiza a organização na sua relação com o meio interno/externo. Em termos ecológicos, esta estratégia pode ser considerada como um nicho, no aspeto económico, espaço de relação de retorno financeiro, e em termos de gestão, local onde estão os recursos concentrados; (5) como perspectiva (*Perspective*) – se as abordagens anteriores estavam mais focalizadas para as relações com o envolvimento externo, esta está direcionada para o interior da organização, refletindo a estratégia coletiva de todos os que animam a organização. É uma perspectiva partilhada pelos membros de uma organização, com uma ideologia e cultura comuns, através das suas intenções e/ou pelas suas ações.

Realizámos um percurso por diferentes perspetivas sobre o significado de estratégia, que permitiu verificar o dinamismo do conceito, fruto, também, de adaptações às mudanças sociais e económicas ocorridas ao longo dos tempos. Por outro lado, permitiu identificar os vários componentes que influenciam a estratégia e que se relacionam com a performance das organizações.

5.2 A estratégia como determinante da performance

É amplamente reconhecido que a medição do desempenho das organizações desportivas deve ajudá-las nas suas decisões estratégicas e na sua capacidade de avaliar os seus sucessos (Winand et al., 2009). A medição do desempenho contribui para a formulação da estratégia, revelando as

ligações entre objetivos, indicadores, atrasos e avanços na estratégia (Kaplan & Norton, 1992, 1996a).

Destacando a relação entre a performance e a estratégia, Drucker (2000, p.47) refere que as organizações funcionam segundo uma teoria do negócio, i.é., de acordo com um conjunto de pressupostos sobre: qual é o seu negócio, quais são os objetivos, como define resultados, quem são os seus clientes, o que os clientes valorizam e o que estão dispostos a pagar. A estratégia transforma essa teoria do negócio em performance. O seu objetivo é alcançar os resultados desejados num ambiente imprevisível. Isto porque a estratégia permite à organização “ser intencionalmente oportunista” para explorar as oportunidades no momento certo. A estratégia é um teste à teoria do negócio. O seu fracasso na produção de resultados é um dos primeiros indicadores de que a teoria precisa de ser reavaliada.

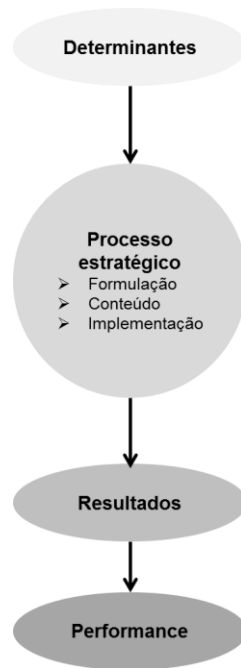
Quando se questiona sobre o que torna uma organização de alto desempenho, geralmente pensamos em resultados, clientes e funcionários satisfeitos, altos níveis de iniciativa individual, produtividade e inovação (Epstein, 2004). Aborda-se o desempenho realizado - incluindo missão, visão, medição de desempenho -, alinhado com sistemas de recompensa e liderança forte. No entanto, estes determinantes têm sido pouco validados. Investigação sobre o papel da estratégia, estrutura, sistemas, pessoas e cultura, e outros determinantes do sucesso organizacional pode fornecer contribuições significativas para a literatura académica e orientação para a prática de gestão (Epstein & Manzoni, 1998).

A investigação em estratégia e o seu corpo de conhecimentos tem resultado de dois fluxos interrelacionados, o substantivo e o de medição (Venkatraman & Grant, 1986). No primeiro caso, refere-se às relações de natureza teórica entre as variáveis dependentes e independentes. No segundo caso, diz respeito às relações entre os resultados obtidos das operacionalizações e os conceitos teóricos. Sobre esta componente, Venkatraman e Grant referem que tem sido subestimada a preocupação com a medição. Dão como exemplo a não existência de um amplo acordo sobre o

termo estratégia, as múltiplas medidas que têm sido aplicadas e a dificuldade de validar as formas de medição usadas no seu estudo.

Stone, Bigelow e Crittenden (1999), por revisão dos estudos publicados, em dezanove periódicos, de maior qualidade de impacto no âmbito da estratégia das organizações sem fins lucrativos, nos últimos vinte anos, referem a importância da ligação da estratégia à teoria da dependência de recursos e à gestão de conflitos com os múltiplos constituintes. Destacam, ainda, que a investigação tem estabelecido várias relações entre os fatores determinantes, tais como a dimensão e características da direção, turbulência dos recursos existentes no ambiente, componentes do processo estratégico e resultados.

Para delimitarem a análise da gestão estratégica, Stone et al. (1999, pp. 380-381) diferenciam entre a formulação da estratégia, o conteúdo e a implementação. No primeiro caso, assumem a formulação estratégica como “o processo utilizado para avaliar ou reavaliar a missão, filosofia, metas e o desenvolvimento de planos para alcançar as metas e objetivos consistentes com a sua missão e filosofia” (Shortell, Morrison, & Robbins, 1985). No segundo, o conteúdo estratégico integra as ações, as táticas que compõem a estratégia organizacional e que inclui a instituição, o negócio e as estratégias para os diferentes níveis funcionais. No terceiro, a implementação focaliza-se em como as decisões são postas em prática e avaliadas, inclui as características da estratégia, característica do ambiente e fatores organizacionais. A figura seguinte ilustra a relação de cadeia entre a estratégia e a performance.



Fonte: Stone et al.(Stone et al., 1999, p. 382)

Figura 11 - A cadeia de relação da estratégia com a performance

Do estudo efetuado, identificaram, ao nível dos resultados dos trabalhos sobre formulação estratégica (21 artigos), que a pesquisa nas OSFL tem sido reduzida. Apesar disso, as questões relacionadas com adoção do planeamento estratégico têm sido superiores às dos processos de tomada de decisão. Em resumo, destacam-se as seguintes conclusões: muitas das OSFLS não adotam planos estratégicos; nas OSFLS que adotam planos estratégicos formais os principais determinantes são a dimensão da organização, características da direção e da gestão, principais objetivos e fundos necessários; os principais resultados da utilização do plano estratégico são mudanças na missão da organização, na estrutura, na direção e nas funções de gestão; a associação entre o plano estratégico e a performance não é clara, mas parece estar associada ao crescimento e a quem participa no processo; sobre o conteúdo estratégico, em 24 estudos tratados, retiraram as seguintes conclusões: os determinantes da estratégia decorrem dos recursos existentes e do relacionamento com financiadores; pouca atenção é dada aos determinantes que expressam alterações de procura e mudanças nas necessidades dos

clientes; e seguem estratégias competitivas e de cooperação e os resultados associados a cada uma diferem substancialmente.

Relativamente à implementação da estratégia, em 21 estudos, identificaram os seguintes aspetos mais conclusivos: exagerada turbulência afeta a estrutura organizacional e o relacionamento entre estratégia e estrutura; importantes determinantes da implementação da estratégia são: o comportamento do líder, a cadeia de autoridade, valores e suas interações; e sistemas interorganizacionais ou redes são críticas para os resultados da implementação da estratégia.

Sobre a performance identificaram poucos artigos. Com maior proximidade encontraram trabalhos sobre a percepção da efetividade organizacional e legitimidade proporcionada pelos fornecedores. No entanto, identificaram que, por alteração das orientações dos Estados, que aumentaram as exigências para a demonstração do desempenho das organizações que recebem apoios financeiros, as OSFL aumentaram de forma significativa a utilização de sistemas contabilísticos e de performance operacional para demonstrarem a sua atividade. Neste caso, Stone et al. (1999) justificam que nas OSFL a medição da performance é muito complexa, pois as relações “meios-fins” e “*inputs-outputs*” não são claramente compreendidas neste tipo de organizações. Outra questão são os resultados desejados por vários tipos de constituintes, que utilizam diferentes critérios para os medir e que normalmente são geradores de controvérsia. Por tal, referem que a investigação continua a precisar de avaliar o impacto dos diferentes determinantes, elementos da estratégia, e resultados na performance. Pelo tipo de organizações em causa, e pelo ambiente onde funcionam os estudos, devem conter indicadores múltiplos de performance.

Capítulo II.V – O contributo das diferentes escolas de pensamento estratégico para a apreciação da performance

De acordo com a sistematização de Mintzberg e Lampel (1999), a literatura sobre estratégia é caracterizada por dez escolas que traduzem o pensamento construído na área desde os anos sessenta. Três dessas escolas são designadas de prescritivas (“o que deveria ser a estratégia”), que abordaremos no primeiro ponto, e sete descritivas (“o que é a estratégia”), em análise no segundo ponto.

5.3 As abordagens prescritivas da estratégia

Na abordagem de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998), as escolas prescritivas têm uma preocupação principal no “como devem ser formuladas as estratégias” e não como são formadas (resumidamente apresentadas na tabela seguinte).

Tabela 8 - As escolas do pensamento estratégico de natureza prescritiva

Escola	Natureza do processo	Principais aspetos
Desenho	Adaptar – conceção	A estratégia como um ajustamento entre oportunidades externas e capacidades internas
Planeamento	Formalizar – planeamento formal	Planeamento da estratégia formal a partir das diferentes estruturas da organização
Posicionamento	Analisar – escolher o posicionamento estratégico no mercado	A estratégia é construída, principalmente em grandes organizações, por analistas e consultores

Fonte: A partir de Mintzberg e Lampel (1999)

A escola do desenho

Para Mintzberg *et al.* (1998), esta escola representa o ponto de vista mais influente no processo de formação da estratégia. O encontro entre as oportunidades externas e as capacidades internas são o primado da construção da estratégia. Acresce que a estratégia é identificada como um processo deliberado e conscientemente pensado, e da responsabilidade de

uma pessoa, única para toda a organização, construída e mantida de forma simples, os seus resultados devem ser explícitos e também simples (Macmillan & Tampoe, 2010 p. 26).

As estratégicas incluem a seleção de objetivos, a escolha de produtos e serviços a serem oferecidos, o desenho e a configuração das políticas que determinam o modo como a organização se posiciona para competir nos mercados (i.é. estratégia competitiva), a escolha de um nível apropriado de amplitude e diversidade e o desenho da estrutura organizacional, dos sistemas administrativos e das políticas utilizadas para definir e coordenar o trabalho, (Rumelt, Schendel, & Teece, 1998). Na perspectiva de Andrews (1987), estratégia é semelhante à identidade, como “o padrão de objetivos, propósitos ou metas e políticas, e planos fundamentais para alcançar estas metas, formuladas de tal forma que permitem definir qual o negócio em que a empresa está ou estará e que tipo de empresa é ou será”. Distingue ainda entre formulação estratégica, “analiticamente objetiva”, e implementação estratégica, “fundamentalmente administrativa”. No entanto, Mintzberg (1987) refere que a formulação e a implementação estão intimamente associadas “como processos interativos complexos nos quais a política, os valores, a cultura organizacional e os estilos de gestão determinam ou condicionam as decisões estratégicas”.

Rumelt *et al.* (1998, p. 30) utilizou o conceito de Chandler, associou o conceito de competência distintiva de uma organização (Selznick, 1957) e a noção de um ambiente incerto a que a gestão e a empresa tinham de adaptar-se. Nesta perspectiva, o ambiente, através de mudanças constantes, dava origem a oportunidades e ameaças, e as forças e fraquezas da organização eram adaptadas para evitar as ameaças, por um lado, e para obter vantagens das oportunidades, por outro. Uma avaliação interna dos pontos fortes e dos pontos fracos conduzia à identificação das competências distintivas. A avaliação externa das ameaças e das oportunidades do ambiente conduzia à identificação dos fatores potenciais de sucesso. Estas avaliações conjuntas constituíam o fundamento da formulação da estratégia, por um processo analítico distinto da implementação da estratégia.

Durante muito tempo a estratégia foi vista numa perspetiva quase de planeamento de longo prazo, planeamento estratégico. Sensivelmente a partir do meio da década de setenta, com as grandes alterações económicas ocorridas devido, segundo Rumelt *et al.* (1998, p. 37), ao embargo petrolífero de 1973, taxas de câmbio flutuantes, inflação elevada e crescente concorrência internacional, as organizações verificaram que através do planeamento de longo prazo não poderiam estar preparadas para uma adaptação à mudança, à inovação, fruto de alterações constantes de ambiente. Até então a definição de estratégia era para muitos um plano unificado, englobante e integrado que estabelece a ligação entre as vantagens estratégicas da firma e os desafios do meio ambiente e desenhada para assegurar a consecução dos objetivos através da sua adequada execução pela empresa (Jauch & Glueck, 1988, p. 11).

Como estrutura de referência desta escola, segundo Rumelt *et al.* (1998), Learned, Christensen, Andrews e Guth (1965) apresentaram o modelo que ficou conhecido por LCAG. Weihrich (1982) desenvolveu um instrumento de análise baseado no modelo de LCAG, designado por matriz SWOT (acrónimo de *Strengths, forças; Weaknesses, fraquezas, Opportunities, oportunidades e Threats, ameaças*), que tem por objetivo a formulação de estratégias, fruto do cruzamento das variáveis de análise, internas e externas, propostas no modelo original. Deste modo, o modelo de análise baseia-se no estabelecimento do perfil da empresa, identificação dos fatores de ambiente externo da organização e dos seus recursos e capacidades internas. Atende, na análise externa, aos fatores económicos, sociais, políticos, demográficos, produtivos, concorrenciais e tecnológicos e, na análise interna, aos aspetos relativos às áreas de administração, marketing, organização, financiamento e outros elementos que possam condicionar a produção. Após uma avaliação destes elementos e de uma previsão futura do seu comportamento, é realizado um conjunto de cruzamentos dos diferentes aspetos externos e internos, procede-se à realização de um conjunto de escolhas estratégicas e de avaliação da pertinência dessas escolhas.

Thibault, Slack e Hinings (1993) identificaram seis imperativos estratégicos que devem ser levados em conta na análise das “forças” e

“fraquezas” de federações e clubes para o desenvolvimento de estratégias: i) a consolidação, a capacidade da organização desportiva de assegurar recursos financeiros de fontes externas; ii) o tamanho da base de clientes, o número de clientes que a organização desportiva serve; iii) o apelo ao voluntariado, a capacidade da organização de atrair recursos humanos; iiiii) o apelo ao grupo de apoio, a extensão da visibilidade e da atração dos programas da organização para esses grupos capazes de fornecer apoio atual ou futuro; iiiiii) os custos de equipamento, a quantidade de dinheiro necessária para o equipamento ao nível da iniciação desportiva, iiiiiii) as quotas de filiação, os custos associados à participação num desporto. Heinemann *et al.* (1997) fazem referência, na análise interna dos clubes, à necessidade do conhecimento de vários aspetos: dimensão do clube através do número e perfil dos seus membros; ofertas de modalidades desportivas e serviços; a situação económica; número de voluntários e profissionais; instalações; idade e a cultura organizativa.

Paz (1977, p. 20) aborda a necessidade de levantamento da situação desportiva através da caracterização dos “elementos propriamente desportivos” e dos “elementos extra-desportivos”. Os primeiros podem ser controlados ou influenciados pelos responsáveis da organização, no âmbito do sistema desportivo onde se insere. São exemplos o número de praticantes, o número de clubes ou o tipo de instalações disponíveis. Os segundos são elementos que constituem o contexto externo⁴⁶ e que condicionam o planeamento e atividade das organizações desportivas. São designados por Pires (1993) como o “quadro-condicionante”, que inclui os elementos que não são passíveis de serem alterados no âmbito do Desporto e que o influenciam. São exemplos as condições geográficas, económicas, sociais do país.

Para Mintzberg *et al.* (1998), nesta abordagem de estratégia como um processo de conceção, em que a gestão de topo formula a estratégia, num processo deliberado e premeditado, para que todos na organização possam implementar a estratégia, há uma separação entre pensamento e ação, a

⁴⁶ Para o levantamento da situação desportiva devem ser considerados, segundo Pires, os elementos mais importantes e influenciadores das organizações desportivas, designadamente: os físicos, políticos, económicos, sociais, culturais, humanos, materiais, orgânicos, normativos e tecnológicos.

necessidade da estrutura da organização seguir a estratégia é um contributo para a inflexibilidade. Reforça, todavia, o contributo deste modelo para a criação da noção de estratégia estritamente relacionada com as capacidades internas das organizações e as oportunidades externas do mercado.

A partir da conjugação da análise das condições externas e internas delimita-se a vocação, enquanto finalidade da organização e espaço de satisfação de uma necessidade social, no caso das organizações desportivas, Pires (1993). Define-se a missão, Druker (1997), para o enunciado da missão de uma organização não lucrativa, recomenda que resuma o que a entidade tenciona fazer. Deve traduzir-se numa explícita declaração ou num implícito entendimento de qual é a razão de ser da sua existência (G. Johnson & Scholes, 1999). A declaração da missão é uma base para o processo de planeamento da estratégia ao estabelecer a direção para o futuro (Slack, 1998).

Sobre o estabelecimento de objetivos, Madella e Beccarini (1998) destacam que um dos pontos mais importantes que resultam da discussão sobre a missão das federações e dos clubes é a falta de especificação sobre a definição das relações estruturais e temporais entre objetivos, o que mina qualquer tentativa séria de desenvolver planos. Muitos dos objetivos são genéricos, tais como melhorar as condições para a prática do basquetebol ou atingir a melhor prestação competitiva.

A escola do planeamento

Mintzberg *et al.* (1998) enquadra o modelo de Ansoff (1997) na escola do planeamento, a estratégia construída enquanto processo formal, possível de se desagregar em etapas distintas, descritas por *checklists* e sustentadas pelo trabalho de técnicos, implicando, para tal, a existência de especialistas em planeamento em vez de gestores como elementos chave no processo.

No domínio da estratégia empresarial e da gestão das organizações, sejam estas lucrativas ou não, Ansoff define estratégia como um conjunto de regras de decisão que orientam o comportamento de uma organização nas relações com o seu meio envolvente. Nesta lógica, integrou também a

estratégia num conceito mais amplo, o de “postura estratégica”, que congrega um perfil das capacidades de gestão (*capabilities*) e da arquitetura organizacional a desenvolver para executar a estratégia com sucesso.

No sentido de sistematizar a problemática da estratégia, Ansoff (1997) partiu da função do gestor, nomeadamente da tomada de decisões, tempo disponível para tal, natureza das decisões e orientação da ação (decisão) da empresa a prazo, face ao meio envolvente, para explicação da formulação estratégica. Tipificou as decisões em operacionais, administrativas e estratégicas e criou um modelo de formulação estratégica, constituído por três elementos base: i) elaboração do sistema de objetivos, ii) elaboração das escolhas estratégicas e iii) confronto dos objetivos e dos resultados. Ansoff sistematiza ainda a estratégia através de: produtos e mercados, que descrevem o alcance da procura; do vetor de crescimento, que indica a direção seguida pela organização no seu meio; e da vantagem competitiva, como referência às oportunidades mais atraentes. Menciona ainda a existência de um quarto componente - a sinergia -, como capacidade da empresa em tirar proveito da sua entrada numa nova área de produto e mercado.

Ansoff aprofundou os seus conceitos de estratégia “como resposta à sua frustração com o planeamento enquanto extrapolação simplista de tendências passadas”. O modelo proporciona o confronto entre as capacidades e potencialidades de desempenho da empresa, face ao meio envolvente, sempre em crescimento, e é programado sem ter em conta as alterações do ambiente externo das organizações, assente no planeamento estratégico. Ansoff desenvolveu o modelo nos anos oitenta, adaptando-o às mutações constantes do ambiente externo das organizações.

Reforçando a função do gestor (Bowen, Bartlett, Christensen, Pearson, & Andrews, 1991, p. 104), a estratégia permite reduzir a tarefa do gestor geral a proporções humanamente aceitáveis, salientado que uma das suas faculdades é a orientação e integração das várias funções da empresa, tendo, por outro lado, uma vertente social e outra económica. A última resulta de um processo que faz a compatibilização entre as ameaças/opportunidades e as forças/fraquezas da empresa. Daqui resulta um padrão de decisões que “(1)

determina, enforma e revela os seus objetivos ou finalidades; (2) produz os principais planos e políticas para atingir aqueles objetivos ou finalidades; (3) define os negócios em que a empresa pretende operar, o tipo de organização humana e económica que deseja ser e a natureza dos contributos económicos e não económicos que se propõe fazer aos seus acionistas, empregados, clientes e comunidades.”

Para Steiner, Miner e Gray (1989, p. 11), o conceito de estratégia está mais ligado ao seu significado inicial, refere-se aquilo que é de maior interesse para os gestores de topo das organizações. Especificamente, “a estratégia forja a missão da empresa (ou finalidades), estabelece os objetivos da organização à luz das forças externas e internas, formula políticas e estratégias específicas para alcançar os objetivos e assegura a sua adequada implementação. Isto de modo a que as finalidades e os objetivos básicos sejam alcançados.”

A evolução desta escola introduziu o planeamento por cenários (*scenario planning*). Mintzberg *et al.* (1998, p. 58) referem como principal referência os trabalhos de Wack (1985). Mencionam, todavia, que, “em vez de tentarem prever e antecipar o futuro, como na abordagem anterior, o que fazem é especular sobre o futuro.”

Para Rumelt *et al.* (1998), Mintzberg terá estimulado uma profunda crítica e reflexão das conceções tradicionais de estratégia, fortemente enraizadas, que germinaram do trabalho precursor de Ansoff. Duas ideias fundamentais se evidenciam nos seus contributos: “o trabalho do gestor não é tão organizado quanto pretendem os teóricos” e a “estratégia não é um plano”. Mintzberg e Quinn (1992) argumentam que não há uma só forma de produção da estratégia.

A escola do posicionamento

A estratégia depende de um processo analítico que utiliza um conjunto de ferramentas e de estruturas de análise para o processo de construção da estratégia (Macmillan & Tampoe, 2010). Com origem nos anos oitenta, com influência da economia, mas mantendo os pressupostos das escolas anteriores e com maior preocupação na própria estratégia do que no processo da sua

criação, a escola do posicionamento é altamente influenciada pelos trabalhos de Michael Porter (Mintzberg & Lampel, 1999).

De acordo com Mintzberg *et al.* (1998, p. 85), os principais pressupostos da escola do posicionamento são: i) as estratégias são genéricas, identificáveis no mercado; ii) o mercado é económico e competitivo; iii) o processo de formação da estratégia é feito pela seleção de uma das posições genéricas baseadas num cálculo analítico; iiiii) a análise tem uma importância principal no processo; após o cálculo dos resultados os gestores controlam as escolhas; iiiiii) o tipo de mercado conduz as estratégias deliberadas que, por sua vez, conduzem a estrutura organizacional.

Numa primeira abordagem, a estratégia pelo posicionamento remonta às abordagens de Sun Tzu e Von Clausewitz, na perspectiva do campo de batalha, em que, de acordo com as condições ideais, se atacavam os inimigos e se defendiam as posições conquistadas. Numa segunda abordagem, o papel das empresas de consultoria que desenhavam, à medida de cada organização, a estratégia baseada nos modelos de análise padrão. Na terceira, entre meados dos anos setenta e depois dos anos oitenta, assistiu-se a um grande incremento da pesquisa sobre o relacionamento das condições externas e das estratégias internas (Mintzberg *et al.*, 1998).

Na segunda abordagem, os modelos de análise das empresas de consultoria são os instrumentos mais desenvolvidos e disseminados (Cardoso, 1999; Rascão, 2000). O modelo PIMS (*Profit Impact of Marketing Strategy*), desenvolvido pela *General Electric* e pelo *Strategic Planning Institute*, tem como principal vantagem inúmeras informações que as empresas disponibilizam, permitindo, a partir daí, realizar análises e simulações estratégicas. A partir dos dados fornecidos, pelas diferentes empresas, criam-se “leis gerais” que determinam a estratégia, com base num ambiente competitivo (Smith, 1985). O modelo PIMS avalia o posicionamento estratégico a partir da análise de cada um dos produtos disponibilizados, associa variáveis que condicionam a rentabilidade de uma atividade (por exemplo: “quota de mercado”, “curva da experiência”, “ciclo de vida do produto”) e o “vetor de crescimento” (que relaciona a necessidade de selecionar a estratégia adequada tendo em conta o

mercado). A escolha do produto e do mercado é o indicativo do vetor que a empresa vai seguir no futuro (Cardoso, 1999; Rascão, 2000).

Representam esta escola os modelos de análise da carteira de atividades. Nesta lógica, o problema central para a gestão estratégica resulta da necessidade de saber que produtos ou atividades expandir, introduzir, abandonar ou mesmo vender, para conseguir manter equilibrada a carteira de produtos (Smith, 1985).

O modelo da *Mckinsey* relaciona o meio envolvente com as competências da organização. Como se pode verificar na figura seguinte, cruza a atratividade da indústria com a força competitiva da empresa, o que envolve a seleção das variáveis a incluir em cada fator e a ponderação e pontuação de cada variável (Cardoso, 1999).

Do cruzamento da pontuação ponderada total da atratividade do mercado e da força competitiva resulta a posição competitiva e a formulação de estratégias. Este modelo apresenta como aspetos mais críticos a identificação das variáveis que permitem medir as duas dimensões em causa, consoante se está numa atividade industrial ou de serviços, o peso dado a cada variável e a limitação das recomendações estratégicas mais apropriadas para uma orientação geral.

O modelo da consultora *Arthur D. Little Inc.* (1974 a 1979) acentua a relevância do ciclo de vida da indústria, avaliando a dinâmica e as posições conjunturais, relacionando-as com a posição competitiva da empresa. Constrói a análise estratégica a partir de duas variáveis: grau de maturidade (indústrias emergentes, em crescimento, em maturidade e indústrias em declínio) e posição concorrencial da empresa na indústria (mede a força relativa da empresa quando comparada com os concorrentes nos principais fatores críticos de sucesso), pelo que existe uma relação muito forte entre a posição concorrencial da empresa e a sua rendibilidade. O modelo avalia a posição competitiva de uma empresa de modo qualitativo, não se baseia apenas no custo e no preço como forma de avaliação da competitividade, mas sim na posição relativa da empresa face aos concorrentes (Cardoso, 1999).

Desenvolvido a partir dos anos sessenta, o modelo da *Boston Consulting* (BCG) parte da constatação de que uma empresa diversificada não pode

analisar as suas atividades de forma independente, mas deve ter uma visão global dos seus produtos a fim de proceder à transferência de recursos, tendo para tal de fazer decisões estratégicas.

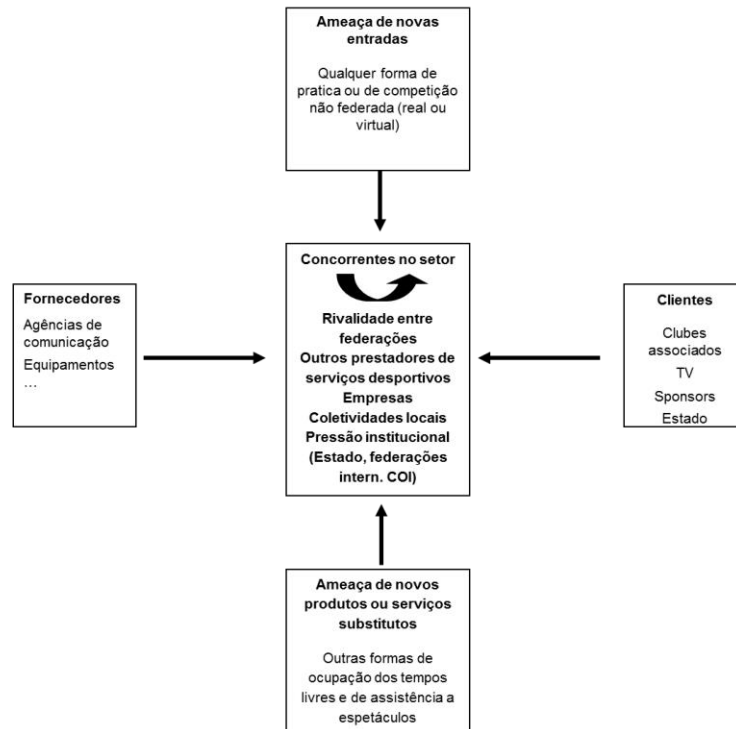
Para a definição da estratégia, por cada produto, a BCG propunha o estabelecimento da carteira de produtos/*portfólio*, onde se equilibrava a obtenção e a aplicação de financiamentos e a forma como distribuir os produtos (Mintzberg et al., 1998).

Para Porter (1998, p. 63), a essência da estratégia é a escolha e deve estar centrada na criação e exploração de vantagens competitivas, permitindo “criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades”. O modelo de análise competitiva baseia-se na criação de uma estratégia competitiva, processo para delinear o modo como a empresa irá competir, quais as metas e as políticas para as concretizar (Porter, 1980).

Por outro lado, a formulação de uma estratégia competitiva implica a consideração de quatro fatores: pontos fortes e fracos da organização; ameaças e oportunidades externas; valores pessoais dos responsáveis e expectativas de evolução social.

Para o desenvolvimento de estratégias competitivas, Porter parte da análise da estrutura da indústria e da concorrência, em que a estratégia competitiva é a procura constante de uma posição competitiva favorável e que visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência.

Assim, a essência da formulação estratégica é lidar com a competição e a atratividade da indústria é determinante para a rentabilidade de qualquer empresa (Porter, 1980). O estado de competição num segmento industrial depende de cinco forças básicas, que determinam o lucro potencial máximo do setor e que são: a existência de novos concorrentes, a rivalidade entre os concorrentes, os produtos substitutos, o poder de negociação dos fornecedores e o dos clientes. Ver figura seguinte com adaptação do modelo ao setor federado proposto por Bayle (1999).



Fonte: Adapt. Bayle (1999:116)

Figura 12 - As forças que condicionam a concorrência

A pressão das lógicas comerciais, um ambiente muito concorrencial com lógicas de intervenção específicas, a estabilização do número de praticantes, a hipermediatização do desporto de elite e a comercialização do espetáculo desportivo são aspetos a interpretar na análise do setor (Bayle, 1999).

Correia (1999), adaptando o modelo das “cinco forças” à análise dos fatores externos que condicionam a estratégia das federações desportivas, refere que, de acordo com aquilo que é sugerido por Porter (1980), a análise estrutural do sector federado consiste na identificação e estudo dos principais fatores que conformam aquela realidade, tomando em consideração os principais aspetos do ambiente imediato. Alguns aspetos que necessitam de ser ponderados pelas organizações desportivas na análise da sua envolvente externa: “a globalização do mercado desportivo, as constantes melhorias tecnológicas dos equipamentos, as alterações do modo de vida das populações, o rendimento das famílias, o aumento do tempo livre, as alterações do mercado de espetáculos e dos hábitos desportivos, entre outros,

são de certeza aspetos decisivos de reflexão para as federações na procura de factores chave de êxito” (Correia, 1999).

Por outro lado, para orientar o posicionamento estratégico de qualquer empresa e para superar a concorrência, Porter (1980) afirma que existem três abordagens estratégicas genéricas: a liderança no custo total, a diferenciação do produto ou do serviço oferecido pela organização, e o enfoque (nicho) num grupo de clientes.

Sobre a forma como as estratégias competitivas podem ser utilizadas, Porter (1980) distingue as seguintes dimensões estratégicas: a especialização, identificação de marcas, política de distribuição, canal de distribuição, qualidade do produto, liderança tecnológica, integração vertical, posição de custo, atendimento, política de preço, alavancagem financeira e operacional e relacionamento com outras entidades.

Porter (1985) introduziu também o conceito de “cadeia de valor”, como forma de justificar as escolhas da estratégia através de um instrumento que permite desagregar uma empresa nas suas diferentes atividades e compreender o comportamento dos custos, origens e potenciais fatores de diferenciação. O montante que os clientes estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece. É medido pela receita total, reflexo do preço que o produto de uma empresa impõe e as unidades que ela pode vender. Uma empresa é rentável se o valor total é superior ao valor envolvido na criação do produto. A margem é a diferença entre o valor total e o custo total da execução das atividades de valor que podem ser divididas em atividades primárias e de apoio.

Uma das principais críticas à escola do posicionamento é o ênfase dado ao cálculo e à análise em detrimento da formulação da estratégia e da própria análise estratégica que suporta o processo (Mintzberg et al., 1998, p. 121). Esperar por estarem reunidas todas as condições para se efetuar a análise implica que o processo de elaboração da estratégia não segue a análise e não é o prioritário. A estratégia resume-se a posições genéricas padrão, de uma seleção de análises formalizadas. Quem concebe a estratégia é visto como um analista (Mintzberg & Lampel, 1999).

5.4 As escolas descritivas

As escolas que se baseiam numa perspetiva descritiva têm como principal foco alguns aspetos específicos do processo de formação da estratégia. Apresentam, como tal, menos preocupações sobre qual a melhor estratégia e dão mais atenção ao “como a estratégia é feita” (Mintzberg et al., 1998, p. 6). Na tabela seguinte resumem-se os principais aspetos de cada escola.

Tabela 9 - As escolas do pensamento estratégico de natureza descritiva

Escola	Natureza do processo	Principais aspetos
Empreendedor	Visão	Realça a visão sobre o futuro. Atividade empresarial, <i>start-ups</i> , <i>turnaround</i> e presença de líderes carismáticos
Cognitiva	Processo mental	Debruça-se sobre os processos mentais dos líderes. Examina o que está na origem e como é construída a estratégia
Aprendizagem	Emergente	A organização pode aprender e adaptar-se com sucesso à incerteza. Vê o planeamento como liderança para a aprendizagem
Poder	Negociação	Examina os processos de poder e negociação pelos quais as estratégias são formadas
Cultural	Processo coletivo	A estratégia decorre de um processo coletivo, a cultura da organização é única e transforma-se numa vantagem
Ambiental	Processo reativo	Organizações que funcionam em <i>clusters</i> e que exploram nichos ecológicos até os recursos se tornarem escassos ou desaparecerem
Configuração	Processo transformacional	As organizações apresentam configurações estáveis mas em determinados períodos realizam transformações

Fonte: A partir de Mintzberg e Lampel (1999)

A escola do empreendedor

Parte de um processo de construção a partir do líder que contempla as questões inatas que estão subjacentes à sua visão, como por exemplo a intuição, carisma, experiência, discernimento, informação detida e capacidade de julgamento. A estratégia é criada na cabeça do líder, a sua visão serve de inspiração e guia para o que tem de ser feito (Mintzberg et al., 1998).

A escola cognitiva

O pressuposto é que as estratégias são originadas nas pessoas como modelos, quadros, mapas, conceitos e esquemas, logo seria importante aprender algo sobre os processos mentais que estão subjacentes à sua criação. Neste caso, a formação da estratégia também é um processo mais individual do que coletivo. Nos trabalhos mais recentes a cognição é utilizada para construir estratégias enquanto interpretações criativas, em vez de um mapa da realidade ou uma forma mais objetiva (Mintzberg et al., 1998). Como referência desta escola os autores referem-se ao modelo da teoria das organizações de Simon, que sustentava que a solução de qualquer problema de decisão em atividades empresariais é baseado em: i) percepção da necessidade de decisão ou oportunidade (fase da descoberta); ii) formulação de alternativas de ação; iii) avaliação das alternativas em termos das respectivas contribuições; e iiiii) escolha de uma ou mais alternativas para fins de execução.

Sendo Simon o principal precursor da perspectiva cerebral, enfatiza a capacidade cognitiva e as capacidades de processamento de informação dos indivíduos. Nesta lógica, as decisões tomadas na organização são suportadas pelas características individuais. As regras, a hierarquia, os canais de comunicação, os programas de formação e os processos de standardização servem de limite às decisões e permitem que as decisões a tomar sejam reflexo do meio interno da organização (Mintzberg et al., 1998).

A escola da aprendizagem

Uma das preocupações da escola da aprendizagem é a formação da estratégia em detrimento dos aspetos da sua formulação, dado que a estratégia pode partir de qualquer ponto da organização, de processos individuais ou de um grupo de especialistas. Uma das abordagens é a do “incrementalismo lógico” (J. Quinn, 1978). Baseia-se na descrição dos processos de decisão estratégica, articulando modelos racionais de análise estratégica, sistemas formais de planeamento e modelos do tipo político. Parte do pressuposto de que existem três grupos de fatores que determinam a

natureza dos processos de decisão estratégica. No primeiro encontra-se a cultura e o passado histórico da organização. No segundo o contexto, que inclui as pressões exercidas sobre a organização. No terceiro a estrutura e o estilo de gestão. No controlo da decisão, o dirigente tem um certo poder que lhe permite controlar o processo, que, no entanto, é mais informal que formal.

Por outro lado, há estratégias deliberadas com maior foco no controlo. Garantem que as intenções são postas em ação e que há estratégias emergentes que decorrem da aprendizagem. Mintzberg e Quinn (1992, p. 15) distinguem estratégia deliberada (planificada) da estratégia emergente. A deliberada implica que as ações previamente definidas (planos) foram cumpridas. A estratégia emergente significa que foram desenvolvidos ou adaptados padrões na ausência ou em substituição dos planos, tabela 10.

Tabela 10 - Estratégias, da mais deliberada à mais emergente

Tipo de Estratégia	Processo de Conceção
Estratégia planeada	As intenções são precisas, construídas, articuladas por uma liderança central e apoiadas por controlos formais para garantir a sua aplicação livre de surpresas num ambiente benigno, controlável ou previsível. O planeamento obriga a organização a pensar em estratégias
Estratégia empreendedora	O dirigente principal, com alguns dirigentes próximos, toma decisões usando a sua intuição, visão pessoal e experiência para descobrir oportunidades de crescimento para o clube. 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 localizadas num nicho protegido no seu ambiente
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 das 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

Fonte: Mintzberg (1992)

O processo de formulação e seleção de estratégias torna-se num processo de aprendizagem. As emergentes surgem em resposta a situações

em mudança e encorajam a aprendizagem, pelo que a grande dificuldade é conciliar as forças da mudança e concentrar esforços para obter a maior eficácia, face às alterações do meio envolvente. É, por conseguinte, natural que uma organização efetue uma combinação dos vários modelos, de forma a refletir a perspetiva dos seus constituintes, as suas necessidades e capacidades específicas.

Prahalad e Hamel (1990, p. 81) consideram competências essenciais a “aprendizagem coletiva da organização, especialmente a forma como consegue coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes tecnológicas”. As competências centrais deverão integrar três requisitos essenciais: valor, i. é., proporcionar um serviço distintivo aos seus membros/clientes que outras organizações ainda não prestam; dificuldade de imitação, ou seja, são criados à concorrência problemas acrescidos para copiar o serviço ou produto; e acesso a novos mercados, em que, a partir de um serviço ou produto inicial, a organização pode evoluir para derivados complementares ao inicial.

Noutra abordagem, Prahalad e Hamel argumentam a importância da intenção estratégica. O ponto de partida da estratégia são as condições internas da organização, a seguir passa pela identificação de quais são os seus pontos fortes, onde residem as suas competências, e depois identificar as necessidades do mercado que permitam explorar as suas competências.

Stacey (1995) utiliza a teoria do caos para sustentar que um conjunto de relações determinadas podem produzir resultados padronizados ainda que imprevisíveis. A desordem e o caos são intrínsecos a estas organizações. Os distúrbios constantemente combatidos pelos gestores podem ser oportunidades criativas de produção de aprendizagem e uma forma de pensamento estratégico.

A escola de aprendizagem propõe princípios que são essencialmente aplicáveis em organizações que funcionam em ambientes poderosos, com o poder distribuído por vários níveis da organização, em que a formação da estratégia obriga a um processo coletivo de formação, dada a distância a que está o centro de poder e de implementação da estratégia. A formação da estratégia não pode estar separada da sua implementação (Mintzberg et al., 1998).

A escola do poder

Nesta perspectiva a estratégia é formada com base nas raízes do poder. Formada, na versão do micropoder, no interior da organização como um processo essencialmente político, em que há negociação, persuasão e confronto entre quem partilha o poder. Na versão do macropoder, a organização é uma entidade que usa o seu poder sobre os outros, entre parceiros, em alianças, joint-ventures e outras relações de rede para negociar estratégias coletivas para seu próprio benefício (Mintzberg & Lampel, 1999).

Acrescentando a necessidade de diagnóstico estratégico, relativo à estrutura do contexto no qual se pensa a estratégia, para o seu bom desenvolvimento, Crozier e Friedberg (1977) destacam ainda as relações de poder e a capacidade de retroação. Para conhecer um contexto é, em primeiro lugar, necessário observar as relações de poder. A ação não é possível sem o poder de influenciar ou de coagir. Neste caso, as organizações podem ser também encaradas enquanto instrumentos de realização dos interesses particulares de indivíduos e grupos, que, em muitos casos, são contraditórios. March e Cyert (1992) entendem, na perspectiva política, as organizações como coalisões compostas por indivíduos e grupos de interesse que, com base nos recursos existentes e em processos de negociação, decidem a condução da organização tendo como finalidade o seu próprio interesse. Pfeffer e Salancik (1978), na linha da teoria da dependência de recursos, nas relações da organização com o ambiente para atração de recursos e, mais recentemente Freeman (1984) com a perspectiva da influência dos *stakeholders* na formação da estratégia, são as principais referências desta escola.

Os principais pressupostos desta escola de pensamento, da formação da estratégia, são os seguintes: i) a formação da estratégia resulta de um processo de poder e de política, de negociação, dentro da organização e de um comportamento coletivo fora da organização; ii) as estratégias que resultam tendem a ser emergentes, são mais de posicionamentos e de estratégias do que de perspectivas; iii) o poder micro vê a formação de estratégias como interações por meio de persuasão e lutas resultantes de interesses e coligações; e iiiii) o poder macro vê a organização como promotora dos seus

interesses no controle ou cooperação com outras organizações (Mintzberg et al., 1998, p. 260).

Por fim, no contributo que esta escola dá para se interpretar o processo de formação da estratégia, Mintzberg *et al.* referem a introdução de novos conceitos na gestão estratégica como ‘coalisão’, ‘jogos políticos’, ‘estratégia coletiva’, ‘redes de relacionamentos’, ‘alianças’, ‘terceirização estratégica’, ‘análise de interessados’, enfatizando prioritariamente a análise de conflitos e forças decorrentes da luta pelo poder interno e externo nas organizações.

A escola da cultura

A formação da estratégia resulta de um processo social enraizado na cultura. Pode constituir-se como uma vantagem competitiva porque a cultura é única e específica de determinada organização (Macmillan & Tampoe, 2010). Para Schein (1988, p. 9), a cultura é vista como um “padrão de pressupostos inventado, descoberto ou desenvolvido por um determinado grupo, à medida que foi aprendendo a lidar com os seus problemas de adaptação externa e de integração interna, que funcionou suficientemente bem para ser considerado como válido e, portanto, ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir relativamente a esses problemas”. A procura de aspetos diferenciadores e distintivos, como os valores, qualidade e inovação, são particularidades que contribuem para a construção de uma estratégia que proporcione uma vantagem competitiva (Peters & Waterman, 1982). A teoria baseada nos recursos (*resource based theory*) encontra nesta escola um campo de interpretação ajustado ao processo de construção da estratégia. Barney (1991) considera recursos como todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, informação, conhecimento que permitem à organização criar e concretizar estratégias.

Um dos atributos mais valorizado nas organizações desportivas é a sua cultura. O clube, uma federação desportiva, materializam-se nos seus símbolos, emblemas, bandeiras, cores, elementos estilísticos do equipamento, arquitetura e configuração das suas instalações, ritos, histórias, a recordação

das figuras destacadas, dos seus fundadores, e não é possível intervir numa organização desportiva sem uma clara identificação, familiarização e conhecimento da sua rede de padrões de comportamento, de interação, normas orais, crenças e rituais (Heinemann, 1998).

Ao nível da cultura de uma federação ou de um clube, uma alteração da especialização de funções e da estrutura, para mais burocrática, significa o desenvolvimento de regras, regulamentações, políticas e procedimentos para melhorar a performance da gestão. Este tipo de transformações, no entanto, esbarra na matriz histórica e na cultura das organizações desportivas tradicionais. A cultura tradicional assente em voluntários é historicamente baseada na ideologia de espírito de iniciativa, na satisfação de interesses comuns, na informalidade dos acordos estruturais, na baixa especialização e em poucos procedimentos. A rotura para organizações prestadoras de serviços, de características quase comerciais, implica que muitas destas normas culturais sejam abdicadas e substituídas. Para muitos membros isto pode ser difícil e podem surgir tensões e conflitos (Slack, 1999).

Esta abordagem transporta uma perspetiva coletiva de construção da estratégia e é comum em determinados períodos de desenvolvimento das organizações, em que é preciso reforçar a estratégia ou nas situações de resistência à mudança (Mintzberg et al., 1998).

A escola ambiental

As exigências do ambiente como elemento condicionador das estratégias é o ponto de partida desta abordagem, de acordo com os seguintes princípios: i) o ambiente, enquanto agregador de um conjunto de forças gerais, é o ator principal no processo de formação da estratégia; ii) a organização responde a essas forças ou sairá do sistema onde funciona; iii) a liderança torna-se um elemento passivo de análise do ambiente e assegura-se da adaptação da organização; iiiii) as organizações agrupam-se em diferentes nichos ecológicos, posições onde permanecem até que os recursos se tornem escassos ou as condições demasiado hostis, então podem morrer (Mintzberg

et al., 1998, p. 288). A teoria ecológica das populações (Hannan & Freeman, 1977b) e a teoria institucional (Weber, 1978) são as principais abordagens de suporte à sistematização dos princípios desta escola. A formação da estratégia é baseada na necessidade de reagir ao ambiente.

De acordo com Slack (1998), existe um conjunto de fatores endógenos e exógenos que condicionam a estratégia e a estrutura das organizações desportivas, tais como:

I) Ambiente, o ambiente externo das organizações desportivas, designadamente dos clubes, é fundamentalmente constituído por outras organizações, tais como: outros clubes, autarquias, administração pública regional, associações regionais, federações, patrocinadores e instituições de ensino, empresariais e outras organizações relacionadas com o desporto;

II) Tecnologia, corresponde ao conjunto de processos de transformação realizados pela organização. A estrutura enquanto instrumento de gestão concretiza um conjunto de tarefas e objetivos, por exemplo realizar as diferentes etapas de formação dos praticantes ou organizar quadros competitivos;

III) Dimensão organizativa, representa a grandeza e o número de operações de uma organização. Esta escala espelha, por exemplo, o número de pessoas empregues, o número de sócios existentes, o volume dos seus ativos financeiros e físicos;

IV) Recursos, componente de recursos humanos, financeiros e físicos de que um clube dispõe para funcionar;

V) Idade organizativa, representa o período de tempo em que uma organização se encontra em funcionamento. Durante o tempo da sua existência, as organizações atravessam diferentes fases de desenvolvimento, cada uma podendo estar associada a diferentes características estruturais.

Para Mintzberg e Lampel (1999), a estratégia pode ser vista como a força mediadora entre a organização e o ambiente externo. Neste caso, a formulação de estratégias implica a interpretação do ambiente e o

desenvolvimento de padrões consistentes de resposta e de ajustamento aos problemas levantados pelo ambiente.

Slack, aplicando a abordagem de Miles e Snow (1978, p. 82), classifica as organizações, sobre a dualidade estratégia-estrutura, em quatro tipos: organizações defensoras, prospectoras, analistas e reativas. Para a análise das estruturas das organizações desportivas deverão ser abordados aspetos relativos à burocratização, especialização, profissionalização, tomada de decisões, cultura e credenciais corporativas. (Heinemann, 1997; Horch, 1998; Slack, 1999).

De acordo com trabalhos realizados por Kikulis *et al.* (1992; Kikulis *et al.*, 1995), a pressão institucional e a pressão dos recursos, designadamente dos programas governamentais de financiamento, criaram forças para uma mudança das organizações desportivas de carácter associativo e a adoção de um desenho organizacional mais profissional e burocrático. As características tradicionais, mais orientadas para a comunidade e para uma escolha de decisões democráticas, dão lugar a uma estrutura intermédia precária e assimetricamente dissolvida, ao tornar-se mais semelhante à estrutura das organizações com fins lucrativos e de governo da nossa sociedade (Horch, 1998).

A mudança pode ter lugar de forma espontânea ou provocada. Neste caso, DiMaggio e Powell (1983), cit. p. Slack e Hinings (1994), identificaram três processos para estas alterações: coercivo, mimético e normativo. O primeiro resulta das influências formais e informais exercidas por outras organizações em que existe interdependência. O segundo acontece quando as organizações são confrontadas com modelos pouco seguros na sua própria estrutura e têm tendência para imitar modelos de sucesso de outras organizações, o que muitas vezes se revela desajustado. O terceiro está relacionado com a sujeição a princípios, valores e regulamentos de outras organizações.

Kikulis *et al.* (1992), em estudos sobre a mudança, identificaram três arquétipos conceituais⁴⁷, aspetos comuns em diferentes organizações, que permitem identificar com maior precisão a natureza do processo de mudança nas organizações desportivas. Na verdade, estamos perante modelos conceituais simplificados que isolam os elementos de uma conceção organizacional, bem como as relações entre os mesmos. Ver tabela seguinte.

Tabela 11 - Arquétipos de conceção das organizações nacionais de desporto do Canadá

	<i>“Kitchen Table”</i>	<i>“Boardroom”</i>	<i>“Executive Office”</i>
Valores da Organização			
Orientação	Privada, voluntária, não lucrativa (sócios e angariação de subsídios)	Privada, voluntária, não lucrativa (pública e com fundos privados)	Privada, voluntária, não lucrativa (governo e fundos da organização)
Área de Atividade	Desporto de massa e alta competição	Oportunidades de desporto de competição	Estreita: desporto de alta competição
Princípios Organização	Decisões feitas por voluntários	Hierarquia voluntária; assistência de profissionais	Planeamento formal; dirigida por profissionais e assistida por voluntários
Crítérios de eficácia	Preferências dos associados; qualidade de serviço	Eficiência e eficácia administrativas	Sucesso internacional
Estrutura Organizacional			
Especialização	Cargos baseados no interesse e na fidelidade	Cargos especializados e comissões	Especialistas administrativos e técnicos profissionais
Padronização	Poucas normas; planificação reduzida	Cargos formais, normas e programas	Cargos formais, normas e programas
Centralização	Decisões tomadas por poucos voluntários	Decisões tomadas pelo conselho de voluntários	Decisões descentralizadas nos profissionais

As organizações características do arquétipo *“Kitchen Table”* funcionavam como aquilo que foi denominado um estilo de gestão “mesa de cozinha”. Isto é, em grande parte elas funcionavam literalmente a partir da mesa de cozinha do seu presidente voluntário. Os seus acordos estruturais eram caracterizados por “atribuição de tarefas não diferenciadas, baixa

⁴⁷ Os arquétipos conceituais são entendidos como “sendo as crenças e valores particulares que modelam as conceções prevalecentes sobre o que uma organização deveria fazer, como o deveria fazer e como deveria ser julgada, em conjunto com as estruturas e processos utilizados para implementar e reforçar tais ideias”, Kikulis *et. Al.* (1992:349).

formalização de procedimentos e tomada de decisões participada”, Slack e Hinings (1987, p. 186). As decisões de política interna e de funcionamento eram feitas exclusivamente por voluntários e estas mesmas pessoas tratavam das tarefas operacionais quotidianas. O design estrutural destas organizações assemelhava-se àquilo que Mintzberg (1979) designou de estrutura simples.

A partir dos anos 70, algumas iniciativas governamentais provocaram pressões iniciais para que estas organizações se afastassem deste tipo de arquétipo. Estas iniciativas permitiram, entre outros aspetos, a aquisição de sede, apoios para a montagem de escritórios e a oportunidade de algumas organizações receberem apoio financeiro para contratar pessoal profissional para fornecer assistência no funcionamento quotidiano, elementos característicos do arquétipo “*boardroom*”. Estes elementos condicionaram uma mudança organizacional, passando estas estruturas a funcionar de forma mais profissional e burocrática. Em 1983 foi dada mais força a este tipo de mudança organizacional com a introdução de um programa quadrienal, com o objetivo declarado de treinar atletas para futuras competições internacionais, próximo do arquétipo “*executive office*” (Kikulis et al., 1992).

Uma intervenção conduzida de fora, do ambiente externo, pela aplicação de subsídios e orientações governamentais, serviu como meio para a introdução de novos objetivos, valores, estruturas e sistemas nas organizações. Houve uma pressão externa que provocou alteração do arquétipo organizacional.

A escola da configuração

A estratégia é vista como um processo de transformação de uma configuração estável para outra. Nesta perspetiva, integradora das várias escolas, as organizações funcionam segundo os seguintes pressupostos: i) as organizações funcionam de forma estável, em determinados períodos de tempo adotam configurações que adaptam a estrutura ao contexto específico, o que origina comportamentos específicos que contribuem para se formarem determinado tipo de estratégias; ii) os períodos de estabilidade são

interrompidos ocasionalmente por processos de transformação; iii) os sucessivos estados de configuração e os períodos de transformação podem constituir-se em padrões, descrevendo os ciclos de vida das organizações; iiiii) a chave da gestão estratégica é manter a estabilidade ou pelo menos adaptar-se à mudança estratégica, mas periodicamente reconhecer a necessidade de transformação e ser capaz de efetuar mudanças disruptivas sem destruir a organização; iiiiii) as diferentes escolas são elas próprias configurações que explicam a forma de se construir a estratégia em determinados períodos de tempo; e iiiiiii) as estratégias assumem as diferentes tipologias identificadas nas escolas da aprendizagem e passam pelas diferentes formas de concepção, em determinados momentos e situações (Mintzberg et al., 1998, pp. 305-307).

Atendendo à análise das semelhanças e diferenças da estrutura das federações desportivas canadianas, Kikulis, Slack, Hinings e Zimmermann (1989) identificaram oito concepções estruturais:

I) Organizações com estrutura burocrática profissional. Estrutura com altos níveis de especialização profissional e de atividades. Reduzida especialização voluntária. A nível administrativo e técnico, o funcionamento dos projetos está a cargo de profissionais auxiliados por voluntários. A tomada de decisões nestas organizações está centralizada ao nível da direção, normalmente constituída por dirigentes amadores.

II) Organização com estrutura burocrática e profissional em crescimento. Graus mais baixos de especialização de programas e níveis mais elevados da especialização voluntária no campo administrativo. Estas organizações contratam pessoal responsável pela coordenação de programas e dos sistemas técnicos especializados. De qualquer forma, a existência de uma estrutura decisória centralizada e a elevada participação dos voluntários no processo levam a que a direção retenha o controlo sobre a maior parte das atividades profissionais;

III) Organização com estrutura administrativa. Apresenta resultados elevados no enquadramento do treino, reuniões e especialização profissional, sendo também altamente diferenciadas a nível vertical. Nos sistemas de recursos humanos e de desenvolvimento atlético, a padronização é também elevada. O processo decisório é descentralizado,

caracterizando-se por um reduzido envolvimento voluntário e de níveis hierárquicos. Essencialmente, tais atributos estruturais representam um grupo de organizações que se estão a profissionalizar e burocratizar, pelo menos no que diz respeito à capacidade administrativa;

IV) Organização de cúpula divisionada. Apresenta elevado grau de especialização ao nível de treino, reuniões e áreas de programação. Os cargos profissionais e voluntários não se encontram muito especializados. No que diz respeito à padronização, os sistemas de treino e administração apresentam resultados elevados, ao passo que aqueles relativos aos recursos humanos e desenvolvimento e avaliação de atletas atingem resultados médios ou baixos;

V) Organização de estrutura técnica. Caracteriza-se por altos níveis de especialização do trabalho voluntário nas áreas desportivas técnicas e por um elevado número de treinadores. No que diz respeito à padronização, apresentam algum grau de estruturação, particularmente no sistema de recursos humanos;

VI) Organização de estrutura voluntária. Incluem-se as organizações que dão destaque a estruturas com especialização de cargos voluntários. Apresentam uma estruturação elevada dos cargos técnicos voluntários e média no que diz respeito aos cargos administrativos e aos treinadores, todos com carácter voluntário. O grau de padronização em todos os sistemas é baixo, estando o processo decisório centralizado e demonstrando elevados níveis de envolvimento voluntário.

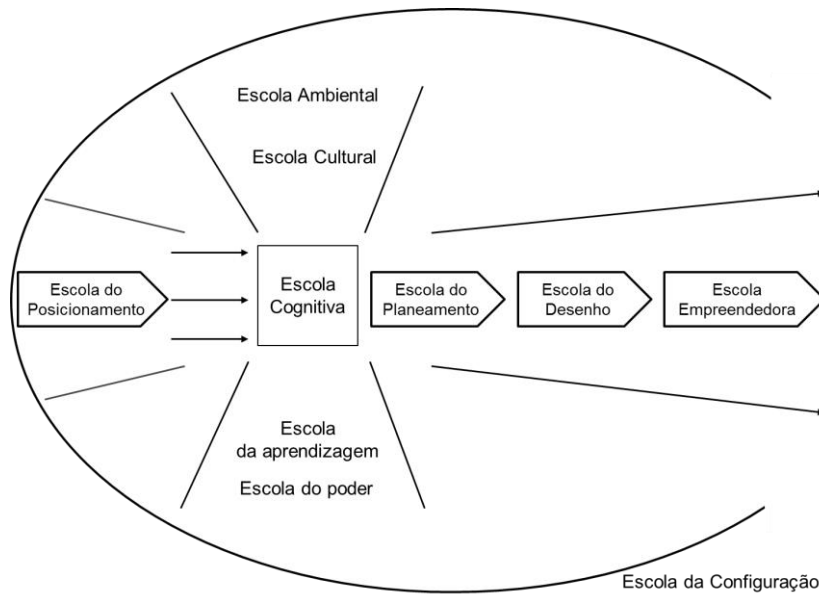
VII) Organização de estrutura implícita. As organizações deste tipo apresentam alguma estruturação tanto nos cargos administrativos voluntários como nos programas. A especialização de profissionais, voluntários e treinadores é reduzida. Em termos de padronização, apenas os sistemas de apoio ao treino apresentam um nível moderado de estruturação;

VIII) Organização de estrutura simples. Apresenta um baixo grau de padronização e especialização em todas as áreas, com exceção da diferenciação vertical. O processo decisório está de alguma forma

centralizado, com uma participação elevada de voluntários e um envolvimento moderado dos diferentes níveis hierárquicos. Em relação à padronização, possuem poucas políticas e sistemas formais de condução, apoio e enquadramento dos procedimentos de funcionamento. Existe apenas uma ligeira divisão do trabalho e um envolvimento muito reduzido dos profissionais ou mesmo dos voluntários especialistas. Caracterizando-se pela sua falta de estrutura, em muitos sentidos as organizações deste grupo são semelhantes às aquelas do grupo anterior.

Mintzberg (1979) caracteriza as organizações de acordo com o fluxo de relações entre as componentes que as constituem: “o topo estratégico, a linha hierárquica, o centro operacional, a tecnoestrutura e as funções logísticas”, com a análise dos cinco potenciais mecanismos de coordenação do trabalho: “o ajustamento mútuo, a supervisão direta, estandardização do trabalho, dos resultados e das qualificações”, parâmetros de conceção, funcionamento e fatores de contingência. Propõe sete configurações estruturais: a estrutura simples/empreendedora, a burocracia mecanicista, a profissional, a estrutura diversificada, a *adhocracia*, a missionária e a política.

A sistematização das escolas que explicam a formação da estratégia representa diferentes processos ou partes diferentes do mesmo processo? É a questão que Mintzberg e Lampel (1999) colocam e justificam que a formação da estratégia é uma visão intuitiva e uma aprendizagem emergente; trata da transformação e da perpetuação; envolve conhecimento individual e a interação social; coloca cooperação e conflito; necessita de uma análise antes da programação; necessita de negociação e terá de responder às exigências de determinado ambiente. Assim, como está expresso na figura seguinte, a formação da estratégia é um processo único e continuado que engloba as perspetivas incluídas em diferentes escolas.



Fonte: Mintzberg e Lampel (1999)

Figura 13 - A construção da estratégia num processo de integração de perspetivas

Nos diferentes tipos de estratégias deve-se distinguir entre estratégias de condução da organização e estratégias para o desenvolvimento de determinado serviço ou produto, tal como propõe Slack (1998), ao diferenciar o tipo de estratégias para organizações desportivas em estratégias de crescimento, estabilidade, defensivas e estratégias de combinação e ao utilizar as estratégias genéricas de Porter (pelo custo, diferenciação e concentração, para produtos ou serviços).

Quanto às estratégias relativas à condução de organizações desportivas podemos assim caracterizá-las:

I) Estratégias de crescimento, podem ser realizadas por diversificação ou integração, utilizando-se, para tal, situações de fusão, aquisição ou alianças (*joint ventures*);

II) Estratégias de estabilidade, podem ser consideradas de dois tipos: neutra, significa que a organização continua a fazer o que tem vindo a fazer sem intenção de crescer, e de colheita, usada para aumentar a fluxo financeiro reduzindo drasticamente o capital de investimento e recolhendo os proveitos até ao limite máximo possível;

III) As estratégias defensivas, ou estratégias de declínio, são utilizadas quando a procura por um serviço de uma organização desportiva começa a decrescer, permitindo inverter a situação. Existem três tipos de estratégias defensivas principais: *turnaround*, desinvestimento e de descontinuação.

Ainda segundo Slack (1998), o quarto tipo de estratégia, a de combinação, é a mais utilizada a seguir à de crescimento, dado que é raro uma organização desportiva diversificada aplicar apenas uma estratégia.

Thibault, Slack e Hinings (1994), para conhecerem a estratégia das organizações desportivas não lucrativas do Canadá, utilizaram uma estrutura de análise estratégica. Para tal, criaram duas dimensões: capacidade de atração do programa (capacidade de uma organização desportiva em oferecer serviços e programas aos seus membros, garantindo os recursos necessários para os manter em funcionamento); e posição competitiva (capacidade da organização para atrair e manter membros). Na primeira dimensão, agruparam os seguintes indicadores: capacidade de angariar fundos financeiros de fontes externas; número de clientes potenciais utilizadores do serviço; apoio de voluntários e visibilidade mediática do programa da modalidade. Na segunda dimensão, englobaram os indicadores relativos aos custos que o praticante pode ter com o seu equipamento e com a participação em treinos e provas. As duas dimensões foram justapostas numa matriz para produzir quatro tipos de estratégias: refinação, realce, exploração e inovação, conforme figura 14.

Capacidade de Atração do programa	Alta	Refinação	Realce
	Baixa	Exploração	Inovação
		Fraca	Forte
		Posição competitiva	

Figura 14 - Tipos de estratégias das organizações desportivas

Designaram como estratégias de realce as de organizações que: desenvolveram programas muito atraentes e com forte posição competitiva; têm boas redes de programas com elevado número de treinadores, voluntários, e a prática das suas modalidades não é dispendiosa. Simultaneamente demonstram elevada padronização das tarefas, decisões estratégicas tomadas pelos serviços centrais, dando alguma margem para iniciativas individuais. Acresce que são menos dependentes do apoio financeiro do Estado.

As organizações com estratégias de inovação têm posições competitivas muito fortes, apresentam baixos custos para a prática da modalidade, mas, por outro lado, os seus programas são pouco atraentes. Como prioridade apresentam programas inovadores para que as pessoas se envolvam nos desportos.

As estratégias de refinação apresentam programas muito atraentes e posições competitivas muito fracas. Neste caso, a alteração deve ser feita no sentido de modificar o que é impeditivo de obterem uma posição competitiva forte. Limitar custos atuais da prática da modalidade, recorrendo a medidas que reduzam as despesas ou acrescentado novas fontes de financiamento.

A estratégia de exploração deve ser utilizada por organizações que apresentam programas pouco atraentes e uma fraca posição competitiva. Os elevados custos associados à prática dos desportos por elas oferecidos, o baixo número de membros e de treinadores e a fraca visibilidade nos órgãos de comunicação social dificultam a tarefa do desenvolvimento de estratégias nesta área. Acresce que dependem muitas vezes exclusivamente de participações estatais.

Nesta escola, o processo estratégico, durante uma determinada fase de desenvolvimento da organização, e atendendo ao ambiente externo, pode utilizar de forma mais superficial ou aprofundada os atributos identificados em cada uma das escolas. Por conseguinte, a estratégia é construída num contínuo que integra várias abordagens consoante as exigências externas e as condições internas em cada momento da vida das organizações.

No final da QUINTA PARTE, destacam-se os seguintes aspetos:

Pretendemos evidenciar, desde a sua origem e desenvolvimento, a relação da estratégia com a performance. Do contexto militar ao do desporto, passando pelo das OSFL e pelo empresarial, da estratégia da guerra à teoria do negócio, a performance é um meio para se apreciar a estratégia. Doutra forma, distintas maneiras de pensar e desenvolver a estratégia estão diretamente relacionadas com diferentes formas de alcançar o desempenho organizacional. Esta relação, face ao demonstrado, é indissociável. Naturalmente, a repercussão e o grau em que é determinante para a organização é que devemos continuar a procurar encontrar. Mas, concorda-se que a performance é o principal teste de avaliação da estratégia.

**Sexta Parte – Sistemas de avaliação da
performance**

Efetuiu-se, até esta parte do trabalho, uma análise das principais dimensões que a literatura considera como determinantes para a obtenção da performance. Abordaram-se pressupostos, critérios, indicadores e apreciações metodológicas para a sua análise. Com esta parte, acrescentam-se os conceitos e os instrumentos que permitem efetuar a avaliação da performance. Parte-se de uma lógica introdutória e evolutiva, no tempo e no desenvolvimento das organizações, do conceito de *effectiveness*, no primeiro capítulo, até à especificidade de modelos atuais de avaliação da performance organizacional, no segundo capítulo. No terceiro capítulo, apresentamos, face aos estudos já desenvolvidos sobre o tema, apreciações que ajudarão a construir o modelo de avaliação que proporemos na parte empírica do estudo. Como tal, as implicações e as escolhas das dimensões de análise, a sua construção, os indicadores e a forma de recolha dos dados são pontos em apreciação.

Capítulo I.VI - A “*effectiveness*” como precursora dos sistemas de avaliação da performance, dos modelos estáticos aos integrados

No primeiro capítulo, considerando a designação do modelo, a conceptualização, o *focus* e os principais autores, a partir dos trabalhos de Cameron (1986), Cameron e Whetten (1983), Glunk e Wilderom (1996), Connolly, Colon & Deutsch (1980), Goodman e Pennings (1977), Morin, Savoie e Baudin (1994), apresentam-se, de forma resumida, as principais características dos modelos iniciais de avaliação da *effectiveness*, tendo em conta que eles são precursores da avaliação da performance.

6.1 Abordagens centradas no funcionamento das organizações: objetivos, recursos e processo interno

O designado modelo tradicional é o dos objetivos (Etzioni, 1964; Goodman & Pennings, 1977). Assenta numa visão que concebe a organização como um conjunto racional de arranjos orientados para o alcance de objetivos. Deste ponto de vista, a organização eficaz é aquela cujos resultados coincidem com os objetivos. Este modelo assenta em várias premissas, na teoria organizacional, com as seguintes questões (Herman & Renz, 1999): a) as organizações têm objetivos; b) estes objetivos podem ser identificados/descobertos; c) os objetivos abstratos podem ser convertidos em medidas específicas e objetivas; d) os dados relevantes para estas medidas podem ser coligidos, processados e aplicados de modo apropriado e atempado. Chelladurai (1987) refere que o resultado final de uma equipa nacional traduz, ou não, a obtenção do objetivo.

Por outro lado, as medidas baseadas na contabilidade foram sujeitas a uma quantidade considerável de críticas (Eccles, 2003; Kaplan & Norton, 1992), dado que avaliação exclusivamente realizada com base na contabilidade pode ser enganosa, porque pode ser manipulada até aparentar bons resultados. Otley (1999) menciona que a medição da performance tem ficado restrita, considerando apenas a perspetiva financeira e com recurso aos conteúdos da área da economia. Mesmo a atenção que tem sido dada aos chamados "aspetos comportamentais" tem sido incorporada na abordagem económica através do desenvolvimento da teoria da agência (*agency theory*). No entanto, justifica que a economia não proporciona elementos que permitam aos designers de sistemas de controlo de gestão uma imagem completa da organização. A partir dos anos oitenta houve um reposicionamento nos processos de avaliação das organizações. A avaliação da performance verificou que era necessário ter perspetivas de avaliação mais amplas do que apenas as financeiras. Adicionalmente à tradição de avaliação de medidas financeiras, surgiram outras mais operacionais, como o peso na quota de mercado, informação sobre novos produtos, qualidade do serviço/produto e eficácia do marketing (Kaplan & Norton, 1992; Meyer, 2002; Venkatraman & Grant, 1986).

Eccles (2003) anunciava uma revolução para a avaliação do desempenho, referindo que a avaliação da performance não se pode concentrar exclusivamente nos dados financeiros. A qualidade, a satisfação do cliente, a inovação, quota de mercado são outras das medidas que refletem a situação económica e que têm de estar em pé de igualdade com as contabilísticas. A exclusiva dependência dos dados contabilísticos fica centrada no passado. A melhoria da competitividade depende da organização se inquirir sobre qual a sua estratégia e quais as medidas mais importantes para o rendimento, como se relacionam essas medidas entre si e que medidas predizem verdadeiramente o êxito financeiro a longo prazo. O autor alerta para a pressão dos resultados de curto prazo, por exemplo trimestrais, que podem ter como causas: a necessidade de distribuir dividendos para os investidores ou a "miopia" dos gestores, por estarem pouco tempo a ocuparem os cargos (Eccles, 2003)⁴⁸.

Slack (1998, p. 24) refere, com a utilização do sistema referido nas organizações desportivas, três tipos de problemas: primeiro, a multiplicidade de objetivos que são estabelecidos (muitas organizações têm subunidades que também têm objetivos e que muitas vezes competem, ou são incompatíveis, com os gerais da organização, esta multiplicidade não é possível ter um único indicador); segundo problema, identificar objetivos que cubram todas as atividades da organização (que consigam medir o que se pretende atingir) e o terceiro problema é a dimensão temporal de concretização do objetivo e da sua medição (há objetivos de curto, médio e longo prazo e dificuldade de efetuar a sua medição em simultâneo).

⁴⁸ In The Performance Measurement Manifesto, que foi originalmente escrito em 1991, para a Harvard Business Review, Jan.-Fev., pp.131-137.

6.2 A performance na perspetiva das várias representações da organização

O modelo sistémico, ainda que reconheça a importância dos objetivos, enfatiza a necessidade de atender aos meios que são requeridos para alcançá-los (R. E. Miles & Snow, 1978; Yuchtman & Seashore, 1967). Esta conceção assenta na abordagem dos sistemas abertos, nos termos dos quais os *inputs*, o processo de transformação e os *outputs* são parte de um todo e não elementos independentes. No entanto, Morin e Audebrand (2003) referem que o conceito de desempenho é muitas vezes restrito à sua faceta financeira. A maioria das avaliações de desempenho organizacional são feitas com base em indicadores como o retorno sobre os investimentos, as vendas, o lucro por ação. Chelladurai (1987) sustenta que esta abordagem traduz a habilidade da organização em obter fundos, e outros recursos, para o desenvolvimento dos seus programas.

Abordagem do processo interno

A abordagem do processo interno de performance organizacional foi formulada em reação a uma visão estática, de saída da abordagem racional-objetiva (Bennis, 1966). A abordagem está enraizada no sistema e nos modelos de relações humanas das organizações. Avalia critérios de saúde da organização, tais como: adaptabilidade, identidade e capacidade de testar a realidade, comunicação, cultura corporativa e clima de trabalho. Para Glunk e Wilderom (1996), esta abordagem nunca teve uma difusão tão forte como as anteriores e apontam como crítica: a dificuldade de obtenção de indicadores; a imprecisão, que conseguisse valer por si própria e não ter preditores de desempenho; e a dificuldade de comparabilidade entre diferentes organizações. Chelladurai (1987) argumenta que este posicionamento implica uma ligação entre os processos internos e os resultados que se pretendem alcançar. Slack (1998, p. 27) justifica que a maior vantagem deste sistema é a possibilidade de comparabilidade entre organizações desportivas, que têm diferentes *inputs* e *outputs* e baixo controlo do ambiente. Destaca a noção de equifinalidade que o sistema proporciona. Diferentes organizações podem

atingir os mesmos resultados com diferentes meios. Um aspeto crítico é a incapacidade de avaliar a variável recursos humanos.

Abordagem centrada nos constituintes ou *stakeholders* organizacionais

Na continuação da parte em que se destacou a relação dos *stakeholders* com a performance, deve-se acrescentar que o modelo dos constituintes expande o âmbito dos dois modelos anteriores acrescentando as expectativas dos grupos de interesses que gravitam em torno da organização (Connolly et al., 1980). Deste ponto de vista, os proprietários, os empregados, os clientes, os fornecedores, os credores, as entidades públicas e a comunidade são entidades cujos interesses devem ser satisfeitos para que a organização seja eficaz e sobreviva. Todavia, daqui decorrem diversas dificuldades e, porventura, impossibilidades, quando a satisfação dos interesses de alguns *stakeholders* impede o alcance dos interesses de outros. Na tabela seguinte são apresentados exemplos de critérios de avaliação da eficácia, considerando os indicadores sugeridos por Slack (1998) para avaliar uma equipa profissional de basquetebol do ponto de vista de alguns *stakeholders*.

Tabela 12 - Exemplos de critérios de eficácia para alguns constituintes ou *stakeholders*

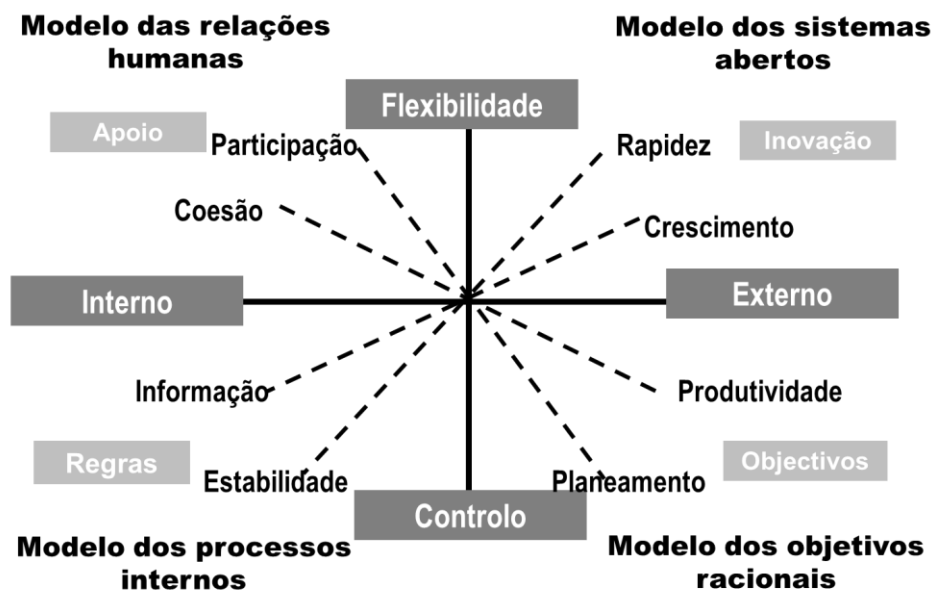
Constituintes ou <i>Stakeholders</i>	Critério típico de eficácia
Proprietários	Lucro, aumento do valor ou da franquia
Jogadores	Benefícios e salários adequados, boas condições de trabalho
Adeptos	Entretenimento nos jogos, preço razoável dos bilhetes, benefícios
Comunidade	Visibilidade através dos resultados da equipa, benefícios económicos para o negócio local
Media	Interesse sobre os jogadores e treinadores
Liga/ Federação Nacional (ex. NBA)	Cumprimento das regras, esforço para promover uma imagem positiva do jogo
Patrocinadores	Exposição nos media, altos níveis de assistência

Fonte: Adapt. Slack (1998, p.30)

Assume, neste modelo, principal preponderância o papel dos constituintes e as condições para satisfazer os seus interesses. Importa pois identificar os grupos ou pessoas que podem ter maior influência no desempenho. Chelladurai (1987) destaca a dificuldade de compatibilização dos interesses e refere que, por exemplo, numa equipa profissional com um proprietário, a perceção deste sobre a avaliação é que prevalece.

Abordagem dos valores contrastantes

O modelo dos valores contrastantes é, porventura, um dos mais amplamente reconhecidos na literatura atual. Constitui uma síntese e uma extensão dos modelos anteriores (R. Quinn & Rohrbaugh, 1983). Encara a avaliação da performance como um exercício assente em três tipos de valores, cada um correspondente a uma dimensão. A primeira dimensão reflete o *focus*, que pode ser interno (por ex. o moral da equipa) ou externo (por ex. o crescimento da organização). A segunda dimensão contrasta controlo e flexibilidade. A terceira dimensão refere-se ao binómio meios-fins. Por exemplo, a coesão é uma medida relacionada com os meios, enquanto o lucro se relaciona com fins. Quando se cruzam as dimensões interna-externa e controlo-flexibilidade, emergem quatro modelos ou *clusters* (racional, relações humanas, processos internos, sistema aberto), no seio dos quais surgem medidas/critérios que podem reportar-se a meios ou a fins, ver figura 15.



Fonte: Adapt. R. Quinn e Rohrbaugh (1983)

Figura 15 - O modelo dos valores contrastantes

Vários investigadores têm tentado resolver a questão de qual o modelo mais apropriado, incorporando aspetos de cada um dos modelos em quadros de referência gerais que podem fornecer um quadro mais completo do que

constitui o desempenho organizacional (Cameron, 1986; Cameron & Whetten, 1983; R. Quinn & Rohrbaugh, 1981, 1983).

Cameron e Whetten (1983), Cameron (1986) desenvolveram uma abordagem multidimensional que tenta conciliar o sistema de recursos (*system resource*), o de objetivos (*rational goal*), de processos internos (*internal process*) e os modelos de satisfação dos participantes (*participant satisfaction models*). R. Quinn e Rohrbaugh (1981, 1983) desenvolveram um modelo que tenta reconhecer os valores concorrentes (*competing values*) ao redor do desempenho organizacional. Demonstram que há geralmente três conjuntos de valores concorrentes que operam na avaliação de desempenho organizacional: um enfoque organizacional interno contra um foco externo, o foco nos meios contra um foco nos fins, e um foco na flexibilidade versus um foco no controlo. Abordagens que integram, para além dos critérios financeiros, aspetos relacionados com o valor para os clientes, inovação e desenvolvimento do negócio. Estes modelos permitem a ligação entre medidas financeiras e operacionais Surgiram ainda os “fatores críticos de sucesso”, que conceptualmente se devem distinguir de indicadores de performance. As variáveis operacionais de performance concebem, no seu constructo, os indicadores. No caso dos “fatores críticos de sucesso”, são considerados como preditores do desempenho.

Abordagem da ineficácia

O modelo de ineficácia focaliza-se nos fatores que inibem o desempenho (Cameron & Whetten, 1983). Concebe a organização como um conjunto de problemas e falhas. Considera que é mais fácil, rigoroso, consensual e benéfico identificar problemas e falhas do que critérios de eficácia. Por conseguinte, a eficácia é interpretada como a ausência de fatores de ineficácia.

Depois das propostas iniciais nesta abordagem, surgiram mais quatro perspetivas: o modelo da ecologia das populações; a abordagem dos ciclos de vida, a perspetiva das escolhas estratégicas e a abordagem da ação simbólica.

No modelo evolucionário da “ecologia das populações” é justificado que o ambiente é determinante no processo de adaptação, seleção e retenção das formas organizacionais mais capazes, e a eficácia refere-se à capacidade da organização de desempenhar adequadamente essas três funções (Hannan & Freeman, 1977b; Pfeffer & Salancik, 1978).

A segunda abordagem é denominada “ciclos de vida”. É argumentado que as organizações passam por diferentes ciclos, em cinco⁴⁹ fases, desde a sua constituição, e, em cada um, o desempenho apresenta determinadas características e está relacionado com situações críticas que ocorrem em cada uma delas (Cameron & Whetten, 1981; R. Quinn & Cameron, 1983).

A terceira abordagem é a das “escolhas estratégicas”, que considera os gestores (e não o ambiente) como o fator decisivo no processo de adaptação das organizações (R. E. Miles & Snow, 1978).

O quarto modelo é denominado “abordagem da ação simbólica” e considera o aspecto da construção social da realidade organizacional, no qual os gestores têm um papel primordial na construção dos significados que serão adotados pela organização como realidades objetivas (Pfeffer, 1982).

Abordagem da legitimidade organizacional

A abordagem da legitimidade organizacional, de acordo com Slack (1998), aplica-se, no campo das organizações desportivas, quando uma organização ganha condição, através de meios legais, de afiliação ou acreditação da sua atividade por uma instituição competente para o efeito. Refere que também pode adquirir essa legitimidade pela importância e concretização dos seus propósitos e aceitação da sua intervenção pelas

⁴⁹ Resumidamente as fases propostas são caracterizadas da seguinte maneira: Fase um, crescimento através da criatividade. Eventualmente, leva a uma crise de liderança. Práticas de gestão mais sofisticadas e mais formalizadas devem ser adoptadas. Fase dois, crescimento direccionado. Eventualmente leva a uma crise de autonomia das funções intermédias; Fase três, crescimento por delegação. Eventualmente leva a uma crise de controlo; Fase quatro, crescimento por meio da coordenação. Eventualmente leva a uma crise de burocracia. Fase cinco, crescimento por meio da colaboração. É caracterizada pelo uso de equipas e sistemas de informação mais sofisticados.

peças. Slack e Hinings (1992) referem a forma como as federações desportivas canadianas desenvolvem a sua atividade para incrementarem a sua legitimidade de pedir apoios financeiros às autoridades desportivas canadianas.

Abordagem dos sistemas de alta-performance

De acordo com Popovich (1999), uma organização centrada numa “alta-performance” (*high-performance*) diferencia-se pela clareza da missão, definição de *outcomes* e focalização nos resultados, utilização do *empowerment* com os colaboradores. Motiva e inspira as pessoas para obterem sucesso, é flexível e justa nas condições, é competitiva em termos de desempenho. Altera os processos para ir ao encontro das necessidades dos consumidores e matem-se em comunicação com os *stakeholders*. Abordaremos os sistemas de avaliação de alta performance, na abordagem dada por (Cameron, 1986), nos pontos seguintes.

Abordagem quadrimensional de Morin

Para Morin e Audebrand (2003), a diversidade de correntes de práticas de avaliação organizacional gera três consequências: I) supervalorização do desempenho financeiro, do crescimento organizacional, competição com a concorrência em detrimento do desenvolvimento sustentável, cooperação social e da dignidade humana, II) restrição da atenção para três *stakeholders* clássicos: os acionistas, os clientes e os funcionários (com a hipótese de que funcionários satisfeitos levam a clientes satisfeitos, o que leva aos acionistas satisfeitos) e III) despersonalização dos funcionários e outros parceiros sociais.

A partir das propostas e dos modelos até então vigentes, um grupo de investigadores da universidade de Montréal (Morin et al., 1994) constituíram um modelo de avaliação baseado em quatro dimensões: I) social, delimitada pela estrutura de relações entre indivíduos e grupos na organização. Apresenta quatro indicadores: moral, rendimento, desenvolvimento e mobilização dos empregados; II) económica, contributo dos recursos humanos para os

resultados da organização. Apresenta como indicadores a eficiência económica, produtividade e recursos utilizados na produção; III) sistémica, capacidade de perpetuidade da organização, adaptação ao meio, rácio positivo entre inputs e outputs. A rentabilidade da organização, competitividade, qualidade são critérios de avaliação; e IV) dimensão política, reputação da organização e capacidade de relacionamento com os constituintes internos e externos. Destaca a legitimidade externa da organização enquanto condição para a sua sobrevivência.

Esta abordagem faz uma distinção clara entre dimensões, critérios e indicadores e reforça a necessidade de se avaliar os resultados e não os seus determinantes (Morin et al., 1994). A performance é encarada de forma holística, considerando as quatro componentes referidas. Um dos aspetos críticos deste modelo é a medição da legitimidade política da organização (Morin & Audebrand, 2003).

Por último, Carton e Hofer (2006) referem que, dos modelos iniciais, apenas três se mantêm como “modelos base”: a abordagem dos objetivos, o dos constituintes múltiplos e a utilização dos sistemas de performance. Estes modelos suportam a multidimensionalidade e a multiplicidade de constituintes.

Capítulo II.VI - Diferentes objetivos, diferentes gerações de sistemas de avaliação da performance

Neste capítulo efetua-se a análise da evolução dos diferentes sistemas gerais de avaliação ao longo dos tempos. Parte-se dos modelos puramente financeiros, os de primeira geração, e descrevem-se as diferentes transformações até aos sistemas mais recentes, os de terceira geração.

6.3 Evolução dos sistemas e avaliação da performance

No seguimento da abordagem realizada no capítulo anterior, o desenvolvimento dos sistemas gerais de avaliação da performance evoluíram, globalmente, em três gerações (Neely, Marr, Roos, Pike, & Gupta, 2003). Os de primeira geração foram baseados no pressuposto de que sistemas de medição devem ser financeiros e complementados com indicadores não-financeiros, incluindo ativos intangíveis. Por outro lado, estes sistemas eram estáticos e pouco adequados para transmitirem a articulação e o desenvolvimento das diferentes medidas de desempenho (Neely et al., 2003). Os sistemas de medição de segunda geração usavam a estratégia, os “mapas estratégicos” e “mapas de sucesso”. Tinham em conta a natureza dinâmica do desempenho, os processos de transformação e a articulação entre objetivos e recursos. Como exemplos de sistemas de segunda geração referem-se os mapas estratégicos (*strategy maps*), desenvolvidos por Kaplan e Norton (2004), mapas de sucesso e risco (*success and risk maps*), criados por Neely (2002a), e o *IC-Navigator model*, desenvolvido por Göran Roos (Neely et al., 2003).

Por último, os sistemas de medição de terceira geração têm em conta os desenvolvimentos anteriores e procuram vincular explicitamente as dimensões não-financeiras e intangíveis do desempenho. Exigem que as organizações procurem uma maior clareza entre as dimensões não-financeiras e intangíveis do desempenho organizacional e as consequências no *cash flow* (Neely et al., 2003). Neste caso, as ferramentas de medição são utilizadas para apoiar a tomada de decisão. Devem transmitir a confiança de que os modelos utilizados

refletem a realidade. Para se comunicar com os interessados é necessário um aprofundamento dos atributos que criam valor para os *stakeholders*, a partir do seu ponto de vista. Internamente, a gestão estratégica deve ser mais sofisticada e as alavancas de gestão, para melhorar o desempenho, são mais numerosas e complexas (Neely et al., 2003).

Rodrigues (2008) sistematiza as abordagens teóricas de avaliação da performance em:

- Abordagem económica, tem como principal âmbito o cumprimento de objetivos que são construídos em função dos proprietários ou gestores da organização, de natureza económica ou financeira;
- Abordagem social, influenciada pela escola das relações humanas. Sem pôr em causa os aspetos económicos, integra as atividades necessárias à manutenção da organização considerando que a concretização dos objetivos sociais concorre para a concretização dos objetivos económicos e financeiros (justificando com os trabalhos de Quinn et Rohrbaugh, 1981);
- A abordagem sistémica, em contraponto com as abordagens económicas e sociais, destaca a capacidade de recursos da organização, a estabilidade, harmonização e perenidade dos subsistemas da organização, em relação ao contexto ambiental;
- A abordagem política, baseada na influência do relativismo, considera que os indivíduos têm os seus próprios critérios para analisar e avaliar o desempenho da organização.

De acordo com Gomes (2005), existem três abordagens para tratar a avaliação da performance de natureza organizacional: uma que utiliza os modelos que se aplicam a toda a organização e que pretensamente possam ter um carácter universal para todas as organizações; outra que pretende encontrar os indicadores mais apropriados e desenhar o sistema mais ajustado às necessidades de avaliação da organização; e uma terceira que tem preocupações de investigação e de desenvolvimento. Nos últimos anos, os estudiosos colocaram o foco na defesa do desenvolvimento de estruturas mais abrangentes de avaliação do desempenho, optando por modelos multidimensionais em detrimento de modelos baseados apenas numa

dimensão de análise (Cameron & Whetten, 1981; R. Quinn & Rohrbaugh, 1983; Rojas, 2000). Para Neves (2011), a organização dos sistemas de avaliação da performance é sistematizada em três componentes: a primeira está relacionada com as métricas tradicionais de avaliação económica, e condições da sua adaptação à teoria financeira⁵⁰; a segunda sistematiza as métricas de criação de valor, tem por base os dados de mercado e contabilísticos⁵¹; e a terceira focaliza-se nos sistemas integrados de avaliação da performance.

Toni e Tonchia (2001, pp. 8-10) defendem que os principais sistemas de avaliação podem ser sistematizados em cinco perspetivas:

- Modelos hierárquicos (ou verticais), apresentam indicadores do desempenho de custos e de não-custos em diferentes níveis de agregação. No primeiro caso são exemplo os custos de produção e no segundo o tempo, a flexibilidade e a qualidade. São elementos essencialmente económicos e financeiros. O primeiro modelo foi proposto por e associava a produtividade com o ROI;
- Modelos equilibrados, têm como principais referências os modelos de balanced scorecard e tableaux de bord, em que os indicadores de desempenho são separadamente considerados, dentro de diversas perspetivas, e analisados. As ligações entre perspetivas têm sido aprofundadas nos modelos mais recentes, especialmente no BSC;
- Modelos em tronco, ou em pirâmide, sintetizam os indicadores de desempenho desde o nível operacional até níveis mais agregados de indicadores. Vão de áreas de não custo até às áreas económicas e financeiras. A abordagem em pirâmide envolve a agregação e síntese do desempenho, aos níveis superiores da pirâmide, estando desta forma próximos de uma arquitetura equilibrada, de acordo com (Cross & Lynch, 1989), como a seguir se verá em maior detalhe;

⁵⁰ Utiliza como referência a Rendibilidade dos Capitais Investidos, a Taxa Interna de Rendibilidade (TIR), o Valor Atual Líquido (VAL), o Resultado Residual (designado por *Economic Value Added – EVA*) e o *Goodwill*, (Jordan, Neves, & Rodrigues, 2002; Neves, 2011). Para Neely (2002), acresce o custeio baseado em atividade (CBA) e o valor de mercado acrescentado (market value added – MVA).

⁵¹ Está relacionada com as métricas de valor criadas para os acionistas, tais como o *Total Shareholder Return*, a Rendibilidade Supranormal e o Valor Criado para o Acionista (Neves, 2011).

- Modelos mistos, apresentam modelos de desempenho internos e externos;
- Modelos relacionados com a cadeia de valor, atendem às relações internas com clientes e fornecedores.

Neely (2002a), utilizando a metáfora da “avaliação da saúde das organizações”, sistematiza os instrumentos de avaliação em “testes de diagnóstico”, incluindo a saúde financeira e o grau de satisfação dos clientes, e estruturas de desempenho, que avaliam várias dimensões de funcionamento. Estas são ainda divididas em duas categorias: as de autoavaliação e as que apresentam sistemas de avaliação gerais. No que foi designado por testes de autoavaliação coloca os modelos centrados na excelência e na avaliação da qualidade. Nos restantes, considera os “modelos equilibrados” que avaliam os progressos realizados em vários domínios da organização.

Os principais modelos gerais de avaliação da performance, com origem nos anos noventa, e de acordo com diferentes níveis de complexidade (Epstein & Manzoni, 1998; Kaplan & Norton, 1992; Morin & Audebrand, 2003; Neely, 2002a) apresentam perspetivas que se centram em determinados aspetos da organização, tentando, no entanto, criar conexões com o funcionamento global da organização. Neely (2002a) sustenta que as principais tendências da avaliação da performance se situam na avaliação integrada do grau de satisfação dos clientes, satisfação dos empregados, ativos incorpóreos, desempenho dos fornecedores e desempenho financeiro.

De acordo com as perspetivas apresentadas, e tal como defendem Ferreira, Franco e Mota (2011), podemos considerar, para sistematização dos principais sistemas de avaliação da performance, três áreas predominantes de avaliação: i) a financeira, de cariz contabilístico; ii) a perspetiva multidimensional e integrada da performance e iii) a que decorre dos modelos de excelência de avaliação baseados na qualidade.

6.4 Sistemas de avaliação baseados na dimensão financeira: economic value added (EVA[®]) e custo baseado em atividades

Na década de oitenta e princípios de noventa, existia uma forte crítica aos sistemas de desempenho vigentes, fortemente baseados em métodos contabilísticos, que eram concebidos para uma época em que o crescimento económico se baseava na força do trabalho e não incluía o conhecimento e o desenvolvimento tecnológico (Ferreira et al., 2011). Outros apontavam métodos de medição inadequados e comportamentos de curto-prazo, que levaram a situações de declínio económico (Neely et al., 2003, p. 129). No meio académico, e nas organizações, tentou-se melhorar métodos de medição do desempenho financeiro, desenvolvendo e aplicando conceitos como, por exemplo, o custo baseado em actividades (*activity based costing*), gestão baseada em actividades (*activity based management*), lucro, análise de fluxo de caixa (*cash flow analysis*) e análise de valor para o acionista (*shareholder value analysis*), ver Ferreira et al. (2011).

Como exemplo de sistemas de avaliação de base financeira, dos mais abordados na literatura, considera-se, seguidamente, o *economic value added* e *activity-based costing* (Jordan et al., 2002; Neves, 2011).

Economic value added (EVA[®])

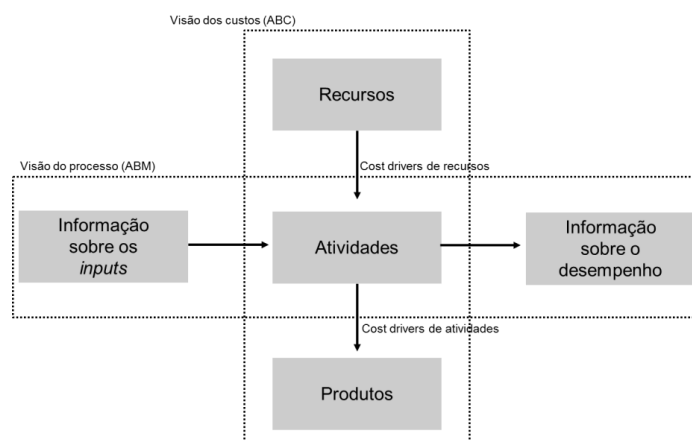
Tendo assumido várias designações ao longo dos tempos, o *economic value added*, considerado na literatura relacionada com a perspetiva contabilística, assumiu principal relevância após a sua identificação como EVA⁵², (Jordan et al., 2002; Neves, 2011). É o exemplo de uma métrica que procura analisar o valor para o acionista, de acordo com Neves (2001). Este modelo propõe-se medir a qualidade das decisões da equipa de gestão, sendo que produz a identificação do resultado operacional da organização antes de

⁵² Redesignação proposta por Stern Stewart & C.^o que popularizou o modelo (Rodrigues, 2010). EVA= (Rendibilidade do capital investido-Custo médio ponderado do capital) * Capital investido (capital próprio+ capital alheio).

impostos, deduzido da remuneração do capital próprio utilizado na sua atividade (J. Rodrigues, 2008). O EVA é um indicador de curto prazo, não aplicável a todos os sectores e passível de manipulação (Neves, 2011). Com ligação ao EVA, muitas organizações utilizam o *market value added* (MVA), especialmente as organizações cotadas em bolsa. Neste caso, a criação de valor consiste na diferença entre o valor de mercado da organização e o valor económico de capital aplicado (Neely, 2002a). O valor de mercado é obtido pela soma de duas parcelas: capital investido mais o valor da oportunidade de crescimento (Neves, 2011).

Custo baseado em atividades

A abordagem *activity-based costing/management* centra-se na identificação de informação mais precisa sobre os custos e sobre a forma de proceder nas atividades, processos, produtos, serviços e clientes das organizações (Kaplan & Cooper, 1998). O modelo introduz o conceito de atividade como central no apuramento dos custos dos produtos (ABC) e na análise dos processos desenvolvidos (ABM) pelas organizações. Desta forma, são imputados com maior precisão custos indiretos. Posteriormente, é introduzida a estimativa de custo baseada na capacidade prática de produção (Kaplan & Anderson, 2006), figura 16.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Cooper (1998), tendo como referência os trabalhos de Turney (1997)

Figura 16 - Modelo centrado nos custos por atividades

O eixo vertical destaca o apuramento dos custos (ABC) enquanto que o eixo horizontal destaca a gestão das atividades. O sistema é, por conseguinte, baseado em dois estádios: no primeiro, são imputados recursos às atividades, estes são aplicados numa relação de causa-efeito entre atividades e recursos utilizados, designados por “*cost drivers de recursos*”; no segundo estádio, são atribuídos custos às atividades desenvolvidas para obter produtos, de acordo com o consumo efetuado pelas atividades, “*cost drivers de atividades*”.

O ABC procura melhorar o posicionamento competitivo da organização, o qual implica uma melhor posição económica e financeira mas também a sua imagem juntos dos clientes. Todavia, de acordo com Major e Vieira (2009), são ainda reduzidas as organizações que introduziram o modelo. Uma das questões apontadas para tal é a necessidade de alterar de forma substancial o modelo de gestão, as dificuldades de implementação e operacionalidade; outra questão está na seleção das principais atividades, *cost drivers* e na informação necessária para carregar o sistema e gerar *outputs*; e, numa derradeira questão, é questionado se o sistema visa melhorar o desempenho ou constituir-se como uma ferramenta de *downsizing*.

Apesar da diminuição da importância dos sistemas exclusivamente financeiros, num trabalho efetuado por Morin e Auderbrand (2003), que inquiriu 18 gestores seniores, com recurso à técnica *Delphi*, os participantes concordaram em 46 indicadores de desempenho, 35 foram indicadores financeiros, e os restantes são indicadores de outras dimensões da organização: sociais, técnicos e ecológicos.

6.5 Sistemas de avaliação multidimensionais: os sistemas equilibrados, *tableau de bord* e o método OVAR e o *balanced scorecard (BSC)*

Na sequência de estudos realizados em várias organizações americanas, insatisfeitas com os seus métodos de avaliação do desempenho baseados em indicadores contabilísticos e financeiros (inadequados ao contexto competitivo mundial, porque prejudicavam a criação de valor a médio e longo prazo), foram introduzidos os modelos equilibrados, com preocupações de avaliação de várias dimensões das organizações (Kaplan & Norton, 1992). Nestes modelos, assumem principal relevância o *tableau de bord/OVAR* e o *balanced scorecard* (Toni & Tonchia, 2001).

***Tableau de bord* e o método OVAR**

O modelo de *tableau de bord* e o método OVAR (objetivos, variáveis de ação e responsáveis) foram desenvolvidos para melhorar processos internos e controlar a performance. Nas primeiras versões, a terminologia era associada às áreas das engenharias e não de contabilidade (Epstein & Manzoni, 1998). Desde as suas origens, em 1932, o *tableau de bord* vem passando por mudanças na sua arquitetura e métodos de implementação. No início era usado principalmente como uma ferramenta de controlo e produção de relatórios, oferecendo aos gestores as informações financeiras e não financeiras sobre os diversos níveis e a variedade de atividades nas organizações (Neves, 2011). No início dos anos noventa, tornou-se estritamente alinhado com a estratégia e baseado na premissa da existência de relação causal entre o objetivo de ação estratégica e a variável estratégica, definida pelo plano estratégico correspondente (Jordan et al., 2002).

De acordo Neves (2011, p. 154) e Jordan *et al.* (2002, p. 238), um sistema de *tableau de bord* deve considerar as seguintes fases:

- I) Criar a visão global, onde se inclui a missão, estratégia, objetivos estratégicos e indicadores que vão servir para medir a concretização dos

objetivos. Uma das características particulares deste modelo é a de apoiar a concretização da estratégia, dando-se o primeiro passo neste ponto.

II) Definir os centros de responsabilidade para concretização da estratégia, missão e objetivos. O que faz o departamento? para quem trabalha? e qual a necessidade da sua existência? São questões chave para se constituir um sistema piramidal de centros de responsabilidade, com missões e objetivos específicos que contribuirão para a implementação da estratégia.

III) Definição dos planos de ação para alcançar os objetivos. Ligação dos objetivos de cada centro de responsabilidade às variáveis-chave de ação, através da intervenção dos responsáveis por cada centro. Por uma metodologia *top-down* identificam as atividades que podem contribuir para a realização da estratégia. As variáveis-chave podem ser identificadas por uma via arborescente (reflexão sobre os objetivos e variáveis de ação que podem ter implicações sobre cada objetivo) e via orgânica (aprofundamento dos processos e atividades, por uma metodologia de brainstorming, que visem a melhoria da concretização dos objetivos). São recomendáveis até 10 indicadores por responsável, com 2 a 3 objetivos e 7 a 8 variáveis de ação. São ainda constituídas grelhas que sistematizam objetivos/varáveis-chave e variáveis-chave/responsáveis.

IV) Seleção de indicadores por centro de responsabilidade, que visam acompanhar a concretização do objetivo ou do plano de ação. Na construção destes indicadores são recomendadas algumas características como a abrangência, clareza, um número reduzido e que seja dificilmente manipulável.

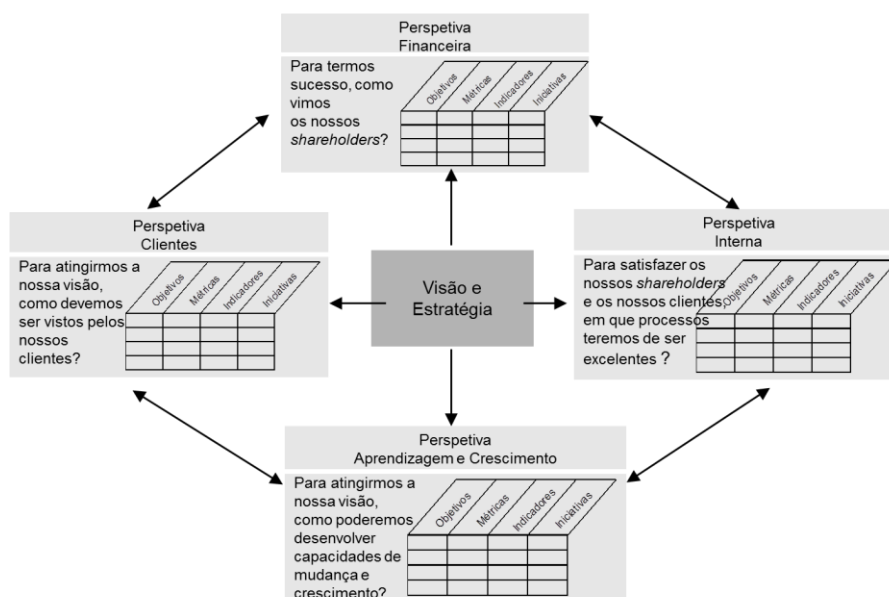
V) Construção dos sistemas de normas e sinais de alerta. São dadas orientações sobre a razoabilidade da precisão dos valores. Mais do que o valor em concreto, é preciso ponderar uma aproximação ao desejado, simplicidade na apresentação dos dados, o indicador ter um valor objetivo e o limite que desencadeará o alerta. A apresentação dos indicadores deve ter como recurso a facilidade da sua visualização, por exemplo com recurso a gráficos que indiquem os limites de referência onde devem estar os valores estimados.

VI) Processo de obtenção de informações. Neste último aspeto têm principal importância as fontes de recolha dos dados. Sem elas dificilmente se consegue constituir um sistema efetivo de avaliação do desempenho.

Balanced scorecard (BSC)

Com a finalidade de garantir a ligação, e coerência, entre a estratégia, os objetivos e a sua operacionalização, Kaplan e Norton (1992) introduziram o *balanced scorecard* (BSC), permitindo a ligação dos resultados com as atividades operacionais e as condições necessárias para se chegar a esses resultados, aspeto que Epstein e Manzoni (1998) referem como um dos mais importantes que foi introduzido pelo modelo. O objetivo do BSC é traduzir a visão da organização e a estratégia num conjunto coerente de medidas de desempenho. Esta articulação integra indicadores financeiros e não-financeiros, de curto e longo prazo, indicadores de ocorrência (*lagging*) e indicadores de tendência (*leading*) e relacionam a perspetiva interna e externa do desempenho (Kaplan & Norton, 1992, 1996a). Deste modo, o modelo apresenta um conjunto de características específicas, assentes nos seguintes princípios: i) ligar os indicadores de performance à estratégia; ii) possibilitar aos gestores uma visão alargada e integrada do desempenho; iii) ligar o controlo operacional à visão e à estratégia; iv) clarificar as relações de causa-efeito; e v) focalizar a atenção dos gestores no que é mais crítico.

O *BSC* proporciona a visão global e integrada do desempenho organizacional (pela definição, comunicação e execução da estratégia) e inicia a sua implementação através da identificação de três conceitos de base na estratégia: a definição da missão, dos valores e da visão. Simultaneamente, são criados um conjunto de indicadores de desempenho que estão diretamente relacionados com a visão, missão e estratégia organizacional, num processo de desdobramento hierárquico (*top-down*), identificados os fatores críticos de sucesso da mesma, as metas a alcançar, os indutores desses resultados e os indicadores de causa-efeito, para posterior controlo. A partir daí, o instrumento assenta em quatro perspetivas: financeira, clientes, processos e perspetiva de aprendizagem e crescimento (Kaplan & Norton, 1996b, p. 186). Tal como expresso na figura 17 e relativa à última fase de desenvolvimento do modelo.



Fonte: (Kaplan & Norton, 1996b, p. 186)

Figura 17 - Modelo geral do *balanced scorecard*

A perspectiva financeira coloca a interrogação de “como deveremos ser vistos pelos nossos investidores?”, admitindo que em organizações sem fins lucrativos a perspectiva terá de estar essencialmente relacionada com a missão da organização. O BSC tem a preocupação de envolver os indicadores financeiros com outras metas baseadas em valores intangíveis, dado que apresentam uma relação de causa-efeito para a obtenção de resultados financeiros.

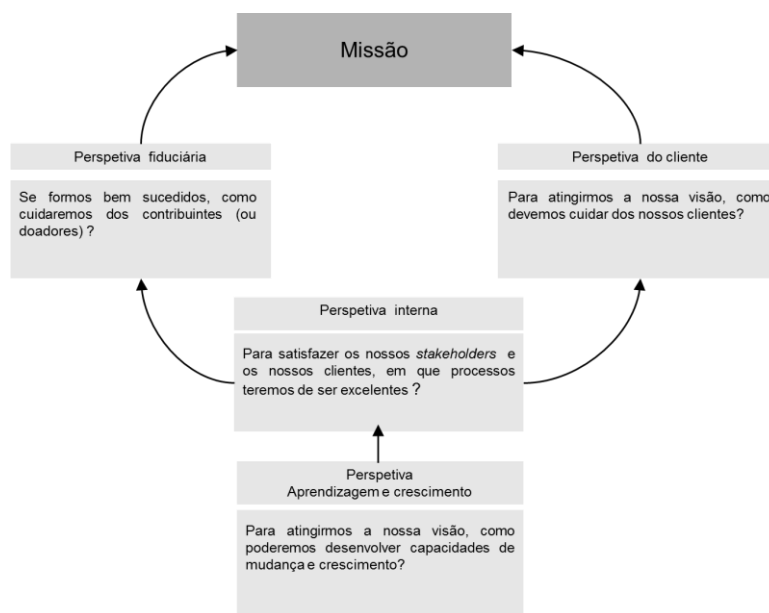
Na perspectiva dos clientes, a questão colocada é “como devemos ser vistos pelos nossos clientes?”, que, por sua vez, é antecedida por um conjunto de questões (tais como: “qual é o nosso mercado alvo?”, “quem são os nossos clientes?”, “com quem temos de competir para conseguir os nossos clientes?”, “qual é o valor percebido pelos nossos clientes?” e “se a organização deixar de existir, quem sentirá a nossa falta? O que farão os nossos clientes atuais?”). Na abordagem dos “mapas estratégicos”, sobre os processos de gestão de clientes, foram acrescentadas outras quatro questões relacionadas com a seleção de clientes, conquista de clientes, retenção de clientes e o cultivar relacionamentos com os clientes (Kaplan & Norton, 2004). Neste raciocínio, foi identificada a importância de relações de interdependência com clientes alvo

que permitem relações designadas por “*system lock-in*”, em que o cliente fica de tal forma dependente do fornecedor que os custos de mudança para outros sairiam muito elevados.

Na perspetiva dos processos internos, as preocupações são: “em que processos temos de ser excelentes?”. A questão prende-se com a dificuldade que as organizações têm em concretizar a sua estratégia e nos erros críticos de execução dos seus processos de implementação da estratégia. Esta perspetiva está diretamente relacionada com a anterior, dado que, após a identificação dos objetivos e indicadores para os clientes, deve perguntar-se “onde teremos de ser excelentes para atingir essas metas?”.

A perspetiva de aprendizagem e crescimento é orientada pela questão “como podemos desenvolver capacidades de crescimento e mudança?”. Nesta perspetiva incluem-se um conjunto de valores intangíveis, tais como capital humano, capital informação e capacidade organizacional. Posicionada na base do BSC, estabelece relações de causa efeito com as outras perspetivas, tendo principal influência nos resultados obtidos, na perspetiva que estiver no topo (financeira em organizações com fins lucrativos e cliente/missão nas organizações sem fins lucrativos ou públicas).

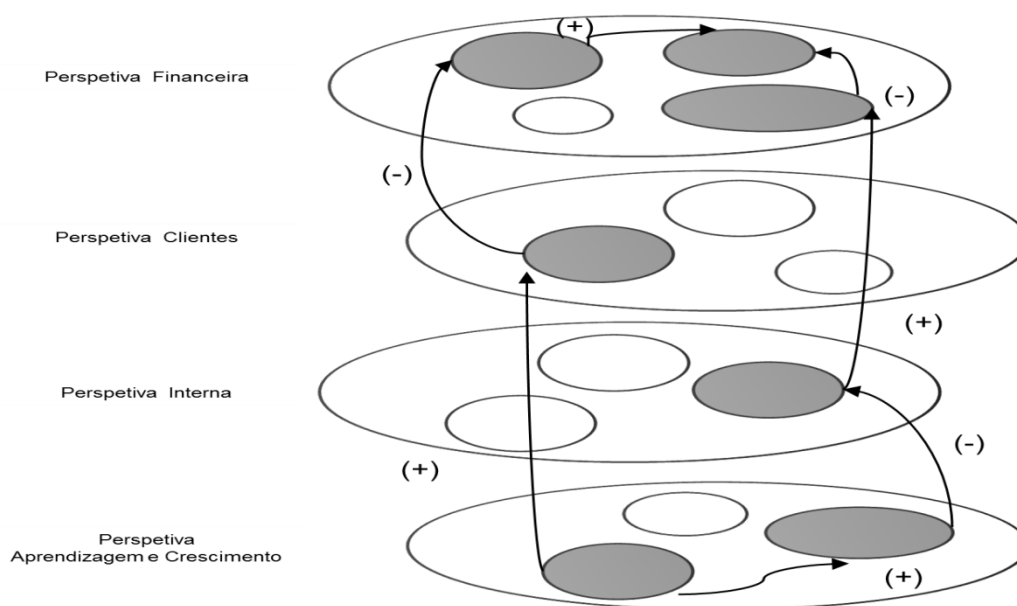
Na criação dos “mapas estratégicos”, que conduzem à estratégia, Kaplan e Norton (2004) destacam, novamente, que o critério principal para o sucesso das organizações do sector não lucrativo é o desempenho no cumprimento da missão, dado que estas organizações abrangem um conjunto alargado de missões e, por tal, torna-se imperioso definirem o impacto social e os seus objetivos da melhor maneira. Para além da perspetiva dos clientes estar relacionada com os clientes-alvo, diferentes tipos de *stakeholders*, e com a necessidade de se considerar os seus interesses, a perspetiva fiduciária também considera os principais grupos de interessados, nomeadamente financiadores, contribuintes e doadores que fornecem os recursos financeiros.



Fonte: (Kaplan & Norton, 2004)

Figura 18 - O desenvolvimento de mapas estratégicos

A utilização dos “mapas estratégicos” permite uma rápida representação visual das relações de causa e efeito entre os componentes da estratégia. Por outro lado, permite uma melhor comunicação da estratégia e sua tradução em termos operacionais (Kaplan & Norton, 2004). Assim, é verificado se o BSC traduz a estratégia planeada para a organização, dado que se testa a ligação dos objetivos de diferentes níveis, em cadeia, para verificar se contribuem para a concretização dos objetivos globais. Desta forma, têm de ser efetuadas escolhas, estabelecer prioridades e realizar maior focalização nas questões essenciais, relacionadas com o que se pretende atingir. Só estas ficam no BSC, as restantes são retiradas. Na figura seguinte, em forma gráfica, representa-se um exemplo de mapa estratégico.



Fonte: (Kaplan & Norton, 1996b, p. 208)

Figura 19 - Exemplo da conexão das quatro perspectivas

Com o desenvolvimento do modelo, com uma maior integração dos princípios, uma nova configuração e a utilização de quatro novos processos, o BSC tornou-se um sistema de gestão da estratégia. Deste modo, Kaplan e Norton (1996c) recorrem a quatro processos de gestão estratégica, que são: i) clarificação e tradução da visão estratégica, de forma a facilitar a compreensão da estratégia a longo prazo, em todos os níveis da organização. Esta é decomposta em objetivos e indicadores perfeitamente reconhecidos por todos; ii) comunicação e alinhamento estratégico. A estratégia é comunicada a todos os níveis da organização e, nas diferentes estruturas e departamentos, podem-se articular os objetivos individuais e de cada serviço; iii) planeamento e afetação de recursos, maior facilidade de integração do plano de negócios com o orçamento anual, reduzindo a diversidade de elementos de planeamento e aumentando a possibilidade de coordenação do financiamento às iniciativas que contribuam para a concretização dos objetivos; e iv) feedback e aprendizagem estratégica. Consoante o desenvolvimento da estratégia, por via da aprendizagem em tempo real, as organizações são detentoras de conhecimento que permite articular e alterar metas de curto prazo.

O BSC teve uma evolução constante desde o seu surgimento em 1992 (Kaplan & Norton, 1992), enquanto sistema de medição do desempenho, passando a sistema de gestão estratégica em 1996 (Kaplan & Norton, 1996b, 2001), a sistema de comunicação da estratégia no início dos anos 2000 (Kaplan & Norton, 2004) e, como última inovação, em 2006 a sistema de gestão da mudança, em que o alinhamento entre pessoas, processos e infraestruturas com a estratégia é predominante (Kaplan & Norton, 2006). Alinhar a organização com a estratégia é o ponto atual de evolução do modelo (Pinto, 2007). Outra particularidade é a possibilidade de utilizar outras ferramentas específicas de avaliação, em articulação com cada uma das perspectivas do BSC. São exemplo, as possibilidades de apoiar a perspectiva financeira com a solução ABM (*activity-based management*) ou ABC (*activity-based costing*); a perspectiva clientes com um sistema CRM (*customer relationship management*); a perspectiva de aprendizagem e crescimento com um sistema de gestão do capital humano e, na perspectiva dos processos, a utilização de uma ferramenta de gestão da qualidade, como o *Six Sigma*, (Pinto, 2007). Em todos os casos, os *outputs* destes sistemas são *inputs* para o BSC, em cada perspectiva.

As apreciações críticas ao BSC têm sido dirigidas para as versões desenvolvidas a partir do primeiro lançamento do instrumento. No entanto, sobre a forma como são envolvidos os *stakeholders*, apresenta-se como uma limitação para Atkinson, Waterhouse e Wells (1997), Marr e Schiuma (2003) e Otley (1999), dado que são vistos apenas como acionistas ou financiadores, ignorando outras partes interessadas e a sua influência. Para Neely (2002a, p. 196), “o que interessa não é a imagem da organização aos olhos do cliente, mas a imagem da organização aos olhos do cliente em comparação com a concorrência”. Outra questão é a omissão de qualquer referência aos fornecedores (Neely, 2002b). É também criticada, por Marr e Schiuma (2003), a insuficiente fundamentação teórica proporcionada, em que são dadas várias designações para a identificação da mesma coisa (por ex. utilização de designações como instrumento, ferramenta ou modelo). Norreklit (2000) reforça o reduzido envolvimento de *stakeholders*, a rigidez do modelo, a falta de um método para destacar as melhorias a realizar, a excessiva ênfase nas medidas

financeiras, a falta de relação causal entre medidas, a não identificação de relações com o tempo e a possibilidade das métricas serem definidas de forma pobre.

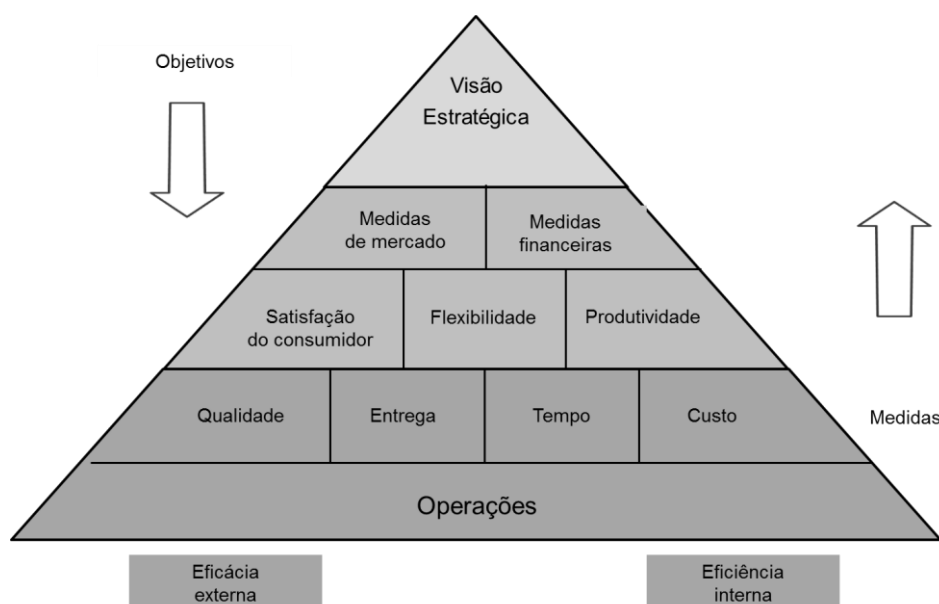
Ahn (2005) destaca duas situações: a possibilidade de existência de desajustamentos entre os objetivos estratégicos e a missão (se tal acontecer pode resultar numa perda de credibilidade organizacional); e, noutro caso, a falta de alinhamento entre indicadores e objetivos estratégicos para os níveis mais baixos da cadeia hierárquica. Bourne (2008) alerta para problemas de implementação do BSC e, neste caso, defende que o BSC deve ser utilizado como complemento a um sistema de avaliação de desempenho. Destaca que medir não gera valor por si só; exige sucessivas propostas de melhoria, com a definição de ações que promovam mudanças nos processos e nas práticas organizacionais. Destaca, ainda, a simplicidade como uma das características cruciais do BSC, colocando reservas na sua aplicação quando as organizações apostam deliberadamente na vertente inovação, recomendando que existam sistemas de informação e meios tecnológicos adequados às necessidades das organizações neste domínio específico.

6.6 Sistemas em tronco ou em pirâmide: *performance pyramid*, *performance measurement matrix*, *Integrated dynamic performance measurement systeme* e *performance prism*

Próximos de uma arquitetura equilibrada, os modelos em tronco, ou em pirâmide, desagregam os indicadores por toda a estrutura organizacional, numa lógica vertical, descendente e ascendente, e horizontal, pelas diferentes áreas funcionais (Cross & Lynch, 1989). Como referência, de acordo com Toni e Tonchia (2001), são evidenciados os seguintes sistemas: *Performance pyramid* (Lynch & Cross, 1991); *Performance measurement matrix* (Keegan, Eiler, & Jones, 1989); *Integrated performance measurement system – IPMS*, (Ghalanyini, Noble, & Crowe, 1997) e *Performance prism* (Neely et al., 2001).

Performance pyramid

A partir de uma abordagem teórica, sobre o desenvolvimento de sistemas de medição do desempenho (*strategic measurement, analysis, and reporting technique - SMART*), e situando-se nos sistemas que tentavam ser generalizáveis para todas as organizações, de acordo com Gomes (2005), a pirâmide de desempenho (*performance pyramid*) de Cross e Lynch, (1989) introduz: a noção de medição em cascata, pelos diferentes níveis da organização; a necessidade de medir a performance no mercado (externa) e internamente; e a Inclusão de indicadores estratégicos no vértice da pirâmide e indicadores operacionais na base, tal como se verifica na figura 20.



Fonte: (Cross & Lynch, 1989)

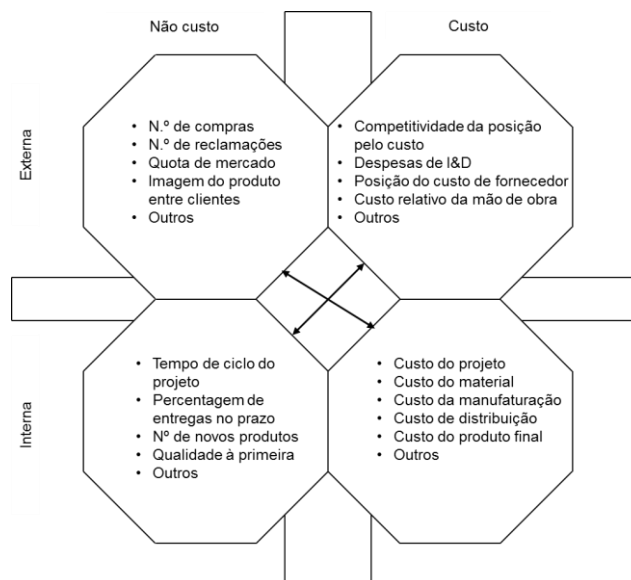
Figura 20 - Modelo de *performance pyramid*

Ao segundo nível, encontram-se os objetivos medidos por resultados financeiros e de mercado, por unidade de negócio, para concretização da visão da organização. Os indicadores de mercado (quota de mercado) permitem a verificação dos objetivos de longo prazo e os financeiros (rendibilidade e tesouraria) de curto prazo. No terceiro nível, são monitorizados os indicadores relativos à satisfação do consumidor, flexibilidade e produtividade, em cada unidade de negócio. Neste nível, realizam-se os processos internos de negócio, estão incluídas todas as atividades e funções de suporte ao

funcionamento. No quarto nível, na base, segundo os autores, estão os pilares do sistema, aos quais se deve dar maior atenção, e onde se encontram os indicadores operacionais relacionados com a qualidade do serviço, entrega, tempo e custo de produção. O sistema permite assegurar a comunicação dos objetivos e indicadores, no sentido descendente (lado esquerdo da figura), e a comunicação dos resultados no sentido ascendente (lado direito), (Gomes, 2005; J. Rodrigues, 2010). A possibilidade de divulgar, em termos gerais e operacionais, a visão, para todos os membros das organizações, em todos os níveis organizacionais hierárquicos, é um problema grave de comunicação interna. A estratégia precisa ser deliberada, mas também comunicada, e este sistema reforça essa possibilidade (Neely, 1999).

Performance measurement matrix

O sistema *performance measurement matrix* (ver Keegan et al., 1989), com base numa matriz de avaliação, implica a existência de um equilíbrio na avaliação, baseado em quatro dimensões de indicadores: “custo” ou “não custo”, e de natureza externa ou interna, tal como se expressa na figura 21.



Fonte: (Keegan et al., 1989)

Figura 21 - O sistema *performance measurement matrix*

Para Gomes (2005), os autores colocam especial destaque na necessidade de equilibrar os indicadores de natureza externa e interna, de forma a reduzir uma tendência de valorizar as atividades internas em detrimento da recolha de informação externa. Dão como exemplo de tal situação, a produção de bens já não absorvidos pelo mercado ou a inexistência de um padrão de comparação dos custos de produção das entidades concorrentes. Para a sua aplicação, os autores recomendam que se comece por um conjunto reduzido de indicadores globais, de ligação com outros que sejam tradicionais na organização, e a necessidade da sua ligação à estratégia. Reforçam que só assim é possível auxiliar os gestores na medição dos objetivos estratégicos.

Integrated dynamic performance measurement system

Ainda na perspetiva dos modelos generalizáveis para todas as organizações, Ghalanyini *et al.* (1997) introduzem o *integrated dynamic performance measurement system*, que, de forma original, constitui três áreas funcionais da organização, designadas como principais: gestão, processos de desenvolvimento das equipas e atividade de produção “*factory shop floor*”. No primeiro caso enquadram as atividades gerais de suporte (ex. marketing, finanças, contabilidade), que são responsáveis pela determinação dos fatores gerais e específicos de sucesso e aos quais se depositará maior atenção. No segundo caso incluem a atividade das pessoas das restantes duas áreas e o seu contributo para o desenvolvimento dos processos. A terceira área integra as atividades produtivas (onde se incluem o aprovisionamento, produção, qualidade) e onde se recolhem e analisam os indicadores de performance, gerais e específicos.

O *integrated performance measurement system (IPMS)*, tal como se verifica na figura seguinte, apresenta uma estrutura baseada num *loop* interno de desdobramento do desempenho, que vai da visão até à medição do desempenho propriamente dita (Bititci, Carrie, & Mcdevit, 1997).



Fonte: (Bititci *et al*, 1997b.)

Figura 22 - Sistema de *loop* fechado com desdobramento e *feedback*

O objetivo do desdobramento do desempenho é assegurar que: I) as medições de performance sejam utilizadas em vários níveis da organização; II) o desdobramento seja efetuado através dos diferentes níveis de funcionamento da organização e; III) seja relevante, com o impacto e influência nas diferentes áreas de negócio, separadamente.

Por outro lado, Bititci *et al.* (1997) definem o que é um processo de gestão da performance, enquanto processo pelo qual a organização gere a performance de acordo com a estratégia e objetivos corporativos. Na figura seguinte descrevem, em três níveis, o “processo de gestão da performance”, o “sistema de medição de desempenho” e o “sistema de informação” de uma organização.



Fonte: (Bititci *et al*, 1997b)

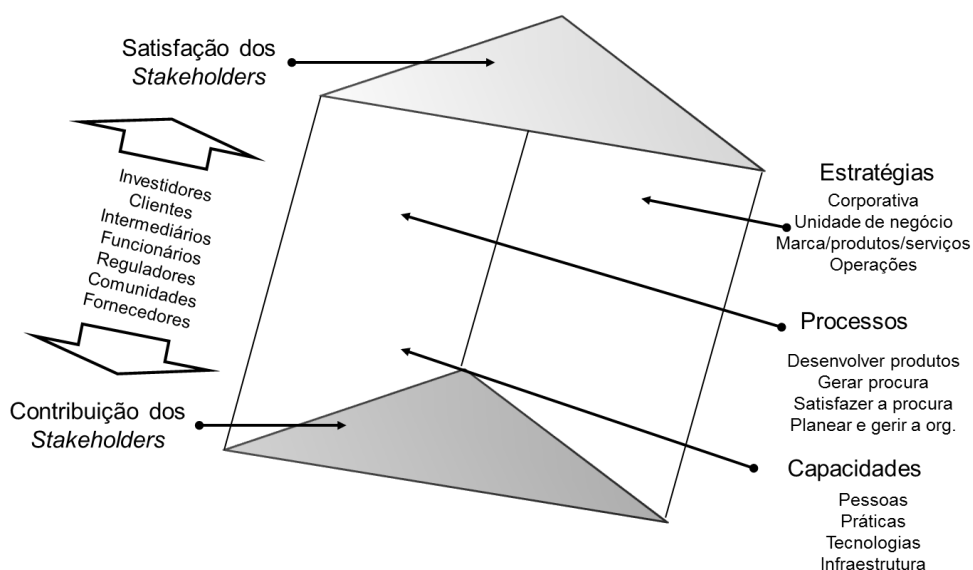
Figura 23 - O processo de gestão e o sistema de medição de desempenho

Para o funcionamento do IPMS são colocados dois requisitos: Integridade e desdobramento. No primeiro caso, é necessário promover a integração entre as várias áreas de negócio; no segundo, a distribuição dos objetivos e políticas do negócio através dos diferentes níveis da estrutura hierárquica da organização. Para melhor congruência do modelo, Bititci *et al.* (1997) utilizaram o *Viable Systems Model (VSM)* para assegurar a integridade de seu sistema. O modelo é baseado em cinco subsistemas: o sistema 1 representa a função produtiva de uma organização; o sistema 2 representa o processo de negócio que contém as funções do sistema 1; o sistema 3 representa o nível tático de gestão dos sistemas 1 e 2; o sistema 4 tem um foco na melhoria contínua e, por fim, o sistema 5 define a direção e os objetivos globais da organização.

Performance prism

No seguimento de trabalhos anteriormente realizados pelo grupo de investigação da Universidade de Cranfiel, foi apresentado por Neely *et al.* (2001) o *performance prism*, que introduz a particularidade de ser alicerçado

nos interesses dos *stakeholders* e, simultaneamente, no que a organização pretende deles. O prisma refrata a luz e dissimula a complexidade que está por trás de coisas simples. O modelo em causa pretende transmitir essa ideia, em que cada perspetiva é tratada de modo unidimensional mas depois é relacionada e integrada de forma multidimensional. Trata-se de um modelo tridimensional com base em cinco faces, cada qual representando uma perspetiva de avaliação.



Fonte: (Neely et al., 2001)

Figura 24 - O modelo do *performance prism*

As cinco perspetivas de performance de acordo com Neely et al. (2001), encadeadamente, podem ser descritas através de cinco perguntas: i) satisfação dos *stakeholders* - quem são os *stakeholders* da organização, o que querem e necessitam? Neste modelo destaca-se a diversidade do envolvimento das partes interessadas, não apenas clientes e acionistas. Entre elas, ganham destaque, pela intervenção e importância, as entidades reguladoras, dado que têm grande influência na colocação de restrições aos preços, capacidade de revogar licenças de funcionamento, dão eco da insatisfação de grupo minoritários e utilizam regulamentos e imposições legais que condicionam o funcionamento das organizações; ii) estratégias - que estratégias são preciso implementar para satisfazer as necessidades dos

stakeholders? Relativamente à perspectiva das estratégias, é defendida a sua formulação a partir do valor que se cria para as partes interessadas (Neely et al., 2001), mais uma vez reforçando os interesses dos *stakeholders* como ponto de partida para a definição da estratégia. Destacam ainda que os indicadores a implementar têm de refletir a estratégia e conseguir comunicá-la. Alertam para o facto de 90% das estratégias falharem por assentarem em pressupostos relativos a fatores de melhoria que, se estiverem errados, não serão alcançados e os processos de negócio não serem convergentes com as estratégias, o que leva a um desperdício de recursos; iii) processos - quais são os processos críticos exigidos para realizar essas estratégias? Para cada um dos processos deve ser possível identificar indicadores específicos que permitam uma monitorização às questões que cada um deles coloca; capacidades – de que capacidades a organização precisa para operar e melhorar esses processos? Procura identificar os recursos que dão melhores garantias para maximizar a produção. O que é necessário para garantir o melhor funcionamento dos processos São a combinação do conhecimento das pessoas, das práticas, da tecnologia e das infraestruturas, que, em conjunto, são capazes de executar os processos específicos do negócio, num determinado tempo e iv) contribuição dos *Stakeholders* - que contribuições a organização quer dos *stakeholders*, de forma a manter e desenvolver essas capacidades? Há uma lógica de reciprocidade entre satisfazer os *stakeholders* e, simultaneamente, criar uma lógica de envolvimento deles na relação com a organização.

Posteriormente, Neely et al. (2002b) criaram o mapa de risco (*risk maps or failure maps*) que permite identificar os potenciais pontos críticos de falha na organização, que, se não forem controlados, podem levar a um excesso de exposição ao risco.

Como limitação do *performance prism*, Neely et al.(2003) destacam a dificuldade de identificação dos impactos do meio envolvente na relação com as diferentes partes interessadas, a forma como os indicadores podem ser construídos e como são ligados todos os indicadores individuais. Entre o *Balanced Scorecard* e o *Performance Prism* ressaltam algumas diferenças: o entendimento sobre o tipo de *stakeholders* envolvidos, de uma referência

limitada para outra mais abrangente (Neely et al., 2001); relativamente à estratégia, no primeiro caso é formulada e projetada num conjunto de indicadores, no segundo são identificados os indicadores para satisfazer os *stakeholders* e depois é formulada a estratégia da organização (Kennerley & Neely, 2002). Ambos os casos são focalizados na mensuração do desempenho e na comunicação da estratégia a todos os níveis hierárquicos da organização, de forma a provocar congruência entre os objetivos dos funcionários e os interesses da organização, ou seja, alinhamento organizacional.

6.7 Sistemas de avaliação baseados na excelência: *Deming prize, Baldrige Award, European Foundation for Quality Management e o Business Excellence Model Award*

Nos modelos de avaliação da excelência, integrados no movimento de avaliação da qualidade, Neely (2002a, p. 173) considera que as três principais referências que levam à autoavaliação das organizações são: *Deming Prize* (iniciado em 1950, com maior divulgação na Ásia e Japão), o *Baldrige Award* (em 1987, nos estados Unidos) e o *European Foundation for Quality Management ou o Business Excellence Model Award* (iniciado em 1992, na Europa, com apoio da Comissão Europeia). Normalmente estes modelos estão associados a prémios. No entanto, como refere Rocha (2006), mais importante que os prémios é a aplicação dos critérios em que se baseiam para os atribuir. Os critérios servem de suporte à avaliação e o seu cumprimento confere uma determinada pontuação, o que permitirá a conquista do prémio.

O prémio *Deming Prize* é atribuído a organizações que cumpram os critérios de avaliação⁵³ e demonstrem compromisso em manter sistemas de qualidade em toda a organização, com base no controlo estatístico. Pretende-se, deste modo, identificar as variáveis críticas, causas e eliminar problemas (Rocha, 2006).

⁵³ Os critérios principais são: política de planeamento e organização, organização e gestão, educação e disseminação da qualidade, recolha, transmissão e organização da informação sobre qualidade, análise, uniformização, controlo, garantia da qualidade e efeitos. <http://deming.org/index.cfm?content=511>

Os critérios de excelência de desempenho *Baldrige Award*⁵⁴ fornecem o enquadramento e uma ferramenta de avaliação para a compreensão de pontos fortes organizacionais e oportunidades de melhoria. A excelência de desempenho, em que se baseia o modelo, é uma abordagem integrada para gestão do desempenho, que resulta no contínuo aperfeiçoamento da criação de valor para os *stakeholders*. Contribui, deste modo, para a sustentabilidade organizacional, melhoria da eficácia global da organização, desenvolvimento de capacidades e aprendizagem pessoal e organizacional, National Institute of Standards and Technology (NIST, 2010).

O *European Foundation for Quality Management* ou o *Business Excellence Model Award* destina-se a estimular a melhoria do funcionamento das empresas, de forma a aumentar a sua competitividade em relação à concorrência de escala global. É um modelo constituído por nove critérios de avaliação dos resultados, desdobrados em subcritérios, considerando um sistema de definição dos meios necessários para a sua obtenção designado por RADAR. Utiliza a auscultação sistemática dos seus clientes/utentes, colaboradores e sociedade para medir a eficiência e a eficácia (Rocha, 2006).

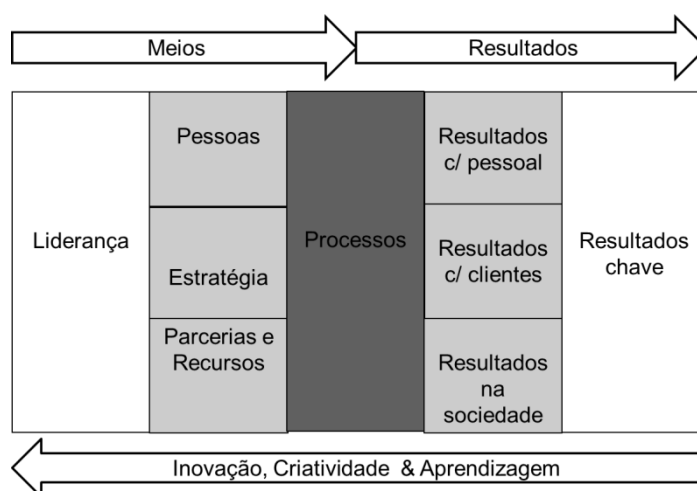


Figura 25 - O modelo da *european foundation for quality management*

⁵⁴ Os sete critérios de avaliação são: liderança, planeamento estratégico, foco nos clientes e mercados, informação e análise, foco nos recursos humanos, gestão de processos e resultados da organização. Estes critérios fazem parte de uma estrutura integrada, orientada para os resultados e para a implementação e avaliação dos processos de gestão de todas as operações, (NIST, 2010).

O modelo está suportado num sistema de pontuação que possibilita obter um “score”, estando essa pontuação dividida em 50% para os “meios” e 50% para os “resultados”, tendo cada critério uma pontuação específica de acordo com o grau de importância que lhe foi atribuída.

De acordo com Tejedor, Elola, e Tejedor (2008), o principal benefício do modelo é o incentivo dado à autoavaliação e a possibilidade de comparabilidade interna e externa que permite efetivar práticas de *benchmarking*. Encontra fragilidades ao nível das recomendações para melhorias operacionais; utiliza um conjunto muito vasto de indicadores, o que dificulta o controlo dos mesmos; não sugere relações de causa-efeito entre os indicadores; e analisa a qualidade de um ponto de vista generalista. Para Neely (2002a), o impacto da atribuição do prémio nas organizações vencedoras não é conhecido e os custos de candidatura são muito significativos. No primeiro caso, questiona se a obtenção do prémio permite obter uma vantagem competitiva relativamente aos competidores. No segundo, questiona os avultados investimentos e a sua relação com o potencial retorno.

Para avaliação do desempenho organizacional fora dos prémios da qualidade, Neely destaca a matriz de maturidade da gestão de qualidade de Crosby (1980). Esta matriz é constituída por cinco fases de maturidade (incerteza, despertar, esclarecimento, sabedoria e certeza) e várias dimensões da qualidade (compreensão e atitude da gestão, estado de qualidade da organização, resolução de problemas, custo da qualidade, ações de melhoramento da qualidade e posição total da organização em termos de qualidade). É proporcionado um descritivo para cada uma destas dimensões, indicando o nível em que se encontraria a organização caso tivesse atingido determinado grau de maturidade, e a partir daí são tomadas decisões de intervenção. Se o nível for de “despertar” serão constituídos grupos para resolver problemas imediatos, se a organização está no nível de “sabedoria” os problemas são identificados logo no seu início e todos os colaboradores são incentivados a sugerir melhorias. Segundo a argumentação de Neely (2002a), estas matrizes podem ser utilizadas de várias maneiras: como meio de autoavaliação, como meio para auditar outras organizações ou áreas de trabalho e para permitir comparações entre organizações ou serviços.

6.8 Sistemas de avaliação mistos com especificidades para as OSFL: *Logical model*, modelo de Lusthaus para o terceiro setor e o *data envelopment analysis (DEA)*

Segundo a sistematização efetuada por Toni e Tonchia (2001), devem ainda ser considerados modelos de avaliação relacionados com a cadeia de valor, que atendem às relações internas com clientes e fornecedores. Neely (2002a, p. 199) refere que, para além dos modelos globais, há instrumentos que podem avaliar as organizações a diferentes níveis organizacionais e que, ao nível dos processos, a avaliação pode ser muito relevante. Como exemplo, menciona que paragens excessivas, desperdícios e tempos de espera longos podem ser indícios de processos mal concebidos. Justifica que a vantagem da utilização destas ferramentas será a de se considerarem os “pormenores dos microprocessos”. Desta forma indica a utilização de sistemas de “input-processamento-output-resultados”, em que os inputs estão relacionados com a qualidade e quantidade de recursos, as medições de processamento centram-se em tempos de ciclos e parâmetros de processo, as medições de output certificam-se da qualidade e fiabilidade de produção e a medição dos resultados controlam o impacto da produção.

Esta perspetiva de avaliação da performance é defendida por Slack (1998:28), quando justifica que podemos congrega no mesmo sistema de avaliação várias abordagens centradas nos recursos, nos processos ou nos resultados, ver figura 26.

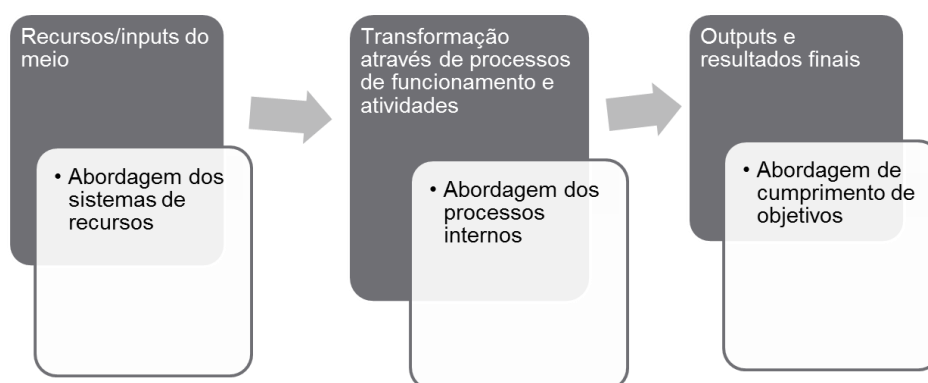
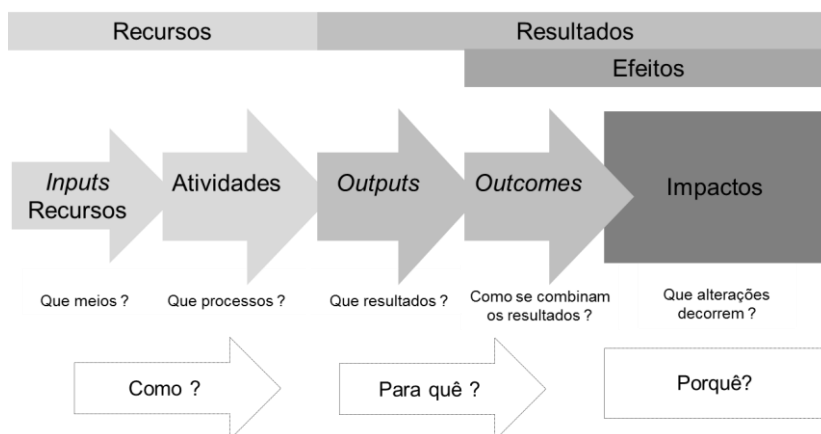


Figura 26 - Abordagem múltipla de avaliação

Madela (1998) utilizou esta perspectiva para avaliação da performance da federação italiana de atletismo. No entanto, dá destaque ao ciclo contínuo, e não apenas aos resultados, em que após os resultados há uma iteração com o meio que vai, ou não, permitir que se conquistem mais recursos/inputs para a organização.

Logical model

Esta abordagem está relacionada com os resultados baseados na gestão (*results-based management*⁵⁵) e com a utilização do modelo lógico de avaliação (*“logical model”*), utilizado principalmente no setor público e nas organizações sem fins lucrativos, e que teve como base os trabalhos de organizações como o *Treasury Board of Canada* (CIDA, 2000; NORAD, 2000; TBC, 2004; UNDP, 2009). O “modelo lógico”, através de uma relação de causa-efeito, clarifica a ligação entre os *inputs*, atividades, *outputs* e resultados de curto e médio prazo, que permitem obter consequências e impactos, conforme figura seguinte.



Fonte: (Batliner, Felber, & Günther, 2011)

Figura 27 - O “logical model” como modelo de cadeia de resultados

⁵⁵ Estratégia de gestão que procura alcançar uma melhor performance e resultados demonstráveis (UNEG, 2007), (OECD, 2002). Para Batliner et al. (2011), é simultaneamente uma abordagem de gestão e um conjunto de instrumentos de planeamento estratégico, monitorização e avaliação, bem como de aprendizagem organizacional.

A figura anterior reproduz uma perspectiva de pensamento, baseada numa relação de causa-efeito, que deve ser interpretada da direita para a esquerda, em que se focaliza nos impactos e nos *outcomes* que se pretendem atingir para voltar para trás e identificar as condições necessárias, recursos e atividades, para os atingir, efetuando ajustamentos cíclicos para tal (Batliner et al., 2011). Conceptualmente este modelo propõe o envolvimento dos *stakeholders* e uma relação direta com a estratégia das organizações (UNDP, 2009).

Lebas e Euske (2002, pp. 68-70) justificam que, para criar algo no futuro, será necessário um modelo causal, para que o processo através do qual o desempenho é atingido (resultados futuros) possa ser identificado e gerido. O desempenho passado (resultados anteriores), por si só, não é forçosamente um bom preditor de desempenho futuro.

Performance como modelo causal, que efetua ligações entre as ações que se realizam hoje e os resultados que se obtêm no futuro, pode ter várias formas. Neste caso propõem três etapas definidoras da performance: o *outcome* (muitas vezes reduzido a *outputs* e resultados), os processos e as fundações, estruturas de funcionamento. Lebas e Euske defendem a analogia da criação da árvore (*performance tree*) para ajudar a capturar a complexidade do processo e as características de crescimento e mudança. Na analogia, os *outcomes*, resultados, e *outputs* são divididos em dois tipos de categorias: conceptualização tradicional e outro tipo de conceptualizações. Na primeira situação, os resultados contabilísticos que podem ser alcançados pelo gestor principal/proprietário ou pelos *shareholders*. Os outros resultados são avaliados por grupos de *stakeholders*, tais como a aceitabilidade ambiental da organização, a contribuição para o bem-estar social, trabalho e clima social. Clima social é particularmente importante porque capta a aceitabilidade da organização a poderes políticos, regulamentares, de dependência financeira e administrativos, que, implícita ou explicitamente, condicionam o funcionamento da organização. Estes resultados ou saídas são consequência dos atributos do produto que constituem o fruto da árvore. Esses atributos são os elementos que ajudam a criar valor para os clientes. Eles incluem, naturalmente, o quarteto tradicional: preço, distribuição, serviço e qualidade, mas podem incluir

outros elementos, tais como as condições de trabalho, a inovação e a flexibilidade. Os atributos são a base para a satisfação dos clientes, mas também de satisfação das partes interessadas em geral. Os atributos são o resultado de processos de negócios. Estes constituem o tronco da árvore de desempenho, têm que ser monitorados para satisfação dos interessados dentro dos limites da intenção estratégica da organização (Lebas & Euske, 2002).

Modelo de *Lusthaus* para o terceiro setor

Especificamente para avaliar a performance de organizações do terceiro setor, Lusthaus (2002), Lusthaus, Adrien, Anderson e Carden (1999) propõem uma definição de performance baseada numa estrutura que integra a eficiência, eficácia, relevância e viabilidade financeira e os fatores que conduzem à performance. Esta estrutura tem três áreas: motivação organizacional, capacidade organizacional e ambiente.



Fonte: (Lusthaus, 2002; Lusthaus et al., 1999)

Figura 28 - A avaliação da performance em organizações do terceiro setor

Os autores consideram que existe uma boa performance quando se consegue criar um equilíbrio entre a eficácia, eficiência e a relevância, garantido a viabilidade financeira da organização (Lusthaus, 2002).

A capacidade organizacional é a habilidade da organização em usar recursos para obter uma performance. A liderança utiliza estratégias e gestão para direcionar a organização. A gestão de programas permite desenvolver a função institucional, enquanto a gestão de processos verifica a forma como a organização gere as relações humanas e as interações relacionadas com o trabalho. Pela estrutura identificam-se os links entre a forma como a organização é governada, a missão, bem como o papel dos recursos humanos e a utilização do financiamento nas atividades.

A motivação organizacional representa o “sublinhar da personalidade” da organização, que conduz os membros à concretização do desempenho. Inclui a avaliação da evolução histórica da organização, a cultura, os feitos, valores, visão que são condutores do funcionamento da organização.

O ambiente externo permite suportar o funcionamento da organização. É onde se encontram os recursos que se podem vir a utilizar nas atividades da organização e que permitem que ela possa ter um bom desempenho. São avaliadas as condições sociais, tecnológicas, económicas, políticas, ecológicas e demográficas.

Para Lusthaus (2002), a maioria das organizações não lucrativas vê a performance em termos de cumprir, no seu mandato, formas de concretizar a missão, propósitos e metas.

Data Envelopment Analysis (DEA)

O *Data Envelopment Analysis* (DEA) é uma metodologia não paramétrica⁵⁶ de programação não linear que utiliza múltiplas variáveis de *input* e de *output* para avaliar a eficiência de unidades organizacionais (Barros, 2003). A partir do trabalho inicial de Farrel (1957), Charnes, Cooper e Rhodes (1978) desenvolveram este método para avaliar o programa de educação dos

⁵⁶ A diferença entre método paramétrico e não-paramétrico para cálculo da fronteira é que no primeiro caso obriga à construção de uma equação para a fronteira, cujos os parâmetros são calculados por método econométricos. No segundo caso, o não-paramétrico, a fronteira é construída sem impor qualquer forma, o que permite um melhor ajustamento da fronteira às observações (Harfouche, 2008).

EUA, tal como refere Neves (2011). O DEA avalia a performance pela eficiência da organização em transformar *inputs* em *outputs*. Deste modo, a partir dos dados disponibilizados por cada unidade de tomada de decisão⁵⁷ avaliada, identifica as unidades mais eficientes e constrói, através de programação linear, a fronteira eficiente. Assim, as unidades consideradas não eficientes são comparadas com as unidades que se encontram na fronteira eficiente, resultando para cada unidade organizacional um coeficiente de eficiência de 0 e 1 (Barros, 2003).

Charnes, Cooper, Lwin, & Seiford (1995) ressaltam a necessidade de se tratar esta abordagem com um conceito relativo. A eficiência de 100% é atingida por uma unidade quando comparada com outras unidades relevantes. Não prevê evidência de ineficiência no uso de qualquer *input* ou *output*. Segundo os autores, esta abordagem permite diferenciar entre estados de produção eficientes e ineficientes. Todavia, não permite medir o grau de ineficiência de um vetor ou identificar um vetor ou uma combinação de vetores eficientes com os quais se pode comparar um vetor ineficiente.

São várias as construções dos modelos de DEA encontradas na literatura. De acordo com Charnes et al (1995), dois modelos básicos DEA são geralmente usados nas aplicações. O primeiro, designado de CCR (Charnes et al., 1978) e também conhecido como CRS⁵⁸ (*Rendimentos Constantes à Escala*), avalia a eficiência total, identifica as unidades eficientes e ineficientes e determina a que distância da fronteira de eficiência estão as unidades ineficientes. O segundo, chamado de modelo BCC (Banker, Charnes & Cooper, 1984), também conhecido como VRS⁵⁹ (*Rendimentos Variáveis à Escala*), permite a projeção de cada unidade ineficiente sobre a superfície de fronteira determinada pelas unidades eficientes de tamanho compatível.

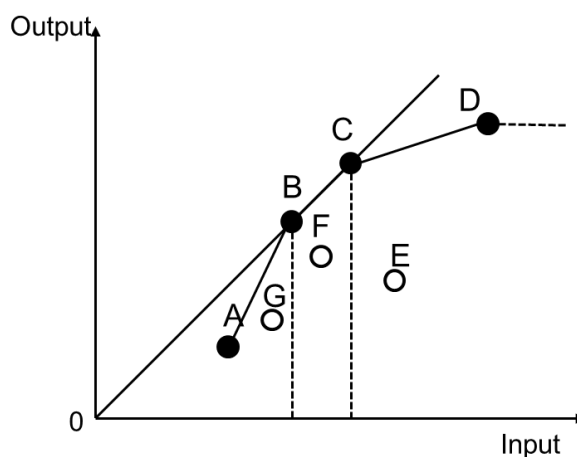
Considera-se que se encontram numa fronteira eficiente (coeficiente de eficiência igual a 1) as organização com melhor relação de *output* e *input*, combinação linear entre elas, e que têm como limite o conjunto ou a região de

⁵⁷ Utilizamos o termo unidade para identificar as DMU (Decision Making Unit – Unidades de tomada de decisão).

⁵⁸ CRS acrónimo na língua inglesa para *Constant Return of Scale*

⁵⁹ VRS acrónimo na língua inglesa para *Variable Return of Scale*

possibilidades de produção (Neves, 2011) . Na figura seguinte, considerando que as unidades organizacionais apresentam rendimentos de escala constante, B e C são unidades organizacionais eficientes.



Fonte: (Neves, 2011, p. 174)

Figura 29 - Fronteira eficiente e região possível de produção

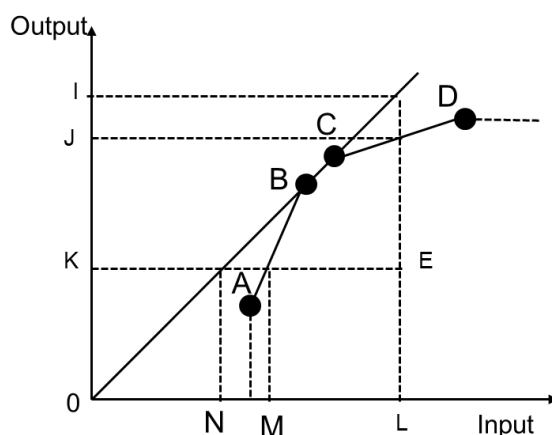
Neste caso, a linha “O, B, C” representa a fronteira eficiente. Abaixo desta fronteira está demarcada a região possível de produção e as unidades “A, G, F, E, D” são classificadas como ineficientes face às primeiras. Se o modelo admitir rendimentos de escala variáveis, a linha “A, B, C, D” representará a fronteira eficiente, dado ser a combinação linear de todas as unidades organizacionais que apresentam melhor relação *output* e *input*.

Os pontos da região de possibilidades de produção podem ser projetados na linha de fronteira eficiente, possibilitando verificar uma relação mais eficiente entre os *inputs* e os *outputs*. Desta forma, pelo gráfico, podem-se projetar os rendimentos de escala: A “unidade E” produz em rendimentos de escala decrescentes, projetando-se na linha de fronteira. Verificamos que se alterarem os *inputs* terá uma variação menos do que proporcional no *output*; a “unidade F” opera em rendimentos de escala constantes, dado que a região de fronteira onde é projetada evidencia que uma alteração do input provoca uma alteração, com a mesma variação, no *output*, finalmente, a “unidade G” opera em rendimentos de escala crescentes. Nessa região da fronteira uma variação

do input resulta numa variação mais do que proporcional no *output*. (Neves, 2011).

Os pontos da região de possibilidade de produção que não façam parte da fronteira podem melhorar a sua eficiência, alterando-se os *inputs* ou criando-se condições para produzirem mais *outputs*. Desta forma, numa situação de orientação para *outputs*, o objetivo será a expansão, dados os *inputs* utilizados. Ao invés, numa orientação para os *inputs*, a ideia é reduzir a sua utilização. Estas opções estão diretamente relacionadas com a estratégia da organização, de expansão ou redução de custos e ativos. Todavia, mesmo num modelo orientado para *inputs* é possível aumentar os *outputs* e num modelo orientado para *outputs* é possível condicionar a utilização de *inputs* dado que o DEA é formulado a partir de programação linear e, como tal, poderem-se identificar folgas em situações de subprodução (*outputs*) ou sobreutilização de recursos (*inputs*) (Neves, 2011).

A avaliação da eficiência pode ainda ser decomposta em eficiência técnica e eficiência total. Na eficiência técnica é considerada a otimização entre os *inputs* e os *outputs*, sem considerar os níveis de preços dos fatores e as economias de escala. Na figura seguinte é graficamente mostrada essa relação.



Fonte: (Neves, 2011, p. 175)

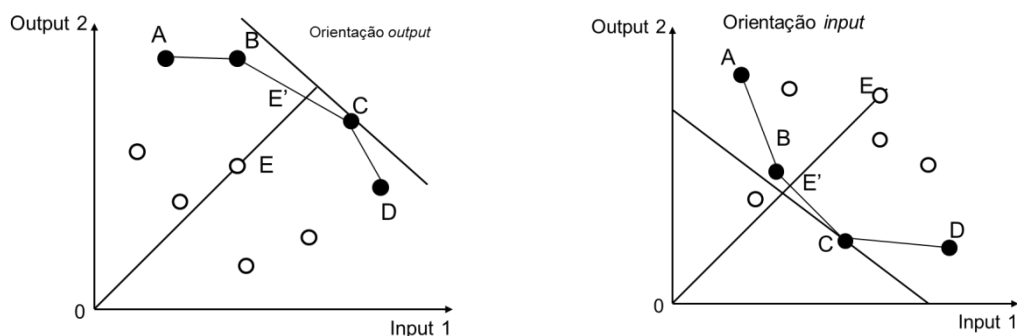
Figura 30 - Diferentes tipos de eficiência

Cálculo de eficiência técnica para a “unidade E”, com o modelo de orientação para o *input*: ON/OL, se o modelo de orientação para o *output*: OK/OI. Por sua vez, a eficiência técnica pode ser dividida em:

- Eficiência técnica pura - avaliação da eficiência da transformação dos *inputs* em *outputs*, sem considerar rendimentos de escala. Para a “unidade E”, num modelo de orientação *input*, a eficiência técnica pura calcula-se como OM/OL e, num modelo de orientação *output*: OK/OJ.
- Eficiência de escala, avalia-se a eficiência considerando o aproveitamento das oportunidades de rendimentos de escala crescentes. Para a “unidade E”, num modelo de orientação *input*, calcula-se como ON/OM, e, num modelo de orientação *output*: OJ/OI.

A eficiência total é calculada pela eficiência técnica e eficiência de afetação (afetação ótima de *inputs* ou de *outputs*) e pelos preços dos fatores e dos produtos. Significa o nível máximo de *outputs* e proveitos possíveis de obter dado o nível de *inputs*, ou o número mínimo de *inputs* que garanta o nível de *outputs* da unidade, com um custo mínimo dos fatores considerados *inputs*.

A eficiência de afetação dos recursos, também designada por eficiência do preço, corresponde à afetação ótima de preços dos *inputs* e *outputs* consoante o modelo de orientação usado. Na orientação *input*, combina-se o valor mínimo de custo de *inputs* para gerar um dado nível de *outputs*. Na orientação *output*, há eficiência ótima quando se obtém o maior montante de proveitos possível dado o nível dos *inputs*, ver figura 31



Fonte: (Neves, 2011, p. 177)

Figura 31 - Eficiência e afetação de recursos, figura da esquerda orientação output e da direita orientação input

A linha “A, B, C, D” expressa a fronteira eficiente, eficiência técnica, em qualquer das orientações utilizadas no gráfico anterior. Na orientação *output*, a eficiência técnica seria dada por OE/OE' e na orientação *input* por OE'/OE . Atendendo às quantidades e preços, a situação é diferente nas duas orientações. Assim, na *output* constitui-se uma linha de proveitos S , em que $S = p_1 \cdot Y_1 + p_2 \cdot Y_2$, sendo p_1 o preço de venda do produto Y_1 e p_2 o preço de venda do produto Y_2 , ao que $p_1 \cdot Y_1$ e $p_2 \cdot Y_2$, representam as vendas de cada produto e S o valor total das vendas da unidade. Salienta-se que qualquer combinação linear Y_1 e Y_2 com proveito total superior à reta S não é tangente à fronteira de eficiência técnica, pelo que não são combinações tecnicamente possíveis. Com tal, a unidade C é a única, pelo nível de *inputs*, que permite obter o nível máximo de *outputs*, mas também o máximo de proveitos. Sendo a linha “A, B, C, D” a fronteira técnica, a linha S evidencia a eficiência total. Como tal, a “unidade C ” é a única a servir de referência e pode servir de benchmarking para as restantes, por ser a mais eficiente.

Para Zhu (2000), o DEA representa uma das ferramentas mais adequadas para avaliar a eficiência, em comparação com ferramentas convencionais. Produz resultados mais detalhados que permitem suportar as recomendações de gestão. Outras características adicionais são: não exige uma função de produção explícita; permite combinar diferentes combinações de *inputs* e *outputs*; localiza a fronteira eficiente dentro de um grupo de unidades de tomada de decisão e permite, para cada unidade ineficiente,

subgrupos de unidades eficientes, os quais formam o seu conjunto de referência.

Capítulo III.VI - A criação de condições para avaliação da performance

As principais condições para se poder realizar a avaliação da performance, em organizações desportivas, estão neste último capítulo. Desta forma, abordam-se os principais aspetos para construir as dimensões explicativas da performance; a sistematização e organização do processo de avaliação; os critérios para se constituírem dimensões de avaliação, tendo como referência os principais estudos já realizados sobre o tema; a forma de identificar indicadores suscetíveis de aplicação na avaliação; e, no último ponto, afluíramos recomendações sobre a recolha de dados para os sistemas de avaliação.

6.9 Dimensões explicativas da avaliação da performance

Há uma tendência recente de todas as organizações, tanto para uso interno como para constituir legitimidade externa ou para sobreviverem, se envolverem na medição do seu desempenho (A. Rego & Cunha, 2007). Todavia, a literatura não é clara sobre quais são os fatores explicativos mais importantes para avaliar e medir o desempenho das organizações públicas e sem fins lucrativos (Pfeffer, 1982; R. Quinn & Rohrbaugh, 1981, 1983). Segundo Epstein e Manzoni (1998), é imperativo desenvolver uma compreensão clara das ações específicas de gestão que podem ser tomadas para impulsionar o desempenho superior e as medidas de desempenho adequadas para avaliar o sucesso. Alguns autores colocam como principal preocupação o saber quais os fatores que influenciam a evolução das medidas de desempenho utilizadas pelas organizações (Neely et al., 1996; Waggoner et al., 1999).

Conforme argumentam Epstein e Manzoni (1998), há poucos resultados claros sobre o que impulsiona o sucesso organizacional. Embora haja várias abordagens para a medição da performance, não se tem sido capaz de identificar as medidas mais adequadas que levam a um melhor desempenho. É necessário determinar quando é que as estruturas e os sistemas específicos podem fazê-lo e quais as características das organizações com desempenhos superiores que podem ser replicadas noutras. Importa identificar as alavancas que podem ser usadas para melhorar o desempenho organizacional e a forma como a implementação da estratégia pode ser mais eficaz.

Para Meyer (2002, p. 52), depois da grande aceitação da medição da performance, na década de noventa, os modelos aplicados colocaram grande insatisfação nos gestores. Essa insatisfação é, por vezes, atribuída à escassez de indicadores não financeiros. A partir daquela data houve um incremento de preferências para utilizar métricas não financeiras como EVA, situação que não se colocava até há poucos anos. Gomes (2005) justifica que continua a prevalecer uma insatisfação generalizada relativamente aos sistemas existentes, embora com cada vez maior possibilidade de utilizar uma grande diversidade de fatores e com elevada disponibilidade tecnológica para os implementar. Defende que sem capacidade para medir e compreender a performance das organizações, todos os esforços de comparação ou de melhoria podem ter pouco sucesso.

A importância crucial de indicadores não-financeiros, que são baseados na estratégia organizacional, que incluem medidas-chave de sucesso e que são vistos como imunes a várias deficiências de medidas financeiras, é salientada (Eccles, 2003; Kaplan & Norton, 1992). Gradualmente, a medição de desempenho começou a conciliar o uso de medidas financeiras e não financeiras. Exemplos incluem o *balanced scorecard*, quadros integrados de medição de desempenho (Kaplan & Norton, 1992, 1996c), modelo dos *Stakeholders* (Atkinson et al., 1997) e estruturas gerais de avaliação do desempenho (Otley, 2001).

A medição de desempenho financeiro, com implicações de curto prazo, tornou-se inadequada para a nova realidade das organizações (em que

predominam, por exemplo, mudanças aceleradas na tecnologia, necessidades de inovação, flexibilidade e encurtamento dos ciclos de vida do produto). Gomes (2005, p. 15) sustenta que fornecem informações sobre decisões já tomadas e as suas consequências. Contrariamente, os indicadores não financeiros permitem informações sobre o futuro. Os defensores dos indicadores financeiros referem que os outros indicadores são eminentemente qualitativos, pondo em causa a sua exatidão para previsões de futuro.

A avaliação da performance representa uma perspetiva de processo onde o foco está no processo interno, na quantificação da eficácia e da eficiência da ação com um conjunto de métricas (Neely, Gregory, & (1995), 1995). Como tal, um sistema de avaliação do desempenho permite a tomada de decisões fundamentadas e a realização de ações, porque quantifica a eficiência e a eficácia de ações passadas através da recolha, compilação, ordenação, análise, interpretação e disseminação dos dados apropriados (Neely, 2002b, p. 20).

Gomes (2005, p.27) considera a existência de três tipos de preocupações nas abordagens de avaliação da performance organizacional: sistemas de avaliação que abrangem toda a organização e que possam ser generalizáveis a todas as organizações; pressupostos para a criação de modelos de avaliação da performance; utilização de sistemas de medição que sejam eficazes, sendo necessários sistemas multidimensionais, que deem respostas rápidas à evolução das organizações. Para Neely (2002), avaliar o desempenho implica assegurar a conformidade (relativamente aos parâmetros não negociáveis de desempenho), avaliar (sobre como estão a ser obtidos os resultados “qual o estado de saúde”) e questionar as estratégias da organização e não apenas um sistema de controlo. Refuta a ideia de que o comportamento das pessoas pode ser controlado pela avaliação do desempenho, mas defende que ela é uma ferramenta para melhorar o desempenho da organização e que existem diferentes dimensões de avaliação que devem ser avaliadas e geridas de forma diferente.

De acordo com Richard et. al (2008), a maioria dos estudos de desempenho organizacional define performance como um dos critérios mais

importantes na avaliação das organizações e utiliza-a como variável dependente, procurando identificar as variáveis que produzem alterações no desempenho (March & Sutton, 1997, p. 699). A questão fundamental que estes estudos omitem, segundo Neely (2002a), é a de saberem por que razão os gestores querem avaliar o desempenho. De imediato, e de forma simplista, se pode responder que pretendem verificar se a organização está a ter um bom desempenho para poderem tomar decisões em conformidade. Logo, o papel fundamental da avaliação é ajudar os gestores a compreender a sua organização e como melhorar o seu desempenho. Assim, a medição de desempenho representa um sistema de gestão e controlo que produz as informações a serem compartilhadas com os interessados internos e externos (Henri, 2004). Todavia, não basta ter o melhor sistema de avaliação. Há dimensões distintas de desempenho que têm de ser avaliadas e geridas e algumas “não são negociáveis”. Para estas é necessário haver um sistema de alerta que previamente informe sobre quais os parâmetros que não vão ser atingidos, de modo a estabelecerem-se medidas corretivas adequadas. No caso das “dimensões de desempenho negociáveis”, elas servem para verificar até que ponto as ações planeadas estão a ser concretizadas, se o desempenho está melhor e se a organização tem futuro a longo prazo. Outra das funções da avaliação do desempenho é inquirir sobre os pressupostos que estão na base da estratégia, das políticas e do modelo de funcionamento.

A partir de uma avaliação multidisciplinar (das áreas da gestão, psicologia social, gestão estratégica, contabilidade, comportamento organizacional e economia), Waggoner et al. (1999) justificam que as forças que moldam a medição da performance organizacional e os respetivos sistemas de medição são: I) as influências internas (ex. relações de poder e coligações de interesses dominantes), II) influências externas (legislação e volatilidade dos mercados), III) questões de processos (formas de implementação e gestão política dos processos), IV) questões de transformação (inclui apoio à mudança pelo nível de topo das organizações e avaliação do risco de perdas e ganhos com a mudança). Esta perspetiva ajuda a compreender a diversidade de critérios que se têm estabelecido ao longo dos anos, para responder ao que é mais adequada a cada organização.

Para Neely (2002a), a avaliação tradicional como meio de controlo é ingénua. Quando a avaliação é utilizada como meio de controlo, as pessoas objeto da avaliação começam a gerir as avaliações em vez de gerir o desempenho. Dado que os dados são apresentados e manipulados de acordo com o que é pedido, em situações extremas são mesmo falseados. O sistema de avaliação, quando está ligado a incentivos individuais ou aos de grupo, coloca ainda mais pressão para comportamentos relacionados diretamente com os resultados. Deste modo, se a recompensa recair sobre a obtenção de resultados será por aí que os indivíduos tomarão decisões e se sentirão norteados e motivados, mesmo que esses comportamentos possam causar problemas futuros ao desempenho da organização.

Como verificámos até aqui, a diversidade de argumentação para justificar os critérios mais adequados para avaliar a performance são diferenciados, nos objetivos e nas formas. Henri (2004) encontra justificação para tal quando refere que os modelos de medição de desempenho e os critérios de avaliação evoluíram de uma visão cibernética - na qual a medição foi baseada principalmente em medidas financeiras, consideradas uma componente do planeamento e controlo de ciclo de atividade - para uma visão holística, baseada em múltiplas medidas não-financeiras, onde a medição de desempenho funciona como um processo independente, integrado num conjunto mais amplo de atividades, tal como se resume na tabela 13.

Tabela 13 - A perspetiva cibernética e holística de evolução dos modelos

Evolução	Perspetiva cibernética	Perspetiva holística
Funções	Elemento de planeamento e controlo de ciclos; monitorização da estratégia; controlo de diagnóstico e aprendizagem simplificada sobre o resultado	Processo independente de fornecer orientação, sinalização e aprendizagem; contribui para a formulação e implementação da estratégia; Controlo de diagnóstico e interativo; aprendizagem de reflexão da ação
Desenho	Medidas financeiras; orientação de curto prazo; modelos com informação agregada, estáticos; dificuldade de adicionar elementos e de emissão oportuna de sinais	Medidas financeiras e não financeiras; orientação de longo prazo; modelos agregados e detalhados, dinâmicos; possibilidade de adicionar elementos e de emissão oportuna de sinais
Impactos na organização	Incentiva o conservadorismo; promove o conforto e clareza	Incentiva a assunção de riscos; promove a experimentação e a curiosidade

Fonte: Adapt. de Henri (2004, p. 15)

Na perspetiva cibernética, as funções da medição do desempenho são vistas como um requisito de controlo, onde se incluem objetivos, um modelo preditivo e uma ferramenta para facilitar a escolha de ações alternativas. Outra questão é o impedimento da sua aplicação a todos os contextos organizacionais, e a possibilidade de mensurar determinados *outputs*, com característica mais ambíguas e qualitativas. Nesta perspetiva, o uso de medição do desempenho está associado fundamentalmente ao controlo de realização dos objetivos organizacionais e implementação da estratégia. Utiliza, deste modo, como principal instrumento o sistema de feedback formal para monitorar resultados organizacionais e corrigir os desvios dos padrões de desempenho pré-estabelecidos (Simons, 2000). A utilização de modelos baseados nesta perspetiva tem como principal impacto que os gestores se tornem conservadores, com pouco risco e intervenções só em situações muito seguras (Henri, 2004).

Na perspetiva holística, a medição de desempenho é vista como fomentadora da aprendizagem organizacional, devido à sua capacidade de adquirir, distribuir, interpretar e armazenar o conhecimento, e à utilização do

feedback de forma a poder concretizar medidas corretivas em simultâneo com a ação. Como exemplifica o modelo de Otley (1999), na estrutura de gestão da performance (*performance management framework*), que ultrapassa as questões de avaliação da performance, e que representa uma visão holística: I) os interesses das partes interessadas ajudam a determinar os objetivos organizacionais chave, II) são adotadas estratégias e planos, os respetivos processos e atividades necessárias são também identificados; III) o desempenho é medido e recompensado, e IV) é fornecido feedback, que permite rever e aplicar novas estratégias mais eficazes.

De acordo com a lógica anterior, num estudo efetuado com diferentes organizações internacionais, Bourne, Franco e Wilkes (2003, p. 16) referem alterações significativas na forma de avaliação da performance, atendendo à evolução temporal dos seguintes critérios:

- Alteração do focus (do interno para o interno e externo), as abordagens baseadas no *balanced scorecard* (BSC) modificaram o conceito de medição, centrando-se também nos clientes e acionistas (perspetiva externa), e no processo de desempenho, na inovação e aprendizagem (perspetiva interna);
- Mais recentemente, o conceito de *stakeholders* surgiu. A necessidade de satisfazer apenas os acionistas e clientes considerou-se limitada. Os funcionários também são vistos como atores importantes, tal como os fornecedores, órgãos reguladores, comunidade em geral. Estes interessados foram progressivamente incorporados ao sistema de medição de desempenho. As abordagens começam por considerar os desejos e as necessidades dos *stakeholders*, exemplo da abordagem de Neely et al. (2002) – com o prisma da performance (*performance prism*);
- Alteração das dimensões de análise, dos modelos unidimensionais, baseados na dimensão financeira, para os modelos baseados em dimensões múltiplas. O BSC tinha inicialmente quatro dimensões e passou a incorporar os conceitos de “modelo de negócio” e o de “mapas estratégicos” (Kaplan & Norton, 2004). Explicam os objetivos da organização, como foram construídos e interagem para proporcionar um desempenho global;
- Alteração dos indutores (*drivers*) de desempenho. Nos anos oitenta, a principal crítica aos modelos de avaliação do desempenho centrava-se na

exclusiva avaliação dos fatores potenciadores da redução de custos em detrimento de um desempenho competitivo. Atualmente, para além de medirem os sinais de inovação e aprendizagem, projetam o seu desempenho futuro através do desenvolvimento das suas capacidades em conjugação com os seus recursos;

- Transformação dos alvos (*target setting*). Existe uma mudança na utilização das situações mais tradicionais de alvos meramente financeiros, para uma situação mista;

- Mudanças nos benefícios desejados. Houve uma mudança da performance financeira, baseada no controlo de custos, para a ênfase na comunicação da estratégia e orientação, alinhando as atividades com os objetivos. Há maiores preocupações com a melhoria de processos, e com a sua associação aos objetivos estratégicos. As organizações estão a integrar, em cascata, de cima para baixo, e de baixo para cima, as metas e objetivos com atividades de melhoria de processos. Esta situação permite às organizações uma maior facilidade em estabelecer prioridades e estarem mais focadas nos objetivos principais.

Nas OSFL a existência de sistemas de avaliação ajuda a estabelecer uma cultura de responsabilidade (Sawhill & Williamson, 2001, p.372). Durante anos, o sector esteve afastado deste tipo de intervenção. Poucos gestores trabalhavam para demonstrar resultados Para Meyer (2002, p. 56), a performance, nos tempos modernos, procura saber como é que as organizações obtêm receitas que excedam os custos. Numa abordagem diferente, Neely et al. (1995) constataram que sistemas eficazes de gestão de desempenho são os processos e sistemas utilizados pelos gestores para melhorar e orientar a sua tomada de decisão, visando alcançar os seus objetivos/metast. Assim, os sistemas de gestão de desempenho são geralmente vistos em termos de medidas operacionais que estabelecem os resultados do negócio, através da medição dos *outputs* e dos *outcomes* (Neely, 1999).

6.10 Sistematização e organização dos processos de avaliação da performance

Considerando a necessidade de sistematizar e organizar o processo de avaliação da performance, Cameron, Bright, e Caza (2005) alertam para se atender, no planeamento dos sistemas de avaliação, aos seguintes aspetos:

- Qual o período de tempo em avaliação? Os efeitos serão diferentes, consoante o ciclo de produção considerado. Curtos períodos são mais recomendáveis no início de funcionamento das organizações, enquanto não apresentam estabilidade de funcionamento.
- Qual o nível de análise utilizado? Em diferentes níveis da organização pode haver resultados inconsistentes e incompatíveis.
- De que perspetiva é efetuada a avaliação/julgamento? Diferentes constituintes têm critérios distintos, o que pode levar a conflitos de apreciação.
- Em que domínio da organização é focada a avaliação/julgamento? Nenhuma avaliação pode ser responsável por tudo, alcançar altos níveis de eficácia num domínio de atividade pode atenuar a eficácia noutros domínios.
- Qual é o objetivo para avaliar a eficácia? Alterando os propósitos da avaliação poderá alterar as consequências. Deste modo os critérios tornam-se muito relevantes.
- Que tipos de dados são utilizados para a avaliação da eficácia? Documentos oficiais, perceções dos membros da organização, observação participante, ou artefactos culturais ou simbólicos, podem produzir diferentes conclusões sobre a eficácia de uma organização.
- Qual é o padrão de avaliação utilizado para efetuar a comparação? Não existem padrões universais e padrões diferentes podem levar a conclusões diferentes.

Para além dos aspetos de organização e sistematização dos sistemas, Neely (2002a) destaca as forças que influenciam a criação ou reformulação dos sistemas de medição usados nas organizações, adiantando que não são estáticos, não se configuram só à construção e implementação de indicadores,

e que evoluem ao longo do tempo. Identificaram quatro categorias de forças que podem influenciar a evolução e a transformação desses sistemas:

- Influências internas, relações de poder existentes no interior da organização;
- Influência externas, como exemplo a legislação e a volatilidade do mercado;
- Problemas que decorrem do processo de preparação e de concretização do sistema de avaliação;
- Transformações que ocorrem na organização, o grau de apoio dos gestores, o impacto na cultura organizacional e o risco associado à mudança.

No entanto, de acordo com (Meyer, 2002, p.52) para projetar sistemas de medição de elevado desempenho, as medidas escolhidas devem responder aos seguintes critérios:

- Estabelecer poucas medidas, talvez apenas três medidas financeiras e três medidas não financeiras. Se houver muitas medidas, os limites cognitivos de acompanhamento serão ultrapassados e as informações serão perdidas;
- Os indicadores não-financeiros devem estar lado-a-lado com os financeiros;
- Os indicadores são aplicados em toda a organização, devem ser aplicados a partir da base para o topo e decompostos em detalhe, que permitam, mais tarde, a comparabilidade entre unidades da organização;
- O sistema de avaliação deve ser estável, os indicadores devem evoluir lentamente de modo a manter as pessoas conscientes das metas a longo prazo e da consistência do seu comportamento;
- As pessoas devem ser compensadas pelos resultados, de acordo com os indicadores financeiros e não-financeiros estabelecidos.

Neely (2002a) argumenta que a insatisfação com os sistemas de avaliação do desempenho é muitas vezes colocada ao nível dos problemas de medição, solucionáveis com melhor escolha de indicadores. No entanto, a

medição do desempenho da organização não é totalmente mensurável. É necessário pensar a organização como um feixe de atividades, os principais elementos da organização são as atividades, os custos, os clientes e receitas. É necessária uma concepção elementar da empresa, o que implica encontrar as atividades que a organização executa para adicionar valor para o cliente e gerar receitas superiores aos custos em vez de encontrar o melhor sistema de avaliação (Meyer, 2002).

Eccles (2003) definiu um conjunto de aspetos que considerou reduzir o insucesso verificado em muitos sistemas de medição da performance. Apontam para a necessidade de previamente existir concordância sobre o modelo de performance onde se verifiquem as relações entre as atividades, tarefas, as decisões e os resultados que estas provocam. Trata-se de um modelo de causa-efeito, em que os indicadores não financeiros monitorizarão as atividades ou tarefas e os indicadores financeiros medirão os resultados do output final. Consideram ainda, na concretização de um sistema de medição da performance, a necessidade de existirem as seguintes fases:

- I) Desenvolver o modelo de performance da organização, o que implica a seleção de indicadores não financeiros, que serão usados em complemento aos indicadores financeiros e decidir acerca da relação entre eles;
- II) Desenvolver metodologias para obter informação relativa aos novos indicadores, nomeadamente a periodicidade da sua recolha (frequência da sua alteração) e custo de obtenção;
- III) Decidir a frequência e o formato dos relatórios com os resultados e quem os deverá receber;
- IV) Alterar a avaliação dos recursos humanos e os processos de compensação de modo a fomentar os comportamentos que aumentem a performance das atividades julgadas como relevantes para a performance global;

V) Garantir que a performance deverá evoluir de acordo com as alterações verificadas no meio envolvente e com o aprofundamento da ligação dos diversos indicadores.

Baseado nas preocupações de controlo de gestão e aspetos de medição de desempenho, e que permitem identificar os fatores que são decisivos no alto desempenho das organizações em detrimento de outros menos importantes (Epstein & Manzoni, 1998, p5.), apresenta também um ciclo de responsabilidade das empresas que inclui quatro elementos: i) governança, incluindo a liderança por gestores e conselhos de administração; ii) medição, incluindo medidas financeiras, operacionais e sociais; iii) relatório, incluindo os relatórios internos e externos para a transparência; iv) sistemas de gestão, incluindo todos os sistemas de controlo de gestão para a implementação da estratégia.

As perspetivas anteriores, segundo Henri (2004), são resultado de um processo evolutivo a partir dos anos noventa. Até então só importavam os aspetos relacionados com o controlo, tomada de decisão e comunicação externa. Nas abordagens anteriores, as preocupações estavam centradas na rotina de monitoramento e implementação da estratégia, enquanto a segunda está ligada à monitorização pela gestão de topo, atenção focalizada, aprendizagem, e formulação da estratégia.

Waggoner et al (1999) argumentam que a medição de desempenho serve os propósitos de monitoramento de desempenho, identificando as áreas que precisam de atenção, aumentar a motivação, melhorar as comunicações e a responsabilidade. Ao considerar os mecanismos de controlo da performance Otley (1999) propõe uma estrutura para análise das operações em torno de cinco temas centrais construídos em forma de perguntas:

I) Quais são os objetivos principais que são centrais para o futuro sucesso global da organização, e como vai ser efetuada, para cada um desses objetivos, a avaliação da sua realização?

II) Que estratégias e planos é que a organização adotou e quais são os processos e atividades que decidiu realizar para a sua concretização? Como é que avalia e mede o desempenho dessas atividades?

III) Qual o nível de performance necessária, nas áreas definidas anteriormente, e como é que vão ser colocadas metas de desempenho adequadas para cada uma delas?

IV) Que recompensas, para os gestores e empregados, serão proporcionadas se forem obtidos os resultados previstos, e que penalidades terão se não os atingirem?

V) Que informação flui para que a organização possa aprender com a experiência e adaptar o seu comportamento à luz dessa experiência?

Na primeira questão está subjacente a definição de objetivos, não apenas financeiros, a forma de os medir e às aspirações dos *stakeholders*. Neste caso, o peso dos objetivos já pode considerar a influência das várias partes interessadas. A segunda relaciona os meios com os objetivos a concretizar, está ligada às questões de formação da estratégia e implementação, e com questões práticas relacionadas com os processos de negócios e gestão de operações. A terceira relaciona-se com as questões de comparabilidade (*benchmarking*). A quarta interage com a função de gestão de recursos humanos. Destaca, no entanto, que esta relação deve ser aprofundada para não existirem apenas esquemas de incentivos financeiros que se tornem contraproducentes ao funcionamento da organização. A última questão pretende aprofundar e relacionar a aprendizagem organizacional, a estratégia emergente e a delegação de poder nos colaboradores.

Nelly et al. (1995) concluíram que os problemas derivados com a construção de modelos de performance resultam de três dimensões: o sistema de medição da performance, como uma entidade, os indicadores de performance individual e as relações existentes entre o sistema de medição de performance e o ambiente em que ele funciona. Relativamente à primeira dimensão, Nelly et al. (1996) propuseram o *Performance Measurement Cambridge Process*, segundo o qual o sistema de avaliação da performance baseia-se num processo operacional realizado em duas fases. Na primeira deverá ser identificado e implementado um conjunto equilibrado de indicadores de performance a ser utilizado pelos níveis hierárquicos mais elevados da organização. Na segunda fase, os indicadores devem ser utilizados pelos gestores dos restantes níveis hierárquicos da organização, podendo

adicionalmente ser aplicados outros indicadores para atividades operacionais. Relativamente à segunda dimensão, Nelly et al. (1997) criam o *Performance Measure Record Sheet*, de forma a apoiar a construção e definição dos indicadores de performance. Esta tabela reúne os requisitos que terão de ser preenchidos para a criação de cada um dos indicadores.

Para Meyer (2002, p.56), tendo como base as atividades baseadas no custo (activity-based cost - ABC), propõem uma perspetiva de avaliação do desempenho, considerando as atividades baseadas na receita (activity-based revenue – ABR). Neste caso, a organização está focada nas atividades, nos custos, clientes e receitas que lhes estão associadas. Justifica que a organização centrada na medição trata a empresa como uma entidade única e tenta medir tanto o desempenho financeiro como o não-financeiro. A atividade centrada na medição da performance, pelo contrário, decompõe a empresa nas atividades que realiza e, em seguida, identifica os custos e as receitas geradas por cada uma delas. Custos da atividade podem ser medidos diretamente e as receitas geradas podem ser medidas indiretamente, desde que as atividades e as receitas provenientes de cada cliente sejam conhecidas. A principal diferença entre estar centrado na organização ou na medição de desempenho está na unidade que é assumida para realizar a avaliação. O objetivo é deslocar a atenção da organização para a atividade, passando a avaliação da performance a estar centrada na atividade, utilizando a aplicação de técnicas como a ABR (Meyer, 2002).

Madella (1998) propôs um sistema específico de avaliação da performance, para as federações desportivas, baseado nos seguintes passos: i) definição do modelo, i. é., a estrutura conceptual global de avaliação da performance numa determinada organização, considerando os fatores a serem controlados, baseados numa abordagem qualitativa, na perceção dos interessados, nos documentos oficiais e nas declarações formais dos principais atores; ii) construção e validação dos indicadores selecionados em cada dimensão conceptual, identificação das bases de dados e controlo da segurança; iii) determinação do peso dos indicadores; iv) definição dos procedimentos específicos para a atribuição de valores para as variáveis escolhidas; v) integração das variáveis qualitativas na estrutura geral,

considerando a importância das variáveis qualitativas em todas as práticas de gestão; vi) validação geral do sistema (estatística e pelos especialistas); e vii) criação de base de dados e interpretação.

A escolha das dimensões foi, todavia, considerada o passo essencial para estudar a performance nas organizações desportivas (Madella et al., 2005, p. 211), que podem ser organizadas nas seguintes abordagens: i) grau de cumprimento dos objetivos institucionais, formalmente construídos, considerando vários autores; ii) capacidade de atrair recursos; iii) satisfação dos empregados, colaboradores e utilizadores; iv) qualidade dos processos; e v) Manutenção do equilíbrio dos componentes estratégicos das federações, por exemplo: voluntários, profissionais, atletas, patrocinadores, governo, comité olímpico.

Madella et al. (2005) propõem um modelo específico, para medir a performance multidimensional, numa abordagem sistémica, designado como “*la performance di successo delle organizzazione-spunti di riflessione per gestire efficacemente le società di atletica leggera*”. Este modelo combina simultaneamente *inputs*, variáveis de processo e medidas de output. Os dados recolhidos incorporam cinco (5) dimensões: i) recursos humanos, ii) financeiros, iii) comunicação institucional, parcerias e relações interorganizações; iv) atmosfera organizacional e comunicação interna; v) volume e qualidade de serviços; vi) resultados desportivos internacionais. Utiliza entrevistas, com os principais atores das federações, para identificar os fatores de sucesso da performance. Nesta perspetiva são utilizadas, ao mesmo tempo, variáveis internas e medidas de output.

Especificamente para avaliar a performance das federações desportivas francesas, Bayle (1999, pp. 265-336) desenvolveu um estudo empírico a partir de um quadro conceptual por ele proposto, utilizando a revisão bibliográfica sobre os modelos de avaliação, entrevistas com dirigentes benévolos e profissionais, inquéritos exploratórios aos *stakeholders* e estudos de caso. O questionário aplicado a 53 diretores de federações, com uma só modalidade, e com mais de 5.000 praticantes federados, teve dois momentos de aplicação e de ajustamentos, o primeiro em 1993 e o segundo em 1998. No último

momento, responderam 40 federações (22 com modalidades olímpicas e 18 não olímpicas), com uma taxa de resposta de 75%. De acordo com as diferentes fontes, agrupou indicadores, com a ajuda de quatro peritos, em seis dimensões (estatutária, social interna, social, económica e financeira, promocional e organizacional). Na tabela seguinte descrevem-se as dimensões, objetivos, meios e métodos de medição, de acordo com a continuação do desenvolvimento do trabalho.

Tabela 14 - As dimensões de avaliação da performance propostas por Bayle

Dimensão	Objetivos	A medir	Métodos de medição
<p>Performance estatutária O objeto estatutário da federação indica as motivações dos indivíduos e/ou dos agrupamentos que lhes são associados. É o principal ponto norteador de intervenção. Estipula os objetivos gerais de produção a atingir e o domínio de atividade da federação. Estes aspetos são comuns às estruturas e elementos que dela fazem parte: clubes, associações, liga, comités, centros especiais, etc.</p>	Obtenção dos melhores resultados pelas equipas nacionais e desenvolvimento do n.º de membros	Indicadores a medir: resultados desportivos de alto nível, número de praticantes, número de clubes...;	Quantitativos e qualitativos
<p>Social (interna) Focaliza-se na avaliação da qualidade das relações humanas dos membros da federação, fundamentalmente ao nível da qualidade do clima social entre atores benévolos, empregados e quadros técnicos da federação.</p>	Desenvolvimento de um clima social positivo e envolvimento de todos os atores	Indicadores a medir: grau de satisfação dos atores	Qualitativos
<p>Social (externa) Corresponde ao contributo social e económico relativo às atividades desenvolvidas pela federação para a sociedade: que poderão ser ao nível do emprego, saúde, solidariedade, inserção social e desenvolvimento económico.</p>	“O contributo do sistema federal para o funcionamento da sociedade”	Legitimidade externa e grau de impacto das atividades da federação	Qualitativos
<p>Económica e financeira Significa a capacidade de mobilização de recursos financeiros, pela federação, de forma a concretizar os seus objetivos estatutários</p>	Conquista dos recursos necessários para cumprimento dos objetivos estatutários	Resultados financeiros obtidos, capacidade de diversificar as fontes de captação de receitas, capacidade de autofinanciamento	Quantitativos
<p>Promocional Capacidade de mediatizar, positivamente, a imagem do desporto e das atividades da federação (competições regulares, eventos desportivos...).</p>	Provocar impacto, pelos media, entre praticantes e público	Notoriedade, reputação e imagem da federação e das suas atividades	Qualitativos e quantitativos
<p>Organizacional Relaciona-se com a avaliação da relação entre a sede, os serviços e a estrutura da federação, da qualidade de circulação da informação vertical e horizontal e com a avaliação da flexibilidade organizacional</p>	Desenvolver a missão estatutária, o plano estratégico e as exigências do ambiente	Indicadores a medir: qualidade do funcionamento e da reatividade da organização	Qualitativos

Fonte: Adapt. de Bayle (2005)

Neste modelo, Bayle (1999) aprofunda a descrição e a interpretação da performance das federações através da relação das dimensões e dos indicadores com a dinâmica do ambiente interno e externo da organização e com o seu propósito. Através da interpretação da performance estatutária, o autor desenvolve as outras dimensões, mas enfatizando sempre a natureza e a finalidade das federações desportivas. Destaca ainda que uma hierarquização do grau de importância das dimensões de performance é condicionada pelo estado de desenvolvimento da federação, o contexto próprio de cada federação e o projeto pessoal dos principais dirigentes. Noutra ideia, a avaliação da performance estatutária de uma federação, com estruturas descentralizadas, constituída por associações, clubes e ligas, torna-se complexa (Bayle, 2005).

O trabalho estatístico, com base em pontuações, médias e rankings para cada dimensão, permitiu que Bayle (1999) apresentasse seis perfis padrão de performance por tipologia de federação, a saber:

Classe 1 - Poderosas (*powerful*), integra o grupo de cinco federações com resultados elevados e homogéneos em todas as dimensões;

Classe 2 – Efetivas (*effective*), com resultados desportivos e elevada avaliação social externa. São federações normalmente mais pequenas que as do primeiro grupo e com algumas dimensões com menores pontuações, por exemplo na económica e financeira e/ou na promocional;

Classe 3 – Dilemas (*dilemmas*), federações que apresentam duas dimensões insatisfatórias, por exemplo resultados desportivos de elite internacional e dificuldades de promoção. Apresentam questões estruturais, nas dimensões organizacionais, promocionais e nos resultados desportivos. Algumas situações relacionam-se com a dificuldade de aparecimento nos media, problemas económicos e financeiros ou reduzido número de praticantes.

Classe 4 – Atípicas (*atypical*), com resultados heterogéneos e atípicos comparando com os resultados de outras classes, não são necessariamente inefetivas mas apresentam resultados globalmente abaixo das restantes. No

entanto, em determinadas dimensões apresentam valores bastante elevados e noutras bastante baixos.

Classe 5 – Deficiente (*deficient*), apresentam problemas graves, dado que em todas as dimensões têm scores baixos e com especial situação crítica na performance social.

Classe 6 – Problemáticas (*problematic*), federações que apresentam resultados baixos em pelo menos duas dimensões e principalmente a nível económico e financeiro. Algumas estão em fase de interrogação estratégica.

Noutro trabalho multidimensional, que estuda e aprofunda a utilização das dimensões para avaliar a performance, Madella (1998) identificou, a partir dos *stakeholders* da federação, onze dimensões de análise.

Tabela 15 - Abordagem multidimensional, dimensões de análise da performance

Dimensões de análise da performance	
Finanças;	Produção de eventos;
Recursos humanos;	Comunicação interna;
Relações interorganizacionais;	Qualidade dos serviços;
Resultados desportivos internacionais;	Flexibilidade e inovação;
Resultados desportivos nacionais;	Produção de conhecimento;
Tecnologia, logística e fatores de produção.	

Fonte: (Madella, 1998)

O autor determinou um índice com a importância relativa de cada dimensão, de acordo com o peso atribuído pelos *stakeholders*, e construiu um índice global de produção anual.

A partir do modelo anterior, Esposito e Madella (2003), com a utilização de uma metodologia que apurou a revisão da literatura, utilizaram o julgamento dos *stakeholders* e, com outro tratamento estatístico, expurgaram dimensões e efetuaram novo trabalho apenas com sete dimensões:

Tabela 16 - Dimensões de análise da performance, a integração dos *stakeholders*

Dimensões de análise da performance	
Economia e finanças	Inovação e aprendizagem organizacional;
Recursos humanos, voluntários, clientes (membros e treinadores);	Volume e qualidade dos serviços disponibilizados para utilizadores diretos da federação e clubes filiados;
Resultados desportivos nacionais e internacionais.	Comunicação interna Marketing e comunicação.
Processos internos (tecnologia e comunicação);	

Fonte: Esposito e Madella (2003)

Bayle (2005) argumenta que esta metodologia não permite ligar a estratégia aos resultados, em termos operacionais, e que certos indicadores não são possíveis de utilizar pela federação isoladamente, pois dependem de outros atores do contexto de intervenção da federação. Neste seguimento, e a partir dos trabalhos anteriores, Winand *et al.* (2009, p. 6) estruturaram um modelo de avaliação das federações em que conjugam as dimensões (5), as subdimensões (2 relacionadas com a missão e 3 com os objetivos sistémicos) e os objetivos estratégicos, ver tabela 17.

Tabela 17 - A conjugação de dimensões, subdimensões e objetivos

	Dimensões	Subdimensões	Objetivos estratégicos
Missão	Desporto	Desporto de elite	Resultados desportivos internacionais Estímulo à participação dos atletas em competições internacionais Serviços disponibilizados aos atletas
		Desporto para todos	Aumento de atividades para os membros
	Clientes	Valores do desporto e serviços para a sociedade	Manutenção dos valores do desporto Disponibilizar serviços não desportivos para os membros
		Desenvolvimento de membros	Atrair novos membros Fidelizar os membros
Objetivos sistémicos	Comunicação e imagem	Imagem	Divulgar uma imagem positiva nos media e nas audiências
		Comunicação	Melhorar a comunicação interna com os clubes e outros membros Desenvolver o acompanhamento da comunicação interna com os membros
	Finanças	Gestão de recursos financeiros	Obter recursos financeiros Gestão da despesa
		Sobrevivência financeira	Gestão da capacidade de autofinanciamento Gerir a independência financeira das autoridades públicas
	Organizacional	Habilidades da equipa gestora	Desenvolvimento administrativo e da equipa Desenvolvimento do voluntariado
		Funcionamento interno	Desenvolvimento do funcionamento da sede Desenvolvimento de um clima organizacional

Fonte: Adapt. de Winand *et al.* (2009, p. 6)

Registe-se que, para medir os objetivos estratégicos, constituíram ainda, com utilização simultânea, 56 indicadores (quantitativos e qualitativos), recorrendo a uma validação por um painel de especialistas. Inquiriram 27 federações da comunidade francesa da Bélgica, que classificaram entre 1

(mais significativa) a 5 (menos significativa) cada uma das dimensões, e com zero se não existisse na federação aquela dimensão. Testaram a consistência do modelo com a técnica estatística de Alfa Cronbach e encontram valores de consistência para todas as dimensões, com exceção das subdimensões “desporto de elite” e “desporto para todos”. Deste modo, identificaram separadamente a existência de sete dimensões (desporto de elite, desporto para todos, clientes, comunicação e imagem, finanças e dimensão organizacional).

Noutra linha de preocupações com a utilização das dimensões, coloca-se a sua representatividade. O peso das dimensões tem sido abordado por Bayle (1999) na perspetiva da satisfação das expectativas dos interessados (*stakeholders*), consideradas estas como o elemento principal de obtenção da performance. Deste modo, são propostas, para a construção de um modelo pluridimensional que considere a distribuição das dimensões, as seguintes fases: 1) Identificação dos interessados e das suas expectativas face à organização; 2) Descrição da natureza da performance de acordo com o ponto de vista dos interessados; 3) Definição das dimensões chave da performance; 4) Escolha, validação, definição e operacionalização dos indicadores de performance nas diferentes dimensões; 5) Construção da base de dados; 6) Utilização da opinião de especialistas para validação posterior dos resultados mais relevantes.

Winand *et al.* (2009) destacando a falta de avaliação por parte dos órgãos federativos da comunidade francófona na Bélgica, realizaram um estudo de avaliação da performance organizacional sobre 56 organizações olímpicas desportivas. Inquiriram os seus presidentes, considerando os objetivos estratégicos, com cinco dimensões de avaliação: clientes, comunicação, imagem, finanças e organização. Utilizaram indicadores quantitativos de avaliação da performance.

As preocupações com a criação de instrumentos de avaliação da performance das federações desportivas têm estado sempre presentes nos trabalhos empíricos sobre o tema. Como exemplo, Wittock (1996), tendo como marco conceptual o planeamento estratégico, desenvolveu um instrumento

para que as federações desportivas da Flandres pudessem avaliar e otimizar a sua gestão. Partindo da análise estratégica, os diferentes interessados na federação (clubes, associações regionais, atletas de topo, etc.) realizavam uma avaliação dos pontos fortes e fracos internos e das oportunidades e ameaças externas e, a partir daí, propunham medidas e um plano de ação para o desenvolvimento da federação. Hoecke, Knop e Schoukens (2009) estudaram as repercussões da utilização de sistemas específicos de avaliação, em três federações belgas, sobre os projetos *IKGym*, *IKSport* e *Foot Pass*.

Atendendo à evolução do quadro teórico e empírico de avaliação da performance, conforme o alinhamento que temos realizado, que considera as referências fundamentais das abordagens da “effectiveness” à performance, identificamos, na tabela seguinte, os principais trabalhos realizados no domínio da avaliação da performance das organizações desportiva atendendo à sistematização inicial efetuada por Bayle e Madella (2002a, pp. 5-7) e aos principais estudos desenvolvidos (Athanasidou et al., 2009; Barros, 2003; Bayle, 1999, 2000; Bayle & Madella, 2002a; Boislandelle, 1997; Chelladurai, Szyslo, & Haggerty, 1987; Esposito & Madella, 2003; Frisby, 1986; Koski, 1995a; Kotsovos, Kriemadis, Vrondou, & Theakou, 2008; Madella, 1998; Papadimitriou, 1994, 2002; Papadimitriou & Taylor, 2000; Shilbury & Moore, 2006; Winand et al., 2010).

Tabela 18 - Principais estudos sobre avaliação da performance em federações desportivas

Autores	Tipo de modelo(s)	Instrumento	Estrutura e resultados	Relevância	Limitações
Frisby (1986)	Abordagem centrada nos objetivos e nos recursos	Quantitativo	Relação entre estrutura e a performance	Definição de indicadores para avaliação das federações desportivas canadianas	Não considerou variáveis de medição da performance
Vail (1986)	Abordagem dos constituintes estratégicos	Cinco grupos estratégicos, 140 questionários aplicados em 33 organizações desportivas do Canadá	Seis dimensões – 36 critérios de performance: adaptação, comunicação, finanças, crescimento, recursos humanos e planeamento organizacional	Diferenças entre grupos sobre a perceção do critério performance. Crescimento e finanças percebidas como mais importantes	Resultados desportivos como indicadores chave. Número de membros não considerados.
Chelladurai <i>et al.</i> (1987)	Abordagem do processo interno	Questionário com 30 indicadores, aplicado a 150 diretores de 48 organizações federações nacionais do Canadá	Modelo com 6 dimensões. Dimensões críticas identificadas: desenvolvimento dos processos, recursos humanos, resultados dos programas de elite e de desporto para todos	Pertinência da metodologia	Mais medição da qualidade de funcionamento do que de resultados. Aplicável apenas ao contexto canadiano.
Papadimitriou (1994)	Abordagem dos constituintes estratégicos	Seis grupos estratégicos estudados em 20 federações desportivas gregas	Estudadas cinco dimensões de eficácia: direção, estabilidade das relações externas, apoio a atletas, procedimentos internos, planeamento de longo prazo, contributo para as ciências do desporto. Constituídos 33 indicadores. Atletas e gestores técnicos menos satisfeitos do que a direção com a performance.	Medição da legitimidade da organização pelos principais constituintes estratégicos	Dificuldade de operacionalização e dificuldades de validação e fiabilidade do método. Custo de levantamento de dados.

Tabela 19 - Principais estudos sobre avaliação da performance em federações desportivas (conti.)

Autores	Tipo de modelo(s)	Instrumento	Estrutura e resultados	Relevância	Limitações
Koski (1995)	Abordagem do sistema de recursos	Questionário aplicado a 835 diretores de clubes	Cinco dimensões de avaliação do clube. Identificaram correlações entre dimensões e alterações em ciclos de performance	Abordagem sistemática das variáveis que afetam o desempenho.	Aplicável apenas a clubes, não a organismos nacionais.
Boislandelle (1997)	Abordagem do processo interno – relações entre gestão, recursos humanos e eficácia	Abordagem qualitativa para clubes desportivos	Proposta de quatro indicadores – quatro variáveis de gestão de recursos humanos e quatro de efeitos indiretos.	Definição dos indicadores (clima social, imagem social, económicos e de performance desportiva)	Sem aplicação empírica
Madella (1998)	Abordagem multidimensional (grau de concretização de objetivos, recursos, constituintes estratégicos)	Combinação de dados estatísticos oficiais, indicadores de objetivos e avaliação quantitativa por <i>stakeholders</i>	Seis dimensões de performance: financeira, comunicação externa, comunicação interna, resultados desportivos, qualidade do serviços e produtividade, logística e processos. Foram utilizados indicadores das condições do envolvimento e outras variáveis de <i>input</i>	Combinação de abordagens teóricas e operacionais.	Dificuldades de adaptação do sistema de medição às prioridades de mudança política
Bayle (1999, 2000), Bayle and Mandella (2002)	Abordagem multidimensional	Informação/estatística quantitativa. Perceção dos <i>stakeholders</i>	Avaliação da performance de 40 federações francesas (entre 1992 e 1997). Utilização de seis dimensões de avaliação: estatutária, social interna, social, económica e financeira, promocional e organizacional. Utilização de 65 indicadores.	Mistura de abordagens teóricas e práticas	Sem avaliação sistémica das variáveis

Tabela 20 - Principais estudos sobre avaliação da performance em federações desportivas (conti.)

Autores	Tipo de modelo(s)	Instrumento	Estrutura e resultados	Relevância	Limitações
Papadimitriou e Taylor (2000)	Abordagem das componentes estratégicas	Inquiridas 423 pessoas sobre o desempenho da direção das federações desportivas gregas.	Cinco componentes estratégicas avaliadas. <i>Staff</i> técnico e atletas de elite menos satisfeitos que as direções sobre a qualidade de governação das federações gregas. Os administrativos profissionais são os mais satisfeitos com a liderança. As direções de pequenas federações mais satisfeitas que os constituintes estratégicos.	Medição da governação e legitimação da intervenção como principais componentes	Avaliação exclusivamente sobre as direções.
Papadimitriou (2002)	Abordagem causal da relação contextual e estrutural na performance	Entrevistas semiestruturadas para Avaliação do contexto (tamanho da organização, idade e recursos) e da estrutura (formalização, especialização e centralização) às direções de 41 clubes	Os resultados referem perda de estrutura, menos burocráticos, maior dependência e performance moderada	Relação entre dimensões da teoria organizacional e a performance	Dificuldades de generalização a todo o tipo de clubes gregos
Esposito and Mandella (2003)	Abordagem multidimensional	Informação/estatística quantitativa. Perceção dos <i>stakeholders</i> e prioridades estratégicas da federação italiana de atletismo (1997 a 2004)	Sete dimensões de performance (111 indicadores): Resultados desportivos de competições nacionais e internacionais; recursos humanos/clientes/membros/treinadores; marketing e comunicação; volume e qualidade dos serviços prestados (federação e clubes); performance económica e financeira; processos internos (comunicação e tecnologia); inovação e aprendizagem organizacional	Abordagem teórica e prática, utilização de <i>scoreboard</i>	Dificuldades de generalização a outras federações

Tabela 21 - Principais estudos sobre avaliação da performance em federações desportivas (conti.)

Autores	Tipo de modelo(s)	Instrumento	Estrutura e resultados	Relevância	Limitações
Barros (2003)	Eficiência técnica, alocativa e económica de apoios financeiros	Dados estatísticos de <i>input</i> e <i>output</i> sobre a formação de treinadores, de 67 federações portuguesas. Utilizadas três dimensões e três indicadores por cada: <i>inputs</i> (n.º treinadores, administra., capital investido), <i>inputs</i> preço (preço p/ treinador, preço p/ administrativo, preço de capital) e <i>outputs</i> (n.º treinadores participantes, cursos e n.º aprovações).	Utilização da técnica DEA para avaliação da eficiência. Como principais resultados: i) as federações de desportos coletivos (por ex. basquetebol e andebol) são mais eficientes do que as de desportos individuais (por ex. triatlo e luta); ii) as federações com custos mais elevados são menos eficientes; iii) as pequenas federações são menos eficientes do que as maiores.	Aplicação da técnica não-paramétrica DEA ao estudo da performance das federações desportivas.	A não utilização da função de produção das federações e a assunção que as federações têm uma função de produção homogénea
Barros e Santos (2002)	DEA-Malmquist index	Dados estatísticos de <i>input</i> e <i>output</i> (1998-2001 e 1999-2001) sobre formação de treinadores, 18 federações portuguesas. Utilizadas três dimensões e três indicadores por cada: <i>inputs</i> (n.º treinadores, administra., capital, <i>inputs</i> preço (preço p/ treinador, preço p/ administrativo, preço de capital) e <i>outputs</i> (n.º treinadores participantes, cursos e n.º aprovações)	i) As federações de desportos coletivos são mais eficientes do que as de desportos individuais as federações com custos mais elevados são menos eficientes; iii) as pequenas federações são menos eficientes do que as maiores, resultados similares aos encontrados por Barros (2003).	Aplicação da técnica não-paramétrica DEA ao estudo das atividades de formação das federações desportivas	A assunção que as federações têm uma função de produção homogénea

Tabela 22 - Principais estudos sobre avaliação da performance em federações desportivas (conti.)

Autores	Tipo de modelo(s)	Instrumento	Estrutura e resultados	Relevância	Limitações
Madella, Bayle and Tomé (2005)	Estudo descritivo	Dados estatísticos de resultados desportivos e entrevistas aos principais responsáveis das federações de natação de Portugal, Itália, Grécia e Espanha	Aplicação do modelo utilizado por Madella (1998) com cinco dimensões de análise: recursos humanos, finanças, comunicação institucional, parcerias e relações interorganizacionais, volume e qualidade dos serviços e performance internacional dos atletas.	Utiliza em simultâneo indicadores de <i>input</i> , variáveis de processo e mediadas de <i>output</i>	A avaliação dos <i>stakeholders</i> sobre os resultados obtidos
Shilbury and Moore (2006)	Abordagem dos valores competitivos	Avaliação qualitativa e quantitativa de 10 federações australianas	Indicador primário da eficiência das federações é a capacidade de produção. Planeamento, flexibilidade e estabilidade são os determinantes mais importantes da performance.	Maior rapidez de avaliação, por parte dos gestores, dos pontos fortes e fracos permite uma melhor identificação da eficiência de funcionamento das federações	Dificuldade de operacionalização. Não avalia em detalhe os itens do desempenho organizacional
Kotsovos <i>et al.</i> (2008)	Utilização do <i>balance scorecard</i>	Aplicação de questionário para verificação: do uso do BSC nas federações desportivas gregas; das diferenças de aplicação entre federações; das alternativas quando não exista o BSC	Os resultados deste estudo, em desenvolvimento, visam determinar a direção do desempenho dos sistemas de gestão das federações gregas.	A utilização de um modelo integrado de avaliação do desempenho	Adaptações que cada federação possa realizar e que impedem a comparabilidade de resultados

Tabela 23- Principais estudos sobre avaliação da performance em federações desportivas (conti.)

Autores	Tipo de modelo(s)	Instrumento	Estrutura e resultados	Relevância	Limitações
Athanasidou <i>et al.</i> (2009)	Abordagem dos constituintes múltiplos - questionário de Papadimitriou (1994) p/ avaliação da performance das federações gregas (tese doutoramento)	Questionário aplicado a 52 diretores da federação grega de basquetebol; 174 treinadores que trabalham para a federação e 167 treinadores que nunca trabalharam para a federação.	Aplicada uma técnica estatística MANOVA verificaram existir diferenças estatisticamente significativas entre os três grupos inquiridos sobre as cinco variáveis. Pela análise <i>Tukey's Post Hoc</i> , verificaram, entre diretores e treinadores que não trabalhavam na federação, diferenças significativas nas dimensões “planeamento de longo-prazo” e “relações internas”	Envolvimento dos constituintes estratégicos	O não envolvimento dos dirigentes de clubes e associações regionais.
Winand <i>et al.</i> (2010)	Modelo de avaliação da performance com várias dimensões, subdimensões e objetivos.	Utilização do modelo proposto por Madella <i>et al.</i> (2005) aplicado aos presidentes de 27 federações, com modalidades olímpicas, da comunidade de língua francesa da Bélgica.	Para avaliação das cinco dimensões em análise (resultados desportivos, clientes, comunicação e imagem, finanças e organização). Utilização do teste <i>Alpha Cronbach</i> e correlação de <i>Pearson</i> . Identificação de quatro tipos de orientações estratégicas baseadas na performance: federações que sustentam, desenvolvem, mantêm e não conseguem suportar uma orientação para a performance.	A interpretação da performance conjugada com a orientação estratégica	Ausência de conjugação de informação quantitativa e qualitativa

Dos dezassete (17) trabalhos sintetizados podemos identificar, de forma mais destacada, que 23% utilizam uma abordagem multidimensional, outros 23% centram-se nos constituintes estratégicos e 12% na abordagem dos processos internos, sendo a restante parte constituída por estudos de uma abordagem específica, por exemplo com a utilização do *BSC* ou do *DEA*.

Bayle (2005, p. 52) considera os seguintes principais métodos empíricos utilizados, e entidades potencialmente envolvidas, para avaliar as federações: i) político ou estatutário (avaliação feita pelos membros da federação); ii) legal e convencional (por exemplo com a supervisão dos ministério do desporto), iii) legal (na perspetiva financeira e contabilística); iv) avaliação pelos organismos internacionais (onde a federação está afiliada); v) convencional e contratual; vi) efetuada pelos media e vii) de gestão, avaliação interna efetuada pela própria estrutura da federação.

Evidenciou-se, em qualquer perspetiva, a dificuldade de uma medida única, que permita avaliar o desempenho das estruturas (encadeamento vertical) e dos processos (encadeamento horizontal), devendo assim elaborar-se informação em todas as óticas (Kennerley & Neely, 2002). É mesmo necessário definir o rendimento para cada área-chave da organização (Drucker, 1997, p.153), No entanto, quanto mais estreito é o domínio do desempenho organizacional, maior é o potencial para fazer comparações entre as organizações e indústrias. No entanto, o que é evidente é que, mesmo com uma definição mais estreita de desempenho, não é possível uma construção com uma única dimensão teórica que funcione como a única medida. (Richard et al., 2008).

Na lógica exposta nos pontos anteriores, podemos constatar que a avaliação da performance deve integrar várias escolas de pensamento e constituir-se numa perspetiva multidimensional. É também claro que qualquer apreciação da performance de qualquer organização deve resultar de multicritérios (Winand et al., 2009, p. 44). Todavia, Morin e Auderbrand (2003) referem que a avaliação da performance apresenta três tendências que importa equacionar. Primeira, uma primazia da performance financeira; segunda, uma atenção especial para os atores económicos (principalmente os que partilham a

propriedade da organização, a seguir os clientes e, quando possível, os empregados) e, como terceira tendência, a despersonalização dos parceiros sociais (a excessiva preocupação com os objetivos financeiros leva à adoção de uma atitude impessoal e a uma fraca humanização das organizações). As características das organizações e a multiplicidade de objetivos, muitas vezes vagamente definidos, são também obstáculos a uma melhor compreensão dos resultados (Papadimitriou & Taylor, 2000; Wolfe et al., 2002).

Vários autores propõem igualmente diferentes formas de identificar as dimensões de avaliação da performance de organizações não lucrativas. Lusthaus (2002) propõe que a avaliação da performance se realize em quatro domínios: eficácia, eficiência, pertinência e viabilidade financeira. Este último aspeto, a viabilidade financeira, deve entender-se como a capacidade da organização gerar receitas para a sua sobrevivência a curto, médio e longo prazo. Nesta lógica, destaca três condições: a necessidade de as organizações anteciparem a mudança; a capacidade de gerir as receitas com base nos custos que tem de suportar e saber viver com a liquidez financeira disponível, dado que muitas vezes as organizações têm contratos assinados mas não têm fundos para pagar despesas de curto prazo. Bayle (2002) reforça que a performance significa resultado da ação, a própria ação ou o sucesso da ação, que pode ser medido numa perspetiva sistémica (avaliação externa e interna da atividade da organização, dos fatores que estão por trás dos resultados, dos próprios resultados, qualidade do serviço, inovação e flexibilidade dos próprios resultados) ou na perspetiva da gestão (resultados financeiros, apoios, capacidade de atração dos media, etc).

Como principais obstáculos à utilização de sistemas de avaliação, Gomes (2005, p. 44), num estudo realizado num conjunto de organizações do Reino Unido, aponta que o grau de sucesso da sua concretização depende de três obstáculos: resistência à mudança, ocorrida durante as fases de implementação e utilização; questões relacionadas com os sistemas informáticos, na fase de implementação; e, por fim, o facto de o desempenho dos gestores, dos níveis hierárquicos superiores, diminuir entre a fase de conceção e de implementação. Verificaram ainda a necessidade de existir um

processo de atualização dos indicadores que acompanhe as alterações introduzidas na estratégia.

Por fim, sobre a utilização dos sistemas de avaliação, March and Sutton (1997, p. 699) defendem que as organizações competem em busca de uma vantagem competitiva. Uma característica importante da concorrência é a imitação competitiva. O fraco desempenho nos rankings são interpretados, pelos potenciais concorrentes, como indicações de que na prática a organização não funciona, ou que o mercado não existe. Neste caso, a imitação inibe a concorrência, reduz a pressão e permite melhorar o desempenho relativo. Por outro lado, bons desempenhos e boas posições nos rankings estimulam a admiração e incentivam a imitação, logo tendem a corroer a posição favorável. As organizações que procuram imitar as melhores práticas (best practice) tendem a emular-se e a esquecer as suas próprias formas e práticas. Normalmente recorrem da institucionalização de novos conceitos e da participação de empresas de consultoria. Tal situação leva à eliminação dos fatores organizacionais, que podem levar a um desempenho vantajoso ou desvantajoso.

6.10.1 Escolhas das dimensões de análise, valorização das abordagens multidimensionais

A noção de que as corporações estão cada vez mais a ser avaliadas num amplo conjunto de elementos é a forma de se reconhecer que existem diversos elementos que contribuem para que alcancem sucesso a longo prazo (Epstein & Manzoni, 1998, p. 5). Nesta linha de pensamento, Winande *et al.* (2009), destacando as abordagens de Cameron (1986), referem que o desempenho organizacional deve ser entendido como um conjunto coerente de dimensões. Como consequência, não é possível que uma única abordagem para medição de desempenho seja capaz de compreender e medir a complexidade do desempenho organizacional de uma federação desportiva.

Para Sawhill e Williamson (2001, p. 382), a medição do desempenho deve ser adaptado à missão e objetivos de cada instituição, sem *scorecard* genérico nem qualquer conjunto universal de indicadores que supostamente podem funcionar em todos os casos para todas as organizações sem fins lucrativos.

Na lógica exposta anteriormente, podemos constatar que a avaliação da performance deve integrar várias escolas de pensamento e constituir-se numa perspetiva multidimensional, de compreensão da performance organizacional e de análise da organização. As características das organizações e a multiplicidade de objetivos, muitas vezes vagamente definidos, são também obstáculos a uma melhor compreensão dos resultados (Papadimitriou & Taylor, 2000; Wolfe et al., 2002).

Vários autores propõem igualmente diferentes formas de identificar as dimensões de avaliação da performance de organizações não lucrativas. Lusthaus (2002) propõe que a avaliação da performance se realize em quatro domínios: eficácia, eficiência, pertinência e viabilidade financeira. Este último aspeto, a viabilidade financeira, deve entender-se como a capacidade da organização gerar receitas para a sua sobrevivência a curto, médio e longo prazo. Nesta lógica, destaca três aspetos: a necessidade das organizações anteciparem a mudança; a capacidade de gerirem as receitas com base nos custos que têm de suportar; e saber viver com a liquidez financeira disponível,

dado que muitas vezes as organizações têm contratos assinados mas não têm fundos para pagar despesas de curto prazo.

Bayle (1999, p. 172) sustenta que a construção de dimensões deve considerar três funções principais: a institucional, a de gestão e uma função técnica. Com maior discriminação, McNamara (2003a) menciona que um processo de avaliação deve: identificar e periodizar os resultados que pretende atingir; estabelecer os meios para medir os progressos de concretização dos resultados; criar padrões de avaliação de como os resultados são obtidos e reorientar o *feedback* para os participantes envolvidos na concretização dos resultados. Neely (2002, p.174) refere que uma organização centrada na excelência da performance deve considerar, de forma integrada, as qualidades de: (I) liderança, (II) planeamento estratégico, (III) foco nos clientes da organização e no mercado, (IV) foco no sistema de informação e análise, (V) foco nos recursos humanos, (VI) foco na gestão de processos e (VII) resultados obtidos.

De acordo com Herman e Renz (1999) e Madella *et al.* (2005), a medição de desempenho organizacional requer uma abordagem multidimensional, que combina medidas financeiras e não financeiras, do contexto específico da organização desportiva.

Sawhill e Williamson (2001) desenvolveram um sistema de medição que é dividido em três grandes áreas: impacto, atividade e capacidade. Estas medidas são expressas como um conjunto de perguntas: Será que estamos a fazer progressos na direção do cumprimento da nossa missão e dos nossos objetivos? As atividades alcançam os objetivos programáticos e a implementação das estratégias? Será que temos os recursos e a capacidade para alcançar os nossos objetivos? Neste sistema é necessário definir e articular as ligações entre a missão da organização, visão, metas, estratégias, programas e medidas, a fim de diminuir o número de indicadores necessários a avaliar. Nestes pressupostos, os autores propõem a adoção de uma família de medidas ("*family of measures*") em três dimensões principais: i) medidas de impacto, para avaliar o sucesso da missão; ii) medidas de atividade, para avaliação da obtenção de metas e concretização das estratégias; e iii) medidas

da capacidade, para medir o grau em que a organização mobilizou os recursos necessários para cumprir a missão. Em cada dimensão escolheram três indicadores.

Do modelo proposto, alertam para a necessidade de se ter uma missão clara e passível de ser medida. Depois, importa ter um sistema de avaliação simples, com métricas que exijam pouca interpretação, que podem ser apresentadas graficamente, permitindo que funcionários, patrocinadores, doadores e outros *stakeholders*, incluindo os media, vejam com facilidade o que a organização está a fazer. Reforçam que, para o público, a utilização de medidas transmite uma percepção de competência e foco na atividade, por parte da organização, que pode ser muito reconfortante para os doadores, que querem certificar-se de que o seu apoio está a ser usado da forma mais eficiente e eficaz possível (Sawhill & Williamson, 2001).

Relativamente a este ponto, sobre a escolha das dimensões, dois riscos emergem do excesso de medição: o primeiro é que o custo da recolha de dados supera de longe os benefícios de tê-los. Também provoca irritação considerável entre aqueles que fazem a medição e aqueles que são avaliados, situação que se aplica especialmente nos casos de redundância de informações. O segundo perigo é que a gestão excessivamente baseada em avaliações leva a acusações de microgestão e da tendência para incutir comportamentos indesejados nas pessoas e nas dimensões avaliadas, colocando a atenção sobre os aspetos parciais em detrimento do desempenho global. Nos sistemas de terceira geração importa ter informação útil para ajudar a tomada de decisão (Neely et al., 2003, p. 129).

Pela complexidade das causas da performance nas organizações desportivas, Chelladurai (1987, p. 45) defende que elas estão principalmente preocupadas com determinados grupos de interesse. O seu trabalho centra-se nos “constituintes múltiplos”, pela necessidade das organizações satisfazerem os grupos mais poderosos, ou os mais fracos ou em diferentes grupos em diferentes tempos, abordando assim a perspetiva do beneficiário principal (“*prime beneficiary*”). Nesta linha de descrição e explicação das causas da performance, existe uma dependência da organização relativamente ao seu

ambiente, que é constituído por vários grupos de interesse, sendo necessário satisfazer as suas expectativas. Deste modo, a identificação do(s) beneficiário(s) principal(is) é um dos fatores mais facilitadores da avaliação da performance. “Manter o beneficiário principal é manter o último dos propósitos de uma organização”. Bayle (2005) refere que os *stakeholders* modificam os seus interesses de acordo com o ciclo de vida das organizações (crescimento, estabilidade, declínio, etc.) e que normalmente as federações dependem de uma fonte de financiamento específica. Coloca como exemplo os membros, o ministério do desporto e os principais patrocinadores. E são as expectativas destes que importa satisfazer.

Na continuidade da perspetiva anterior, Papadimitriou e Taylor (2000) referem que as organizações não lucrativas como as federações gregas são compostas por vários grupos (voluntários, treinadores, administrativos e dirigentes) que funcionam em conjunto para a realização dos objetivos da organização e que procuram satisfazer as suas necessidades e expectativas. No seu trabalho, com 20 federações gregas, identificaram os principais grupos de interesses em cada uma e obtiveram 11 tipos diferentes de interessados, designadamente: os membros da direção, os administrativos, os treinadores da federação, os árbitros, os atletas de alto nível, a equipa científica de apoio, a Secretaria de Estado do Desporto, o Comité Olímpico, o Centro Nacional de Investigação no Desporto, as federações internacionais e os patrocinadores privados. Destes grupos justificaram a escolha de apenas 6 para o desenvolvimento da segunda parte do projeto. A saber: os membros da direção, os administrativos, os treinadores da federação, os árbitros, os atletas de alto nível, a equipa científica de apoio. Posteriormente, através de entrevistas semiestruturadas a elementos dos grupos de interesse, identificaram as fontes de eficiência e ineficiência das federações. Este trabalho qualitativo permitiu identificar 72 aspetos passíveis de medir a eficiência de uma federação. Este número de itens foi reduzido para 40 por um painel de 13 especialistas que validaram as questões, de forma a retirar os aspetos críticos ou que suscitassem dúvidas. Através de uma análise de componentes principais, criaram 5 grupos de itens: capacidade da direção e relações com o exterior, interesse nos atletas, procedimentos internos,

planeamento de longo prazo e apoio científico. O estudo constatou a importância da abordagem de constituintes estratégicos para a medição da eficiência das federações e que a eficiência organizacional é multidimensional e multiperceptual, confirmando, deste modo, os resultados da literatura recente sobre a eficiência. Destacam ainda a necessidade dos gestores adotarem multiestratégias, de forma a poderem aumentar a eficiência, e que o modelo obtido indicia a possibilidade de conflitos entre os grupos constituintes da organização, acrescentando a necessidade de as organizações conhecerem bem os principais grupos de interesse e determinar a sua relação com os resultados da organização.

Outros trabalhos têm interpretado a performance das organizações através da interpretação da percepção dos vários atores da organização. Wolfe, Hoerber e Babiak (2002) procuraram saber que fatores determinam uma maior percepção de sucesso dos programas de equipas universitárias americanas (NCAA) em competição. Concretamente, pretenderam determinar a extensão dos fatores que são percebidos como influenciadores do sucesso dos programas em competição, tentando estabelecer o grau de interdependência desses fatores e de que modo os mais importantes influenciam os outros. Tiveram como referência os trabalhos de Putler e Wolf (1999) e de Trail e Chelladurai (2000), que verificaram as prioridades individuais percebidas na performance (vitórias, lucros, ética, formação de atletas) e as prioridades dos diferentes grupos de interessados. Como metodologia para o estudo exploratório realizaram entrevistas, em profundidade, semiestruturadas (dez), utilizaram a análise de conteúdos e o mapeamento das questões através do processo de mapeamento cognitivo (cognitive mapping), neste caso para identificar a relação entre os fatores influenciadores e os influenciados. As entrevistas foram realizadas a individualidades da Universidade, pertencentes a diferentes grupos de interessados: administradores das faculdades, do departamento de desporto, treinadores, estudantes-atletas. Concluíram que a influência do programa na reputação e na imagem da universidade é elevada e que proporciona a sua presença nos media, dando-lhe elevada notoriedade. As questões éticas foram o segundo aspeto mais referenciado como fator

influenciador de um bom desempenho. A formação e a ética foram considerados fatores determinantes independentes.

Koski (1995) analisou a eficiência organizacional de 835 clubes na Finlândia, numa abordagem racionalista, através de um questionário constituído por cinco dimensões de análise da eficiência (obtenção de resultados, atmosfera interna, eficiência de processos, realização de aspirações, nível de atividades), pretendendo verificar se existiam correlações entre as dimensões. Constatou que todas as dimensões estão correlacionadas, exceto a relativa à atmosfera interna, e que vários aspetos do desempenho estão relacionados com o número de membros dos clubes, orientação ideológica e ambiente externo do clube.

Ainda na linha de interpretação da performance, pela percepção dos atores envolvidos, Hoye e Cuskelly (2003) exploraram a relação entre as percepções do desempenho da direção e os padrões de poder tipo existentes em diferentes organizações (“direção dominada pelo executivo”, “direção dominada pelo presidente”, “direção com o poder fragmentado”, “direção com o poder partilhado” e “direção sem autoridade”). Verificaram que os membros de direções inefetivas apresentavam uma descrição do seu desempenho mais próxima de uma “direção com o poder fragmentado”, “direção sem autoridade” ou “direção dominada pelo presidente”. Elevados níveis de desempenho das direções estão associadas a baixos níveis de “direção sem autoridade” e “direção com o poder fragmentado”. Hoye (2002b) interpretou também as relações entre o desempenho da direção, as estruturas de direção e as relações entre os membros executivos da direção.

Outro dos aspetos potencialmente condicionadores da performance é a liderança da organização. Bourner e Weese (1995) verificaram, no seu trabalho, não existirem relações significativas entre liderança e eficiência organizacional, argumentando que a eficiência organizacional está dependente de muitos fatores, alguns dos quais até estão fora da influência do líder. Nesta lógica, recomenda que o líder deve identificar as áreas que diretamente influenciam a performance e focalizar a sua ação no desenvolvimento dessas áreas.

6.10.2 A identificação de indicadores que transmitam a performance

Nas diferentes formas de interpretação da medição da performance podemos referir que se encontra uma constância na utilização dos indicadores, seja em modelos unidimensionais ou multidimensionais. Por outro lado, na seleção de critérios, os estudiosos exercem juízos de valor diferentes sobre o que é mais adequado na determinação do desempenho organizacional (Cameron & Whetten, 1983). No seguimento, Richard *et al.* (2008) destacam a importância de, antes da discussão operacional das medidas, identificar as fontes multidisciplinares da performance organizacional e as suas implicações para o sistema. Consideram como principais fontes:

I) Os *stakeholders* - referem a sua importância e implicações para a avaliação da performance e definem como principal implicação que a medição da performance deve considerar a importância e o relevo que é dado pelos *stakeholders*;

II) Heterogeneidade, os recursos, o ambiente e a escolha estratégica - a medição de desempenho deve considerar heterogeneidade de ambientes, estratégias e práticas de gestão, como segunda implicação;

III) O tempo e a persistência de medição da performance - a adoção de medidas de avaliação de curto prazo pode provocar flutuações nos resultados. Apontam estudos em que uma seleção reduzida de critérios de avaliação num curto período de tempo não permitem explicar a natural variação e assimetrias no desempenho. Como implicação referem que a medição do desempenho requer um entendimento das propriedades das séries temporais relativas ao desempenho de atividade organizacional;

IV) Medidas objetivas de performance organizacional: medidas contabilísticas, mais comuns e facilmente aplicáveis para medir a performance organizacional, são exemplo: o cash flow, EBITDA (earnings before interest, taxes, depreciation and amortization), o ROI (return on investment), vendas e retorno de vendas, entre outras; ii) medidas financeiras do mercado, relaciona a medição da atividade da organização no mercado e o real desempenho da organização; mistura de medidas de mercado e de medição contabilística. A utilização de medidas mistas permite equilibrar o risco; medidas de sobrevivência. Relacionadas com as

explicações ecológicas de comportamento da organização, utilizam como medida uma variável categórica que capta a atividade permanente da organização; e medidas subjetivas de performance organizacional - utilizam entrevistados, supostamente bem informados sobre o funcionamento e o desempenho da organização, que estão fortemente adaptados ao contexto e às dimensões inquiridas. Podem ser consideradas métricas, totalmente subjetivas ou “quasi-objetivas”. No primeiro caso, partem de relatos recolhidos sobre as perguntas para criar constructos sobre o desempenho. No segundo caso partem de dados concretos obtidos nas respostas para estimar valores de desempenho.

Relativamente às implicações das medidas de desempenho, não devem ser específicas para questões de pesquisa, devendo ser suficientemente robustas para cobrir o domínio do desempenho organizacional. Por outro lado, a medição de desempenho requer uma compreensão da relação entre as medidas (Richard et al., 2008, p. 32). Sobre os métodos de recolha de dados, para os sistemas de avaliação, na tabela seguinte, reproduz-se as implicações do uso de cada método proposto.

Tabela 24 - A medida e as implicações do seu uso na avaliação da performance

	Relação das implicações e metodologia proposta
Implicações	Triangulação sobre múltiplas medidas
	Triangulação sobre múltiplas medidas e utilização de técnicas não paramétricas como o DEA (Data Envelopment Analysis)
	Utilização de dados longitudinais
	Abordagens não paramétricas como o DEA

Fonte. (Adapt. Richard et al., 2008 p.32)

Na triangulação, com recurso a múltiplas medidas, há a vantagem de, simultaneamente se reduzir o erro da medição e também melhorar a validade de constructo. Para tal é necessário utilizar a mesma abordagem teórica. Outra vantagem é a possibilidade de se utilizar a perspetiva dos diferentes *stakeholders*. Richard *et al.* (2009) justificam que, num trabalho efetuado sobre revisão de artigos, identificaram, em 26 de 66 artigos, o recurso à utilização de uma medida. Mesmo nas situações em que foram utilizadas medidas múltiplas, em 54% dos casos derivam de uma única fonte. Esta situação limita o potencial

benefício de reduzir o erro de medição. Apenas dois estudos utilizaram a mais ampla triangulação através da adoção de medidas objetivas e subjetivas.

A análise longitudinal pode ser usada para explorar a natureza dependente do tempo de desempenho, bem como servir para remover erro. A pesquisa sugere um período de 10 anos para identificar validamente um alto desempenho, sendo preferível 15 anos (Kirby, 2005). A recolha de dados sobre vários períodos de tempo permite o uso de métodos diferenciados e dados que podem testar e provocar mudanças no modelo de análise.

Avaliação do desempenho organizacional através de técnicas não-paramétricas - quase todas as abordagens de medição de desempenho são paramétricas e visam reduzir a dimensão do conjunto de itens para serem mais facilmente interpretáveis. Esta opção torna artificial a estrutura de medição e enfraquece a triangulação. As abordagens paramétricas utilizadas na literatura são globalmente baseadas em medidas de tendência central. A maioria dos estudos sobre o desempenho são baseados em médias matemáticas de um conjunto de medidas subjacentes. Segundo Richard *et. al.* (2008), pode-se argumentar que as abordagens sobre vantagem estratégica são baseadas na noção de posição dominante que levam à formulação de uma fronteira de desempenho que é teoricamente adequada para se trabalhar com métodos não-paramétrico de programação linear, como a Data Envelopment Analysis (DEA).

Para Elccles (1991), podem-se identificar cinco áreas que devem ser desenvolvidas num processo de avaliação: i) arquitetura da informação que é necessário recolher; ii) identificar a tecnologia de apoio à recolha; iii) alinhar o sistema de incentivos com a informação a recolher; iv) identificar os recursos externos necessários e v) desenhar o processo de concretização das quatro atividades anteriores.

Especificamente sobre a informação, Simons (2000) destaca a importância do seu uso num contexto de medição do desempenho e controlo de gestão. Apresenta cinco diferentes ideias, que refletem a visão cibernética e holística de medição de desempenho: i) tomada de decisão - relaciona-se à melhoria dos processos de decisão pelo planeamento (definição do

desempenho, dos objetivos estratégicos e dos recursos) e coordenação (integrando as diferentes partes do negócio para alcançar objetivos); ii) controlo - refere-se ao feedback para garantir que o sistema de input-processo-output está alinhado corretamente e serve para motivar e avaliar funcionários; iii) emissão de sinais - elementos enviados pelos gestores, para toda a organização, relacionados com os seus valores, preferências e onde os funcionários devem se concentrar a sua atenção e energia; iv) educação e aprendizagem - refere-se à compreensão das mudanças organizacionais no ambiente interno e externo e as ligações entre os seus componentes; e v) comunicação externa - difusão da informação, dados financeiros e não financeiros, pelos constituintes externos da organização.

Para March e Sutton (1997, p. 699), identificar a causalidade da performance organizacional com base em informação incompleta, gerada pela experiência histórica, é problemático. Qualquer observação baseada na história organizacional é abundante em ambiguidades que podem frustrar os esforços estatísticos e interpretativos para identificar as relações de causalidade entre os eventos históricos. Do ponto de vista metodológico, as preocupações com a construção de indicadores, dado o seu dinamismo e evolução, deve considerar, para além da validação, as seguintes características: flexibilidade, para adaptação a situações dinâmicas; fiabilidade, capacidade de expressar o fenómeno na sua total amplitude; previsibilidade, considerando um modelo de causalidade. Os parâmetros escolhidos são preditores de resultados futuros; longo prazo, em termos temporais não se devem restringir ao imediato, ao curto-prazo; conhecimento dos resultados de uma ação; pertinência, devem transcrever a realidade; objetivos, definição e unidades de medida; transparência, podem ser facilmente compreendidos; sensibilidade, para que nas alterações possam permitir identificação do que é necessário corrigir; acessíveis, quanto às informações necessárias para o seu cálculo; e não entendíveis como um fim, devem ser interpretados e avaliados no contexto da sua envolvente. Neste caso, os referenciais de comparação são absolutamente necessários.

Importa, ainda, considerar que a comparação da avaliação da performance deve ser feita com a evolução do valor dos indicadores nas outras

organizações e com a envolvente externa do sector de atividade em que atuam (M. Bourne et al., 2003). Nos estudos dos mesmos autores é apresentada uma metodologia para o desenvolvimento, implementação, utilização e atualização de sistemas de medição da performance em três fases: i) conceção de indicadores a utilizar na medição da performance, onde se incluem os objetivos a medir e será efetuada a escolha dos indicadores mais adequados a esses objetivos; ii) implementação dos indicadores. Será necessária a criação de um conjunto de procedimentos que assegurem a recolha e a sistematização contínua da informação necessária para os indicadores selecionados; e iii) utilização dos indicadores implementados. Verificar a concretização dos objetivos estratégicos e validação da estratégia através dos pressupostos que lhe deram origem.

Segundo Neely (2002a, p. 51), é fundamental que, durante o processo de criação de indicadores de avaliação do desempenho, se considerem os comportamentos que a avaliação vai encorajar, depois de implementada, e seja sistematizada nos passos descritos na tabela 25.

Tabela 25 - Fases de sistematização dos indicadores

Fases	Questões associadas
Avaliação	Como se deveria chamar a avaliação? este título explica o conteúdo da avaliação? explica porque é importante esta avaliação? é um título que todos irão compreender?
Objetivo	Porque é implementada esta avaliação? qual é o objetivo desta avaliação? que comportamentos esta avaliação deve encorajar?
Alvo	Qual o nível de desempenho desejado? quanto tempo será necessário até se atingir este nível de desempenho? Como é este nível de desempenho comparado com a concorrência? Até que ponto a concorrência é forte atualmente? A que velocidade está a concorrência a melhorar?
Fórmula	Como pode ser avaliada esta dimensão de desempenho? a fórmula pode ser definida em termos matemáticos? a fórmula é clara? explica exatamente quais os dados necessários? que comportamento irá a fórmula motivar? existem outros comportamentos que a fórmula pode motivar? a escala utilizada é apropriada? até que ponto os dados produzidos são exatos? os dados têm um grau de exatidão suficiente? se for utilizada uma média, quantos dados serão perdidos? esta perda de dados é aceitável? seria melhor avaliar a amplitude do desempenho? Frequência - Com que frequência deve ser feita a avaliação? com que frequência deve ser reportada a avaliação?
Quem avalia	quem é responsável por fazer esta avaliação?
Origem dos dados	qual a proveniência dos dados para esta avaliação? Quem age com base nos dados?
Responsabilidade pelos resultados	Quem é responsável por assegurar que o desempenho desta dimensão melhora? o que irá fazer? que ações irão ser implementadas para assegurar que o desempenho desta dimensão melhora?

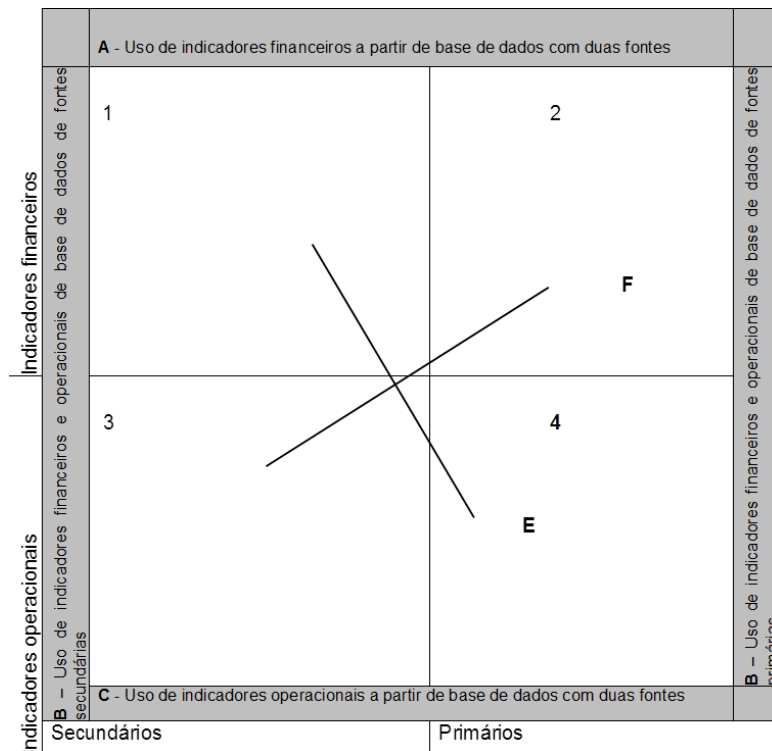
Fonte: Adapt. de Neely (2002a, p. 51)

6.10.3 Métodos de recolha de dados na avaliação da performance

March e Sutton (1997) identificam três dos problemas mais evidentes na compreensão das variações no desempenho organizacional. Primeiro, a informação sobre os determinantes das diferenças no desempenho difunde-se através de uma população de concorrentes e, assim, tende a eliminar a variação dos determinantes e seus efeitos. Segundo, as ideias teóricas e modelos de análise que são normalmente utilizados ignoram uma variedade de *feedbacks* que podem ser importantes. Terceiro, os dados que são usados para registo da história da organização dependem, muitas vezes, da retrospectiva feita pelos inquiridos, que têm de reconstruir o passado para torná-lo consistente com a performance obtida.

Organizações competem em busca de uma vantagem competitiva. Uma característica importante da concorrência é a imitação competitiva. Fraco desempenho nos rankings são interpretados, pelos potenciais concorrentes, como indicações de que na prática a organização não funciona, ou que o mercado não existe. Neste caso, a imitação inibe a concorrência, reduz a pressão e permite melhorar o desempenho relativo. Por outro lado, bons desempenhos e boas posições nos *rankings* estimulam a admiração e incentivam a imitação, logo tendem a corroer a posição favorável. As organizações que procuram imitar as melhores práticas (*best practice*) tendem a emular-se e a esquecer as suas próprias formas e práticas. Normalmente recorrem da institucionalização de novos conceitos e da participação de empresas de consultoria. Tal situação leva à eliminação dos fatores organizacionais que podem levar a um desempenho vantajoso ou desvantajoso (March & Sutton, 1997).

Para Venkatraman e Ramanujan (1986, p. 805), além dos indicadores de medição, que devem ser financeiros e operacionais, importa perceber com que tipo de dados trabalhamos, se de fontes primárias (recolhidos diretamente nas organizações) ou de fontes secundárias (dados publicamente disponíveis). Desta forma, conceptualizaram um modelo de interpretação dos dados a usar e das fontes de acesso a esses dados. Na figura 32 apresenta-se - em quatro quadrantes (numerados de 1 a 4) e em 4 células (identificadas de A a D), mais duas células resultantes do cruzamento efetuado (E e F) e mais quatro células adjacentes que indicam o tipo de indicador e a sua origem - um modelo que representa as várias possibilidades de medição da performance de uma organização.



Fonte: Venkatraman e Ramanujan (1986, p. 805)

Figura 32 - Esquema de classificação das várias abordagens de medição da performance

As células identificadas com letras representam uma significativa evolução na utilização da qualidade das operações, refletem maior abertura conceptual para o constructo delimitador da performance e maiores preocupações com o cruzamento de métodos distintos. As células A e B representam um entendimento mais aberto nos modelos teóricos utilizados para o constructo delimitador da performance. Nas abordagens A e C verifica-se a necessidade de avaliar a convergência de métodos e de fontes de dados diferentes.

A célula identificada por E resulta da recolha de dados de indicadores financeiros, de fontes secundárias, e indicadores operacionais de fontes primárias. Esta abordagem é necessária quando se precisa de realizar uma ampla conceptualização da performance da organização para investigações específicas e não é possível utilizar a base de dados de indicadores financeiros de fontes primárias, por razões de confidencialidade ou sensibilidade do seu

uso. Em F utilizam-se dados financeiros de fontes primárias e dados operacionais de fontes secundárias. Neste caso alertam para os problemas de compatibilidade e comparabilidade que os dados podem provocar, nomeadamente com os níveis de análise na organização (geral ou ao nível das unidades de negócio).

No final deste ponto, deve-se considerar a recomendação de Flapper, Fortuin e Stoop (1996), que referem a necessidade de se construir um sistema de gestão da performance em três fases: 1) construir indicadores de performance; 2) definição da relação entre indicadores de performance e 3) definição de valores a atingir, ou intervalos de variação para os indicadores. Para a concretização destas três fases, os autores recomendam: o envolvimento das pessoas da organização; a utilização de estruturas em árvore, de forma a garantir atualização permanente dos indicadores; e que os intervalos estabelecidos sejam credíveis.

No final da SEXTA PARTE, destacam-se os seguintes aspetos:

Pela argumentação exposta, os modelos de avaliação da performance devem ser construídos e adaptados às características de cada organização e devem assentar numa estrutura que possibilite uma visão mais abrangente e equilibrada das diferentes áreas estratégicas da organização, como por exemplo: financeira, qualidade dos serviços prestados, relação com os clientes e inovação (Galvão, 2002).

Constatou-se a importância da ligação dos mecanismos de avaliação com a visão, os objetivos gerais e estratégicos da organização, e não simplesmente uma avaliação final ou de controlo dos resultados. Isto porque “a visão tradicional de avaliação como meio de controlo é ingénua”, defendendo-se que os dados fornecidos pelo sistema de avaliação permitem questionar os pressupostos em que assentam “tanto a estratégia da organização como as suas políticas”, e, simultaneamente, servem para que as pessoas possam analisar o seu modelo de funcionamento (Neely, 2002b, p. 13).

Um processo de avaliação, e a utilização das técnicas mais adequadas, deve: identificar e periodizar os resultados que se pretendem atingir; estabelecer os meios para medir os progressos de concretização dos resultados; criar padrões de avaliação de como os resultados são obtidos e reorientar o feedback para os participantes envolvidos na concretização dos resultados (McNamara, 2003a).

Consideramos, assim, que, tendencialmente, os modelos de avaliação da performance pretendem integrar o maior número de variáveis relacionadas com a orientação estratégica da organização e que uma das suas principais funções é ajudar os gestores a compreender onde se posiciona a sua organização e como pode o seu desempenho ser melhorado.

Por último, face às escolhas dos instrumentos de avaliação que usaremos, importava perceber até que ponto os sistemas de avaliação da performance condicionavam o tipo de estratégia desenvolvido pelas organizações. Neste caso, Nelly (1994) concluiu que as organizações que competem no mercado baseadas na qualidade e no tempo atribuem grande

importância aos indicadores de performance relacionados com as atividades produtivas. Tal situação não acontece com as organizações que competem com base no preço. Para estas o indicador mais importante é a entrega das solicitações. Adicionalmente, comparando os resultados das organizações com e sem sistemas de medição da performance, os gestores das organizações com sistemas formais demonstraram ter mais facilidade em decidir o que medir, como medir, como recolher informação para concretizar a medição e, finalmente, estarem mais preparados para eliminar conflitos internos.

Especificamente nas organizações desportivas, Madella, Bayle, e Tomé (2005, p. 207) referem que, no desporto, os estudos desenvolvidos têm sido fundamentalmente descritivos, relativos a um dado momento e não estão relacionados para criarem um sistema estável de avaliação para controlo da gestão.

Verificamos assim que as dimensões de análise da performance em organizações não lucrativas, como as federações desportivas, estão intimamente relacionadas com o propósito da organização, com a sua matriz estatutária, com os seus objetivos gerais e com a necessidade de satisfação dos seus diferentes interessados internos e externos (*stakeholders*). Como tal, a perspetiva sistémica de avaliação da performance e a necessidade de criação de dimensões de análise, que reflitam tal perspetiva, são mais ajustadas à natureza e ao propósito de uma federação desportiva

Em resumo, inferimos que a performance tem como causa um conjunto de aspetos que, dada a sua quantidade, diversidade e complexidade, requerem abordagens conceptuais múltiplas e que a sua verificação numa perspetiva isolada, por exemplo através da eficácia ou da eficiência, é redutora quanto à interpretação que podemos ter sobre as causas dos resultados. Face a isto, as perspetivas de integração das diferentes dimensões, que congregam aspetos similares do funcionamento da organização, permitem com maior fiabilidade interpretar o funcionamento e o percurso de desenvolvimento da organização. Por outro lado, a génese das organizações desportivas federadas é o envolvimento e a intervenção coletiva de pessoas e entidades que criam compromissos para concretizarem determinados objetivos, interesses e

desejos comuns ou parcialmente comuns. Assim, a natureza da organização, a sua identidade estatutária, a intervenção e os interesses dos diferentes atores envolvidos são fundamentais na interpretação da performance de uma federação desportiva.

De acordo com o percurso da revisão da literatura efetuado, propomos uma interpretação da performance da FPB, para a parte empírica do trabalho, baseada no referencial teórico resumidamente expresso na figura 33, que “exprime o essencial”, como aconselha Quivy e Campenhoudt (1995, pp. 120-134). Desta forma: i) primeiro, delimita-se a interpretação considerada para o conceito de performance, de acordo com a revisão efetuada e interpretada; ii) segundo, delimitam-se os fatores e as respetivas dimensões.

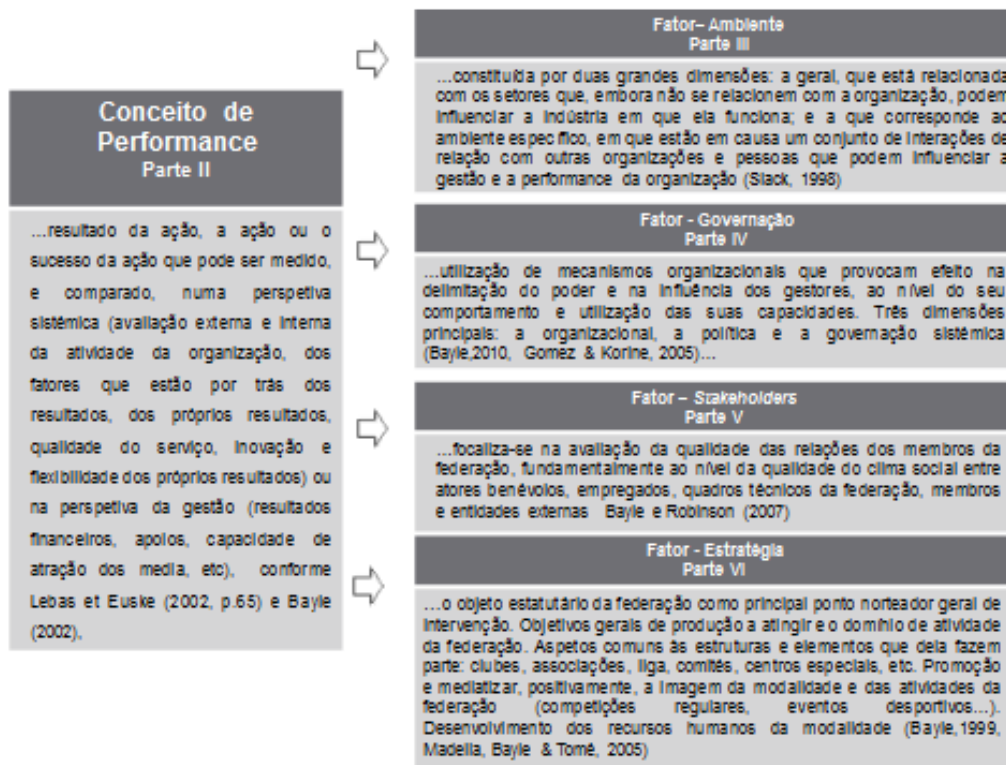


Figura 33 - Estrutura síntese de suporte à avaliação da performance da FPB, conceito e fatores

A este referencial serão acrescentados mais dois pontos: iii) terceiro, as componentes de cada dimensão; e iv) quarto, os indicadores através dos quais as dimensões podem ser medidas. O terceiro e quarto pontos decorrerão da primeira fase da parte empírica do estudo.

**Sétima Parte – Desenho da investigação e
procedimentos metodológicos**

Na sétima parte estrutura-se, em dois capítulos, o desenho e os procedimentos metodológicos desenvolvidos. No primeiro, interpreta-se o paradigma delimitador da pesquisa, os aspetos que sustentam as opções de desenho, a estratégia utilizada e a sistematização do desenho do estudo. No segundo capítulo, são explicadas as preocupações metodológicas gerais e, por cada uma das quatro fases desenvolvidas, as especificidades metodológicas aplicadas.

Capítulo I.VII – Desenho da investigação e procedimentos metodológicos

Este capítulo é dividido em três pontos: no primeiro, justificam-se e interpretam-se os paradigmas delimitadores do estudo; no segundo, a estratégia utilizada no tipo de estudo de caso defendido; e, no terceiro, o desenho da pesquisa.

7.1 Uma interpretação do objeto pela justaposição de paradigmas

Como identificado e descrito nas partes precedentes deste trabalho, a forma de interpretar o objeto de estudo é multidimensional. Verificámos que a performance evoluiu de uma lógica exclusivamente contabilística para abordagens integradoras das diferentes áreas que contribuem para a atividade produtiva e explicativa da performance da organização. Assim, a interpretação da performance, face às questões colocadas na Parte I e ao trajeto efetuado na revisão da literatura, terá de assentar numa diversidade de dados e métodos de análise que permitam responder às questões em pesquisa, na asserção de que a evolução do conhecimento não está necessariamente relacionada com a acumulação de dados empíricos, mas com a mudança de paradigma em que os dados podem ser enquadrados, tal como sustenta Kuhn (1970, pp. 43-48).

Segundo Guba (1990), os paradigmas científicos são classificados de três formas: i) quanto ao modo como procuram encontrar respostas acerca da natureza do conhecimento e da natureza da realidade (ontologia); ii) quanto à relação que o investigador estabelece com o que é conhecido (epistemologia);

e iii) quanto às estratégias utilizadas de forma apropriada para produzir conhecimento (metodologia). Collis e Hussey (2003, pp. 47-50) aprofundam e ampliam esta perspectiva, sustentando que existem dois paradigmas principais na investigação relacionada com a gestão: o positivista e o fenomenológico⁶⁰, sendo “extremos de um *continuum*”. Ao movimentarmos-nos neles as características e pressupostos são alterados. São assumidos os do novo paradigma.

No paradigma positivista os estudos, ao testarem a teoria, pretendem aumentar a compreensão dos fenómenos de forma preditiva. Normalmente há evidência de proposições formais, medidas quantificáveis de variáveis, teste de hipóteses e dedução de inferências sobre os fenómenos a partir da amostra representativa de uma população (Myers, 1997). A captura de um fenómeno complexo a uma única medida, objetividade, predição, controlo e a generalização são características inerentes a esta abordagem (Collis & Hussey, 2003, p. 53; Fortin, 1999, p. 22).

O paradigma fenomenológico, interpretativo, tenta compreender os fenómenos através das pessoas e do significado que atribuem aos factos (Myers, 1997). O conhecimento da realidade é obtido através de construções sociais. São exemplo: a linguagem, os significados compartilhados, as ferramentas, os documentos, etc. Na investigação interpretativa não existem variáveis predefinidas dependentes e independentes, mas um foco sobre a complexidade do objeto de estudo (Maxwell, 1998). A preocupação é a compreensão absoluta e ampla do fenómeno e do meio onde ocorre, sem procurar controlá-los (Fortin, 1999, p. 23). De acordo com Collis e Hussey (2003, p. 54), é preciso identificar as perceções das pessoas, as suas atividades, de forma integrada com os problemas a estudar e os contextos onde ocorrem.

Suporta Patton (1997, p. 268) que nenhum destes paradigmas é intrinsecamente melhor do que o outro. Eles representam alternativas entre as quais o avaliador da utilização pode escolher. Ambas contêm opções para os

⁶⁰ Os autores utilizam o termo positivista e fenomenológico na lógica de antagonismo: quantitativo/qualitativo, objetivo/subjetivo, científico/humanista, experimentalista/interpretativista que é utilizado por outros autores.

investigadores e utilizadores da informação e podem ser utilizadas em complemento.

Deste modo, considerámos a assunção de um conjunto de pressupostos:

- Uma assunção ontológica híbrida, sobre a natureza da realidade. pudemos constatar que lidamos na performance com elementos e realidades objetivas, por exemplo nos aspetos financeiros, e simultaneamente subjetivas, quando é considerada a avaliação efetuada pelos *stakeholders*, tal como justificado na revisão da literatura;
- Uma assunção epistemológica, sobre a interação realizada com o que se pesquisa. Para além da marcada independência com o que é pesquisado há também uma interação com o que vai sendo pesquisado;
- Uma assunção axiológica, sobre o papel dos valores implicados na pesquisa. Neste caso, há também uma simultânea imparcialidade do observado e recolhido mas também uma certa interpretação dos factos em paralelo com a pesquisa;
- Por fim, na assunção metodológica, serão assumidos processos indutivos, para a identificação das principais dimensões que podem explicar a performance da Federação Portuguesa de Basquetebol e, a partir destes, pela utilização de processos dedutivos, pretendemos apontar relações de causa/efeito, isolar dimensões explicativas da performance obtidas e prever alguns aspetos que podem vir a beneficiar a produção de resultados no futuro.

Para a melhor compreensão do objeto de estudo, utilizamos dados qualitativos e quantitativos; amostras pequenas, do ponto de vista qualitativo, e de média dimensão do ponto de vista quantitativo; trabalhamos com dados objetivos e subjetivos; interpretamos, com perspetivas teóricas diferenciadas, o fenómeno em causa; a localização da análise é tida em contexto natural e artificial. Testar relações e a generalização dos resultados não é o objetivo principal, mas sim a forma de se poder utilizar a performance como teste e controlo à execução da estratégia. Utilizamos, deste modo, referências de análise que usam pressupostos dos dois paradigmas para melhor compreensão do fenómeno em causa, tal como preconiza (Yin, 1998).

Combinam-se duas tradições metodológicas: a positivista, de carácter quantitativo, e a fenomenológica, mais qualitativa e interpretativa do fenómeno em estudo Myers (1997).

7.2 Estratégia utilizada na pesquisa

Para Yin (1998), o objetivo do estudo de caso é explorar, descrever ou explicar factos. Guba e Lincoln (1994) destacam como principal vantagem relatar os factos como sucederam, descrever situações, proporcionar conhecimento acerca do fenómeno estudado e comprovar ou contrastar efeitos e relações presentes no caso. Merriam (1998) acrescenta um terceiro objetivo, a avaliação. Gomez, Flores e Jimenez (1996, p. 99) acrescentam à avaliação um quarto objetivo: a transformação, o que corresponde às consequências que deve ter um processo de avaliação da performance.

Para Fortin (1999, p. 53), quando se pretende verificar se existem relações entre fatores e quais as sua ligações, o estudo de caso pode incorporar interpretações descritivas e correlacionadas.

Merriam (1998) e Tellis (1997) destacam, ainda, que um estudo de caso apresenta um conjunto de aspetos próprios que o distingue de outros métodos, designadamente: é particular, está focalizado numa situação, acontecimento, programa ou fenómeno; é descritivo, porque o produto final é uma descrição “rica” do fenómeno que está a ser estudado; indutivo, pelas características do próprio estudo e raciocínio indutivo; holístico, porque considera a realidade na sua globalidade, preferindo a compreensão e interpretação dos processos em vez dos produtos ou resultados. Tal como referem G. Gomez *et. al.* (1996), um estudo de caso implica que se concretize um processo de indagação, caracterizado por um exame detalhado, compreensivo, sistemático e em profundidade do caso objeto de estudo, condição que responde ao objetivo do nosso trabalho.

De forma mais integrada, queremos saber quais são os principais objetivos da FPB, que estratégias desenvolve para os atingir e que resultados obtém, passíveis de serem considerados indicadores de performance. A partir

daqui, pretendemos interpretar os fatores que influenciam a performance da FPB.

Assim, tal como defende Yin (2003, pp. 6-12), estamos perante as condições para que se utilize a metodologia própria de um estudo de caso, do tipo descritivo e explicativo, como metodologia mais adequada, dado que é uma estratégia de pesquisa mais utilizada quando se pretende conhecer o “como?” e o “porquê?”, quando o investigador detém escasso controlo dos acontecimentos reais, ou quando este é inexistente, e quando o campo de investigação se concentra num fenómeno natural dentro de um contexto da vida real. Como tal, o “estudo de caso” tem como base as características do fenómeno em estudo associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos, tal como defende Yin. Para além de se identificar o desempenho, pretendemos interpretar a relação causal que lhe está subjacente. Neste caso, a interação entre as causas estudadas e os eventos é também uma preocupação do desenvolvimento dos estudos de caso (Bell, 1989).

Acresce que utilizamos diversas fontes, métodos e técnicas de recolha e tratamento de dados e teorias explicativas do fenómeno, num processo dinâmico e integrado de triangulação, como recomendam Collis e Hussey (2003), Patton (1997), Miles e Huberman (1994), Lieberman (2005). Tal como refere Fortin (1999, p. 322), a triangulação “é um ponto de articulação dos componentes que fornecem novos conhecimentos relativos ao mesmo fenómeno”. A combinação e articulação de métodos e perspetivas permitem tirar conclusões válidas a propósito do mesmo fenómeno.

Concretamente são utilizadas as seguintes formas de triangulação: i) de fontes de dados/evidências diferenciadas; ii) métodos de tratamento dos dados e iii) técnicas de análise de dados diferentes. Implica ainda que, para aumentar a robustez dos resultados, algumas questões são analisadas nas diferentes fontes de evidências, tal como recomenda Yin (1998, p. 233).

7.3 O desenho do estudo

Na lógica que defendem Yin (1998) e Merriam (1988), as proposições dizem respeito ao que será examinado dentro do escopo do trabalho. A sua definição ajudará a encontrar evidências relevantes que devem focalizar a atenção do estudo. Com o desenho do estudo pretende-se explicar a sequência lógica que relaciona a questão geral do estudo, as questões de investigação, a revisão da literatura, a recolha e construção das fontes de evidência, o tratamento dos dados, a análise e interpretação dos dados, as constatações realizadas por cada tipo de análise que permitem criar interpretações para as conclusões finais. A figura seguinte expressa a relação lógica estabelecida, em que as linhas tracejadas simbolizam a relação longitudinal entre questões e as linhas preenchidas a abordagem transversal efetuada em cada questão.

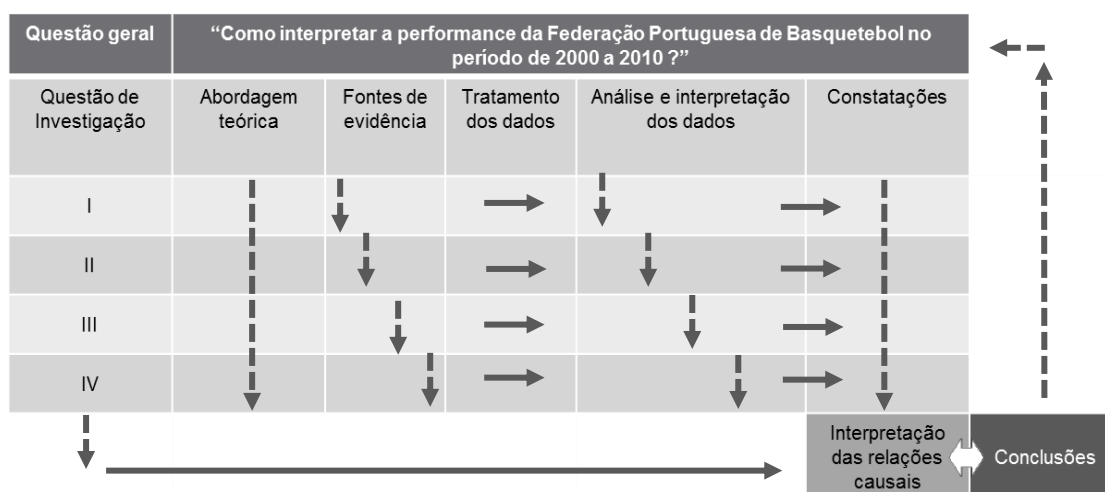


Figura 34 - Guia de orientação do desenho de pesquisa

As constatações parcelares, obtidas pelas respostas a cada questão de investigação, permitem efetuar inferências para as interpretações das relações causais, tendo em consideração o alinhamento hierárquico colocado em cada questão. Por outro lado, os resultados da análise (*outputs*) e a interpretação dos dados, sobre cada questão, servem também como *input* para interpretar a questão seguinte. As questões, proposições, unidades de análise, lógica de ligação entre a base de dados e as proposições são critérios para identificar as descobertas (Yin, 2003, p21).

Por fim, destaca-se que a estrutura conceptual de suporte à avaliação da performance da FPB será concluída na Fase I do estudo. A delimitação do conceito em avaliação e os respetivos fatores foram realizados na parte da revisão da literatura e as diferentes componentes e respetivos indicadores serão os *outputs* da Fase I. Nesta situação, constitui-se de forma sistémica, dedutiva, a delimitação do conceito e os fatores a avaliar, e de forma indutiva conceitos operatórios isolados, as componentes e os indicadores, como recomenda Quivy e Campenhoudt (1995).

A questão geral, que guia a pesquisa, é delimitada por descrever e explicar “Como interpretar a performance da Federação Portuguesa de Basquetebol no período de 2000 a 2010?”. Neste caso, é considerada a Federação e a intervenção das suas estruturas distritais, 21 associações. Temos 1 unidade de análise e 21 subunidades. Para tal, associam-se metodologias provenientes de análises parcelares, cada uma com a sua metodologia própria e específica, mas no mesmo projeto de investigação.

Assim, estamos perante a utilização de uma metodologia mista inserida num estudo de caso “tipo2”, com múltiplas unidades de análise incorporadas, de acordo com Yin (2003).

Perspetiva-se, assim, a colocação da primeira questão da investigação (QI): (QI1) Quais os fatores que têm maior importância na obtenção da performance da Federação Portuguesa de Basquetebol?

Podemos especular que existirão um conjunto de fatores que serão mais determinantes na obtenção do desempenho global da federação. Importa, deste modo, saber quais são esses fatores, qual a sua importância e como são operacionalizados. Delimita-se com a presente questão os indicadores que reproduzem os fatores em causa. Decorre destes pressupostos uma segunda questão de investigação:

(QI2) Qual o grau de eficiência dos diferentes resultados obtidos pela Federação Portuguesa de Basquetebol?

Atendendo a que se pretende conhecer os fatores demonstradores da *performance* da federação, considerando os recursos que são utilizados e os

resultados obtidos, importa conhecer os graus de eficiência relacionados com a sua produção. Neste caso, os resultados obtidos devem observar os processos através dos quais se conseguem atrair recursos e a forma como são aplicados ao nível da estrutura federativa que funciona em todo o território nacional, sendo a intervenção das associações distritais e a atividade produzida pelos clubes colocadas no centro da avaliação. Das respostas, importa antecipar uma terceira questão:

(Q13) Quais são os fatores (*drivers*) mais reveladores da performance de gestão da Federação Portuguesa de Basquetebol?

Importa conhecer e explicar a performance da federação e interpretar as causas a partir das quais se obtêm resultados demonstradores do seu estado de desenvolvimento, questionando e identificando, a partir das orientações gerais de intervenção, estratégias, objetivos, resultados.

Decorrerá, da resposta às questões anteriores, uma quarta questão de investigação (Q14):

(Q14) Qual a explicação para os graus de eficiência encontrados, por parte das partes interessadas, na Federação Portuguesa de Basquetebol?

A FPB dirige a modalidade, é responsável pelos resultados globais obtidos. No entanto, existe um conjunto de outros intervenientes que podemos encarar como determinantes para esses resultados. Como tal, importa conhecer a justificação que os diferentes interessados têm, perante os resultados da modalidade, e de que forma é que podem ser melhorados.

Na tabela 26, resumidamente, apresentamos o desenho do estudo realizado e as relações metodológicas estabelecidas em cada fase. Assim, temos: as fases de realização do estudo (de I a IV); as questões de investigação (da Q1. I à IV), as questões orientadoras da pesquisa; as relações com a revisão da literatura; os objetivos do estudo de cada fase; as características do desenho; os métodos e os processos de tratamento e análise de dados.

Tabela 26 - Síntese do desenho do estudo por quatro fases

“Como interpretar a performance da Federação Portuguesa de Basquetebol no período de 2000 a 2010?”						
Fase	Questão orientadora	Quadro de referência revisão da literatura	Objetivo	Características do desenho	Métodos	Análises
I	QI 1	Parte II	i) Caracterizar a unidade de análise; 2) Identificar, a partir das dimensões, componentes e indicadores de performance, que servirão de <i>inputs</i> para a fase seguinte do estudo	Exploratório-descriptivo	Métodos qualitativos, análise estrutural dos documentos e de conteúdo das entrevistas semiestruturadas	Análise estrutural dos instrumentos de gestão da FPB (n=49). Identificação de associações / disjunções para a constituição de dimensões, componentes e grupos de indicadores. Entrevistas exploratórias semiestruturadas (n=7) a diretores técnicos para suporte a identificação de indicadores. As entrevistas foram transcritas e tratadas através do programa de análise qualitativa de dados QSR Nvivo7 (<i>Qualitative data analysis software NVivo</i>).
II	QI 2	Parte II a VI	A partir das dimensões, componentes e indicadores da Fase I, calcular o Indicador de Produtividade Total (<i>Total Factor Productivity</i>) da FPB	Do tipo painel	Métodos quantitativos não paramétricos	Índice de Malmquist pela técnica Data Envelopment Analysis (DEA), Indicadores de 21 (associações) x 14 (indicadores) x 11 (número de anos observados), corresponde a 3234 indicadores
III	QI 3	Parte II a VI	Atendendo aos fatores em avaliação, a partir do indicador de produtividade total, interpretar as causas da performance identificada na Fase II	Do tipo painel	Métodos quantitativos qualitativos não paramétricos, correlacional	Aplicação da abordagem <i>Bootstrap</i> ao índice DEA <i>Malmquist</i> e Modelo de Regressão de <i>Tobit</i> , utilização de 231 indicadores
IV	QI 4	Parte IV	Avaliação da performance e da importância dos indicadores pelos <i>stakeholders</i> , de acordo com os indicadores da Fase I	Descritivo – Avaliação	Métodos quantitativos não paramétricos.	Inquéritos a treinadores e diretores técnicos (n=59), análise descritiva, rácios de importância/avaliação por indicador, análise de variância (oneway Anova) e <i>post hoc test Tukey</i>

Em cada uma das fases serão, com maior aprofundamento e de acordo com o tipo de evidência e análise, descritos: os objetivos da fase; a unidade de análise; a amostra, os instrumentos de medida, os procedimentos de desenvolvimento parcial do estudo, os instrumentos e procedimentos de análise dos dados e interpretação dos resultados, tal como recomendam Yin (1987 e 1989) e Merriam (1998). Acresce que efetuamos uma comparação de dimensão espacial - a FPB e as respetivas unidades funcionais distribuídas pelo país -, cruzada com uma dimensão temporal, o que assume características próximas de um *design* do tipo de “estudo de painel” (Lieberman, 2005), dado que se observa o comportamento da FPB anualmente ao longo do período de 2000 a 2010.

Capítulo II.VII - Procedimentos metodológicos

Neste capítulo, parte-se das preocupações com os procedimentos gerais e, por cada uma das quatro fases do estudo, apresentamos as especificidades de cada fase, descrevendo os passos metodológicos realizados. Deste modo, pretende-se também transmitir o encadeamento de *output / input* realizado e de que forma o conjunto de resultados parciais vão permitir interpretar a performance da FPB.

7.4 Preocupações metodológicas gerais

Para aumentar a validade interna, reduzimos, nos limites possíveis, a ambiguidade e a contradição da interpretação das componentes em análise, através da sua descrição e pela codificação das unidades de análise. Por outro lado, com a triangulação (de fontes, instrumentos e métodos de análise), aumentámos a probabilidade de tornar as evidências mais reforçadas e uma maior conexão entre os dados. Os procedimentos de análise e de interpretação dos conceitos e teorias utilizados na revisão bibliográfica e na parte empírica foram aplicados de acordo com os métodos comuns utilizados em ciências sociais e no âmbito da gestão do desporto. Ao nível do constructo teórico,

utilizámos as medidas e os procedimentos recomendados para a criação de estudos de caso de acordo com Yin (1998, 2003) e Merriam (1998).

Ao nível da validade instrumental, considerámos as preocupações na construção dos procedimentos utilizados na pesquisa, pela comparabilidade e compatibilidade dos métodos e pela triangulação das fontes e dos instrumentos de análise dos dados. A fidedignidade refere-se à consistência dos dados e à possibilidade de repetibilidade dos resultados, em que, repetindo-se os mesmos procedimentos, obtêm-se as mesmas descobertas e conclusões. Tal situação foi acautelada pela exaustividade de descrição dos métodos e procedimentos utilizados (Collis & Hussey, 2003).

A validade consultiva foi assegurada pela possibilidade de contacto direto com todos os elementos e suportes envolvidos na pesquisa, designadamente: entrevistas, documentos de gestão da FPB, registos, que podem atestar a precisão, relevância e pertinência dos dados obtidos. Relativamente à fidedignidade, refere-se à consistência dos dados e à possibilidade de repetibilidade dos resultados, em que, repetindo-se os mesmos procedimentos, obtêm-se as mesmas descobertas e conclusões. Tal situação foi acautelada pela exaustividade de descrição dos métodos e procedimentos utilizados (G. Gomez et al., 1996).

Nesta situação, de estudo qualitativo e quantitativo, através de demonstração das fases metodológicas e da descrição dos procedimentos, utilizando até métodos de tratamento de dados reconhecidos e padronizados na literatura, procurámos destacar os processos desenvolvidos no estudo, que podem ser reaplicáveis noutros estudos idênticos. A generalização de resultados não é, por conseguinte, o propósito do estudo (M. Miles & Huberman, 1994; Myers, 1997).

7.5 Especificidades metodológicas da Fase I – Análise documental e entrevistas exploratórias

Nos pontos seguintes, desta fase, apresenta-se as opções metodológicas realizadas na análise estrutural dos documentos de gestão; os objetivos que decorrem da aplicação da técnica utilizada; os procedimentos de análise; a codificação dos enunciados; tratamento das unidades de texto para se passar dos indicadores às dimensões e fatores de análise da performance, nas fases seguintes. São, de igual forma, descritos os procedimentos relativos à realização, tratamento e análise de entrevistas, cujos resultados contribuíram para comprovar a tendência das medidas anteriormente identificadas.

7.5.1 Análise dos instrumentos de gestão

Optou-se por realizar uma análise estrutural dos instrumentos de gestão da FPB dado que, sendo uma das possibilidades de análise de conteúdo, visa fazer inferências sobre a organização do sistema de pensamento da fonte implicada no discurso que se pretende estudar, Vala (1990) citando Osgood (1959). Assim, mais do que o corte por item, uma análise item a item, ou a enumeração da quantidade de vezes que surgem no texto, importa interpretar a estrutura do texto que permita identificar indícios suscetíveis de reproduzirem a orientação da organização. Com esta abordagem Bardin (1989, p. 264) refere que “procura-se ordem imutável sob a desordem aparente, o esqueleto ou a ossatura invariável sob a heterogeneidade patente dos fenómenos.” Como tal, não se analisam os elementos entre si mas as relações que entre eles ocorrem, parte-se do concreto para o abstrato e vice-versa (Marconi & Lakatos, 2003, p. 111), tenta-se revelar os aspetos subjacentes e implícitos da mensagem (Quivy & Campenhoudt, 1995, p. 229).

Deste modo, partindo-se da revisão da literatura efetuada, e de uma análise não estruturada, recorreu-se aos instrumentos de planeamento, controlo e avaliação formalmente constituídos. Estes instrumentos são aprovados em assembleia geral da FPB e servem de relação institucional com todos os parceiros e especialmente com a administração pública desportiva.

Tal como se identificam na tabela seguinte foram analisados 49 documentos (n=49).

Tabela 27 - Elementos utilizados na análise documental

Designação do Documento	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Plano de Atividades (11 docs.)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Relatório de Atividades (11 docs.)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Orçamento (11 docs.)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Relatório e Contas (11 docs.)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Guia do Basquetebol – Anuário (1 doc.)	✓	✓	✓	x	x	x	x	x	x	x	x
“Linhas Estratégicas para o Quadriénio 2000/2004” (1 doc.)	✓	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
“Melhorias dos Resultados do Basquetebol Português – Que medidas? (1 doc.)	✓	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Fonte: FPB – Presença (✓) ou ausência (x) do documento

Estes instrumentos são de maior relevância para a orientação da gestão da FPB e permitem uma perceção da intervenção que a organização pretendeu pôr em prática na década em causa.

7.5.1.1 Objetivos com a utilização da análise estrutural de conteúdo

Os elementos recolhidos vão servir para constituir um corpo de referências que nos ajudam a responder à primeira questão de investigação: (Q1) Quais os fatores que têm maior importância na obtenção da performance da Federação Portuguesa de Basquetebol?

A opção por esta abordagem justifica-se por, de acordo com a revisão da literatura, se poder interpretar o que a FPB pretendia realizar, sendo, deste modo, suscetível de ser avaliado de forma retrospectiva. Adicionalmente, quisemos identificar as componentes e principais indicadores que possibilitam, na fase seguinte da pesquisa, avaliar a eficiência da organização e as relações causais inerentes a essa eficiência. Assim, após a análise em causa, poderemos: i) identificar as componentes relativas aos fatores anteriormente interpretados e sobre os quais a gestão da FPB tem depositado principal esforço de intervenção; ii) identificar os indicadores que permitam efetuar a

avaliação da performance, nas fases seguintes do estudo, e iii) com base na literatura organizar os indicadores pelas dimensões.

7.5.1.2 Codificação dos enunciados

A cada enunciado de texto, identificado nos diferentes documentos, , foi atribuída uma codificação alfanumérica em que as três primeiras letras são respeitantes à designação do documento (tendo dois ou mais termos utiliza-se também as três primeiras letras do segundo termo), seguindo-se os últimos dois algarismo do ano civil em apreciação, o número da página onde é extraída a unidade de texto e o número da linha. Por exemplo, a codificação PlaAct00p.10,l.3 corresponde ao Plano de Atividades de 2000 e a unidade de texto foi retirada da página 10, linha 3. Na fase de redução das unidades de enunciados, manteve-se esta codificação para uma melhor interpretação do que é transmitido pelo enunciado destacado.

7.5.1.3 Procedimentos de análise para obtenção dos indicadores

A análise documental foi efetuada por recurso à técnica de análise das relações por oposições (ARO), através das seguintes operações:

I) Dividiram-se os textos, de cada um dos documentos em apreço, em segmentos de enunciados e efetuou-se a respetiva codificação. O enunciado é definido como uma relação de significação entre um significante e um significado, e entre eles existe o significado mediador (Bardin, 1989, p. 269). O significante é um substantivo, um verbo, uma proposição constituída ao redor de um substantivo ou de um verbo. O significado é um adjetivo, um advérbio ou a sua proposição;

II) Na análise dos enunciados utilizámos um raciocínio de associação na interpretação dos diferentes elementos com significados comuns, adotando a notação “|”, “o que se encontra associado a quê? “o que se encontra do mesmo lado de quê?”, como propõe Hiernaux (1997, p. 166);

III) Nas disjunções identificámos o “contradefinido: relativamente a quê?”; “o que é inverso de quê?”; “quais são os pares de contradefinições?”, neste caso adotando a notação “/” entre as associações (Hiernaux, 1997, p. 181). Assim, na primeira coluna das tabelas com os resultados desta fase encontraremos as associações de medidas tomadas pela FPB, na segunda, as justificações encontradas para a apresentação das referidas medidas, assumindo-se assim a função de contraposição e de justificação para as medidas identificadas em II). Cada medida, ou conjunto de medidas, correspondem a um indicador-chave. Este indicador é provisório e será cruzado com os resultados das entrevistas aos dirigentes e com a própria disponibilidade de dados anteriormente recolhidos para a sua medição;

IV) Nesta fase é efetuada uma redução dos enunciados para uma melhor identificação das relações e maior facilidade de caracterização das evidências. A referência temporal é o período de 2000 a 2010 e não exclusivamente a intervenção anual. São constituídos, pela relação e conteúdo dos enunciados, grupos de medidas que permitem uma melhor relação com o identificado na revisão da literatura. Esta associação de medidas constituiu o descritivo para criar o que se designou por componentes (conjunto de medidas identificadas com o mesmo objetivo);

V) No passo seguinte, ainda de forma indutiva, são agrupadas as componentes que agregam unidades de texto de conteúdo similar, em dimensões associadas aos fatores provenientes da revisão da literatura.

7.5.2 Realização, tratamento e análise de entrevistas para confirmação de indicadores

Com o objetivo de apoiar a identificação dos indicadores, pelas componentes anteriormente constituídas, e a forma como são, ou não, considerados pelos dirigentes intermédios, para avaliar a performance da FPB, realizámos sete (7) entrevistas com Diretores Técnicos Regionais (5) e Nacionais (2). Assim, em entrevistas semiestruturadas, aplicadas na presença do inquiridor, solicitámos que nos indicassem: i) quais os objetivos que a FPB procurava atingir; ii) quais as estratégias que propunha para concretizar os objetivos e iii) quais os indicadores que poderiam ser utilizados para avaliar os

objetivos. As questões colocadas na entrevista são respeitantes aos fatores identificados na revisão da literatura, ver anexo 5.

Todos os inquiridos são licenciados em educação física e desporto, especializados em treino desportivo. Seis do género masculino e um do género feminino. Quatro têm mais dez anos na função, dois mais de 15 e apenas um tem dois anos de experiência na função. As entrevistas foram realizadas em 2007 (5) e em 2011 (2). Conforme guião das entrevistas, em anexo, a duração de cada uma foi de aproximadamente 30', registadas em áudio digital (com recurso a um gravador *Olympus vn-5500pc*) e com registo de notas.

As entrevistas foram transcritas e tratadas através do programa de análise qualitativa de dados QSR Nvivo7 (*Qualitative data analysis software NVivo*). Cada uma das entrevistas foi codificada primeiramente pelo sistema de construção livre de nós, de acordo com o surgimento dos termos identificados, e depois num processo de criação de uma “árvore de nós” onde se integraram por afinidade indicadores relativos a dimensões de atividades.

Name	Sources	References	Created	Modified
Ambiente	0	0	06-04-2012 13:06	06-04-2012 13:06
Ambiente geral, concorrência	1	6	06-04-2012 13:57	06-04-2012 13:57
Ambiente geral, financiamento	4	5	06-04-2012 13:57	06-04-2012 13:57
Ambiente geral, relação com o Estado	2	4	06-04-2012 13:57	06-04-2012 13:57
Condicionantes ao aparecimento de novos clubes	1	1	06-04-2012 14:20	06-04-2012 14:20
Estratégia, captação, promoção, minibasquete	0	0	06-04-2012 13:20	06-04-2012 14:12
3x3 nas escolas	6	10	06-04-2012 13:55	06-04-2012 13:55
Aparecimento novos praticantes, dificuldades de	1	1	06-04-2012 14:16	06-04-2012 14:16
Comissão Nacional Minibasquete	6	9	06-04-2012 14:19	06-04-2012 14:19
Praticantes seniores, atrair praticantes	1	1	06-04-2012 14:08	06-04-2012 14:08
Estratégia, comunicação e promoção	0	0	06-04-2012 13:08	06-04-2012 13:08
Comunicação externa	1	3	06-04-2012 14:20	06-04-2012 14:20
Comunicação externa, notícias sobre a modalidade na i	2	4	06-04-2012 14:20	06-04-2012 14:20
Jogos na televisão	2	3	06-04-2012 15:35	06-04-2012 15:35
Lançamento do site, portal web	2	2	06-04-2012 15:35	06-04-2012 15:35
Promoção da modalidade	1	4	06-04-2012 14:06	06-04-2012 14:06
Estratégia, enquadramento técnico e formação de r	0	0	06-04-2012 13:17	06-04-2012 13:17
Coordenadores zonais de formação	1	2	06-04-2012 14:23	06-04-2012 14:23
Dificuldade de enquadramento humano, dirigentes	1	5	06-04-2012 14:26	06-04-2012 14:26
Dificuldade de enquadramento humano, treinadores	1	3	06-04-2012 14:26	06-04-2012 14:26
Formação de árbitros e oficiais de mesa	2	4	06-04-2012 15:34	06-04-2012 15:34
Formação de treinadores	1	2	06-04-2012 15:34	06-04-2012 15:34
Formação de treinadores, número de cursos	3	4	06-04-2012 15:34	06-04-2012 15:34
Fórum de treinadores de formação	1	1	06-04-2012 15:34	06-04-2012 15:34
Número de árbitros	2	2	06-04-2012 15:39	06-04-2012 15:39
Número de técnicos formados	2	2	06-04-2012 15:42	06-04-2012 15:42
Qualidade da formação de árbitros	2	2	06-04-2012 14:04	06-04-2012 14:04
Qualidade da formação de treinadores	3	6	06-04-2012 14:04	06-04-2012 14:04
Estratégia, promoção da qualidade dos praticantes	0	0	06-04-2012 13:19	06-04-2012 13:19
Espaços, instalações para a prática	1	1	06-04-2012 14:28	06-04-2012 14:28
Estruturas de acolhimento para novos praticantes	1	1	06-04-2012 14:29	06-04-2012 14:29
Festas nacionais do basquetebol juvenil	5	5	06-04-2012 14:29	06-04-2012 14:29
Melhorar o basquetebol feminino	1	2	06-04-2012 15:39	06-04-2012 15:39
Qualidade da prática	3	10	06-04-2012 14:03	06-04-2012 14:03
Trabalho com os pais, antos	4	6	06-04-2012 13:58	06-04-2012 13:58

Figura 35 - Frame com a codificação das unidades de texto

Para análise, recorreu-se ao *Matrix Coding Queries*, através do *Matrix Coding Content*, utilizou-se o *Coding References* e para o cruzamento dos

indicadores (nas linhas) por entrevistas (por colunas) a opção foi *OR*. Para melhor visualização dos resultados utilizou-se o *Matrix Cell Shading*.

A análise estrutural permitirá identificar as dimensões, componentes e indicadores. Os resultados das entrevistas suportarão uma nova apreciação dos indicadores reveladores da performance, pela frequência da sua ocorrência, de acordo com os inquiridos. Finalmente, depois de identificados os indicadores volta-se aos documentos para levantar os dados disponíveis, uma vez que se realizará uma avaliação à *posteriori*.

O valor da frequência do surgimento das unidades de análise identificadas, respeitantes ao que os inquiridos consideraram indicadores, permitirá, juntamente com as diferentes componentes da análise documental, recensear o conjunto de indicadores possíveis de avaliar a performance e responder à primeira questão de investigação. Note-se, porém, que, deste conjunto só poderão ser utilizados os que já tenham sido alvo de levantamento sistematizado ao longo do tempo de avaliação. Como tal, para além da identificação dos indicadores quisemos garantir que correspondem ao conceito específico delimitado pela revisão da literatura e pela análise estrutural, tal como recomendam Duran e Blais (2003, pp. 195-199).

7.6 Especificidades metodológicas da Fase II - *Aplicação do Data Envelopment Analysis*

No caso da aplicação do DEA ao estudo da performance da FPB, tem como particularidade a possibilidade de calcular o Indicador de Produtividade Total (*Total Factor Productivity - TFP*) através do índice de Malmquist (Caves, Christensen, & Diewert, 1982; Malmquist, 1953). A grande vantagem da sua utilização é permitir que o índice de produtividade total seja decomposto nos indicadores de variação tecnológica, de variação da eficiência técnica e de variação da escala de eficiência (Coelli, 1996).

A estimação da fronteira de possibilidade de produção pelo índice de Malmquist pode ser utilizada para quantificar a variação de produtividade e a decomposição da produtividade nos seus constituintes. O índice de Malmquist

de produtividade total é orientado por um *output* específico de medição da produtividade total (TFP), orientação para a produção. O índice mede a variação da produtividade total entre dois pontos dados pelo cálculo da razão de duas funções associadas a uma dada distância (Caves et al., 1982). Esse índice permite medir a evolução da produtividade entre dois períodos com base no cálculo da distância que separa cada observação da tecnologia de referência nos períodos consecutivos, utilizando a função de distância (G. Rego, 2011). A principal vantagem da utilização da função da distância é poder incorporar a natureza *multi-output* e *multi-input* na análise de produtividade e eficiência, sem necessidade de especificar objetivos comportamentais dos tomadores de decisão, como por exemplo minimizar custos ou maximizar lucros (Charnes et al., 1978). Para os mesmos autores, a função distância pode ser definida com orientação *input* ou orientação *output*. A função distância com orientação *input* caracteriza a tecnologia de produção pela minimização proporcional (contração) do vetor *input*, dado um vetor de produto. A função distância com orientação *output* caracteriza a tecnologia de produção pela maximização proporcional do vetor produto, dado um vetor de *input*.

O DEA tem sido utilizado para estimar a recíproca da função da distância com orientação para os *inputs* (Shephard, 1970). Tal serve para medir a eficiência dos *inputs* na proporção da contração de todos os *inputs* que permitam obter determinados *outputs*, se a unidade de tomada de decisão (*decision-making unit* - DMU) adotar o método das “melhores práticas”. Relaciona a eficiência dos indicadores de *input*, ao longo do tempo, para estimar o índice de produtividade Malmquist. Este indicador pode ser decomposto na alteração da utilização de recursos devido à variação da eficiência ou à variação tecnológica. De acordo com Färe, Griffell-Tatje, Grosskopf e Lovell (1997), a variação tecnológica pode ser decomposta num índice de orientação *output* de variação tecnológica, num índice de orientação *input* e num indicador de grandeza de variação tecnológica.

Garantindo *outputs* constantes, a recíproca da função da distância de *inputs* é o rácio entre o mínimo de *inputs* necessários para produzir um determinado nível de *outputs* com os atuais *inputs* utilizados e serve como medida de eficiência técnica. Assim, $x^t = (x_1^t, \dots, x_N^t)$ representa o vetor de N

inputs não negativos no período t e $y^t = (y_1^t, \dots, y_M^t)$ o vetor M de *outputs* produzidos no período t . O conjunto de *inputs* exigidos no período t representa as combinações de entrada possíveis que possam produzir resultados e é representado como $\lambda \in$.

$$L^t(y^t) = \{x^t: x^t \text{ pode produzir } y^t\} \quad (1)$$

A isoquanta para o conjunto de requisitos de *input* é definida como:

$$ISOQL^t(y^t) = \{x^t: \frac{x^t}{\lambda} \notin L^t(y), \text{ para } \lambda > 1\} \quad (2)$$

A função da distância de *inputs Shephard* é definida por:

$$D_i^t(y^t, x^t) = \max\{\lambda: \frac{x^t}{\lambda} \in L^t(y^t)\} \quad (3)$$

A recíproca da função da distância de *inputs Shephard* é o rácio mais pequeno a partir do qual um conjunto de variáveis pode ser multiplicado e alcançar um determinado *output*. A função da distância da recíproca é equivalente à medida da eficiência técnica sugerida por Farrell (1957). DMU's eficientes utilizam os *inputs* que são parte da $ISOQL^t(y)$ e têm $D_i^t(y^t, x^t) = 1$. DMU's ineficientes apresentam $D_i^t(y^t, x^t) > 1$.

Estima-se a recíproca da função da distância de *inputs Shephard* aplicando a programação linear DEA. Assume-se que existem $K = 1, \dots, K$ DMU's. O DEA, enquanto função linear de valores constantes à escala, assume a forma:

$$L^t(y^t) = \{x^t: \sum_{k=1}^k z_k^t x_{kn}^t \leq x_n, n = 1, \dots, N, \sum_{k=1}^k z_k^t y_{km}^t \geq y_m, m = 1, \dots, M, z_k^t \geq 0, k = 1, \dots, k\} \quad (4)$$

Os *inputs* do DEA exigem um conjunto de requisitos de entrada que leva a combinações lineares dos *inputs* e *outputs* observados de K DMU's usando variáveis de K intensidade, z_k^t , para construir a "melhor prática" de variação tecnológica. As restrições de desigualdade $N+M$ associadas com os *inputs* e

outputs implicam que pelo menos um *input* pode ser usado para produzir um *output* numa combinação linear de *inputs* e *outputs* observados numa K DMU's. Restringir as variáveis de intensidade K não-negativas permite a obtenção de rendimentos de escala constante.

Para calcular a eficiência técnica dos *inputs* para a DMU “o” é resolvido o seguinte problema de programação linear:

$$\frac{1}{D_i^t(y^t, x^t)} = \max_{z, \lambda} \{ \lambda^{-1} : \sum_{k=1}^k z_k^t x_{kn}^t \leq \lambda^{-1} x_{on}^t, n = 1, \dots, N, \sum_{k=1}^k z_k^t y_{km}^t \geq y_{om}^t, m = 1, \dots, M, z_k^t \geq 0, k = 1, \dots, k \}$$
(5)

De acordo com Färe *et al.* (1997), o crescimento do fator de produtividade total pode ser estimado com a utilização do índice *Malmquist* orientado para *inputs* do crescimento do fator de produtividade total. Este indicador pode ser decomposto em dois indicadores separados de medição da variação da eficiência e de variação tecnológica. A variação da eficiência mede o alcançar da fronteira isoquanta, enquanto a variação tecnológica mede a troca de uma fronteira isoquanta de um período para outro. Deste modo, o indicador de produtividade Malmquist (*MALM*) orientado para os *inputs* toma a forma:

$$MALM = \sqrt{\frac{D_i^{t+1}(y^{t+1}, x^{t+1})}{D_i^{t+1}(y^t, x^t)} \times \frac{D_i^t(y^{t+1}, x^{t+1})}{D_i^t(y^t, x^t)}}$$
(6)

Rearranjando a equação de produtividade anterior:

$$MALM = \frac{D_i^{t+1}(y^{t+1}, x^{t+1})}{D_i^t(y^t, x^t)} \times \sqrt{\frac{D_i^t(y^t, x^t)}{D_i^{t+1}(y^{t+1}, x^t)} \times \frac{D_i^t(y^{t+1}, x^{t+1})}{D_i^{t+1}(y^{t+1}, x^{t+1})}}$$
(7)

Quando a mudança de eficiência (com movimentos na direção da fronteira de produção) é representada por $EFFCH = \frac{D_i^{t+1}(y^{t+1}, x^{t+1})}{D_i^t(y^t, x^t)}$ e a variação

tecnológica é representada por $TECH = \sqrt{\frac{D_i^t(y^t, x^t)}{D_i^{t+1}(y^t, x^t)} \times \frac{D_i^t(y^{t+1}, x^{t+1})}{D_i^{t+1}(y^{t+1}, x^{t+1})}}$ Valores de $MALM$, $EFFCH$ e $TECH$ maiores (ou menores) do que 1 indicam crescimento da produtividade (ou declínio), ganhos (ou perdas) na eficiência e progresso tecnológico (ou regressão).

Färe *et al.* (1997) mostraram como o indicador de variação tecnológica pode ser ainda mais decomposto no produto de três indicadores diferentes: variação tecnológica direcionada para os *outputs* ($OBTECH$), variação tecnológica direcionada para os *inputs* ($IBTECH$) e grandeza da variação tecnológica ($MATECH$), da seguinte forma:

$$OBTECH = \sqrt{\frac{D_i^t(y^{t+1}, x^{t+1})}{D_i^{t+1}(y^{t+1}, x^{t+1})} \times \frac{D_i^{t+1}(y^t, x^{t+1})}{D_i^t(y^t, x^{t+1})}}, \quad IBTECH = \sqrt{\frac{D_i^{t+1}(y^t, x^t)}{D_i^t(y^t, x^t)} \times \frac{D_i^t(y^t, x^{t+1})}{D_i^{t+1}(y^t, x^{t+1})}}$$

e

$$MATECH = \frac{D_i^t(y^t, x^t)}{D_i^{t+1}(y^t, x^t)}, \text{ sendo que } TECH = OBTECH \times IBTECH \times MATECH.$$

A figura 36 demonstra a construção da função da distância de *input* e os componentes do indicador de produtividade *Malmquist* orientado para os *inputs*. O conjunto de *inputs* exigidos no período 1 inclui todos os pontos a nordeste da isoquanta $L^1(y)$.

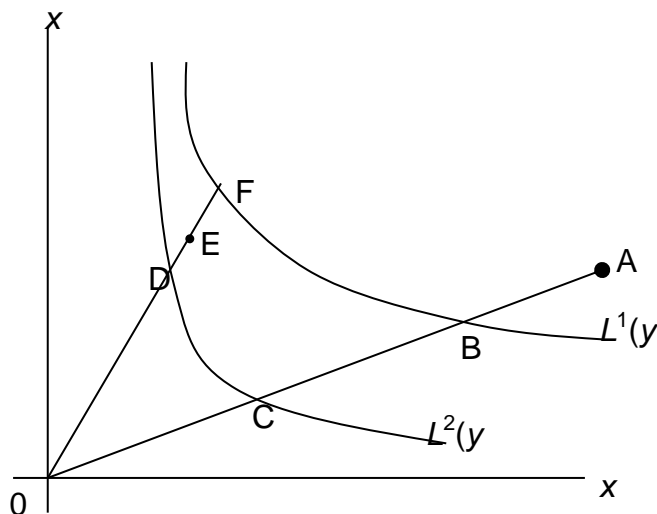


Figura 36 - Função da distância de *input* e os componentes do indicador de produtividade *Malmquist*, orientado para os *inputs*

Assume-se que a variação tecnológica ocorre do período 1 para o 2 com o conjunto de *inputs* requeridos no período 2, incluindo todos os pontos a

noroeste da isoquanta $L^2(y)$. A DMU pela qual é calculada a eficiência e a variação tecnológica utiliza um vetor de *input*. No período 1 e 2 é utilizado o vetor de *input* “E”. Nos dois períodos a DMU produz o mesmo nível de *output* (y), mas utiliza um excesso de *inputs* sendo tecnicamente ineficiente. A função de distância de *input* no período 1 é $D_i^1(y, x^1) = \frac{0A}{0B}$ e no período 2 a função de distância de *input* é $D_i^2(y, x^2) = \frac{0E}{0D}$. Entre os dois períodos as funções de distância dos *inputs* são calculadas da seguinte forma: $D_i^1(y, x^2) = \frac{0E}{0F}$ e $D_i^2(y, x^1) = \frac{0A}{0C}$. O índice de Malmquist é calculado por: $MALM = \sqrt{\left(\frac{0E/0D}{0A/0C}\right) \times \left(\frac{0E/0F}{0A/0B}\right)}$. A variação da eficiência é calculada como $EFFCH = \left(\frac{0E/0D}{0A/0B}\right)$ e a variação tecnológica calculada como: $TECH = \sqrt{\left(\frac{0A/0B}{0A/0C}\right) \times \left(\frac{0E/0F}{0E/0D}\right)} = \sqrt{\frac{0C}{0B} \times \frac{0D}{0F}}$.

A figura 37 exhibe a construção do indicador de variação tecnológica orientado para os *inputs*. A isoquanta no período 1 é representada por $L^1(y)$.

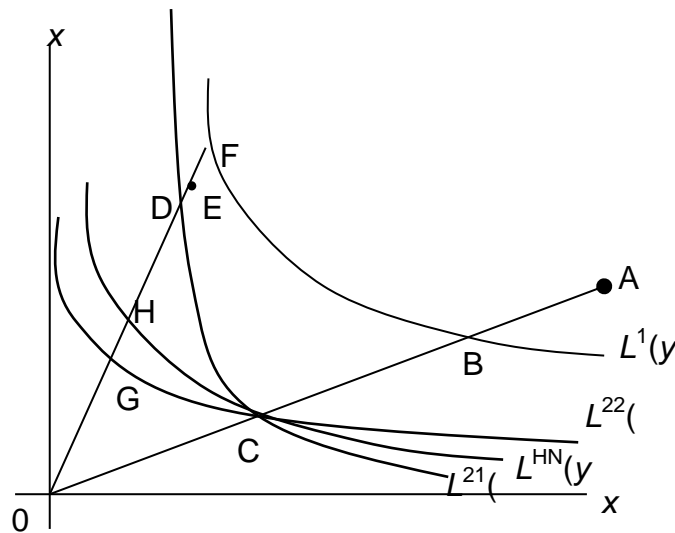


Figura 37 - Conjunto de inputs exigidos ($L(y)$) e alteração tecnológica orientado para *input*.

Novamente é assumido o progresso tecnológico e desenhadas duas isoquantas representadas por $L^{21}(y)$ e $L^{22}(y)$. O progresso tecnológico é

“Hicks-neutro” se as taxas marginais de substituição (*MRS – Marginal Rate of Substitution*) entre dois pontos se mantiverem constantes, mantendo constante o mix de *input*. O “Hicks-neutro” de variação tecnológica é dado pela mudança paralela no conjunto de requisitos de *input* para $L^{HN}(y)$. O progresso tecnológico é x_1 poupado e x_2 utilizado se *MRS* entre dois *inputs* diminuir, mantendo constante o mix de *input*. A isoquanta $L^{21}(y)$ representa uma economia de x_1 e uma tendência de uso de x_2 . A isoquanta $L^{22}(y)$ representa uma utilização de x_1 e uma tendência de poupança de x_2 . No período de 1 para 2 a razão de dois *inputs* altera-se de tal forma que $\left(\frac{x_1}{x_2}\right)^{t+1} > \left(\frac{x_1}{x_2}\right)^t$. Se o progresso tecnológico mudar de isoquanta para $L^{21}(y)$ no período 2 o indicador de polarização de entrada é $IBTECH = \sqrt{\frac{OB}{OC} \times \frac{OD}{OF}} = \sqrt{\frac{OB/OC}{OF/OD}}$. Como tal, pela construção nós temos $\frac{OB}{OC} > \frac{OF}{OD}$ implica que $IBTECH > 1$. Adicionalmente poupa-se x_1 e utiliza-se x_2 , como indicado por $\left(\frac{x_1}{x_2}\right)^{t+1} > \left(\frac{x_1}{x_2}\right)^t$ e $IBTECH > 1$. Se em vez disso, o progresso tecnológico mudar para a isoquanta $F^{22}(y)$ no período 2 o indicador de tendência de *Input* será $IBTECH = \sqrt{\frac{OB}{OC} \times \frac{OG}{OF}} = \sqrt{\frac{OB/OC}{OF/OD}}$. Neste caso, temos $\frac{OB}{OC} < \frac{OF}{OG}$ e $IBTECH < 1$ e tecnologicamente mostra-se que se utiliza x_1 e reduz-se a utilização de x_2 .

Tabela 28 - Variação tecnológica orientada para *input* e variação do mix de *inputs*

Mix de input	$IBTECH > 1$	$IBTECH < 1$
$\left(\frac{X_j}{X_k}\right)^{t+1} > \left(\frac{X_j}{X_k}\right)^t$	x_j – utilizado x_k – poupado	x_j – utilizado x_k – poupado
$\left(\frac{X_j}{X_k}\right)^{t+1} < \left(\frac{X_j}{X_k}\right)^t$	x_j – utilizado x_k – poupado	x_j – utilizado x_k – poupado

A função distância de *output* de *Shephard* fica com a forma:

$$D_0^t(x^t, y^t) = \min \{ \theta : (y/\theta) \in P^t(x) \} \quad (9).$$

$P^t(x)$ é o conjunto de possibilidades de *output*. Para identificar a alteração tecnológica orientada para o *output*, representa-se a tecnologia pelo conjunto de possibilidades: $P^t(x) = \{x: y \text{ pode produzir } yx\}$. O conjunto de

possibilidades de *output* é uma alternativa aos requisitos de *input* para representar a tecnologia desde $x \in L^t(y)$ se e só $y \in P(x)$.

Pelos retornos de escala constante, a função de distância de *inputs* de Sherphard iguala a recíproca da função da distância de *output* de Sherphard (Färe & Primont, 1995). Assim: $D_i^t(y^t, x^t) = D_0^t(x^t, y^t)^{-1}$. Como tal, dados os rendimentos de escala constantes, pode-se escrever o indicador de variação tecnológica de orientação *output* como:

$$OBTECH = \sqrt{\frac{D_i^{t+1}(x^{t+1}, y^{t+1})}{D_0^t(x^{t+1}, y^{t+1})} \times \frac{D_0^t(x^{t+1}, y^t)}{D_0^{t+1}(y^{t+1}, y^t)}} \quad (10)$$

Tabela 29 - Variação tecnológica orientada para *output* e variação do mix de *inputs*

Mix de <i>output</i>	OBTECH > 1	OBTECH < 1
$\frac{y_m^{t+1}}{y_q^{t+1}} < \frac{y_m^t}{y_q^t}$	y_m – produzido	y_m – produzido
$\frac{y_m^{t+1}}{y_q^{t+1}} > \frac{y_m^t}{y_q^t}$	y_q – produzido	y_m – produzido

A figura 38 ilustra a construção do indicador de variação tecnológica orientado para os *outputs* assumindo progresso tecnológico entre o período 1 e 2. A possibilidade do conjunto de *outputs* no período de 1 é dado por $P^1(x)$.

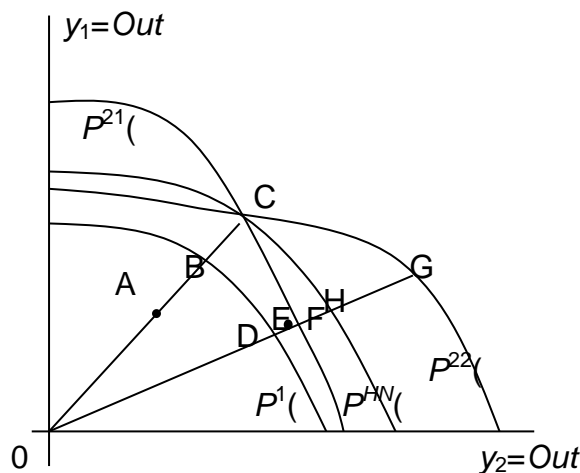


Figura 38 - Conjunto de possibilidades de produção ($P(x)$) e variação tecnológica orientada para os *outputs*.

O progresso tecnológico que respeita os *outputs* é “*Hicks neutral*” se a razão marginal de transformação entre dois *outputs* for constante, mantendo o

mix de *outputs* constante. O progresso tecnológico “Hicks neutral” é ilustrado pela mudança paralela do conjunto de possibilidades de produção $P^{1HN}(x)$.

Progresso tecnológico é enviesado a favor do *output* 1 (y_1 – produção) se a taxa marginal de transformação entre dois *outputs* é menor que no período 2, mantendo o mix de *output* constante. O conjunto de possibilidade de *output* é dado por $P^{21}(x)$, em que y_1 – produção de *output* e pela possibilidade de *output* dados por $P^{22}(x)$, em que y_2 – produção de *output*.

No período 1, a DMU apresenta uma produção representada por um vetor identificado por “A”. A função da distância de *output* é estimada por $D_0^1(x, y^1) = \frac{0A}{0B}$. No período 2, a DMU apresenta uma produção representada por um vetor identificado por “E”. Se houver mudança tecnológica para $P^{21}(x)$ no período 2, a função da distância de *output* no período 2 é de $D_0^2(x, y^2) = \frac{0E}{0F}$ e o indicador de variação tecnológica orientado para *output* é

$OBTECH = \sqrt{\frac{0E/0F}{0E/0D} \times \frac{0A/0B}{0A/0C}} = \sqrt{\frac{0D/0F}{0B/0C}} > 1$. Portanto, desde $\frac{y_1^{t+1}}{y_2^{t+1}} < \frac{y_1^t}{y_2^t}$ e $OBTECH > 1$, a tecnologia é (y_1 – produção) relativamente a y_2 . Se a tecnologia mudar para $P^{21}(x)$ no período 2, a função da distância de *output* pode ser calculada como $D_0^2(x, y^2) = \frac{0E}{0G}$ e a variação tecnológica é $OBTECH = \sqrt{\frac{0E/0G}{0E/0D} \times \frac{0A/0B}{0A/0C}} = \sqrt{\frac{0D/0G}{0B/0C}} < 1$. Dado que $\frac{y_1^{t+1}}{y_2^{t+1}} < \frac{y_1^t}{y_2^t}$ e $OBTECH < 1$, a tecnologia é y_1 de produção de *output*.

7.6.1 Razões para a utilização do DEA

Justificamos a aplicação do DEA pelas seguintes razões:

O DEA é uma técnica de pesquisa operacional, que tem como base a programação linear, e cujo objetivo é analisar comparativamente unidades independentes (no caso, temos a intervenção das diferentes associações distritais de basquetebol) no que se refere ao seu desempenho operacional, sendo capaz de incorporar diversos recursos e produtos (resultados) para o cálculo da eficiência;

As unidades ineficientes são comparadas com a unidade ou unidades de referência, entre os seus pares;

Por se tratar de uma ferramenta não-paramétrica o DEA distingue-se das aproximações paramétricas, que otimizam um plano de regressão a partir das observações. O DEA otimiza cada observação individual com o objetivo de se calcular uma fronteira de eficiências;

As unidades menos produtivas são identificadas e os fatores que contribuem para os resultados, positivos ou negativos, são também identificados. Pese o facto de só identificarem a eficiência relativa;

A determinação de fronteira de produção, em que não se obriga a uma definição prévia de uma forma funcional da tecnologia de produção. O que constitui uma das principais vantagens em relação às abordagens paramétricas;

Particularidades na avaliação da performance das OSFL, e do setor público, recomendam a utilização de métodos não paramétricos. Nomeadamente devido a dificuldades no conhecimento dos preços dos *inputs* e *outputs*, o que dificulta o apuramento dos níveis de eficiência económica, obrigando a uma apreciação extra e exógena dos preços. Nos métodos não paramétricos, e especificamente no DEA, são criados, endogenamente, “preços sombra” para os *inputs* e *outputs*. Outra dificuldade nas OSFL e no setor público é a produção múltipla de *outputs* que dificulta a utilização de métodos paramétricos (Ganley & Cubbin, 1992);

Em termos de *inputs*, permite também a introdução de variáveis exógenas à unidade, nomeadamente, variáveis relativas ao meio envolvente (Avkiran & Rowlands, 2008);

É perfeitamente integrável na gestão das organizações dado que trabalha com os valores reais obtidos pela própria gestão, os *inputs* e *outputs* podem estar expressos em unidades de medida distintos;

Permite identificar com facilidade a relação entre a estratégia e os resultados. Deste modo, a performance organizacional pode ser verificada periodicamente e não apenas no final de ciclo de planeamento;

Utiliza uma elevada diversidade de indicadores que a organização constitui, ou pode vir a constituir especificamente para ajustar aos seus objetivos de controlo e avaliação da performance;

Finalmente, do ponto de vista da gestão operacional, pode ser utilizado em complemento a outros sistemas de planeamento e controlo da performance.

7.6.2 Objetivos com a utilização do DEA

Com a aplicação da técnica DEA pretende-se: i) estabelecer uma comparação entre a intervenção das associações distritais e o seu contributo para a performance global da FPB; ii) identificar as associações mais eficientes (*best-practice*); e iii) identificar um conjunto de indícios que permitam responder à Questão de Investigação 2 (QI2): Qual o grau de eficiência dos diferentes resultados obtidos pela Federação Portuguesa de Basquetebol?

Com a quantificação da eficiência das associações distritais obtém-se um indicador do impacto da utilização eficiente dos recursos pela estrutura operacional da organização. Para mais: identificam-se as unidades mais e menos eficientes; identifica-se o nível de utilização dos recursos disponíveis e sabe-se em que medida se pode poupar *inputs* ou aumentar *outputs*, sugerindo intervenções que possam corrigir a atividade das associações ineficientes.

De acordo com Barros (2003), a aplicação do DEA deve considerar três fases: a primeira, é a definição e seleção das unidades de análise; a segunda, a determinação das variáveis de *input* e *output* relevantes e apropriadas para avaliação da eficiência relativa; e, na terceira fase, a aplicação do DEA e a análise dos resultados. Assim, procederemos como recomendado.

7.6.3 Unidades de tomada de decisão

Para o presente estudo, e pelas razões descritas na parte de caracterização da FPB, as unidades de tomada de decisão (*decision-making*

unit – DMU's) são as associações distritais da modalidade, entendidas como estruturas operacionais da FPB, que, pelo seu estatuto têm uma dimensão significativa de autonomia mas a obrigação de executarem as atividades, orientações e projetos que a FPB lhes deseje proporcionar. Deste modo, teremos 21 DMU's.

7.6.4 Dados, variáveis e escolha de *inputs* e *outputs*

Na sugestão dada por Barros e Santos (2004) na utilização do DEA deve haver principal preocupação na escolha dos *inputs* e dos *outputs*, situação de especial relevância para o que se pretende estudar. Assim, a revisão da literatura, a opinião dos decisores/gestores e a disponibilidade dos dados são os critérios essenciais.

Como verificado anteriormente, efetuámos a análise do conteúdo estrutural dos principais documentos estratégicos da FPB, com uma grelha de análise decorrente da revisão da literatura que permitiu utilizar os indicadores e definir as variáveis para esta parte do estudo. Simultaneamente usámos, das entrevistas, a apreciação sobre a importância dos indicadores e, por fim, procurámos levantar esses indicadores nos relatórios de atividades e contas, de 2000 a 2010. Ver tabela 30.

Tabela 30 - Descrição das variáveis de *input* e *output* utilizadas

Variável	Descrição	Média	Desv. Padrão	Mínimo	Máximo
Inputs					
Custos Serv Exter-62	Custos serviços externos em milhões de euros – conta 62 POCFAAC	2603920	545207,994	207752	3613300
Custos Pessoal-64	Custos com pessoal em milhares de euros – conta 64 POCFAAC	369695	201106,253	163129	775045
Outros Cust c/ Assoc-65	Outros Custos com as associações em milhares de euros – conta 65 POCFAAC	25433	16460,585	2334	68330
Outputs					
Nº Jog Form Masc	Nº de jogadores masculinos de formação (Sub 14 – Sub 20) formados	543	473,344	1	2242
Nº Jog Form Fem	Nº de jogadoras de formação (Sub 14 – Sub 19) formadas	314	222,507	1	1113
N.º Realiz Jogos	N.º de jogos realizados por época	327	381,610	1	1950
N.º Clubes	N.º de clubes participantes nas competições regionais	15	9,728	2	43
N.º Equipas	N.º de equipas participantes nas competições regionais	70	58,606	1	308
N.º Treinadores	N.º de treinadores inscritos que orientam as equipas	47	46,221	1	206
N.º Arb/Of. Mesa	N.º de árbitros e oficiais de mesa que intervieram nas competições	53	35,349	5	210
Receitas	Valor total das receitas em milhões de euros que incluem: Proveitos associativos (conta 72 POCFAAC), Proveitos suplementares (conta 73 POCFAAC), Subsídios à exploração (conta 74 POCFAAC) e Outros proveitos operacionais (conta 76 POCFAAC)	4397443	775430,89	3555454	5694588

Fonte: Relatórios de Atividades e Contas da FPB de 2000 a 2010

Registe-se que os valores financeiros são retirados de acordo com as contas do plano oficial de contabilidade para as federações desportivas, associações e agrupamentos de clubes (POCFAAC), com exceção dos valores relativos aos apoios às associações distritais que foram retirados dos serviços de contabilidade da FPB. As receitas, como explicado na tabela, apresentam um valor global consolidado das diferentes fontes de proveitos da FPB.

Como tal, o total dos dados levantados foram de 21 (associações) x 14 (indicadores) x 11 (número de anos observados) o que corresponde a uma base de dados de 3234 indicadores.

No número de observações foi ainda garantida a convenção DEA, em que o número de unidades de análise é pelo menos três vezes maior que o número de *inputs* e *outputs*, Barros e Dieke (2007) citando Raab e Lichty (2002).

Para aplicação da técnica DEA foi utilizado o software GAMES (*General Algebraic Modeling System*), versão 23.8.0.

7.6.5 Demonstração dos pressupostos

Sobre os pressupostos assumidos, observamos as hipóteses que sustentam o modelo desenvolvido por Charnes *et al.* (1978).

Primeiro, na perspetiva de minimização de *inputs* e de maximização dos *outputs*. Apesar de existir apenas controlo sobre os *inputs*, os *outputs* são a razão principal da intervenção deste tipo de organizações.

Segundo, respeitante à tecnologia de produção modelo CCR, quando se modificam os fatores de produção numa determinada proporção, tal repercute-se no nível de produção obtido. Como já foi descrito, os rendimentos constantes à escala exprimem as alterações nos *outputs* sempre que se alteram os *inputs* na mesma proporção. Desta situação podem ocorrer três possibilidades: i) o nível de produção aumenta na mesma proporção do aumento dos *inputs* (rendimentos constantes à escala); ii) o nível de produção aumenta menos do que a proporção do aumento dos *inputs* (rendimentos decrescentes à escala), e iii) o nível de produção aumenta mais do que a proporção do aumento dos *inputs* (rendimentos crescentes à escala). Quando há restrição de rendimentos variáveis à escala, a unidade de produção é apenas comparada com unidades de dimensão similar. A não imposição da restrição de rendimentos variáveis à escala permite que a unidade seja comparada com outras unidades de tamanhos maiores ou menores. Assim, o

pressuposto de rendimentos constantes à escala parece ser mais indicado, pois permite uma melhor diferenciação entre unidades.

Identificou-se um número de *inputs* e *outputs* necessários para a aplicação da técnica sem que se verifique forte disponibilidade e garante-se o pressuposto da convexidade.

7.7 Especificidades metodológicas da Fase III – Aplicação da abordagem *Bootstrap* ao índice DEA Malmquist

Como é sustentado por Simar and Wilson (1998), o DEA, por ser uma técnica determinística, não identifica os fatores que causam a eficiência/ineficiência mas permite que nos centremos apenas nas unidades de decisão onde possam ocorrer, embora sejam identificados os *inputs* e os *outputs* que contribuam para tal.

Thanassoulis (1993) foi dos primeiros autores a associar a técnica de DEA com os modelos de regressão para, mais do que avaliar a eficiência, tentar interpretar as causas da eficiência. A análise de regressão permite verificar o efeito causal de uma variável sobre a outra. Tem como objetivo principal prever o valor de uma variável (a dependente, explicada) conhecido o valor da variável associada (a variável independente, explicativa). Porém os scores de eficiência têm valores máximos iguais a 1. Como tal, a variável dependente do modelo de explicação da eficiência fica censurada naquele valor máximo. Deste modo, segundo Green (1990) e Wooldridge (2000), os métodos tradicionais de regressão não são adequados para dados censurados, uma vez que a variável a ser explicada é em parte contínua e em parte discreta. Neste caso, os mínimos quadrados ordinários (MQO)⁶¹ geram estimativas com viés e inconsistentes com os parâmetros do modelo.

Para fazer face às limitações anteriormente referidas, a aplicação da metodologia de *Bootstrap* é recomendada, de acordo com Simar and Wilson

⁶¹ Normalmente utilizado com a sigla inglesa OLS (*Ordinary Least Squares*)

(1998, 1999, 2007). Desta forma, aos índices obtidos pela técnica de DEA-Malmquist de modo a que os intervalos de confiança (para probabilidades de 90% a 95%) contenham a unidade, o índice não é significativamente diferente de 1 e, como tal, não é possível concluir que existam mudanças no indicador de produtividade total, na variação da eficiência ou da tecnologia. Na aplicação do *Bootstrap* verifica-se que é necessário especial cuidado na análise e comparação entre unidades produtivas apenas com recurso à utilização dos índices de Malmquist obtidos. Em determinadas situações, com a utilização do *Bootstrap*, a técnica corrobora os resultados dos índices, noutras conclui-se que não se pode afirmar que as variações sejam estatisticamente significativas.

De entre as técnicas possíveis para a utilização do *Bootstrap*, a regressão de Tobit, desenvolvida por Tobin (1958), com a designação inicial de “modelo de variáveis limitadas dependentes”, designação influenciada pelos economistas por similitude com a técnica *Probit* (Maddala, 1983), tem sido utilizada nos estudos de dois estágios de avaliação do desempenho, em que se estuda primeiro a eficiência e depois a sua causa. Esta abordagem também tem sido especificamente aplicada ao estudo da eficiência das organizações desportivas, em ligas, clubes e federações (Barros, Assaf, & Sá-Earp, 2009; Barros & Garcia-del-Barrio, 2011; Barros & Leach, 2006a, 2006b; Haas, 2003a, 2003b).

A base do modelo Tobit é, todavia, semelhante à regressão de mínimos quadrados. No entanto, assume uma distribuição normal ou censurada e torna-se um método bastante importante para estimar a relação entre uma variável dependente truncada ou censurada e outras variáveis explicativas (Greene, 1990, p. 38). Para mais, dado que os valores resultantes do DEA situam-se entre 0 e 1, é difícil a aplicação de um modelo de regressão de mínimos quadrados ordinários, sendo por tal recomendável o uso de uma regressão do tipo Tobit (Wooldridge, 2000).

Para Greene (1990) e Wooldridge (2000) a equação é um modelo de regressão linear em que Y^* substitui o Y , dado que o modelo Tobit possui dados censurados ou truncados $Y^* = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \dots + \beta_n X_n + \varepsilon$. De acordo com Greene (1990), os dados truncados são originários de uma amostra

retirada de um subconjunto de uma população maior. Uma distribuição truncada é um subconjunto de uma distribuição não truncada, com dados acima ou abaixo de um valor. Por outro lado, o mesmo autor define dados censurados como sendo originados por defeito na amostra. Tal facto impossibilita uma completa observação da população em causa. No caso dos resultados do DEA a situação é semelhante, dado que os seus valores estão entre 0 e 1 ou entre 0% e 100%. Assim a distribuição não é normal mas censurada em 0 e em 1.

Como justificado por Barros *et al.* (2009; 2011), o DEA é uma metodologia de programação linear e, como tal, não tem propriedades estatísticas ou em consideração os erros de medição. Assim, como já referido, os trabalhos de Simar and Wilson (1998, 1999, 2007) veem demonstrar que é possível obter propriedades estatísticas pela utilização do *Bootstrap*. Esta técnica consiste numa replicação dos valores da eficiência por um processo de geração de dados, criando um elevado número de pseudo amostras e, aplicar-se, de seguida, o sobre elas o estimador original. Este método de reamostragem consiste em retirar sucessivamente amostras repetidas, permitindo o uso de inferência estatística sobre a significância da mudança (Simar & Wilson, 1999).

O objetivo geral da abordagem *bootstrap*, aplicado ao índice de eficiência DEA, é simular os tempos de amostra B originais, e, em cada momento, recalculer o parâmetro de interesse do score de eficiência DEA. Isto permitirá constituir estimativas B do parâmetro e , portanto, torna possível gerar uma distribuição empírica para o parâmetro em causa. Desta forma, a distribuição empírica pode ser usada para construir um intervalo de confiança para as pontuações de eficiência DEA, e também obter outras propriedades estatísticas. Na continuidade, Simar and Wilson (1998) recomendam uma melhoria da sua abordagem *bootstrap*, constituindo um procedimento de suavização que representa o facto da pontuação eficiência DEA ser delimitada entre zero e um. Como tal, o algoritmo de *bootstrap* completo, como propõem Barros *et al.* (2009), pode ser expresso da seguinte forma:

- 1) Calcular os *scores* de eficiência λ para cada associação distrital $i = 1, \dots, n$, pela resolução do modelo de programação linear do DEA;
- 2) Utilizar a estimativa de densidade de *Kernel* para criar uma amostra aleatória de dimensão n de $\{\hat{\lambda}_i; i = 1, \dots, n\}$ proporcionando $\{\hat{\lambda}_{1b}^*, \dots, \hat{\lambda}_{nb}^*\}$;
- 3) Calcular o conjunto de pseudo dados $\{(x, \hat{\lambda}_{1b}^*), i = 1, \dots, n\}$ para formar a referência tecnológica *bootstrap*;
- 4) Utilizar os pseudo dados para calcular a estimativa de eficiência $\hat{\lambda}_{nb}^*$ de $\hat{\lambda}_i$ para cada $i = 1, \dots, n$;
- 5) Repetir os passos de 2 a 4 para um elevado número de vezes B de forma a obter um conjunto de estimativas $\{\hat{\lambda}_{ib}^*, b = 1, \dots, B\}$.

7.7.1 Aplicação da abordagem Bootstrap, pela regressão de Tobit, ao índice DEA Malmquist

A abordagem *bootstrap* utilizada no estudo pretende identificar quais as variáveis que influenciam e podem explicar o índice de desempenho obtido. Desta forma, agrupámos os indicadores obtidos em sete dimensões, como a seguir discriminaremos. Utilizámos, nas dimensões, variáveis ambientais, que não dependem da gestão mas do ambiente geral em que funciona a federação e as associações distritais e, simultaneamente, variáveis que resultam da gestão conforme os indicadores anteriormente recolhidos. Determinar como essas variáveis influenciam a eficiência é essencial para delinear estratégias de melhoria de desempenho.

Para Simar and Wilson (2007), explicar o impacto das variáveis deve ser efetuado pelo seguinte modelo: $\hat{\lambda}_i = Z_i \beta + \varepsilon_i$ em que Z_i é um vetor relacionado com as variáveis de gestão que se espera poderem afetar a eficiência das associações em questão e β refere-se a um vetor de parâmetros com algum ruído estatístico ε_i . Como foi anteriormente abordado, era usual a utilização da regressão OLS para estimar este impacto. No entanto, Simar and Wilson (2007) refutam tal possibilidade por: i) a eficiência dos *scores* estimados pelo DEA são expectáveis estarem correlacionados uns com os outros, dado o cálculo da eficiência de uma unidade de análise incorporar a observação de

todas as unidades, as associações distritais, no mesmo conjunto de dados. Como tal, a análise de regressão direta não é válida devido à dependência dos scores de eficiência; ii) da mesma maneira, em pequenas amostras, é esperada uma forte correlação entre as variáveis de *input/output*. Como tal, é violado o pressuposto da regressão em que ε_i é independente de Z_i .

De forma a solucionar os problemas identificados, Simar and Wilson (2007) propõem a dupla utilização do procedimento de *bootstrapping*, no qual os estimadores de *bootstrap* são substituídos pelos estimadores da primeira regressão para calcular o erro padrão das estimativas. Desta forma, é resolvido o problema da dependência e é possível produzir estimativas válidas no segundo nível da regressão.

Para a operacionalização do estudo deve-se utilizar, na construção do algoritmo *bootstrap*, os procedimentos recomendados por Barros and Garcia-del-Barrio (2011, pp. 8-10) e Barros *et al.* (2009, pp. 9-11), em que:

- i) Utiliza-se os scores $\hat{\lambda}_i$ de eficiência do DEA, orientação para o *output*, de cada associação, conforme ponto anterior descrito;
- ii) Emprega-se o método *maximum likelihood* para estimar a regressão truncada de $\hat{\lambda}_i$ em Z_i , para obter e estimar $\hat{\beta}$ de β e estimar $\hat{\sigma}_\varepsilon$ de σ_ε ;
- iii) Para cada associação $i = 1, \dots, n$, repetem-se os passos seguintes, de 1 a 4, B vezes para se obter um conjunto de estimativas de *bootstrap*

$$\{\hat{\lambda}_{ib}^*, b = 1, \dots, B\}$$
 - 1) Extrai-se ε_i de $N(0, \hat{\sigma}_\varepsilon^2)$ distribuição truncada à esquerda em $(1 - \hat{\beta} Z_i)$;
 - 2) Calcula-se $\lambda_i^* = \hat{\beta} Z_i + \varepsilon_i$;
 - 3) Constroem-se um conjunto de pseudo dados (x_i^*, y_i^*) onde $x_i^* = x_i$ e $y_i^* = y_i \hat{\lambda}_i / \lambda_i^*$;
 - 4) Calcula-se um novo DEA para estimar λ_i^* num conjunto de pseudo dados (x_i^*, y_i^*) , i.e.;
- iv) Para cada associação calcula-se a estimativa do viés corrigido $\hat{\lambda}_i = \hat{\lambda}_i - \widehat{\text{viés}}_i$, onde o $\widehat{\text{viés}}_i$ é o estimador de bootstrap do viés obtido como:

$$\widehat{\text{viés}}_i = \frac{1}{B} \sum_{b=1}^B \widehat{\lambda}_{ib}^* - \widehat{\lambda}_i$$

- v) Utiliza-se o método *maximum likelihood* para estimar a regressão truncada de $\widehat{\lambda}_i$ em Z_i , para obter e estimar $(\widehat{\beta}, \widehat{\sigma})$ de $\beta, \sigma_\varepsilon$;
- vi) Repete-se os próximos três passos (1 a 3) B_2 vezes para obter o conjunto de bootstrap estimativas $\{(\widehat{\beta}_b^*, \widehat{\sigma}_b^*, b = 1, \dots, B_2)\}$:
- 1) Para $i = 1, \dots, n$, ε_i é extraído de $N(0, \widehat{\sigma})$ truncada à esquerda para $(1 - \widehat{\beta} Z_i)$;
 - 2) Para $i = 1, \dots, n$, calcular $\lambda_i^{**} = \widehat{\beta} Z_i + \varepsilon_i$;
 - 3) O método *maximum likelihood* é novamente usado para estimar a regressão truncada de λ_i^{**} em Z_i , proporcionando estimativas para $(\widehat{\beta}^*, \widehat{\sigma}^*)$.
- vii) Utiliza-se os resultados do *bootstrap* para construir os intervalos de confiança, Zelenyuk and Zheka (2006).

7.7.2 Determinantes da eficiência

Face aos resultados de eficiência anteriormente encontrados, importa conhecer e explicar a performance da federação e interpretar as causas a partir das quais se obtiveram os resultados. Desta forma, pretende-se objetivamente encontrar constatações que ajudem a responder à seguinte questão: **(Q13)** Quais são os fatores (*drivers*) mais reveladores da performance de gestão da Federação Portuguesa de Basquetebol?

Assim, pretendemos identificar algumas causas para os resultados obtidos. Neste caso, para analisar as hipóteses de eficiência das associações distritais determinadas, por várias variáveis, seguimos a perspetiva dos dois estágios de análise proposta por Coelli *et al.* (1998), como recomenda Barros *et al.* (2011).

Como explanado anteriormente, é justificado na literatura que os *scores* de eficiência do DEA, obtidos no primeiro estágio, são correlacionados com as variáveis explicativas utilizadas no segundo estágio, e que as estimativas do

segundo estágio serão então inconsistentes e tendenciosas. Um procedimento de *bootstrap* é então necessário para este fim. Como explicado, adota-se a abordagem de Simar e Wilson (2007). Assim, a especificação do estimado para a regressão será:

$$\begin{aligned} \theta_{i,t} = & \beta_0 + \beta_1 \text{ poder compra distrito}_{i,t} + \\ & \beta_2 \text{ poder compra per capita distrito}_{i,t} + \beta_3 \text{ medidas resp ambiente}_{i,t} + \\ & \beta_4 \text{ medidas resp govern}_{i,t} + \beta_5 \text{ medidas resp stakehol}_{i,t} + \\ & \beta_6 \text{ medidas resp estratég}_{i,t} + \beta_6 \text{ ranking result desportiv}_{i,t} + \theta \varepsilon_{i,t} \end{aligned}$$

Na fórmula anterior, $\theta_{i,t}$ representa os scores obtidos na utilização do DEA, as sete variáveis resultam da interpretação, pela via da análise documental e da revisão bibliográfica, das principais linhas de intervenção da FPB. Assim, atendendo aos objetivos específicos para o estudo, à descrição da variável a relacionar e à forma de a medir, formulamos as seguintes hipóteses:

Hipótese 1 – Os resultados globais de produtividade aumentam com o poder de compra *per capita* do distrito⁶².

Hipótese 2 – Os resultados de produtividade dependem positivamente do poder de compra do distrito⁶³.

A relação entre o poder de compra dos países e os resultados desportivos foi testada por Tenreiro (2010), tendo verificado a não existência de relação dado que os países do Leste com menor PIB *per capita* têm maior número de medalhas olímpicas que os do Ocidente.

Descritivo: pretende-se verificar se os resultados de eficiência estão associados às variáveis de contexto geral, não manipuláveis pela gestão, considerando o “poder de compra per capita do distrito” e o “poder de compra do distrito”.

⁶² Pretende traduzir o poder de compra manifestado quotidianamente, em termos *per capita*, nos diferentes municípios ou regiões, tendo por referência o valor nacional (INE).

⁶³ Percentagem de Poder de Compra (indicador derivado do primeiro fator), que reflete o peso do poder de compra de cada município ou região (que decorre do Indicador per Capita) no total do país para o qual a PPC assume o valor de 100% (INE);

Hipótese 3 – Os resultados globais de produtividade são determinados positivamente pela resposta da federação ao ambiente.

Os trabalhos de Bayle and Robinson (2007, p. 251), Kriemadis *et al.* (2003), Horch (1998), Slack and Hinings (1987), Wittock *et al.* (1996) estudaram os mesmos pressupostos colocados na hipótese, nas relações entre o ambiente e a organização, na verificação de como as federações antecipam e respondem, de forma mais eficiente, às novas exigências e ameaças do meio envolvente.

Descritivo: a Interpretação que a federação faz do contexto geral, da sociedade, e do específico, sistema desportivo, e constitui forma de reflexão para a sua intervenção. Corresponde ao contributo social e económico relativo às atividades desenvolvidas pela federação para a sociedade: que poderão ser ao nível do emprego, saúde, solidariedade, inserção social e desenvolvimento económico

Hipótese 4 – Os resultados globais de produtividade dependem positivamente das medidas de governação que a federação concretiza.

Os trabalhos de Yeh and Taylor (2009), Bayle (1999, 2010), Hoye and Cuskelly (2003, 2006), Ferkins *et al.* (2009), Hums and MacLean (2004) interpretam a hipótese em causa e relacionam os modelos de governo e a medidas com a produtividade.

Descritivo: relaciona-se a avaliação da relação entre os serviços e a estrutura da federação, da qualidade de circulação da informação vertical e horizontal e com a avaliação da flexibilidade organizacional. Adequação das estruturas às orientações estratégicas. Significa ainda capacidade de mobilização de recursos financeiros, pela federação, de forma a concretizar os seus objetivos estatutários.

Hipótese 5 – Os resultados globais de produtividade dependem positivamente das medidas de relacionamento com os diferentes *stakeholders*.

Bayle and Robinson (2007), Papadimitriou (1999), Welch (2004) avaliaram a perceção da performance da direção pelos *stakeholders* e das medidas dirigidas a grupos de interessados.

Descritivo: Focaliza-se na avaliação das medidas da qualidade das relações humanas dos membros da federação, fundamentalmente ao nível da qualidade do clima social entre atores benévolos, empregados e quadros técnicos da federação e das estruturas representativas dos *stakeholders*, bem como das relações com os principais interessados externos.

Hipótese 6 – Os resultados globais de produtividade dependem positivamente das medidas de estratégia colocadas em prática pela Federação.

Soares (2006) efetuou um estudo para compreender as decisões estratégicas das associações desportivas, através da análise descritiva da estrutura organizacional, dos principais corpos sociais que têm competências em matéria de decisão e no desenvolvimento da organização, tendo por base o modelo político das organizações. Os trabalhos de Winand *et al.* (2009) e Arcioni and Bayle (2009) relacionam o desempenho com a estratégia na condição colocada. Thibault, Slack e Hinings (1993) identificaram seis imperativos estratégicos que devem ser levados em conta na análise da estratégia organizacional.

Descritivo: o objeto estatutário da federação indica as motivações dos indivíduos e/ou dos agrupamentos que lhes são associados. É o principal ponto norteador de intervenção. Estipula os objetivos gerais de produção a atingir e o domínio de atividade da federação. Estes aspetos são comuns às estruturas e elementos que dela fazem parte: clubes, associações, liga, comités, centros especiais, etc. Promoção da modalidade. Capacidade de mediatizar, positivamente, a imagem do desporto e das atividades da federação (competições regulares, eventos desportivos...). Desenvolvimento dos recursos humanos para concretização dos objetivos estatutários.

Hipótese 7 – Os resultados globais de produtividade dependem positivamente dos resultados desportivos das associações distritais

Madella *et al.* (1998) e Bayle (1999) propuseram, nos seus trabalhos, um sistema específico de avaliação da performance, para as federações desportivas, baseado nos resultados desportivos.

Descritivo: foi construído um ranking por resultados desportivos que atribui uma pontuação e ordena as associações numa classificação decrescente.

7.8 Especificidades metodológicas da Fase IV - Avaliação da performance na perspetiva dos stakeholders, treinadores e diretores técnicos regionais

A avaliação da performance da FPB foi também considerada na perspetiva dos *stakeholders*, tal como aprofundado na revisão da literatura. Com esta fase do estudo procurou-se encontrar fontes de evidência que respondessem à quarta questão norteadora da investigação: (QI4) Quais são os fatores (*drivers*) mais reveladores da performance de gestão da Federação Portuguesa de Basquetebol?

7.8.1 Os *stakeholders* da amostra

Utilizámos uma amostra de conveniência, de acordo com Hill e Hill (2000), constituída por 50 treinadores (n=50), 73,5% dos selecionadores distritais, e 9 diretores técnicos regionais (n=9), o que corresponde a 52,9% dos diretores técnicos regionais. Dos inquiridos, 86% dos treinadores são do sexo masculino e 14% do sexo feminino. No caso dos diretores técnicos regionais, 90% são do sexo masculino e 10% do sexo feminino.

7.8.2 Indicadores de avaliação utilizados com os *stakeholders*

Os indicadores alvo de avaliação resultam da primeira fase do estudo, da análise documental e da confirmação pelas entrevistas. Foram organizados em cinco grupos e validados por recurso a um grupo de especialistas. O primeiro grupo integra 14 “indicadores desportivos”, tal como expressa a tabela 31.

Tabela 31 - Primeira dimensão da performance da FPB, “indicadores desportivos”

1 - Indicadores desportivos
1.1 N.º de praticantes de minibasquete
1.2 N.º de praticantes masculinos na formação – incluindo Sub20
1.3 N.º de praticantes femininos na formação - incluindo Sub19
1.4 N.º de praticantes masculinos seniores
1.5 N.º de praticantes femininos seniores
1.6 Resultados internacionais das seleções masculinas – Formação
1.7 Resultados internacionais das seleções femininas – Formação
1.8 Resultados internacionais da seleção masculina – Seniores
1.9 Resultados internacionais da seleção feminina – Seniores
1.10 Captação de praticantes para a modalidade
1.11 Captação de talentos/ mais aptos para as seleções
1.12 Iniciativas de promoção da modalidade 3x3 nas escolas
1.13 Iniciativas de promoção da modalidade Minibasquete
1.14 Festas Nacionais do Basquetebol Juvenil

Fonte: Questionário de avaliação da performance, grupo1

Na tabela seguinte, encontram-se os 7 “indicadores de promoção”, essencialmente relacionados com a promoção ao nível da comunicação externa da FPB.

Tabela 32 - Segunda dimensão da performance da FPB, “indicadores de promoção”

2 – Indicadores de promoção
2.1 N.º de jogos nacionais na televisão
2.2 N.º de notícias sobre a modalidade nos jornais desportivos
2.3 N.º de notícias sobre a modalidade nos jornais não desportivos
2.4 O site / portal da FPB
2.5 Utilização do facebook, twitter, youtube
2.6 Reconhecimento mediático / público dos principais jogadores/jogadoras nacionais
2.7 Reconhecimento público da modalidade

Fonte: Questionário de avaliação da performance, grupo2

Os “indicadores de governação”, terceiro grupo de indicadores, é constituído por 18 itens.

Tabela 33 - Terceira dimensão da performance da FPB, “indicadores de governação”

Indicadores de governação
3.1 Atendimento - serviços administrativos FPB
3.2 Atendimento - serviços de competições FPB
3.3 Atendimento - serviços de juizes/árbitros FPB
3.4 Atendimento - serviços de inscrições da FPB
3.5 Atendimento - serviços de formação da FPB
3.6 Qualidade dos processos administrativos
3.7 Facilidade de contacto com os serviços da federação
3.8 Disponibilidade de meios à distância/ online para inscrição de equipas/jogadores/ treinadores e outro enquadramento humano
3.9 Modelo de gestão da FPB
3.10 Funcionamento das associações distritais
3.11 Apoio das associações distritais aos clubes
3.12 Organização das provas nacionais
3.13 Organização das provas distritais
3.14 Centros de treino
3.15 Centros de alto rendimento (CAR)
3.16 Apoios aos clubes
3.17 Custo de arbitragens
3.18 Relação com patrocinadores

Fonte: Questionário de avaliação da performance, grupo3

Os “indicadores financeiros”, quarto grupo de indicadores, é constituído por 7 itens.

Tabela 34 - Quarta dimensão da performance da FPB, “indicadores financeiros”

4 - Indicadores financeiros
4.1 Custos com pessoal
4.2 Custos com serviços externos
4.3 Custos com as associações
4.4 Proveitos associativos
4.5 Proveitos suplementares
4.6 Subsídios do Estado e outras entidades
4.7 Proveitos operacionais

Fonte: Questionário de avaliação da performance, grupo4

Finalmente, na tabela seguinte, encontram-se os 6 “indicadores de formação de recursos humanos (Rh’s)”. São relativos à atividade de formação de treinadores e árbitros, já que não foram identificadas ações para dirigentes ou para outros agentes.

Tabela 35 - Quinta dimensão da performance da FPB, “indicadores de formação”

5 - Indicadores da formação de Recursos Humanos (RH's)
5.1 Quantidade de treinadores formados
5.2 Quantidade de árbitros formados
5.3 Qualidade dos cursos de formação de treinadores
5.4 Qualidade dos cursos de formação de árbitros
5.5 N.º de cursos disponibilizados para treinadores
5.6 N.º de cursos disponibilizados para árbitros

Fonte: Questionário de avaliação da performance, grupo 5

7.8.3 A construção do questionário

Após a construção da primeira proposta, foi solicitado a um conjunto de especialistas (5) que efetuassem uma avaliação do questionário quanto aos seguintes aspetos: i) Relação do objetivo com o instrumento; ii) conteúdo, se efetivamente podia medir a performance da FPB; iii) organização e estrutura; iv) compreensão do indicador do ponto de vista semântico e v) escala de avaliação, escala diferencial de 1 (avaliação mínima) a 7 (avaliação máxima), como sugere para o efeito Hill e Hill (2000). Os indicadores acima identificados foram utilizados no questionário. Para a sua redação tivemos em consideração uma forma neutra, sem indiciar um sentido de resposta positivo ou negativo (Hill & Hill, 2000).

Por cada indicador, era solicitada uma avaliação sobre a sua concretização pela FPB e uma avaliação sobre a importância do indicador. Desta forma, para além da avaliação do desempenho, pretendia-se saber de que forma era valorizado o indicador, assumindo-se que é representativo de uma orientação de intervenção.

Como critérios para a escolha dos especialistas tivemos: i) o conhecimento da realidade da FPB; ii) formação superior especializada; iii) experiência de gestão, iv) experiência no domínio da investigação e não ter participado na entrevista anteriormente realizada.

A cada especialista foi apresentado e explicado o questionário pessoalmente, no seu local de trabalho. Foi efetuada uma leitura acompanhada e registadas as apreciações, conforme se resume na tabela seguinte.

Tabela 36 - Apreciações efetuadas pelo grupo de especialistas para validação do questionário

Caracterização dos especialistas	i) Objetivo	ii) Conteúdo	iii) Organização	iv) Semântica	v) Escala
E1 – Lic. Ed. Física e Desporto, mais de 20 anos como treinador de basquetebol e mais de 25 anos como dirigente	Reproduz globalmente o realizado	Alterar a designação das dimensões, para uma interpretação mais intuitiva	Ver possibilidade de redução do n.º de indicadores	Sem sugestões	Sem sugestões
E2 – Lic. Ed. Física e Desporto, mais de 20 anos como treinador de basquetebol e até 5 anos como dirigente	Adequado ao objetivo	Delimitar melhor a faixa etária da formação (1.2 e 1.3); acrescentar 2.5; desagregar atendimento (3.1 a 3.5)	Verificar a numeração de identificação dos indicadores	Acesso à distância dos SA, para inscrições. Diferenciar tipos de atendimento, por áreas de funcionamento da Federação	Sem sugestões
E3 – Lic. Ed. Física e Desporto, mestre em gestão do desporto, doutorando em gestão do desporto, 5 anos como treinador de basquetebol e mais de 15 anos de experiência em gestão do desporto	É uma possibilidade de avaliação da satisfação com o desempenho da FPB	Delimitar se jogos nacionais ou da NBA (2.1); separar jornais especializados dos generalistas (2.2 e 2.3). Diferença entre portal e site (2.4)	Tamanho de letra maior e mais espaçamento entre grupos de dimensões	Redução do número de páginas para aplicação.	Porquê duas dimensões de avaliação
E4 – Lic. Ed. Física e Desporto, mestre em ciências do desporto, doutor em ciências do desporto, mais de 10 anos de experiência de ensino em metodologia de investigação	Globalmente adequado	Colocar questão aberta para permitir recolha de outros indicadores	Diferenciar a escalas de avaliação da importância, p/ melhor interpretação	Diferença entre CAR e Centros de treino. Diferença entre reconhecimento da modalidade e dos jogadores.	Iniciar a escala em zero ou dar alternativa para o Ns/Nr da resposta
E5 – Lic. Gestão, mestre em gestão, doutorando em gestão, mais de 10 anos de experiência em gestão e de ensino em contabilidade de gestão	Permite efetuar a avaliação com o propósito identificado	Desagregar o grupo 4 – indicadores financeiros de acordo com o POCFAC	Possibilidade de questões abertas para recolha de outros indicadores	Explicação do objetivo, uma introdução mais desenvolvida	O usual é de 1 a 5, qual a razão desta escala

Depois de recolhidas e apreciadas as sugestões foram efetuadas as correções específicas apresentadas, realizados os ajustamentos sugeridos, feita a melhoria gráfica do questionário e adicionada uma questão aberta: “6 – Alguma apreciação que possa acrescentar? Alguma sugestão que contribua para melhorar o desempenho da FPB?”, ver anexo 6. A anterior dimensão com

indicadores sobre estratégia foi dividida entre indicadores desportivos e de promoção.

A versão final foi aplicada em forma de teste – piloto a três treinadores não havendo alterações ou correções a realizar. No total foram avaliados 52 indicadores e uma questão aberta.

Antes da aplicação foi enviado para a FPB para dar conhecimento do instrumento e dos objetivos da sua utilização, recolher ainda sugestões e pedir autorização para a sua aplicação. Não tendo havido alterações procedeu-se ao ponto seguinte.

7.8.4 Aplicação do questionário e tratamento dos dados

Considerou-se o universo dos selecionadores distritais/treinadores (68) que orientaram as seleções distritais na época 2011/2012, nos escalões de Sub14 e Sub16, masculinos e femininos, e dos diretores técnicos regionais (17). A opção pela aplicação de um inquérito aos selecionadores distritais e aos diretores técnicos regionais foi devida às características da função e à sua importância no âmbito do território nacional. Estes técnicos são escolhidos, em cada distrito do país, em princípio, como os que apresentam melhores condições para o exercício da função, ao nível de experiência como treinadores, conhecimento técnico, formação inicial e resultados já obtidos. Estes requisitos podem ser considerados como boa condição para poderem efetuar uma apreciação ao desempenho da FPB. Simultaneamente, os Diretores Técnicos Regionais, para além de terem nos seus processos de recrutamento o mesmo tipo de requisitos têm uma relação funcional direta entre a Associação Distrital e a FPB por via da “Rede Nacional de Diretores Técnicos” e são responsáveis por operacionalizar as orientações técnicas da federação, como se pode constatar no organograma de caracterização da unidade de análise.

O questionário foi aplicado de forma presencial, face a face, de 24 de Março a 1 de Abril de 2012, nos campeonatos nacionais designados de “Festas Nacionais do Basquetebol Juvenil”, em Albufeira. Como acima referido,

utilizaram-se os momentos de pausa das competições e a aplicação foi realizada nos pavilhões desportivos em condições de concentração e sem interferências no inquirido. O tempo médio de aplicação foi de 25 minutos por pessoa. A cada um, previamente, eram explicados: os objetivos, condições de recolha da informação, forma de registo, utilização dos dados, estrutura do inquérito, tempo aproximado de preenchimento e dado conhecimento de que a aplicação era autorizada pela FPB.

Após recolhidos os inquéritos foram codificados e inseridos numa base de dados construída no programa estatístico *PASW Statistics vers. 18 (SPSS - Statistical Package for the Social Sciences)*.

O tratamento e análise dos dados foi realizado da seguinte forma:

I) Os dados foram tratados por indicadores e por dimensões de indicadores, considerando o “nível da avaliação” e a “importância do indicador”, atendendo às funções de selecionador distrital e diretor técnico distrital. Para cada indicador foram tratados, por análise descritiva, os valores mínimos, máximos, média, desvio-padrão e percentagem.

II) Para verificar a relação entre a avaliação do indicador, como demonstrador do desempenho da FPB, e a avaliação da importância do indicador, estabelecemos um rácio para a sua análise por cada uma das dimensões estudadas, $R\acute{a}c\acute{i}o = \frac{\text{Avaliação do indicador}}{\text{Avaliação da importância do indicador}}$. Se o valor de $R < 1$ a avaliação dada foi menor que a importância dada ao indicador, o que implica que a intervenção sobre o indicador terá de ser no sentido de melhorar o seu desempenho. Se $R > 1$ a avaliação é superior à importância dada ao indicador, o que permitirá verificar o tipo de desempenho e a sua pertinência. Se $R = 1$ há um equilíbrio entre a avaliação do desempenho do indicador e o que se esperava com a sua existência.

III) Na sequência da análise anteriormente efetuada, e pelos resultados obtidos, importava saber se as duas funções em conjunto, treinadores e diretores técnicos, atribuíam diferentes avaliações, por cada uma das dimensões. Deste modo, colocou-se como hipóteses:

Ho: afirma-se a existência de igualdade de médias entre as dimensões

$H_0: \mu_{\text{Dim. Desportivos}} = \mu_{\text{Dim. Promoção}} =$

$\mu_{\text{Dim. Governação}} \mu_{\text{Dim. Financeiros}} = \mu_{\text{Dim. Formação}}$

H_1 : afirma-se a existência de pelo menos uma dimensão com diferenças de médias entre as dimensões

$H_1: \exists i, j: u_i \neq$

u_j ($i, j \in \{\text{Dim. Desportivos, Dim. Promoção, Dim. Governação,}$

$\text{Dim. Financeiros, Dim. Formação}\}$)

Pelos indícios verificados, efetuou-se uma análise de variância simples o teste *Anova One Way*, que nos permitiu aferir se as variáveis têm ou não médias iguais nos cinco grupos que representam as dimensões dos diferentes indicadores. A *Anova One Way* calcula o valor de uma estatística F e num valor p . inferior a 0,05 assume-se que existem diferenças significativas entre as médias das dimensões, como é sugerido por Ferguson e Takane (1989). Relativamente ao valor de F , entende-se que quanto maior for o valor obtido maior é a diferença de médias (Hill & Hill, 2000, p. 198).

Os pressupostos para a utilização da técnica estatística enunciada foi o seguinte: verificação da normalidade das distribuições, neste caso pelo teste Kolmogorov-Smirnov (com resultados de $p\text{-value} > \alpha = 0,05$), que se comprovou, e homogeneidade da variância, pelo teste de *Levene* (com resultados de $p\text{-value} > \alpha = 0,05$), também verificada, finalmente aplicou-se um teste adicional, “*post hoc*”, *Tukey*.

Oitava Parte – Apresentação dos resultados

Capítulo I.VIII - Caracterização da unidade de análise: Federação Portuguesa de Basquetebol

Caracteriza-se a unidade de análise, a relação com as subunidades, e pretende-se demonstrar quais são os elementos principais pelos quais se pode identificar a estrutura da FPB. Para melhor descrição e caracterização utilizamos, como disposição orientadora, a proposta de Mintzberg (1999) para interpretação das configurações estruturais das organizações, as fontes de evidência foram os Estatutos da FPB, os Plano e Relatórios de Atividades, de 2000 a 2010, e os elementos recolhidos em entrevistas exploratórias⁶⁴ com dirigentes da federação. Alguns dados serão agora apresentados e aprofundados nos pontos seguintes.

Mecanismo de coordenação principal

Segundo os seus Estatutos⁶⁵, a FPB é uma pessoa coletiva constituída sob a forma de associação sem fins lucrativos que se rege pelo Regime Jurídico das Federações Desportivas e do Regime Jurídico das Associações de Direito Privado. A FPB tem como principais propósitos: a promoção e regulamentação e direção, a nível nacional, a prática do Basquetebol; a representar dos interesses dos seus filiados perante a Administração Pública; a representação do Basquetebol de Portugal junto da FIBA (Federação Internacional de Basquetebol) e FIBA EUROPE; assegurar a representatividade do Basquetebol nas competições desportivas internacionais, pela participação das seleções nacionais; organizar as competições desportivas nacionais e outras provas de cariz nacional e internacional e a formação de agentes desportivos.

⁶⁴ A primeira realizada em 6 de Julho de 2005 e a segunda em 31 de Outubro de 2011

⁶⁵ Estatutos da FPB foram aprovados na Assembleia Geral de 20 de Junho de 2009, em cumprimento do disposto no Decreto-Lei n.º 248-B/2008, de 31 de Dezembro, com as alterações aprovadas pela Assembleia Geral de 05 de Dezembro de 2009.

São membros ordinários da FPB: as associações de clubes e sociedades desportivas participantes nos quadros competitivos nacionais; as associações de clubes participantes em quadros competitivos regionais ou distritais; a associação representativa dos praticantes desportivos; associação representativa dos juízes; a associação representativa dos treinadores. Para além de outros direitos e deveres previstos nos estatutos "constituem deveres específicos das associações de clubes participantes em quadros competitivos regionais ou distritais a organização de provas desportivas regulares dentro da sua área geográfica específica, como forma de promover a prática do Basquetebol e o exercício das competências que lhes são delegadas pela FPB." (n.º 2, artigo 10.º dos Estatutos da FPB).

Como são exemplo as diversas fontes documentais, a FPB utiliza privilegiadamente, como meio de coordenação do trabalho a "standardização" de processos, nas suas três vertentes:

- A "standardização dos processos de trabalho" é efetuada por via da aplicação de regulamentos específicos⁶⁶: desde as regras oficiais da modalidade, à homologação dos recintos desportivos, equipamento desportivo, inscrição de equipas, jogadores, treinadores, dirigentes e sobre a intervenção dos árbitros e oficiais de mesa e a outras matérias normalmente transmitidas por "comunicados", como exemplo;
- A "standardização dos resultados" é construída nos planos de atividades anuais, orçamentos e aferida nos relatórios anuais. São colocados objetivos e metas a serem alcançados pelas diferentes estruturas, com especial destaque para a intervenção das associações distritais, para os trabalhos das seleções e centros de treino.
- "Standardização de qualificações", um número significativo de órgãos (conselho fiscal, disciplina e justiça) exigem de forma clara qualificações

⁶⁶ É possível identificar como evidências os elementos descritos na área "documentos obrigatórios" constantes em: http://www.fpb.pt/fpb_portal/!fpb.go?s=1517191894&p=fpb.201220&K_ID_CATEGORIA=&K_CAT_CODIGO=DOCS-REGRAS&K_LAYOUT=G010&K_LAYOUT2=T004&K_LAYOUT3=010&CO2=B1&BL2=B1
Acedido em 3 de Dezembro de 2011 e nos Planos e Relatórios de Atividades de 2000 a 2010

académicas para os elementos que os constituem. Nomeadamente um revisor oficial de contas para certificação das contas (artigo 36.º dos Estatutos da FPB), que todos os membros do conselho de disciplina têm de ser licenciados em direito (n.º 2, artigo 37.º dos Estatutos da FPB), e, de igual forma, que todos os membros do conselho de justiça têm de ser licenciados em direito (n.º 5, artigo 38.º dos Estatutos da FPB). Acresce que o cargo de diretor técnico nacional e o diretor da escola nacional de basquetebol são licenciados em educação física, a intervenção dos treinadores é realizada por graus de qualificação (I, II e III), dos escalões etários mais baixos para os de rendimento, seja em clubes ou em seleções distritais e nacionais. De igual forma, para a intervenção de árbitros e juízes é necessária formação específica constituída para o efeito por níveis de formação (Entrevista F).

Na organização de projetos específicos, e que não envolvam rotinas cíclicas, encontra-se também situações mais características de “ajustamento mútuo”, tal como antecipa Mintzberg (1999, pp. 25-27), e que se demonstrarão evidências na parte dos resultados, de acordo com as entrevistas efetuadas.

Os órgãos estatutariamente eleitos são: assembleia geral; presidente; direção; conselho fiscal; conselho de disciplina; conselho de justiça; conselho de arbitragem, o organograma seguinte representa estrutura da FPB.

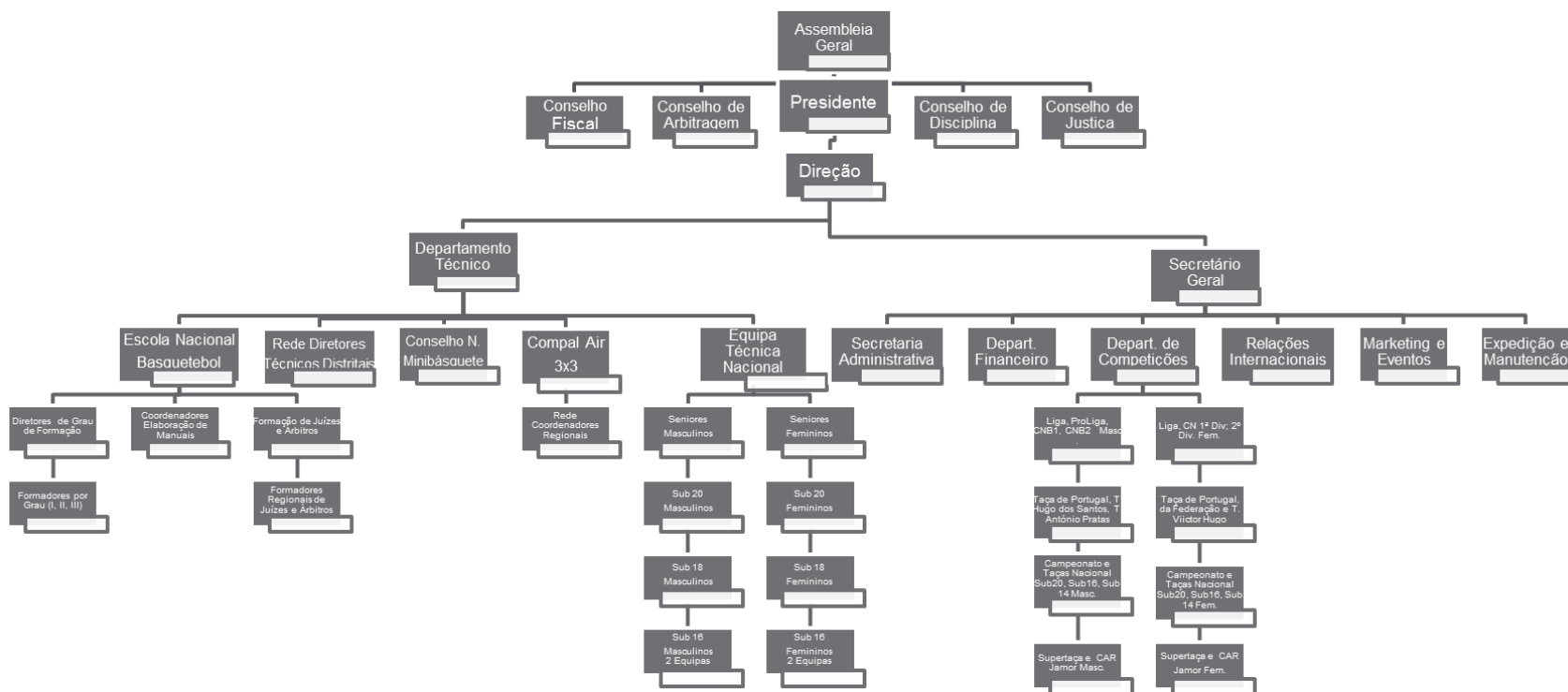
Componentes-chave da organização

Como anteriormente referimos, e podemos verificar no organograma seguinte, a componente da tecnoestrutura assume um papel preponderante na organização pela intervenção do Departamento Técnico. A standardização de procedimentos pela construção de regulamentos, orientações sobre a aplicação desses regulamentos, planeamento e avaliação de atividades, de jogos e eventos promocionais, planeamento dos trabalhos das seleções nacionais, calendarização de competições, preparação de reuniões com os diretores técnicos e outras formas de padronização dos procedimentos são tarefas realizadas por esta estrutura (Entrevista F).

A intervenção privilegia a existência de maior preponderância ao nível dos “analistas” de processos de trabalho, no planeamento e na organização, e de “analistas” de pessoal, na terminologia de Mintzberg (1999, pp. 49-50). Nesta estrutura, constituída por especialistas, o trabalho é realizado preponderantemente por “ajustamento mútuo”, por comunicação informal e que vai desde o vértice estratégico até ao contacto com o exterior, nomeadamente com associações, clubes e treinadores.

Embora com uma dimensão reduzida, as funções do “pessoal de apoio” têm uma intervenção significativa na área administrativa, relacionada com as competições nacionais e internacionais, na área da comunicação externa.

O organograma seguinte, não é oficial, foi construído pela apreciação dos Estatutos, regulamentos de funcionamento internos e dos resultados das entrevistas, onde foi apresentado e discutido, efetuadas e é uma representação do conjunto destes elementos.



Nota: Projeção própria com base nos Estatutos da FPB e entrevistas realizadas

Figura 39 - Organograma da FPB, 2000 a 2010

Parâmetros de concepção

Sobre os mecanismos de trabalho, que influenciam a sua divisão, e de coordenação, que afetam o funcionamento da organização, foram identificadas as seguintes situações:

Especialização dos postos de trabalho

A especialização horizontal é caracterizada por áreas de intervenção, em que predominam atividades e projetos com pouca interdependência entre áreas para serem concretizados. Neste exemplo, a Escola Nacional de Basquetebol, o Conselho Nacional de Minibasquete, o Projeto “Compal Air”, os Conselhos de Justiça, Disciplina, Arbitragem e Fiscal apresentam maior especialização dos postos de trabalho.

Verificou-se uma considerável especialização vertical do trabalho, dado que o resultado da intervenção das áreas e dos postos de trabalho são essencialmente para responder a questões originárias do interior para o exterior da sede. No caso de orientações sobre determinados procedimentos ou sobre programas a serem operacionalizados. Noutras circunstâncias, são questões colocadas por associações distritais, clubes ou agentes desportivos individuais, e neste caso a questão é colocada de fora para a sede e daqui novamente para o exterior. Nestes exemplos, assumem particular destaque as questões com inscrições de praticantes, de treinadores e de organização de competições. As funções relacionadas com a Direção Técnica e Secretariado Técnico, tais como a dos responsáveis de cada área, são as menos especializadas e mais abrangentes face aos papéis diversificados que concretizam. Registe-se que muitas tarefas administrativas são, num primeiro momento, tratadas nas associações distritais, carregadas numa aplicação informática para o efeito e ficam centralmente disponíveis na federação (Entrevista F e J).

Formação e socialização

As qualificações exigidas para o cumprimento de funções são um forte condicionador do grau de formação exigido. Os valores e a cultura própria da modalidade são um forte elemento de socialização (Entrevista J, F,S).

Formalização do comportamento

A forma como a organização estandardiza os postos de trabalho está relacionada com as funções ocupadas. As funções administrativas e relacionadas com a aplicação de regulamentos da modalidade são formalizadas pelas próprias regras situação que ocorre em todos os postos de trabalhos em predomina a interação com a aplicação de regulamentos, códigos, legislação entre outros. Assim, predominam nas funções de coordenação e administrativas a formalização dos comportamentos relacionadas com o “fluxo de trabalho” e com a própria “formalização das regras”.

Burocrático vers orgânico

Como até aqui descrito, devido à natureza das tarefas realizadas predomina uma organização com uma significativa orientação burocrática, principalmente nas unidades de apoio. No entanto, nas áreas relacionadas com projetos de ciclo anual de promoção ou de organização de eventos e no vértice estratégico há também um cariz orgânico de intervenção.

Formas de agrupamento

Identificaram-se claramente duas áreas essenciais de intervenção: uma relacionada com a orientação técnica, na qual a função do Diretor Técnico Nacional ocupa papel de destaque, e outra mais relacionada com as áreas de apoio administrativo e técnico, que são coordenadas pela função do Secretário Técnico. Acima destas duas “superestruturas” os agrupamentos dos postos de trabalho são feitos também pelo conhecimento e qualificações, nas unidades relacionadas com a “justiça”, “disciplina”, “ conselho fiscal” e “arbitragem”, sem que sejam realizadas por profissionais a tempo integral. Na área administrativa, o

agrupamento é efetuado por funções. Por fim, na área técnica, predomina o agrupamento por funções e por projetos especializados, normalmente estruturados em relação a grupos-alvo específicos e a níveis de competição ou, no caso da “rede de diretores técnicos regionais” para coordenar a atividade técnica a realizar pelo território nacional (Entrevista J, F,S).

Dimensão das unidades

Estamos perante uma estrutura achatada em que o número de elementos que constituem cada unidade funcional ou de projeto é bastante reduzido, normalmente 2 a 3 pessoas por cada uma. No entanto, algumas estruturas têm um conjunto adicional de elementos que apoiam a sua intervenção operativa no território nacional, são exemplo a Escola Nacional de Basquetebol (com responsáveis por graus de formação, coordenadores regionais de formação, formadores e autores dos manuais de formação), o projeto de promoção da modalidade “Compal Air 3x3” (com coordenadores regionais) e o Conselho Nacional de Minibasquete (com coordenadores regionais).

Sistemas de planeamento e de controlo

O plano de atividades e orçamento anual, o relatório de atividade e o de contas e o programa de candidatura para o mandato, por parte do Presidente, são os principais instrumentos de planeamento e controlo identificados. Acresce que a partir de 2009 as atividades realizadas pelas associações distritais são integradas no planeamento geral da federação. As estruturas desenvolvem também planos operacionais cujos resultados são integrados no plano e relatório anual, como são o caso dos projetos de promoção (minibasquete, 3x3), de rendimento (seleções nacionais), centros de treino de alto rendimento ou de formação de recursos humanos, como a Escola Nacional de Basquetebol, entre outros. A partir de 2005 com a instalação de uma aplicação informática a FPB consegue, com maior facilidade, recolher os dados da intervenção das associações distritais.

De qualquer forma, o sistema de planeamento e controlo tem uma lógica anual, de ano económico, para ser realizado e avaliado. Não se identificaram

formas de se introduzir medidas de controlo e correção com periodicidades menores. No entanto, a época competitiva e a de organização administrativa é diferenciada e, na mudança de época desportiva, são introduzidos, pelo menos na via regulamentar e de planeamento das atividades, ajustamentos. As reuniões de definição do “calendário” ou dos “pontos altos” são exemplo.

Mecanismos de ligação

Para além das situações já identificadas, e relacionadas com as formas de standardização mais frequentes, subsistem mecanismos de ajustamento mútuo quando se exige mais coordenação nas interdependências. Nos casos de concretização dos programas de formação, em que se estabelecem equipas e a articulação é efetuada entre o coordenador da equipa e o diretor da ENB, prevalecem mecanismo de ligação mais informais. Situação que se repete nos projetos de promoção da modalidade, na organização de eventos ou nas orientações que são proporcionadas aos CAR's. Assim, funcionam debaixo de estruturas permanentes mecanismos institucionalizados de apoio ao desenvolvimento de projetos em forma de grupos de projeto (coordenadores de formadores nacionais, regionais, formadores) ou de comités permanentes (Conselho Nacional de Minibasquete).

Acresce que existem estruturas constituídas especificamente para serem facilitadoras da ligação entre a sede e as estruturas distritais como é o caso da rede de Diretores Técnicos Regionais ou a ligação do Conselho de Arbitragem aos Conselhos de Arbitragem Regionais. A Direção tem, pelas intervenções dos seus membros na ligação aos projetos e na concretização de certos objetivos, também uma função de ligação bastante ativa. Como principal característica de agrupamento matricial identifica-se uma estrutura hierárquica que se desdobra em estruturas de ligação adicional.

Processos de tomada de decisão: descentralização vertical e horizontal

A estrutura apresenta processos de tomada de decisão em diferentes níveis. Havendo áreas em que decisão é totalmente centralizada e outras em que

há descentralização das decisões, que em muitos casos é inerente à própria atividade técnica das funções. Por outro lado, os órgãos estatutários têm competências próprias e cabe aos seus responsáveis tomar decisões em domínios específicos.

A descentralização é maior no sentido vertical do que no horizontal. Dado que são os especialistas que coordenam certas áreas que têm essa propriedade. Ressalva-se ainda que as Associações Regionais e Distritais cumprem as competências que lhes são delegadas pela FPB mas têm um espaço de decisão sobre a sua aplicação. Sobre o controlo dos processos de tomada de decisão ou das ações resultantes não se identificaram mecanismos de avaliação, para além dos que resultam do cumprimento do Plano de Atividades.

Funcionamento

Vértice estratégico

Pela alteração do Regime Jurídico das Federações e consequente alteração dos Estatutos da FPB o vértice estratégico contempla a função do Presidente e da Direção. No primeiro caso, trata-se de um órgão unipessoal com a responsabilidade de representar a FPB (n.º1 do artigo 29.º dos Estatutos) assumindo assim toda a responsabilidade de governação da federação. No segundo caso, a Direção (constituída pelo Presidente e mais oito vice-presidentes) tem como principais competências: a aprovação de regulamentos; organização das seleções nacionais e das competições desportivas; garantir os direitos dos associados; elaborar o plano e relatórios de atividades; orçamento e contas; administrar os negócios da FPB em matérias que não sejam especialmente atribuídas a outros órgãos; registar os contratos de trabalho e de formação dos praticantes desportivos; zelar pelo cumprimento dos estatutos e das deliberações dos órgãos da FPB (resumo do artigo 31.º dos Estatutos).

O Presidente e os membros da Direção exercem a sua função em regime de voluntariado. Há uma reunião semanal de coordenação. Os membros da Direção não têm áreas de trabalho fixas. Intervêm em processos de acordo com as necessidades da agenda e a sua maior proximidade aos assuntos em causa.

O Presidente realiza as funções de gestão e de afetação de recursos necessários para o funcionamento da organização, de relação com o ambiente exterior e com o desenvolvimento da estratégia.

Linha hierárquica

O Diretor Técnico Nacional e o Secretário Técnico são as figuras que se enquadram na linha hierárquica. A função do DTN é exercida há mais de 20 anos pela mesma pessoa. A função do Secretário Técnico tem tido uma ocupação irregular. Ambas têm sido exercidas a tempo integral e em exclusividade.

A função do DTN acaba por ter todos os papéis de gestão e dado que lhe cabe “...orientar as atividades técnicas, desportivas, competitivas e de formação de agentes desportivos do Basquetebol.” tem uma intervenção que se cruza com todas as áreas de funcionamento da FPB. Para mais, como se descreverá a seguir, coordena um conjunto de estruturas que tem funções de “tecnoestrutura”.

Tecnoestrutura

Nesta dimensão a estrutura contém muitas das suas valências principais de intervenção, dado que a FPB, para além de intervir diretamente em determinadas atividades, constitui um conjunto de orientações para regular a modalidade e para que os associados da federação as possam operacionalizar. Assim, é entendimento que os procedimentos de standardização e controlo, principalmente técnico, são uma área chave de intervenção. A ENB, o programa de promoção “Compal Air 3x3”, o “Conselho Nacional de Minibásquete”, a “Rede Nacional de Diretores Técnicos”, o “Conselho de Arbitragem”, o “Conselho de Justiça”, o “Conselho de Arbitragem” e o “Conselho de Disciplina” são unidades que funcionam nesta dimensão.

Funções de apoio

As funções de apoio são exercidas para o desenvolvimento dos quadros competitivos nacionais, inscrições, marketing e eventos, relações internacionais, secretaria administrativa, expedição, arquivo e departamento financeiro.

Centro operacional

Pelas características da organização, e pelo número reduzido dos seus colaboradores profissionais, muitas das atividades que normalmente são atribuídas a esta dimensão são realizadas pela tecnoestrutura e pelas funções de apoio. Podendo-se projetar que a parte operacional é essencialmente cumprida pelas Associações Distritais e Clubes. Mesmo na organização de eventos há envolvimento de entidades externas para sua operacionalização reservando-se a FPB para a coordenação e supervisão desses eventos.

Os fluxos de regulação

O fluxo de autoridade formal é efetuado verticalmente, a relação entre Presidente, Direção, Diretor Técnico Nacional e responsáveis por áreas representam essa relação. Não se identificaram mecanismos formalizados para controlo dos fluxos de trabalho, fluxos de controlo das decisões e fluxo das informações funcionais. Havendo, no entanto, situações informais de controlo das decisões e de informações funcionais.

Fatores de contingência

Idade

O basquetebol foi introduzido em Portugal, no ano de 1913, por um professor de Educação Física, de nacionalidade Suíça, Rodolfo Horney, no ginásio da Associação Cristã da Mocidade (ACM) em Lisboa, conhecido por Triângulo Vermelho Português (A. Fernandes, 1997, p. 43). É a partir desta Associação que também se inicia, em 1917, a prática da modalidade em Coimbra e no Porto. É

apontado para esta cidade a criação do primeiro campo específico para a modalidade e foi também no Porto que se realizou o primeiro jogo internacional no país. No entanto, é dado que o primeiro campeonato de basquetebol, realizado em Portugal, disputou-se no ano de 1921 em Lisboa e o promotor foi a Comissão Central de Educação Física do Exército. Posteriormente coube à ACM de Coimbra, em 1922, a organização, pela primeira vez, de uma prova que viria a constituir, a nível regional, como a primeira organização de basquetebol em Portugal. Foram intervenientes as equipas da ACM do Porto, de Coimbra e de Lisboa (Pinheiro, 1950).

A primeira associação regional de basquetebol foi fundada em 1926, por sete clubes, a Associação de Basquetebol do Porto. Em 1927, foram constituídas as Associações de Lisboa e de Coimbra. A Federação Portuguesa de Basquetebol, no Porto, foi constituída em 1927. Tendo sido decidido que a localização da sede da Federação seria rotativa entre Porto, Coimbra e Lisboa. Em 1934 a sede da FPB ficou definitivamente sediada em Lisboa (N. Rodrigues, 1976).

No entanto, em oposição à constituição da Federação, a Norte, no Sul foi criado um organismo com funções semelhantes às da Federação, que denominaram de Liga Portuguesa de Basquetebol e cuja sede ficou localizada em Lisboa. Em 1933, as duas estruturas organizam, pela primeira vez, a sua prova mais representativa, o “Campeonato de Portugal”, tendo existido dois campeões (o Sport Clube Conimbricense, pela Federação e, pela Liga, o Campolide Atlético Clube), sendo que o da Liga não teve reconhecimento oficial. Em 1934, definitivamente, a FPB é sediada em Lisboa e extinta a designada Liga. 11 das 21 associações distritais foram constituídas nos anos trinta (A. Fernandes, 1997).

Dimensão

A FPB tem uma estrutura humana composta por cerca de 28 pessoas a tempo integral, 41 a tempo parcial, onde se incluem os treinadores das seleções nacionais e os diretores técnicos distritais, e 209 colaboradores pontuais que, no essencial, apoiam a formação de treinadores e de árbitros/juízes. A tabela seguinte indica a forma, por função, como é efetuada o tipo de intervenção.

Tabela 37 - Estrutura dos colaboradores da FPB

Funções	N.º de colaboradores	Tipo de intervenção
Presidente	1	Voluntário
Vice-Presidentes	8	Voluntários
Conselho fiscal	3	Voluntários
Conselho de disciplina	5	Voluntários
Conselho de arbitragem	7	Voluntários
Conselho de justiça	5	Voluntários
Funções técnicas de coordenação	6	Tempo integral
Funções administrativas de apoio	22	Tempo integral
Diretores técnicos regionais	21	Tempo parcial
Treinadores das seleções (principais e adjuntos)	20	Tempo parcial
Diretores de formação Grau I	12	Colaboração pontual
Diretores de formação Grau II	3	Colaboração pontual
Diretores de formação Grau III	2	Colaboração pontual
Coordenadores regionais de formação	12	Colaboração pontual
Formadores de Grau II	12	Colaboração pontual
Formadores de Grau III	6	Colaboração pontual
Elaboração de manuais de formação	12	Colaboração pontual
Juízes formadores nacionais	11	Colaboração pontual
Formadores de Juízes regionais	114	Colaboração pontual
Coordenadores locais do projeto compal air	25	Colaboração pontual

Fonte Relatório de Atividade FPB 2010/11

Registe-se ainda a participação de 29 pessoas que constituem os órgãos estatutariamente eleitos e, dentro destes, a intervenção voluntária do Presidente e dos Vice-Presidentes.

Na época desportiva 2010/11 a FPB teve inscritos 22105 jogadores, masculinos e femininos, nos diferentes quadros competitivos, distritais e nacionais. No seu principal projeto de promoção participaram 17676 praticantes. O que dá um valor de 39781 elementos envolvidos na prática da modalidade.

Foram constituídas 1747 equipas em representação de 252 clubes, enquadradas por 1196 treinadores e por 1216 árbitros/juízes. Em termos federados, metade dos concelhos do país têm oferta de basquetebol. Na organização territorial a FPB tem 18 associações distritais, conforme figura seguinte.



Figura 40 - Associações distritais da modalidade

Do total, 16 correspondem a associações do Continente e 2 são associações distritais representantes das ilhas nas regiões autónomas da Madeira e Açores. Acresce que no caso da região autónoma dos Açores as ilhas do Faial e Pico, Santa Maria, São Miguel e Terceira têm uma organização específica com

representação própria. Os distritos de Évora, Portalegre e Beja estão integrados na Associação de Basquetebol de Évora.

O orçamento para a época 2011/20012 é de 6.626.613€, sendo que os três principais fatores geradores de custos, de forma agregada, são a “Alta Competição” (2.105.717€), a organização das atividades regulares, nacionais e internacionais de clubes, programa “Rendimento” (2.016.740€) e os custos com a designada área de “Suporte” (1.723.077€), relacionada com toda a estrutura de apoio ao funcionamento.

Das receitas, destaca-se a percentagem do apoio que pode ser proporcionado por via Estatal (64,55%) e que corresponde a 4.277.795 €, o valor previsto na área de Patrocínios e Publicidade (679.916€) e o valor que pode resultar de receitas de Atividades Desportivas e Promocionais (1.321.876 €).

O sistema técnico

As particularidades da organização colocam a apreciação, sobre o sistema técnico, numa abordagem da intervenção das diferentes unidades organizacionais. Neste caso, há uma elevada flexibilidade na aplicação das melhores condições para se produzirem resultados. No entanto, são os resultados desportivos que colocam maior complexidade ao funcionamento do sistema técnico. O grau de incerteza e a complexidade da sua concretização é elevado, pois não depende em exclusivo da atividade da Federação mas do conjunto da intervenção dos seus associados. A principal tecnologia utilizada é a do conhecimento que os técnicos são detentores para que se possam obter resultados.

Pela natureza da organização a descentralização para as principais unidades funcionais é elevada e exige destas uma grande autonomia de decisão operacional baseada no conhecimento técnico e altamente especializado. A standardização de qualificações e a demonstração de resultados já obtidos é a condição principal para que o sistema técnico seja bastante flexível, autonomizado e autocontrolável.

Poder formal

A dispersão dos *stakeholders* e o seu peso relativo são uma referência das relações formais de poder. São membros ordinários da FPB: as associações de clubes e sociedades desportivas participantes nos quadros competitivos nacionais; as associações de clubes participantes em quadros competitivos regionais ou distritais; a associação representativa dos praticantes desportivos; a associação representativa dos juízes; a associação representativa dos treinadores.

A Assembleia Geral da FPB, que elege o Presidente entre outras competências, é um dos espaços identificativos das estruturas da modalidade, sendo composta por 61 delegados representativos dos clubes ou os agentes desportivos, em função do âmbito das competições, nacionais, distritais ou regionais, ou designados por inerência. Neste último caso, vinte e um delegados, membros da Direção das Associações Distritais e Regionais de Basquetebol, são designados por cada uma destas; o Presidente da Associação de Jogadores de Basquetebol; o Presidente da Associação Nacional de Juízes de Basquetebol; o Presidente da Associação de Treinadores de Basquetebol. Dos delegados eleitos, 21 são representantes dos clubes e sociedades desportivas participantes nas competições nacionais; 8 delegados representantes dos jogadores; 4 delegados representantes dos juízes; 4 delegados representantes dos treinadores.

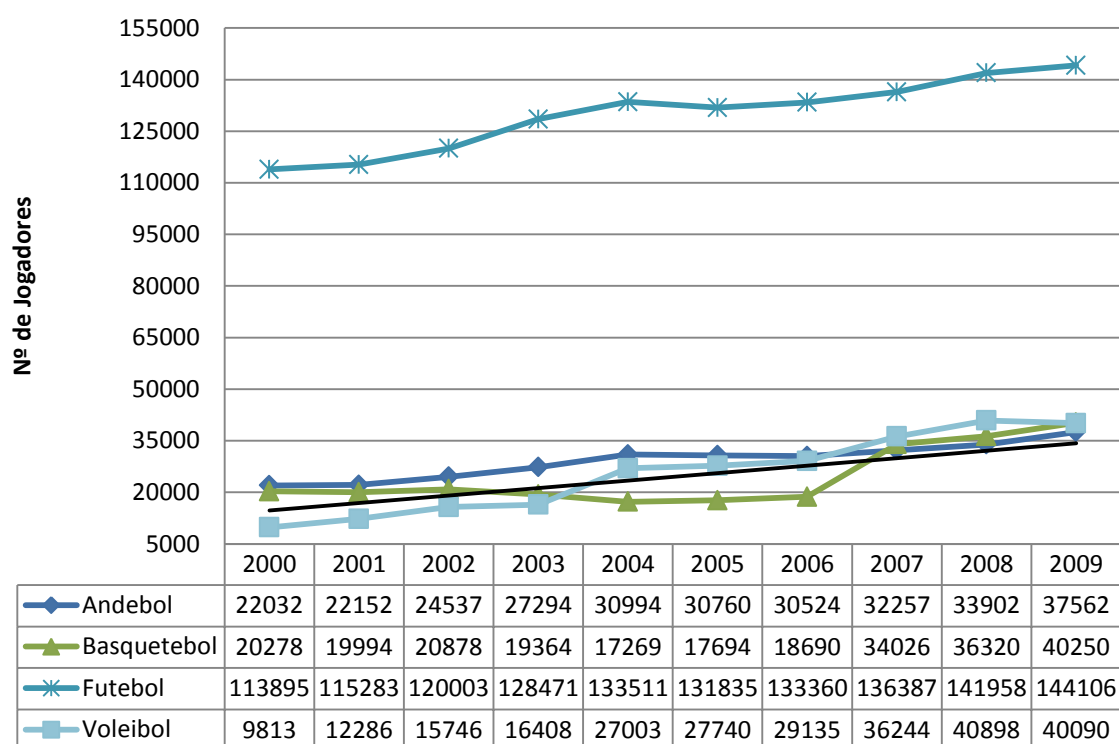
Deve-se ainda considerar, que a função de Presidente e dos Vice-Presidentes é realizada em regime de voluntariado, enquanto os dirigentes intermédios, profissionais, desempenham a função a tempo integral.

Ambiente

As alterações de financiamento e o cumprimento dos contratos-programa com o Estado são uma das principais fontes de instabilidade. Por outro lado os acontecimentos económicos da última década têm colocado dificuldades na atração de receitas provenientes de entidades privadas, tal como referem os relatórios de atividades desde o início da década anterior.

A concorrência de outras modalidades federadas e de outras formas de prática desportiva também se tem feito repercutir no espaço concorrencial, como identificado na Segunda Parte do estudo. A principal fonte de hostilidade é determinada pelos critérios de distribuição dos apoios do Estado e da capacidade de obter resultados desportivos a nível internacional. No entanto, tal como se demonstra no gráfico seguinte, desde 2000 até 2009, de entre as quatro principais federações nacionais, com mais de 9000 jogadores por ano, a FPB apresenta uma tendência de crescimento linear (linha a preto).

As quatro modalidades com maior número de jogadores inscritos



Fonte: Dados recolhidos do IDP (2011)

Gráfico 2 – Comparação do n.º de praticantes inscritos nas quatro principais federações

O número total de atletas federados era de 322.761, em 2000, e de 512.558, em 2009. No período em causa, a FPB é a terceira modalidade com maior número de jogadores e em 2009 é a segunda, nos dez anos representa 6%

do número total médio de jogadores federados. Apresenta uma maior distribuição por todo o território nacional.

No que diz respeito à prática de basquetebol em meio escolar, no Desporto Escolar, é a 5ª modalidade com maior número de praticantes inscritos representando 6,9% (11.893) do total e, na mesma posição, com 7,6% de grupos-equipas inscritas (567), de acordo com os dados da DGIDC (2011).

A nível internacional, no ranking global da FIBA, Portugal está na 44ª posição, a nível dos masculinos, com 11 pontos, tendo subido 3 posições em 2011. A nível Europeu encontra-se na 18ª posição. Combinando os escalões seniores e de formação, em masculinos e femininos, a posição ocupada é a 86ª ao nível do ranking mundial e 29ª na zona europeia⁶⁷.

Pela descrição realizada, podemos resumidamente identificar as seguintes tendências:

- I) O mecanismo principal de coordenação é a standardização das qualificações;
- II) A componente-chave da organização é o centro operacional que é maioritariamente orientado pelas associações distritais da modalidade e clubes filiados;
- III) Sobre os parâmetros de conceção: tendência para uma maior formação e socialização; presença de alguma formalização burocrática; agrupamentos por função; dimensão das unidades pequena e grande utilização de colaboradores; o planeamento e controlo é feito em ciclos anuais; alguns mecanismos de ligação e descentralização horizontal e vertical;
- IV) Funcionamento do vértice estratégico é muito centrado na ligação ao exterior e resolução de assuntos críticos para a organização; no centro

⁶⁷ Dados recolhidos em <http://www.fiba.com/pages/eng/fc/even/rank/p/openNodeIDs/17815/selectedNodeID/17815/rankYouthWomen.html> acedido em 4 Dezembro de 2011. O ranking é efetuado pela obtenção de pontos resultantes de classificações obtidas nas competições do continente, a nível mundial e Jogos Olímpicos.

operacional o trabalho é estandardizado com alguma autonomia para cumprimento das condições gerais aprovadas pela tecnoestrutura; as funções de apoio são especializadas;

V) Os fluxos de autoridade institucionalizados, fluxos de comunicação descendentes e ascendentes, fluxo de decisões principalmente descendente;

VI) Nos fatores de contingência, estamos perante uma organização com quase 80 anos de história, com uma dimensão média, que funciona num ambiente de complexidade média e estável e essencialmente controlada por técnicos.

Face aos indícios recolhidos estamos perante uma organização com características estruturais de burocracia profissional, na lógica do proposto por Mintzberg (1999, pp. 308-410).

Capítulo II.VIII – Fase I - Apresentação dos resultados da análise dos instrumentos de gestão

Dentro das dimensões anteriormente delimitadas, integrámos as medidas que representam ações de gestão da FPB. Agora, pretende-se circunscrever as ações de forma a agrupá-las em componentes e depois em indicadores. Assim, cada ação sublinhada contribuirá no final da análise para as componentes a constituir, de forma indutiva. Esta associação será feita por aproximação semântica e de conteúdo.

Como tal, na tabela seguinte, sistematizou-se os enunciados que indiciavam pela semântica e conteúdo, interpretações do ambiente externo da federação, nas “Associações de justificações”, e as medidas resultantes dessa interpretação, nas “Associações de medidas”.

Tabela 38 - Influência e interação com o ambiente

Associações () – de medidas	Associações () – de justificações
Urge responder às novas exigências do “mercado” (PlaAct00p.53,l.2)	Mudanças na sociedade, no desporto, na modalidade Manter atentos às transformações (PlaAct00p.51,l.6 e 7) (PlaAct01p.44,l.12 e 13) (PlaAct00p.51,l.8 e 9)
Impossibilidade de apoiar...projeto mais aptos, atividade internacional, formação e no âmbito da <u>captação e fomento</u> Cancelamento das <u>Festas Nacionais de Basquetebol</u> , do programa das <u>seleções nacionais</u> , dos programas de <u>formação, de captação, da gala da modalidade</u> e inviabilização dos apoios mais significativos às associações distritais (RelAct01p.3,l.11 a 14 (RelAct03p.4,l. 7 a 14)) (RelAct02p.5,l.5)	Aspeto mais relevante de 2001 a questão económica ...de 2002 a questão económica Situação económica do país agrava dificuldades ano de 2003 foi da resistência... 2006 caracterizou-se pela renúncia do Basquetebol em baixar os braços (RelAct01p.3,l.2) (RelCon01p.1,l.2) (RelAct02p.5,l.1) (PlaAct03p.67,l.1) (RelAct03p.4,l.1) (RelAct06p.3,l.1) (PlaAct10p.4,l.1)
Corte no apoio financeiro à <u>formação de quadros</u> em 50% <u>cortes nos programas de formação</u> <u>Investimento nos clubes, na formação qualitativa dos praticantes</u> (RelAct03p.8,l.21) (PlaAct00p.51,l.23) (PlaAct00p.46,l.25)	Investimento nos clubes é fator fundamental ano que agora termina caracterizou-se pelo condicionamento que a Federação, Associações e Clubes estão submetidos, fruto das dificuldades económicas que o país atravessa... (PlaAct03p.70,l.7) (PlaAct05p.2,l.1)
Para isso, é imperioso...adequar uma política de maximização da rentabilidade dos meios disponíveis e <u>acelerar a procura de novos recursos</u> , de modo a colmatar as carências (PlaAct10p.4,l.14)	Câmaras, empresas e outras entidades, sofrem com a evolução negativa da economia dificuldades de financiamento. Cortes financeiros (PlaAct03p.67,l.5) (RelAct01p.3,l.6 a 14)
Prosseguimos o <u>combate ao desperdício, poupando, racionalizando e por vezes eliminando, procedimentos, tarefas e ações</u> (RelAti10,l.5)	A situação económica-financeira do país reflete-se no desporto;.. dificuldade de sustentabilidade e consolidação dos projetos,... o papel dos nossos clubes é cada vez menos compreendido....assiste-se a uma firme e progressiva tendência para aumentar os deveres dos agentes e incrementar os custos da atividade desportiva (RelAct10p.133, 134,l.23 a 1)
<u>Pagamento de arbitragens na CNB2 e 1.ª e 2.ª divisões femininas</u> <u>Pagamento de arbitragens</u> como incentivo à participação (2.ª Divisão B masc. e 1.ª e 2.ª Divisão fem.) <u>criação de três divisões nos masc. e fem....</u> (RelAct03p.6,l.13) (RelAct01p.5,l.21 e 22) (RelCon01p.3,l.18)	O seguro desportivo exames medico-desportivos registo de interesses, responsabilidade por má gestão o IVA, o IRC exigência de curso específico p/ conduzir carrinhas de 9 lugares para o transporte de jovens até aos 16 anos empresa estatal "Parque Escolar", onera custos de utilização dos pavilhões escolares “decreto-lei” sobre a formação de treinadores que provocará o colapso...devido particularmente as excessivas cargas horárias restrição da concessão de estatuto de Alta Competição onera-se as questões do policiamento...nova regulamentação sobre a violência no desporto aumenta-se a carga burocrática, patente nos contratos-programa que a FPB é obrigada a estabelecer Carência de instalações desportivas concorrência do futsal (RelAct03p.4,l.18) (RelAti10,l.5 a 20) (RelAct03p.5,l.11)
<u>Pagamento dos seguros para reduzir custos de inscrição</u> <u>problemas com custos de inscrições nos clubes</u> (RelAct03p.7,l.5)	
<u>Pagamento de arbitragens em todos os escalões até juniores</u> <u>necessidade de estímulo para atrair equipas e clubes</u> (RelAct03p.7,l.7)	
Foi isso que propusemos ao C.A., conseguindo <u>diminuir o custo dos jogos</u> <u>redução nas despesas de arbitragem nas principais competições</u> <u>Financiamento às associações distritais, estabelecimento de contratos programa</u> (RelAti10,l.3) (PlaAct03p.71,l.12)	

Constatou-se, logo a partir do início da década, de forma recorrente, que a FPB interpretou alterações sociais, que obrigaram a um posicionamento diferente da sua intervenção e, simultaneamente, viu reduzida a capacidade de atração de receitas. Se, neste último caso, é mencionada uma redução, principalmente as respeitantes aos apoios do Estado, por outro lado são também descritas dificuldades de outras instituições, públicas e privadas, que de alguma forma afetaram a intervenção da FPB e das suas principais estruturas afiliadas: associações distritais e clubes.

Na tabela seguinte, é possível verificar uma diminuição dos apoios do Estado (subsídios à exploração) no início da década, começando a situação a modificar-se a partir de 2004. No entanto, considerámos os valores orçamentados e verificámos que as diferenças são elevadas entre o planeado e o concretizado. Assim, por exemplo, no ano de 2000 o plano orçamental foi de 4.407.145,00 € e o concretizado foi de 3.823.785,61€ (-583.359,39€); em 2004 o orçamento dos proveitos foi de 4.405.719,00€ e executado de 3.695.230,00€ (-710.489,00€); em 2010, para um orçamento de 6.375.561,00€ os proveitos reais foram de 5.494.517,39€ (-881.043,61€). Estes dados demonstram que entre o que a FPB pretende realizar e o que consegue obter há diferenças acentuadas, o que colocará repercussões na sua atividade.

Por outro lado, a percentagem dos apoios da administração pública desportiva (Estado), última coluna, no valor global dos proveitos anuais mostra uma tendência de ligeira subida entre 2000 e 2007 para depois começar a descer novamente.

Tabela 39 - Por ano, demonstração dos proveitos e custos da atividade

Ano	Proveitos e Ganhos	Custos e Perdas	Subsídio Expl. Estado	% Subsídio Estado nos Proveitos
2000	3.823.785,61	3.823.785,61	2.280.264,72	59,6%
2001	3.571.131,33	3.571.131,33	2.199.656,53	61,6%
2002	3.781.246,69	3.781.246,69	2.396.854,74	63,4%
2003	3.767.753,86	3.767.753,86	2.494.402,53	66,2%
2004	3.695.230,00	3.770.541,00	2.494.403,00	67,5%
2005	4.003.739,00	4.052.965,00	2.671.048,00	66,7%
2006	4.658.480,00	4.609.717,00	3.290.754,00	70,6%
2007	5.070.666,85	5.070.666,85	3.597.550,29	70,9%
2008	5.349.703,46	5.349.703,46	3.627.576,30	67,8%
2009	5.785.925,94	5.785.925,94	3.867.902,28	66,9%
2010	5.494.517,39	5.494.517,39	3.439.833,26	62,6%

Fonte: Orçamentos, Relatório e Contas da FPB de 2000 a 2010⁶⁸

As exigências colocadas pela administração pública, em diferentes domínios (como exemplo os seguros, exames médicos da responsabilidade dos clubes, a responsabilidade civil dos cargos dirigentes, transporte de praticantes ou custos de utilização dos espaços desportivos, etc.) são motivos para aumento dos custos e dificuldades da atividade associativa.

Identificam-se decisões de cortes, suspensões de atividades e de programas. Por outro lado, são propostas medidas de apoio aos clubes para que estes possam inscrever as equipas e continuarem a competir. As arbitragens, seguros, exames médicos parecem ser os elementos escolhidos para reduzir custos aos clubes.

Neste ponto, as receitas, os custos, o número de clubes e de equipas são indicadores a considerar. O cancelamento de ações/projetos e a sua repercussão

⁶⁸ Nos proveitos e ganhos, utilizou-se a Classe 7 do POCFAC (71 – vendas e prestações de serviços, 72 – proveitos associativos, 73 – proveitos suplementares, 74 – subsídios à exploração e , 76 – outros proveitos e ganhos operacionais). Nos custos e perdas a Classe 6 (62 – Fornecimento de serviços externos, 64 – custos com pessoal e 65 – outros custos e perdas operacionais).

na modalidade poderiam ser outro conjunto de indicadores. A influência do ambiente na atividade da FPB é um fator global a ser considerado.

A interpretação que a federação faz do contexto geral, da sociedade, e do contexto específico, sistema desportivo, constitui forma de reflexão para a sua intervenção. Verificámos relações entre a interpretação do ambiente e medidas que supostamente correspondem a respostas e ajustamentos às transformações e condicionalismos colocados pelo ambiente.

No segundo grande grupo de enunciados encontrou-se relações entre: os serviços prestados e a estrutura da federação; a qualidade de circulação da informação vertical e horizontal; a flexibilidade organizacional; a adequação das estruturas às orientações estratégicas; a capacidade de mediatizar, positivamente, a imagem do basquetebol e as atividades da federação (competições regulares, eventos desportivos, etc.). Tal conjunto de enunciados e de relações identifica-se com as áreas de governação das organizações. Com se expressa na tabela seguinte.

Para responder a situações relacionadas com a comunicação interna e o planeamento integrado das atividades, nomeadamente com a organização/calendarização dos quadros competitivos, é proposto instituir reuniões com as associações distritais e com a coordenação técnica. Outra é a melhoria dos serviços administrativos, neste caso associado às tecnologias da informação e a uma aplicação de software que, de forma integrada, apoiasse a atividade administrativa da federação.

Tabela 40 - Aspetos relacionados com a governação da FPB

Associações () – de medidas	Associações () – as justificações
<u>Instituir reuniões periódicas</u> com as associações distritais (PlaAct00p.55,l.11)	Melhorar os circuitos de comunicação e divulgação interna funcionamento administrativo (PlaAct01p.47,l.17 e 18)
<u>Instituir reuniões periódicas</u> de coordenação técnica (PlaAct00p.56,l.1)	
<u>Instituir reunião anual de planeamento e calendarização de competições</u> “conferência do calendário” (PlaAct00p.56,l.1)	
Melhoria da <u>organização administrativa</u> , melhorar o funcionamento e a utilização de novas tecnologias <u>Remodelação do sistema de gestão administrativa</u> , entrada em funcionamento de um novo programa informático <u>Melhoria da organização administrativa pelo funcionamento de uma aplicação associada ao site</u> <u>Entrou em funcionamento o sistema de gestão administrativa</u> , entrada em funcionamento de um novo programa informático <u>Entrou em funcionamento o novo portal</u> <u>Lacuna do site na internet</u> (PlaAct01p.49,l.10) (RelAct01p.11,l.3) (PlaAct03p.71,l.16) (RelAct03p.9,l.11) (RelAct01p.11,l.8) (RelAct03p.9,l.10)	
Consolidação do gabinete de imprensa e o <u>jornal do basquetebol</u> Investir num departamento de marketing e publicidade Investir num <u>serviço de imprensa</u> que melhor e aprofunde os contactos com os media (PlaAct01p.48,l.23) (PlaAct01p.48,l.25) (PlaAct06p.81, l.13) (PlaAct08p.89, l.29)	Comunicação, imagem e marketing: urge responder às exigências do mercado reforçando este gabinete Melhoria da organização dos pontos altos federativos Pontos altos com melhor comunicação Dificuldade em fazer passar a mensagem da real vitalidade do basquetebol, dos progressos efetuados e dos êxitos alcançados (PlaAct07p.69, l.23) (PlaAct08p.69, l.32) (RelAct02p.5,l.12) (RelAct03p.6,l.1 a 12) (PlaAct08p.3, l.4)
Publicação do “ <u>Jornal do Basquete</u> ” Consolidação do “ <u>Jornal do Basquete</u> ” <u>Atualização da página da internet</u> (PlaAct00p.53,l.5) (PlaAct00p.53,l.6) (RelAct01p.1,l.1)	
<u>Comunicação, imagem e marketing</u> - projeto...em marcha...principal objetivo a visibilidade sistemática das ações dos programas das atividades desencadeadas pela FPB e pelas estruturas periféricas, Associações e Clubes, possibilitando (PlaAct10p.105,l.1)	
<u>Criação de um “Centro de Estudos”</u> (PlaAct00p.53,l.9), (PlaAct01p.48,l.18)	
<u>Banco de dados atualizado...com indicadores das seleções</u> (PlaAct01p.47,l.24)	
<u>Nova sede social</u> este projeto continua na ordem do dia... <u>construção de edifício para...</u> (PlaAct01p.48,l.7) (PlaAct10p.106,l.17) (PlaAct00p.53,l.9) (PlaAct01p.48,l.7)	Necessidades de espaço e condições de trabalho são hoje ainda mais prementes. O aumento da operacionalidade e eficácia dos serviços administrativos está atualmente comprometido, face à exiguidade e saturação das atuais instalações (PlaAct01p.48,l.7) (PlaAct10p.106,l.17)
Reforçar a <u>operacionalização e eficácia da Equipa Técnica Nacional</u> (PlaAct01p.45,l.23)	Aumento das tarefas administrativas, coloca problemas de intervenção aos diretores técnicos regionais necessidade de alterações de funcionamento (RelAct03p.4,l.16)
<u>Redefinir as competências do Diretor Técnico Regional</u> <u>necessidade de aumento, diversidade das competências</u> (PlaAct01p.47,l.10)	

Outro conjunto de questões está relacionado com a comunicação externa. A principal preocupação com a existência de um gabinete de imprensa/serviço de marketing, o lançamento do site, a existência de um jornal e de dados da atividade da federação, parecem responder à identificação de um problema de comunicação externa. Como reflexo desta preocupação encontramos a "...Dificuldade em fazer passar a mensagem da real vitalidade do basquetebol, dos progressos efetuados e dos êxitos alcançados...(Entrevista 2F)".

A necessidade de espaço físico, e de condições de trabalho, foi outra justificação para a proposta de edificação de uma nova sede social.

A intervenção da equipa técnica nacional e dos diretores técnicos regionais foi também alvo de medidas, face à identificação de problemas com o funcionamento das duas estruturas. No primeiro caso, por razões operacionais e, no segundo, por crescente aumento das atividades administrativas em detrimento das funções técnicas dos diretores técnicos regionais.

Neste ponto, a comunicação interna e externa, a fluidez dos circuitos de comunicação, a organização do trabalho e a descrição de funções de alguns postos de trabalho podem constituir outro conjunto de indicadores. Os aspetos anteriores enquadram-se na abordagem da governação, sendo este o segundo fator global a ser considerado para se avaliar a performance da organização.

O terceiro grande grupo de enunciados relaciona os diferentes *stakeholders* da federação, a qualidade da interação com eles, as relações, o clima social e a cooperação, entre estruturas nacionais e internacionais em que a FPB está afiliada ou com as quais colabora ativamente.

Tabela 41 - A interação com os diferentes *stakeholders*

Associações () – de medidas	Associações () – de justificações
O desafio ambicioso que foi lançado às <u>Associações, através do modelo preconizado da apresentação e integração das atividades no plano anual</u> da FPB <u>procura de maior integração</u> (PlaAct05p.2,l.17)	Transformar mentalidades e mobilizar vontades entre clubes, associações e federação para apostar na formação dos clubes (RelAct03p.6,l.19 a 26)
<u>Debate de ideias</u> – “melhoria dos resultados do basquetebol português, que medidas?” (PlaAct00p.52,l.17)	Aprofundar a relação com as diferentes estruturas...associações distritais, numa base regular, de modo a melhorar os circuitos de comunicação Reforçar o diálogo numa base regular... para mais eficaz estruturação das atividades e coordenação das políticas globais Aprofundar o relacionamento com as estruturas do basquetebol. No que concerne às Associações, pretende-se: reforçar a política de cooperação e diálogo institucional nas vertentes diretiva e técnica; promover reuniões periódicas descentralizadas, onde se analisem e debatam os temas principais...aprofundar os critérios de atribuição de verbas às Associações que conduziram a um maior rigor e justiça na atribuição das mesmas. (PlaAct01p.47,l.4) (PlaAct03p.71,l.8) (PlaAct04p.54,l.21) (PlaAct10p.106,l.23)
<u>Fórum do Basquetebol</u> , sobre os fatores de desenvolvimento da modalidade (PlaAct00p.52,l.18)	Aprofundar a relação com as diferentes estruturas...associações de treinadores jogadores árbitros Juízes (PlaAct01p.46,l.29 a 31) (PlaAct01p.47,l.1) (PlaAct03p.71,l.14 a 16)
Lançamento do projeto <u>Fórum do Basquetebol Juvenil</u> (PlaAct04p.54,l.5)	
<u>Parceria com a ANTB, clinic</u> de formação dos 75 anos (RelAct02p.11,l. 10)	
<u>Envolvimento do Desporto Escolar e de empresa no 3x3</u> (PlaAct00p.52,l.3)	
<u>Criação de Tribunal Arbitral</u> , FPB como entidade inovadora neste processo (RelAct02p.9,l.12)	
<u>Lançamento do Programa Nac. de Intervenção Autárquica (PNIA)</u> , potenciar de forma organizada <u>a relação entre os clubes e as autarquias</u> (PlaAct04p.52,l.11 a 24) (PlaAct06p.80, l.20) (PlaAct07p.68, l.21) (PlaAct08p.68, l.28)	Elaboração de protocolos com câmaras municipais p os centros de treino (RelAct01p.9,l.21 a 23)
No plano das entidades nacionais...manter e <u>aprofundar a participação</u> no Comité Olímpico de Portugal; incrementar os contactos com a Secretaria de Estado da Juventude e Desporto, Instituto Nacional do Desporto e com a Direção Geral de Inovação e Desenvolvimento Curricular / Desporto Escolar (PlaAct10p.106,l.32)	Reconhecimento por instituições externas do papel da FPB funções institucionais na FPB Cooperação internacional ...a modalidade deve exercer um papel social, cooperando ativamente com as organizações públicas e privadas e com as instituições de solidariedade... (RelAct01p.11,l. 11), (PlaAct09p.92, l.18)
Organização da A. Geral da FIBA Europa representação da FPB no <i>Central Board</i> da FIBA representação da FPB na Comissão da Juventude da FIBA Mundo) ...consolidar a posição de prestígio alcançado na FIBA-Europa, nomeadamente pela participação no Board, nas Comissões especializadas e na Assembleia Geral (RelAct11p.139,l.22 a 28) (PlaAct10p.144,l.3)	
Cooperação com os PALOP (Guiné-Bissau, Cabo Verde, Angola e Moçambique) (RelAct01p.10,l. 24 a 34) (RelAct02p.11,l. 4 a 9) (RelAct10p.136,l.13) (PlaAct10p.144,l.3)	

As primeiras iniciativas, a partir de 2000, foram de demonstração de abertura à cooperação e ao fortalecimento da relação institucional com os principais constituintes da federação. São evidências, os debates de ideias e os fóruns realizados, e, a meio da década, a procura de envolver as associações distritais no plano de atividades da FPB, de forma a estimular a cooperação na realização de projetos. As questões relacionadas com a “...política de cooperação e diálogo institucional na vertente diretiva e técnica...” são referidas.

Na relação com instituições nacionais, regista-se a importância da interação com as câmaras municipais. O projeto PNIA é exemplo, dados os seus objetivos de colocar, em cada concelho, as câmaras como principal parceiro de desenvolvimento da atividade.

O Desporto Escolar é outra entidade a quem é dado elevado destaque, por ser um dos principais parceiros de promoção da modalidade, através dos projetos de 3x3 nas escolas, tal como a principal empresa patrocinadora a “Compal”.

A nível internacional, a relação com a FIBA e a procura de desenvolver influência institucional é também de realçar. Outra faceta é a cooperação, em domínios bastante diferenciados, com as federações dos países africanos de língua oficial portuguesa.

Face ao referido, e aos elementos recolhidos, a cooperação com as associações distritais, com os clubes, associações representativas dos diferentes agentes da modalidade, câmaras municipais e empresas, podem ser indicadores de avaliação da performance do relacionamento institucional interno, na concretização das ações propostas. O envolvimento com parceiros externos, de âmbito internacional, tais como a FIBA ou com as federações de basquetebol dos países de língua oficial portuguesa são outros dois indicadores. Assim, o terceiro fator global a ser considerado para se avaliar a performance da organização será a interação com os stakeholders.

No quarto, e último grupo, associámos as medidas e as justificações relacionadas com o objeto estatutário da federação. Tentámos interpretar os objetivos gerais de produção a atingir e atividade da federação na promoção e o desenvolvimento da modalidade, na representatividade nas competições desportivas internacionais, através da participação das seleções nacionais e dos clubes. Noutra dimensão, o desenvolvimento dos recursos humanos, para concretização dos objetivos estatutários, é também abordado. Neste grupo, pelo elevado número de enunciados identificados, constituímos subgrupos por proximidade temática.

Os projetos de 3x3, nas escolas com o Desporto Escolar, e o lançamento do Comité de Minibasquete, realizado com os clubes e associações distritais, foram os principais instrumentos de promoção que a federação desenvolveu para aumentar o recrutamento de praticantes.

O valor médio anual de participação de jovens nos projetos de 3x3 foi de 13615 jovens, atendendo aos dados disponíveis em relatórios de atividades de seis anos.

Ao nível do minibasquete, na tabela seguinte, considerado o total dos praticantes masculinos e femininos, podemos verificar a evolução do número e a percentagem que representam no total de praticantes inscritos na FPB.

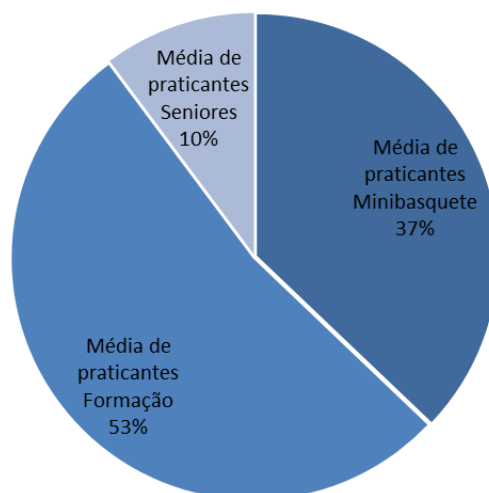
Tabela 42 - Evolução e proporção do minibasquete no total de jogadores da FPB

Ano	Total Praticantes Minibasquete	Total jogadores Formação e Seniores	% Minibasquete no total de jogadores
2000	7691	20869	36,9
2001	7586	20102	37,7
2002	8378	20878	40,1
2003	6851	19364	35,4
2004	4716	16420	28,7
2005	5737	17303	33,2
2006	7099	18819	37,7
2007	9104	21250	42,8
2008	9717	22719	42,8
2009	9156	22475	40,7
2010	8672	21884	39,6

Fonte: Relatório de Atividades da FPB de 2000 a 2010. Minibasquete dos 8 aos 12 anos, Formação e Seniores acima dos 13 anos, estes valores são calculados por ano de nascimento e época desportiva.

Se considerarmos os três grandes grupos por níveis de aprendizagem/competição temos o minibasquete, a formação e os seniores. No primeiro caso, temos os jovens entre os 8 e os 12 anos; no segundo, entre os 13 e os 19 para as raparigas e os 13 e os 20 para os rapazes; nos seniores, considera-se acima do limite máximo da formação, respetivamente 19 e 20 anos.

Média de jogadores inscritos



Fonte: Relatório de Atividades da FPB de 2000 a 2010, a partir dos inscritos anualmente

Gráfico 3 – Percentagem média dos jogadores inscritos entre 2000 e 2010, por três grupos

De acordo com o gráfico 3, verifica-se que os seniores representam 10% dos praticantes, a formação 53% e o minibasquete 37%.

Face aos escalões, e ao número de anos de prática nesses escalões, ao desagregarmos os valores por género, dentro dos três grupos, verifica-se uma perda acentuada do número de jogadores. No setor feminino essa redução é mas significativa, conforme tabela seguinte.

Tabela 43 - Evolução anual do número de praticantes por género, em três grandes grupos

Ano	Minibasq Masc	Minibasq Fem	Form Masc	Form Fem	Sen Masc	Sen Fem
2000	4890	2801	7556	4329	1293	466
2001	4811	2775	6882	3950	1684	496
2002	5153	3225	6851	3824	1825	512
2003	4333	2518	6952	4022	1539	572
2004	2969	1747	6329	3888	1487	581
2005	3535	2202	5995	4000	1571	545
2006	4461	2638	6079	4105	1536	579
2007	5563	3541	6300	4311	1535	532
2008	6083	3634	6747	4615	1640	617
2009	5722	3434	6998	4741	1580	609
2010	5349	3323	7094	4670	1448	645

Fonte: Relatório de Atividades da FPB de 2000 a 2010, a partir dos inscritos anualmente

De acordo com a tabela seguinte, a perda de inscritos é bastante acentuada na passagem dos praticantes do minibasquete para os sub14 nos dois géneros. Na diferença entre o último escalão da formação para os seniores o comportamento do número de inscritos é diferente. Os seniores masculinos, têm um número superior, quase três vezes mais em média, aos do escalão precedente; os seniores femininos apresentam um valor mais baixo do que o escalão de Sub19.

Tabela 44 - Evolução do número de praticantes por género, transição entre grandes grupos

Ano	Minibasq Masc	Sub14 Masc	Sub20 Masc	Sen Masc	Minibasq Fem	Sub14 Fem	Sub19 Fem	Sen Fem
2000	4890	2801	1006	1293	2801	1626	926	466
2001	4811	2775	716	1684	2775	1543	889	496
2002	5153	3225	698	1825	3225	1429	802	512
2003	4333	2518	617	1539	2518	1609	744	572
2004	2969	1747	512	1487	1747	1498	716	581
2005	3535	2202	553	1571	2202	1481	805	545
2006	4461	2638	560	1536	2638	1490	839	579
2007	5563	3541	526	1535	3541	1620	855	532
2008	6083	3634	551	1640	3634	1707	930	617
2009	5722	3434	554	1580	3434	1614	1073	609
2010	5349	3323	521	1448	3323	1455	1112	645

Fonte: Relatório de Atividades da FPB de 2000 a 2010, a partir dos inscritos anualmente

Registámos que nos anos de 2004 e 2005 houve um abaixamento do número de inscritos que foi recuperado a parti de 2006.

Ao nível do estímulo ao trabalho das seleções distritais, e para impulsionar a qualidade de formação dos praticantes que possam atingir as seleções nacionais, as designadas “Festas Nacionais de Basquetebol Juvenil” que reúnem todas as seleções de sub14 e sub16, masculinos e femininos, numa semana e num único local, foram a principal iniciativa para as provas inter-seleções distritais, que ao longo da década tiveram problemas de realização devido a constrangimentos financeiros.

Tabela 45 - Principais medidas de promoção da modalidade, para captação de novos praticantes

Associações () – de medidas	Associações () – de justificações
<p><u>Lançar projeto captação e fomento - 3x3 nas escolas</u> com o Sunny D e o Desporto Escolar com o Sunny D, o Desporto Escolar e Procter&Gamble Incremento do Compal Air 3x3, o projeto vocacionado para a Escola... repetir a experiência recente do Encontro Ibérico, alcançou uma elevada importância...(PlaAct00p.52,l.3) (RelAct00p.45,l.8) (RelAct01p.5,l.8) (RelAct02p.7,l.8) (RelAct02p.7,l.22) (PlaAct03p.68,l.12) (PlaAct04p.53,l.12) (RelAct03p.7,l.9) (RelCon01p.3,l.5) (PlaAct06p.80, l.18) (PlaAct09p.90, l.16 e 17) (PlaAct07p.68, l.19) (PlaAct09p.90, l. 21)</p>	<p>Alargamento da base de praticantes, melhoria qualitativa da prática e prestigiada capacidade organizativa necessidade de aumentar e melhorar a qualidade da prática Objetivos mais praticantes, melhores praticantes necessidade de crescimento e de qualidade na prática Generalização da prática do basquetebol e maior investimento nas primeira etapas de formação dos praticantes identificação de problemas com o número e qualidade dos praticantes Este novo mandato procura assegurar o crescimento sustentado da modalidade, cujos objetivos nucleares...mais basquetebol, melhor basquetebol... aperfeiçoar a qualidade da prática, tendo em vista a obtenção a prazo de melhores resultados internacionais (PlaAct06p.80, l.4) (PlaAct01p.44,l.3 e 4) (PlaAct07p.68, l.5 a 7) (PlaAct08p.68, l.3 a 5) (PlaAct03p.67,l.14) (PlaAct09p.90, l.1 a 5)</p>
<p><u>Lançamento de torneios de 3x3 para jovens e adultos</u> (PlaAct10p.136, l.1)</p>	
<p>Lançamento do <u>Torneio Nacional de Lance Livre</u> (PlaAct10p.136,l.30)</p>	
<p><u>Captação e fomento - Comité Nacional do Minibasquete</u> Lançar o... Formar o... Consolidar o.. (PlaAct03p.68,l.12) (PlaAct00p.52,l.5 e 6) (PlaAct01p.45,l.1) (RelAct01p.3,l.19) (RelAct02p.7,l.9) (RelCon01p.1,l.20) (PlaAct04p.53,l.12) (RelAct03p.7,l.9) (RelCon01p.3,l.5) (PlaAct09p.90, l.16 e 17)</p>	
<p><u>Captação e fomento: o reforço do Comité de Minibasquete lançamento do novo projeto “Escolas Portuguesas de Minibasquete”</u> (PlaAct06p.80, l.17) (PlaAct07p.68, l.14) (PlaAct08p.68, l.15)</p>	
<p>Projeto de captação “campanha altura” não existência de seleção pela altura (PlaAct00p.63,l.7)</p>	
<p>Lançamento do <u>projeto Festas Nacionais do Basquetebol Juvenil</u>, para promoção e desenvolvimento Novo formato do projeto Festas Nacionais do Basquetebol Juvenil, para promoção e desenvolvimento Continuação das Festas Nacionais do Basquetebol Juvenil (RelAct01p.4,l.1) (RelAct07p.8,l.4) (RelAct07p.8,l.4) (PlaAct03p.68,l.22) (PlaAct07p.68,l.3) (PlaAct08p.69,l.15) (PlaAct10p.137,l.8) (PlaAct09p.90,l.20) (RelCon01p.2,l.1)</p>	
<p>Retomar o programa <u>Festas Nacionais do Basquetebol Juvenil</u>, para promoção e desenvolvimento (PlaAct04p.68,l.22)</p>	

A entrada em funcionamento, com alguma regularidade, dos Centros de Alto Rendimento foram outra medida que exigiu uma forte aposta da federação. Em paralelo, foram constituídos Centros de Treino permanentes para as seleções mais jovens, principalmente a partir dos sub16. Vários exemplos justificam que foram tentadas, e nalguns casos concretizadas, medidas para aumentar o número de centros de treino de modo a proporcionar melhores condições para desenvolvimento dos jogadores.

A formação de treinadores e de árbitros/juízes teve, de igual forma, uma intervenção bastante significativa. A Escola Nacional de Basquetebol (ENB) assume a liderança deste processo de forma bastante estruturada.

Tabela 46 - Principais medidas para melhoria da formação dos praticantes para o alto rendimento

Associações () – de medidas	Associações () – de justificações
<p>Continuidade Alta Competição - Centros Nac. e Centros Regionais de Treino Novos Centros Nac.de Treino Consolidação dos Centros Nac. de Treino (Lisboa e Porto) Novo Centro Nac. de Treino do Porto e futuros Centros Regionais Consolidação e reforço dos Centros Nac. de Treino, criação do novo Centro Nac.l de Treino Ticha Penicheiro, conversações com Colégio Calvão e a C. Municipal de Figueira da Foz (PlaAct00p.51,l.18) (RelAct00p.3,l.7) (PlaAct01p.45,l.16) (PlaAct01p.45,l.16) (PlaAct03p.69,l.10) (PlaAct08p.68,l.34) (RelAct01p.45,l.20 e 21) (PlaAct06p.80,l.28) (PlaAct07p.68,l.25) (PlaAct10p.137, l.24)</p>	<p>Consolidar resultados anteriormente alcançados (na década anterior) Temos pela frente, como objetivo a tarefa grandiosa de projetar o basquetebol português, como modalidade cimeira dos desportos coletivos de pavilhão É decisivo a montante realizar um trabalho mais profundo com os mais aptos ao nível dos nossos clubes e Seleções Distritais que favoreça o desenvolvimento técnico, tático e físico dos potenciais talentos (PlaAct00p.51,l.4 e 5) (PlaAct10p.144,l.3) (PlaAct08p.69,l.1)</p>
<p>Como medida estratégica...estão a ser desenvolvidos contactos com as Câmaras de Vagos, São João da Madeira e Paredes... criação de raiz de Centros Nac. de Treino...acolham e concentrem jovens atualmente espalhados por diferentes espaços geográficos Lançamento projeto “Processo de Formação Desportiva” “Jogadores de Especial Talento” (PlaAct09p.91, l. 11) (PlaAct10p.138, l. 20a22)</p>	
<p>Lançamento do “centro de formação” em Aveiro, proposta da associação distrital Manutenção dos CAR do Porto e Jamor Lançamento do “Centro Nac. de Treino Paulo Pinto Manutenção dos CAR do Porto, Jamor e “Centro Nac. de Treino Paulo Pinto (RelAct03p.7,l.12) (RelAct03p.7,l.19) (RelAct03p.7,l.25) (PlaAct04p.68,l.34)</p>	
<p>Formação de monitores e animadores Minibasquete Integrada a formação de animadores de minibasquete na ENB (RelAct02p.7,l.18) (RelAct03p.9,l.6)</p>	<p>Formação de quadros: valorização dos treinadores, árbitros, dirigentes e funcionários, assume um papel decisivo na melhoria da organização das atividades da formação dos praticantes (PlaAct06p.81, l.7) (PlaAct07p.69, l.19) (PlaAct09p.92, l.29)</p>
<p>Formação de novos quadros...primeira prioridade consolidar e reforçar as atividades de formação Formação de quadros técnicos, dirigentes e árbitros (PlaAct00p.52,l.25) (PlaAct01p.47,l.25) (PlaAct03p.70,l.16) (PlaAct01p.48,l.10)</p>	
<p>Garantir/assegurar a continuidade/regularidade da formação inicial e curricular de treinadores Formação (PlaAct03p.71,l. 5 a 7), (PlaAct04p.54,l.9 a 15) (RelAct03p.9,l.4)</p>	
<p>Alteração dos cursos de formação Nível I, II e de atualização Aumento dos cursos de formação Nível II, III e de atualização (RelAct01p.10,l. 4 a 14) (RelAct02p.10,l. 16 a 20)</p>	
<p>Criação da Rede Nacional de Coordenadores Zonais de Formação Concretização da Rede Nacional de Coordenadores Zonais de Formação Garantir a continuidade consolidação reforço da Rede de ... (RelAct01p.10,l.1) (PlaAct03p.70,l.24), (RelAct03p.8,l.28) (PacAct04p.54,l.13) (RelAct02p.10,l.10)</p>	

No âmbito da formação de quadros, as ações, em número e diversidade, são dirigidas principalmente para os treinadores. A Federação, pela ENB, constituiu uma estrutura descentralizada de corpos de formadores, por níveis de formação, e de formadores, por zonas do país, com responsabilidade no acompanhamento dos técnicos em formação, pelo que designaram de regime de tutoria.

Ao nível da formação de juizes, para além dos projetos dirigidos aos árbitros dos quadros nacionais, as estruturas de arbitragem distritais também tiveram uma intervenção com ações para os árbitros das respetivas associações.

A tabela 47, resume os valores anuais de jogos realizados, clubes em atividade, equipas inscritas, número de treinadores e árbitros/juizes em atividade.

Tabela 47 - Principais indicadores anuais relacionados com os quadros competitivos

Ano	Nº jogos Realizados	Nº Clubes	Nº Equipas	Nº Treinadores	Nº Árbitros/ Juizes
2000	8389	342	1574	1106	1004
2001	8389	326	1574	1106	971
2002	8389	342	1574	1106	976
2003	8389	342	1205	1106	1052
2004	8389	307	1286	1106	1043
2005	5128	278	1620	1069	1146
2006	7880	322	1480	1047	964
2007	8377	374	1972	1104	1048
2008	8785	381	1675	1132	1369
2009	9984	271	1876	1128	1341
2010	10235	260	1497	1158	1236

Fonte: Relatório de Atividades da FPB de 2000 a 2010

Os valores refletem um aumento progressivo da atividade e do número dos principais recursos humanos de enquadramento. Todavia, verifica-se um valor idêntico no número de jogos, equipas e treinadores entre 2000 e 2004.

Os trabalhos com as seleções nacionais, dos escalões de formação até aos seniores, nos setores masculino e feminino, são outra componente significativa do trabalho da federação. Durante o período em estudo, a Seleção Nacional Masculino esteve na fase final do Europeu de 2007 onde obteve o melhor resultado de sempre da história da modalidade, o 9º lugar.

Nos escalões de formação, o setor feminino tem conseguido melhorar as suas posições no acesso às fases de apuramento para os respetivos campeonatos europeus e conquistado algumas posições relevantes, como foi o apuramento para o campeonato da europa Sub20.

Tabela 48 - Medidas relacionadas com a formação de treinadores, árbitros e com as seleções nacionais

Associações () – de medidas	Associações () – de justificações
<u>Programa Nacional de Reciclagem de Treinadores</u> , reforçar a formação permanente regime de tutoria necessidade de atualização (PlaAct01p.47,l.5)	Há que referir que as equipas de formação (nível I, II, III) não têm podido beneficiar, nos três últimos anos, das Ações Formação de Formadores que anteriormente eram realizadas (PlaAct05p.8, l.1)
Captação de árbitros não tem existido de forma a dar resposta suficiente... (RelAct00p.3,l.10) (RelAct01p.6,l.10) (PlaAct00p.52,l.26) (RelAct02p.10,l.1) (PlaAct09p.92,l.22) (RelCon01p.4,l.6)	Carência gritante de árbitros para as atividades de âmbito regional e nacional Domínio da arbitragem, situação insustentável que exige uma tomada de posição urgente (PlaAct06p.81, l.3) (PlaAct07p.69, l.3)
Novo modelo de formação inicial de juizes Concretizado o novo modelo de formação inicial de juizes Implementar de forma consistente o novo modelo formação inicial de juizes Dar novo impulso à formação inicial de juizes (RelAct02p.6,l.23) (RelAct03p.9,l.7) (PlaAct08p.69,l.23) (PlaAct03p.71,l.1) (PlaAct03p.71,l.2)	
Os Corpos Regionais têm assegurado com eficácia a função de lecionação, na formação de juizes, das fases iniciais dos mesmos cursos nas respetivas associações (PlaAct05p.11, l.6 – do texto)	
Na formação de juizes não tem sido possível responder à necessidade de levar a cabo um programa de formação de formadores dificuldades de responder à necessidade (PlaAct05p.11, l.9 do texto)	
O Conselho de Arbitragem da FPB igualmente desenvolveu e coordenou o PNAFC – Plano Nacional de Acompanhamento e Formação Continua, criado em 2009 e que envolve cerca de 110 árbitros nacionais e regionais, num trabalho semanal físico, pratico e teórico, em grupos de trabalho por zonas geográficas e que decorre de Outubro a Maio de cada época desportiva (RelAct10p.140,l.20 a 23)	
Alta competição – Seleção Nacional Sénior Masculina que participara na fase de apuramento do Campeonato da Europa 2009, bem como a Seleção Sénior Feminina cujo objetivo de subir pela primeira vez a Divisão A (PlaAct08p.68, l.29) (PlaAct09p.90, l.33)	Seleções Nacionais como elemento dinamizador da modalidade Relação das Seleções Nacionais com as Seleções Distritais Reduziu-se o programa das Seleções Nacionais Jovens, no que se refere ao Contacto Internacional no estrangeiro, que deveria preparar a participação nos Campeonatos da Europa de Sub-16, Sub-18 e Sub-20 Masculinos e Femininos. (PlaAct01p.45,l.26) (PlaAct01p.46,l.3)
Resultados internacionais das seleções, ao nível da formação: apuramento, pela 1ª vez, da seleção nacional de cadetes femininos para as meias-finais do campeonato da europa Apuramento da seleção nacional de juniores femininos para as meias-finais do campeonato da europa (RelAct01p.7,l.21)	(RelAct10p.135,l.7)
Resultados internacionais das seleções, ao nível dos seniores: seleção nacional de seniores masculina apura-se pela 4ª vez consecutiva para as meias-finais do campeonato europa facto meritório (RelAct01p.8,l.8)	
Seleção nacional feminina de sub-16 foi medalha de bronze, na divisão B, do campeonato da Europa (RelAct11p.139,l.10)	

Ainda sobre os trabalhos das seleções, tendo como referência a tabela anterior, é notória a vontade de relacionar os trabalhos das seleções distritais com o das seleções nacionais e, simultaneamente, fazer destas um elemento significativo de dinamização da modalidade.

Ao nível das competições internacionais de clubes, como expresso na tabela seguinte, a FPB revelou existir uma certa irregularidade na participação. Sendo essa ausência mais acentuada no setor feminino.

Finalmente, identificaram-se um conjunto de referências que revelam preocupações com o funcionamento dos clubes desportivos. Neste sentido, foram apresentadas várias medidas que passam pela organização das competições, criação de novas competições, reconhecimento dos clubes pela sua especial intervenção, como exemplo o “clube formador”, estímulo à utilização de mais jogadores nacionais nas principais competições, apoio ao setor feminino e medidas de apoio financeiro indireto, como o pagamento das arbitragens, que já tínhamos mencionado nas medidas de resposta às alterações do ambiente.

Tabela 49 - Medidas relacionadas com a participação dos clubes nas provas europeias e organização dos quadros competitivos

Associações () – de medidas	Associações () – de justificações
<u>Não participação das equipas seniores femininas nas competições europeias</u> dificuldades de participação (RelAct01p.7,l.13 a 15)	Participação dos clubes nas competições europeias internacionais em seniores masculinos e não em feminina continuada não participação das seniores femininas (RelAct02p.8,l.17) (RelAct10p.138,l.16)
<u>Participação das equipas seniores femininas nas competições europeias</u> dificuldades de participação (RelAct01p.7,l.13 a 17) (RelAct10p.139,l.19)	
<u>Três praticantes de referência</u> , jogando ao mais alto nível, Ticha Penicheiro, Sérgio Ramos e Mery Andrade necessidade de promoção (RelAct02p.9,l.6)	
<u>Novo modelo organizativo</u> que substituirá a 1ª Divisão insatisfação com o modelo organizativo anterior (RelAct02p.6,l.21)	Abandono da atividade sénior de alguns clubes Necessidade de pagamento de arbitragens pode levar ao abandono de mais clubes As assimetrias existentes deverão levar à elaboração de um plano de desenvolvimento integrado para as associações do interior do país que estimule e congregue a participação conjunta: nas atividades competitivas de âmbito interdistrital; na formação curricular e contínua de árbitros e treinadores; nas ações visando o aperfeiçoamento de jogadores e no aparecimento de novas estruturas de acolhimento (clubes, coletividades, escolas). (RelAct02p.6,l.24) (RelAct02p.6,l.24) (PlaAct09p.92, l. 1 a 9)
Criar o <u>estatuto do clube formador</u> (PlaAct03p.70,l.10) (RelAct01p.9,l.1)	
<u>Estímulo ao aparecimento de novos clubes</u> e revitalização da atividade noutros (PlaAct04p.52,l.25)	
<u>Lançamento de uma nova competição PROLIGA</u> ajustamento ao quadro competitivo dos seniores masculinos (RelAct03p.5,l.20)	
<u>Alteração da fórmula de disputa da Taça de Portugal</u> Alteração de 14 para 16 equipas no campeonato profissional ajustamento ao modelo de competição (RelAct01p.6,l.13) (RelAct01p.6,l.16)	
<u>Lançar o Campeonato da Esperanças</u> <u>Alteração dos quadros das competições nacionais</u> Alteração dos quadros das competições jovens realização das fases finais distritais em regime de concentração (PlaAct01p.46,l.19) (RelAct01p.5,l.19) (PlaAct03p.70,l.12) (PlaAct10p.136,l.22)	
<u>Defesa e proteção ao jogador português</u> Obrigatoriedade de inscrição no boletim de jogo de pelo menos três jogadores nacionais proteção dos jogadores nacionais (PlaAct01p.46,l.10) (RelAct01p.7,l.1)	
<u>Lançamento da comissão de apoio ao basquetebol feminino</u> (CAL) (PlaAct10p.136,l.26)	
Foram <u>criadas novas competições e novos pontos altos</u> (taça general Hugo dos Santos, taça Federação da Proliga, taça da Federação da Liga Feminina) e lançamento da Super-Taça Compal, (RelAti10p.136,l.7ª 10)	
<u>Alteração significativa do funcionamento da Liga de Clubes Profissional</u> (RelAct02p.9,l.12)	

Na tabela anterior, a intervenção no setor feminino foi vista como prioritária, para a participação nas provas europeias, ao nível de clubes, mas também para o lançamento de mais competições de âmbito nacional. A preocupação com a participação dos jogadores nacionais, nas equipas seniores, foi outra medida concebida. As várias alterações às formas de disputa das competições também mereçam preocupação e apresentação de propostas de alteração.

Pela análise realizada, e pelos pressupostos anteriormente justificados, são consideradas, conforme figura 37, doze (12) dimensões e dezassete (17) componentes que, pelas dimensões, transmitem a atividade realizada pela FPB e que podem ser avaliadas.

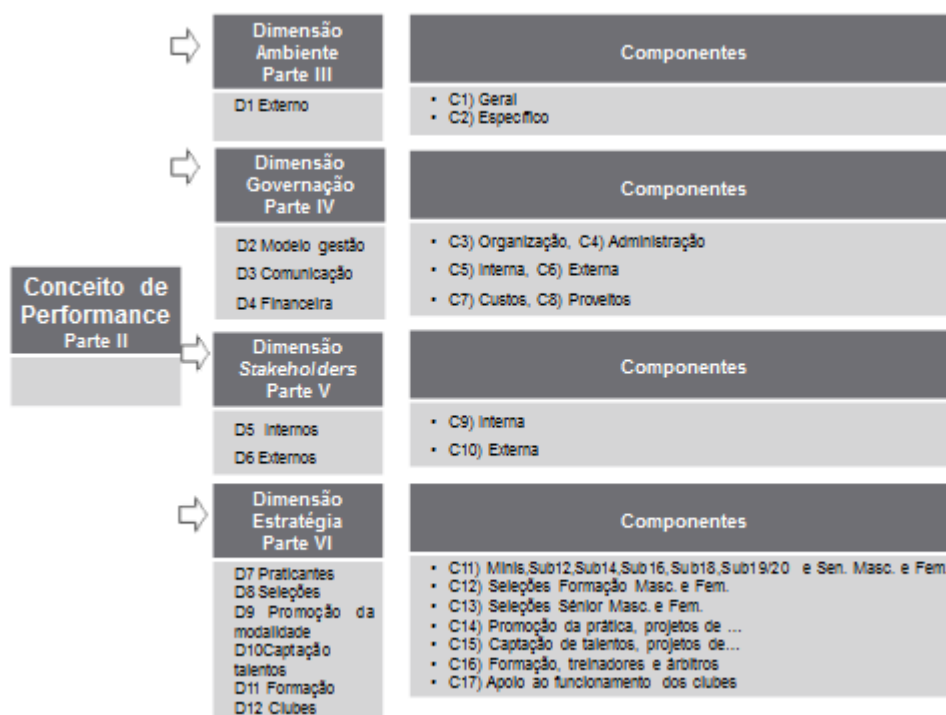


Figura 41 - Componentes que resultam da análise documental

A identificação dos indicadores o contributo da percepção de dirigentes

O resultado das entrevistas realizadas, ver tabela 41, identificado pelo número de vezes que a unidade de texto, que expressa um indicador proposto, se repete em cada entrevista, permite determinar os indicadores mais verbalizados e que suportam uma delimitação inicial de indicadores, dado que demonstram uma tendência de avaliação efetuada pelos inquiridos.

Desta forma, o resultado que se encontra em cada cédula corresponde ao número de referências ao indicador por entrevista. Como tal, quanto mais alto o valor mais o indicador é identificado pelos inquiridos, como suscetível de poder ser utilizado para avaliar a performance da FPB. De qualquer forma, o valor absoluto transmite o destaque dado ao indicador e o número de indicadores identificados foi de sessenta e três (63).

A “organização das competições nacionais” é o indicador mais identificado como demonstrador do desempenho da federação, seguem-se: os “centros de treino”; “3x3 nas escolas”; “Comité Nacional Minibasquete”; “Qualidade da prática” “Funcionamento administrativo”; “Funcionamento da ENB”; “Funcionamento da organização”; “Seleções nacionais, na formação”; “Seleções nacionais, femininos”; “Resultados desportivos”; “seleções nacionais seniores masc.”

Tabela 50 - Matriz de identificação de indicadores por inquirido

Indicador	Entrevista 1 J	Entrevista 2 F	Entrevista 3 M	Entrevista 4 S	Entrevista 5 C	Entrevista 6 L	Entrevista 7 N
Ambiente geral, relação com o Estado	4	5	2	5	5	5	5
Ambiente geral, financiamento	4	6	6	5	5	6	5
Ambiente geral, concorrência	7	7	1	7	7	7	7
Condicionantes ao aparecimento de novos clubes	2	2	1	2	2	2	2
Seguro desportivo	2	2	1	2	2	2	2
Apoio aos clubes, clube formador	3	2	3	2	3	3	3
Apoio às associações distritais	1	2	2	2	2	2	2
Aumento dos proveitos suplementares	2	2	2	1	2	2	2
Centros de alto rendimento	6	6	5	4	6	5	5
Centros de treino	15	15	12	13	12	14	10
Condições de trabalho, dos DTR's	3	2	3	2	3	3	3
Custos com pessoal	2	2	2	2	1	2	2
Custos de arbitragens	4	4	1	4	4	4	4
Estratégia, de desenvolvimento	2	2	2	2	1	2	2
Funcionamento administrativo	5	8	8	7	8	8	5
Funcionamento da arbitragem	2	2	2	2	1	2	2
Funcionamento da ENB	6	8	9	8	8	9	7
Funcionamento da organização	5	6	8	8	6	8	8
Funcionamento das associações distritais	4	5	5	5	2	5	5
Instrumento de avaliação do desempenho	1	3	3	3	3	3	3
Meios de comunicação, internos	2	2	2	2	2	2	1
Organização das competições, competições distritais	2	2	2	2	2	2	1
Organização das competições, competições nacionais	17	20	21	19	21	22	13
Relação com os stakeholders	7	8	11	8	11	11	11
Relação com Associações Distritais	5	2	5	4	5	5	5
Cooperação com os PALOP	1	2	2	2	2	2	2
Cooperação internacional, FIBA Europa	1	2	2	2	2	2	2
Participação dos stakeholders na avaliação	2	2	1	2	2	2	2
Patrocinadores, relação com	2	2	2	2	1	2	2
Plano Nacional de Intervenção Autárquica (PNIA), relação stakeholders	5	5	1	5	5	5	5
Promoção da modalidade	5	5	1	5	5	5	5
Comunicação externa	1	4	4	4	4	4	4
Comunicação externa, notícias sobre a modalidade na imprensa	5	2	5	5	5	4	5
Jogos na televisão	4	2	4	4	4	3	4
Lançamento do site, portal web	3	3	3	2	3	3	2
Seleções nacionais, na formação	8	11	10	8	10	10	10
Seleções nacionais, femininos	6	8	8	8	9	8	8
Resultados desportivos seleções nacionais seniores masc	4	7	7	8	8	7	8
Equipas de seniores, clubes masculinos	3	3	2	3	3	2	3
Número de praticantes	6	6	4	5	6	5	5
Participação dos clubes competições internacionais	1	2	2	2	2	2	2
Qualidade da formação de treinadores	6	7	7	7	7	5	4
Qualidade da formação de árbitros	2	3	3	3	3	2	3
Coordenadores zonais de formação	3	3	3	3	3	3	1
Dificuldade de enquadramento humano, dirigentes	6	6	1	6	6	6	6
Dificuldade de enquadramento humano, treinadores	4	4	1	4	4	4	4
Formação de árbitros e oficiais de mesa	2	5	5	5	4	5	5
Formação de treinadores	3	3	1	3	3	3	3
Formação de treinadores, número de cursos	3	5	5	4	4	5	5
Fórum de treinadores de formação	2	2	1	2	2	2	2
Número de árbitros	3	3	2	3	3	2	3
Número de técnicos formados	3	3	2	3	3	2	3
Trabalho com os mais aptos	6	6	5	4	6	5	5
Qualidade da prática	11	11	4	9	11	11	10
Espaços, instalações para a prática	2	2	1	2	2	2	2
Estruturas de acolhimento para novos praticantes	2	2	1	2	2	2	2
Festas nacionais do basquetebol juvenil	5	5	5	5	5	6	6
Melhorar o basquetebol feminino	3	3	3	3	3	3	1
Praticantes seniores, atrair praticantes	2	2	2	2	2	1	2
3x3 nas escolas	9	11	10	10	10	9	8
Aparecimento novos praticantes, dificuldades de	2	2	1	2	2	2	2
Comité Nacional Minibásquete	8	10	9	9	9	8	8

Com referências mais baixas, em valores médios, identificaram-se: “Condicionantes ao aparecimento de novos clubes”; “Seguro desportivo”; “Apoio

às associações distritais”; “Aumento dos proveitos suplementares”; “custos com pessoal”; “Meios de comunicação, internos”; “Organização das competições, competições distritais”; “Cooperação com os PALOP”; “Cooperação internacional, FIBA Europa”; “Participação dos *stakeholders* na avaliação”; “Patrocinadores, relação com”; “Participação dos clubes competições internacionais”; “Fórum de treinadores de formação”; “Espaços, instalações para a prática”; Estruturas de acolhimento para novos praticantes”; “Praticantes seniores, atrair praticantes” e “Aparecimento novos praticantes, dificuldades de...”.

Face aos objetivos que pretendíamos, com a análise documental, relativamente às fontes de evidência utilizadas, e ao tratamento e análise de dados efetuados, podemos assumir as seguintes constatações:

- 1) Sobre (Q11) Quais os fatores que têm maior importância na obtenção da performance da Federação Portuguesa de Basquetebol?

Os principais fatores que contribuem, de forma material ou imaterial, para a produção de serviços/atividades na FPB são:

Os constrangimentos do ambiente, pela limitação de recursos, a dificuldade em atrair mais, a não correspondência entre o que a FPB pretende realizar e os recursos disponíveis são uma constatação. É efetuada uma apreciação do ambiente externo, das dificuldades e possibilidades que coloca, e são apresentadas medidas que minimizam os problemas que coloca à modalidade e intenções de adaptação à mudança social e económica. Esta apreciação é efetuada considerando todos os níveis do sistema federado (federação, associações, clubes). As alterações provocadas, por via normativa, pela administração pública desportiva são também ponderadas e propostas medidas de ajustamento, nomeadamente para tornarem os custos com as competições mais reduzidos.

A comunicação interna, relacionada com a gestão e o funcionamento da organização, e a comunicação externa, com preocupações centradas na imagem, marketing e relações públicas, são outro fator a considerar na atividade da FPB.

As questões relacionadas com a organização do trabalho, descrição de funções e as próprias condições de trabalho (edificação de nova sede) são fatores a considerar. A organização e divulgação de dados e indicadores de atividade são também uma preocupação.

As relações de cooperação e institucionais são destacadas, no plano interno da própria federação, especialmente com as associações distritais, e no plano nacional e internacional, com as principais organizações desportivas nacionais e com federações e associações internacionais.

Os projetos de 3x3 e o minibasquete são os principais instrumentos de promoção do basquetebol. Neste último caso, é notório o seu peso no número total de praticantes inscritos.

O número e a qualidade dos praticantes, equipas e clubes são os elementos pelos quais a FPB norteia muitos dos seus objetivos e avaliações.

Como estímulo e aferição do trabalho das seleções distritais, e para impulsionar a qualidade de formação dos praticantes as “Festas Nacionais de Basquetebol Juvenil” são a principal atividade anual.

Os Centros de Alto Rendimento e os Centros de Treino são, para o desenvolvimento do trabalho das seleções, dos fatores mais estimulados. A sua criação, manutenção e tentativa de aumento foram intervenções sistematicamente realizadas nos anos em estudo.

A formação de monitores de minibasquete, treinadores e árbitros é outro fator de intervenção com elevada atividade. O número de formadores, a estrutura, a nível nacional e regional, a construção de documentação e a realização dos cursos é uma atividade realizada em permanência pela ENB.

Os trabalhos de preparação e de competição das seleções é outro fator em que é depositado sistemático esforço para alcançar os melhores resultados. Para mais, há uma clara identificação da importância dos resultados a nível internacional como elemento catalisador de vários benefícios para a modalidade.

Embora com menor número de evidências o estímulo à participação dos clubes nas competições europeias é uma constatação verificada. Seja no setor masculino ou no feminino é dado destaque e reforçada a vontade de apoiar a integração dos clubes nas provas internacionais.

Por último, destaca-se as diferentes medidas que foram introduzidas para modificar a organização dos quadros competitivos e torná-los mais interessantes, do ponto de vista competitivo, e mais acessíveis para participação dos clubes, face a um conjunto de problemas com que se depararam.

Para organização dos indicadores por dimensões e componentes considerámos o trabalho de Bayle (1999). Neste caso, é aprofundada a descrição e a interpretação da performance das federações através da relação de quatro dimensões e dos indicadores com a dinâmica do ambiente interno e externo da organização e com o seu propósito.

- 2) Identificar os indicadores relativos aos fatores anteriormente interpretados e sobre os quais a gestão da FPB tem depositado principal esforço de intervenção;

Nas tabelas seguintes, estão identificadas as dimensões (12), respetivas componentes (20) e indicadores (79) que resultaram da análise documental e das entrevistas realizadas. Neste caso, utilizou-se um processo de relação por coincidência simultânea da ocorrência do indicado e do indicador na análise documental e nas entrevistas.

Tabela 51 - A partir da análise documental e entrevistas: as dimensões, componentes e indicadores

Dimensão	Componentes	Indicadores	
Ambiente	Geral	1. Indicadores do ambiente externo*	
	Específico	2. Entidades envolvidas, tipo de relação	
Governança Gestão	Organização	3. Apoios mais significativos às associações distritais	
		4. Debate de ideias	
		5. Reforçar a operacionalização e eficácia da Equipa Técnica Nacional	
		6. Acelerar a procura de novos recursos	
		Administração	7. Atendimento - serviços administrativos FPB
			8. Atendimento - serviços de competições FPB
	9. Atendimento - serviços de juízes/árbitros FPB		
	10. Atendimento - serviços de inscrições da FPB		
	11. Atendimento - serviços de formação da FPB		
	12. Qualidade dos processos administrativos		
	13. Facilidade de contacto com os serviços da federação		
	14. Modelo de gestão da FPB		
	15. Funcionamento das associações distritais		
	16. Apoio das associações distritais aos clubes		
	17. Organização das provas nacionais		
	18. Organização das provas distritais		
	19. Centros de treino		
	20. Centros de alto rendimento (CAR)		
	Governança Comunicação	Interna	21. Disponibilidade de meios à distância/ online para inscrição de equipas/jogadores/ treinadores e outro enquadramento humano
		Externa	22. O site / portal da FPB
23. Utilização do <i>facebook, twitter, youtube</i>			
24. Reconhecimento mediático / público dos principais jogadores/jogadoras nacionais			
25. Reconhecimento público da modalidade			
26. Meios de comunicação e marketing			
27. Impacto nos públicos das ações de comunicação e marketing			

* indicadores a definir ** Apenas totais por DRE's

Tabela 52 - A partir da análise documental e entrevistas, as dimensões, componentes e indicadores (conti.)

Dimensão	Componentes	Indicadores
Governança Financeira	Custos	28. Custos de fornecimento serviços externos
		29. Custos com pessoal
		30. Outros custos operacionais (apoios às associações distritais)
	Proveitos	31. Proveitos associativos
		32. Proveitos suplementares
		33. Subsídios à exploração (apoios do Estado)
Stakeholders	Externos	34. Outros proveitos operacionais
		35. Protocolos estabelecidos com organizações nacionais (ex. c/ câmaras municipais, COP, IDP, empresas, associações, etc)
		36. Ações desenvolvidas com os interessados internos (Associações distritais, assoc.de jogadores, de treinadores, de árbitros/juízes)
		37. Protocolos estabelecidos com organizações internacionais (ex. c/ PALOP, FIBA, etc.)
	Internos	38. Relação com patrocinadores
		39. Associações
		40. Clubes
		41. Associações de treinadores
		42. Associações de árbitros
		43. Associações de jogadores
Estratégia Praticantes	Praticantes	44. Jogadores de Minibasquete – masculinos
		45. Jogadores de Minibasquete – femininos
		46. Jogadores formação – masculinos
		47. Jogadores formação – femininos
		48. Jogadores seniores – masculinos
		49. Jogadores seniores – femininos
		50. Equipas de Minibasquete – masculinos
		51. Equipas de Minibasquete – femininos
		52. Equipas formação – masculinos
		53. Equipas formação – femininos
		54. Equipas seniores – masculinos
		55. Equipas seniores – femininos
		56. Jogos realizados

Tabela 53 - A partir da análise documental e entrevistas, as dimensões, componentes e indicadores (conti.)

Dimensão	Componentes	Indicadores
Estratégia Seleções	Formação Masc.	57. Classificações, resultados
	Formação Fem.	58. Classificações, resultados
	Sénior Masc.	59. Classificações, resultados
	Sénior Fem.	60. Classificações, resultados
Estratégia Promoção da Modalidade	Proj. promoção da prática	61. Iniciativas de promoção da modalidade 3x3 nas escolas
		62. Captação de praticantes para a modalidade
		63. Iniciativas de promoção da modalidade Minibasquete
		64. Eventos promocionais (Sunny D, Compal, 3x3,
		65. Escolas envolvidas (Sunny D, Compal, 3x3, Special Olympics)
		66. Professores envolvidos (Sunny D, Compal, 3x3, Special Olympics)
Estratégia Captação	Proj. captação de talentos	67. Praticantes envolvidos, por género (Compal, 3x3, Special Olympics) masc.
		68. Captação de talentos/ mais aptos para as seleções
		69. Festas Nacionais de Basquetebol Juvenil – Seleções distritais
Estratégia Formação	Treinadores	70. Atividades dos Centros de Alto Rendimento e Centros de Treino
		71. Treinadores formados
		72. Cursos realizados
	Árbitros	73. Qualidade da formação
		74. Árbitros/Juízes formados
		75. Cursos realizados
Estratégia Clubes	Apoio aos clubes	76. Qualidade da formação
		77. Clubes apoiados
		78. Custo de arbitragens
		79. Pagamento seguros / Inscrições

Sobre os indicadores relacionados com o ambiente abordaremos, na fase seguinte do estudo, os critérios para os identificarmos.

Dos indicadores identificados no ponto anterior (79), e face aos materiais e dados disponíveis, em virtude da avaliação ser neste caso retrospectiva, tivemos de seleccionar aqueles que tinham um levantamento efetuado em pelo menos 60% dos anos em causa. Nesta situação, o critério é forçado pela existência dos próprios dados nos documentos da FPB. Assim, os 26 indicadores que utilizaremos estão sinalizados nos anos em que se efetuou a recolha.

Tabela 54 - Indicadores com dados disponíveis para a sua avaliação

Indicadores da performance organizacional	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
1. Indicadores do ambiente externo*	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. Proveitos associativos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. Proveitos suplementares	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. Subsídios à exploração (apoios do Estado)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5. Outros proveitos operacionais	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6. Custos de fornecimento serviços externos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
7. Custos com pessoal	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8. Outros custos operacionais (apoios às associações distritais)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9. Jogadores Minibasquete – masculinos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10. Jogadoras Minibasquete – femininos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
11. Jogadores formação – masculinos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
12. Jogadores formação – femininos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
13. Jogadores seniores – masculinos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
14. Jogadores seniores – femininos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
15. Equipas formação – masculinos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
16. Equipas formação – femininos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
17. Equipas seniores – masculinos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
18. Equipas seniores – femininos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
19. Clubes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
20. Treinadores	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
21. Árbitros/Juízes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
22. Jogos realizados	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
23. Treinadores formados	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
24. Árbitros/Juízes formados	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
25. Festas Nacionais de Basquetebol Juvenil	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
26. Praticantes totais envolvidos (Compal, 3x3, Special Olympics) masc.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

* indicadores a definir, ** Apenas totais por DRE's

Nas fases seguintes, de acordo com as exigências das próprias técnicas a utilizar, serão tratados os indicadores para se efetuar a avaliação da performance global da FPB.

Capítulo III.VIII – Fase II – Os resultados do DEA para mediação da eficiência

Os índices de *Malmquist* relativos à produtividade total das 21 associações distritais de basquetebol, de 2000 a 2010, são expressos na tabela seguinte. Os valores dos índices de *Malmquist*, variação da eficiência (*EFFCH*), variação tecnológica (*TECH*), variação tecnológica orientada para os *outputs* (*OBTECH*), variação tecnológica orientada para os *inputs* (*IBTECH*) e magnitude da variação tecnológica (*MATECH*) menores do que 1 indicam ganhos de produtividade, crescimento da eficiência ou progresso tecnológico. Se os valores daqueles índices forem maiores do que 1 indicam menor produtividade, decréscimo da eficiência ou regressão tecnológica.

Devemos salientar, do ponto de vista da variação da produtividade global, pelo índice da *Malmquist* (oitava e última coluna da Tabela 55) que o valor médio apresentado pelo trabalho de todas as associações é indiciador de ganhos de produtividade 0,992 ($MALM < 1$). Os valores da variação de eficiência são os principais responsáveis por este ganho da produtividade.

Tabela 55 - Valores médios da produtividade global pelo índice de *Malmquist*

(1) Associações	(2) N.º Cod.	(3)EFFCH	(4)TECH	(5)OBTECH	(6)IBTECH	(7)MATECH	(8)MALM
Alentejo	1	0,786	0,997	1,000	0,897	0,894	0,783
Algarve	2	0,835	1,000	1,000	1,000	1,000	0,835
Aveiro	3	0,876	1,003	1,003	1,000	1,000	0,879
Braga	4	0,886	1,003	1,005	0,998	0,996	0,889
Bragança	5	0,886	1,006	1,006	1,000	1,000	0,891
Castelo Branco	6	1,014	1,002	1,002	1,000	1,000	1,017
Coimbra	7	0,985	1,000	1,000	1,000	1,000	0,985
Faial e Pico	8	1,018	1,000	1,000	1,000	1,000	1,018
Guarda	9	0,995	1,000	1,000	1,000	1,000	0,995
Leiria	10	0,986	1,000	1,000	1,000	1,000	0,986
Lisboa	11	1,047	1,000	1,000	1,000	1,000	1,048
Madeira	12	1,036	1,000	1,000	1,000	1,000	1,036
Porto	13	1,022	1,008	1,008	1,000	1,000	1,030
Santa Maria	14	0,972	1,004	1,003	1,000	1,001	0,976
Santarém	15	1,010	1,006	1,005	1,001	1,002	1,015
São Miguel	16	1,029	1,006	1,006	1,000	1,000	1,035
Setúbal	17	0,993	1,003	1,002	1,001	1,002	0,996
Terceira	18	1,091	1,000	1,000	1,000	1,000	1,091
Viana do Castelo	19	1,100	1,000	1,000	1,000	1,000	1,100
Vila Real	20	1,101	1,000	1,000	1,000	1,000	1,101
Viseu	21	1,143	0,987	0,996	0,991	0,982	1,128
Média		0,991	1,001	1,002	0,995	0,994	0,992
Mediana		1,010	1,000	1,000	1,000	1,000	1,015
Desvio Padrão		0,092	0,004	0,003	0,022	0,023	0,091

Observ.: MALM= EFFCH x TECH, TECH= EFFCH x TECH x MATECH

Devemos salientar, do ponto de vista da variação da produtividade global, pelo índice da *Malmquist* (oitava e última coluna) que o valor médio apresentado pelo trabalho de todas as associações é indiciador de ganhos de produtividade 0,992 (MALM<1). Os valores da variação de eficiência são os principais responsáveis por este ganho da produtividade.

Dez associações, em vinte e uma, apresentam ganhos de produtividade (MALM<1): Alentejo, Algarve, Aveiro, Braga, Bragança, Coimbra, Guarda, Leiria, Santa Maria e Setúbal.

Das dez associações com ganhos de produtividade, considerando o valor da média e que apresentam incrementos de produtividade com o valor < 1 , cinco apresentam valores mais baixos, a saber: Alentejo (0,783), Algarve (0,835), Aveiro (0,879), Braga (0,889) e Bragança (0,891). Logo são as que obtiveram, no período em causa, maiores ganhos.

Onze associações apresentam perdas de produtividade ($MALM > 1$): Castelo Branco, Faial e Pico, Lisboa, Madeira, Porto, Santarém, São Miguel, Terceira, Viana do Castelo, Vila Real e Viseu.

Das onze associações, anteriormente referidas, todas apresentam índices superiores a 1. Assim, considerando simultaneamente o valor da média (0,992), o desvio padrão (0,091) e atendendo que são eficientes com o valor de 1, podemos constituir dois grupos de associações reveladores de maior perda de produtividade:

O primeiro, é constituído por Viseu (1,128), Vila Real (1,101), Viana do Castelo (1,100) e Terceira (1,091), apresentam maiores perdas;

O segundo, é formado por Lisboa (1,048), Madeira (1,36), São Miguel (1,035), Porto (1,030), Faial e Pico (1,18), Castelo Branco (1,017) e Santarém (1,015).

A variação da eficiência (EFFCH), terceira coluna, apresenta o índice médio mais baixo (0,991) dos diferentes componentes de produtividade. Comparativamente, de forma muito acentuada, Viseu (1,143) apresenta perdas de eficiência consideráveis, sendo o valor mais alto. Pelo contrário, o Alentejo (0,786) é que apresenta o valor de maior perda de eficiência. Todavia, 52% das unidades apresentam perdas e 48% ganhos. Não se registaram valores apenas de eficiência (EFFCH=1).

Ao nível da variação tecnológica (TECH), quarta coluna, verifica-se que apenas as associações de basquetebol do Alentejo (0,997) e Viseu (0,987) apresentam valores que demonstram a existência de progresso tecnológico. Dez associações (48%) apresentam valores de eficiência e nove de regressão (43%).

O Porto (1,008), Santarém e São Miguel (1,006) apresentam valores de regressão tecnológica mais elevados.

Verificadas as várias combinações de cruzamento entre MALM, EFFCH e TECH, dos resultados produzidos pelas associações, podemos identificar as seguintes situações:

Quando $MALM < 1$, $EFFCH < 1$ e $TECH < 1$ apenas se encontra a associação distrital do Alentejo. Tal significa que no tempo de referência tiveram ganhos de produtividade, aumento de eficiência e progresso tecnológico;

Enquanto $MALM < 1$, $EFFCH < 1$ e $TECH = 1$ apenas se identificou a associação do Algarve. Que obteve ganhos de produtividade, progresso tecnológico e foi eficiente;

Ao passo que na situação em que $MALM < 1$, $EFFCH < 1$ e $TECH > 1$ encontramos as associações distritais do Alentejo, Aveiro, Braga, Bragança, Coimbra, Guarda e Leiria. Nesta situação, tiveram ganhos de produtividade e de eficiência, embora com regressão tecnológica;

Por fim, apresentando valores de $MALM > 1$, $EFFCH > 1$ e $TECH > 1$, temos 48% das associações distritais: Castelo Branco, Faial e Pico, Lisboa, Madeira, Porto, Santarém, São Miguel, Terceira, Viana do Castelo e Vila Real. Neste caso, houve decréscimo na eficiência, regressão tecnologia e por conseguinte perda de produtividade.

Como vimos anteriormente, a variação da eficiência está relacionada com as melhores práticas de gestão, planeamento e de desenvolvimento do funcionamento da organização, para que haja o melhor equilíbrio entre *inputs* e os *outputs*. Já a variação tecnológica tem como principal preocupação todo o processo de invenção, inovação e difusão de tecnologia ou processos de transformação e melhoria das atividades e dos serviços. São também exemplo de progressos tecnológicos os ajustamentos aos processos produtivos para reduzir o desperdício e aumentar a produção. Desenvolver melhores métodos e técnicas,

por exemplo, para atrair, manter e desenvolver praticantes é um dos desafios da gestão desportiva a nível operacional.

Na interpretação da variação da grandeza tecnológica (MATECH), 72% das associações mostraram ser eficientes, 14% mostraram progresso tecnológico e 14% mostraram ligeira regressão pois obtiveram valores muito próximos da eficiência.

Registe-se que a associação distrital de Viseu é a única que apresenta variação tecnológica orientada para os *outputs* (OBTECH), variação tecnológica orientada para os *inputs* (IBTECH) e magnitude da variação tecnológica (MATECH) menores do que 1, tal indica que tiveram ganhos de produtividade, crescimento da eficiência ou progresso tecnológico.

A tabela 56 expressa o número de associações que evidenciaram uma tendência de poupança/utilização de *inputs*. Recorde-se que os inputs utilizados foram os custos com serviços externos (x1), custos com pessoal (x2) e outros custos (x3). A maioria das associações apresentaram progresso tecnológico ou foram eficientes e apresentaram polaridade de utilização/uso dos custos com os serviços externos e custos com pessoal para explicar os ganhos de variação tecnológica ocorridos. Dezasseis associações tiveram apresentaram variação tecnológica neutra (MATECH=1). Atente-se ainda que o progresso tecnológico é “Hicks-neutro”, como apresentado na discussão do modelo, quando a relação entre a taxa marginal de substituição e a proporção dos fatores não muda. Isto é a relação entre certas variáveis não se altera sob a mudança técnica. Neste caso, o progresso técnico é considerado neutro se a relação entre algumas variáveis económicas não se alterarem ao longo do tempo.

Tabela 56 - Alteração tecnológica orientada para o *input*

Número das associações distritais para os quais houve:				
	$\left(\frac{x_1}{x_3}\right)^{t+1} > \left(\frac{x_1}{x_3}\right)^t$	$\left(\frac{x_1}{x_3}\right)^{t+1} < \left(\frac{x_1}{x_3}\right)^t$	$\left(\frac{x_2}{x_3}\right)^{t+1} > \left(\frac{x_2}{x_3}\right)^t$	$\left(\frac{x_1}{x_3}\right)^{t+1} < \left(\frac{x_2}{x_3}\right)^t$
<i>IBTECH</i> >1	2 (x ₁ -poupança)	1 (x ₁ -uso)	1 (x ₂ -poupança)	1 (x ₂ -uso)
<i>IBTECH</i> <1	1 (x ₁ -uso)	0 (x ₁ -poupança)	0 (x ₂ -uso)	0 (x ₂ -poupança)
Neutro	8		8	

Sobre a alteração tecnológica orientada para o output, tabela 57, podemos verificar como principal tendência uma orientação para a produção. Recorde-se que os indicadores de *output* foram número de jogadores de formação masculinos (y1), número de jogadores de formação femininos (y2), número de jogos realizados (y3), número de clubes (y4), número de equipas (y5), número de treinadores (y6), número de oficiais de mesa (y7) e receitas (y8).

Tabela 57 - Alteração tecnológica orientada para o output

Número das associações distritais para os quais:				
	$\left(\frac{y_1}{y_3}\right)^{t+1} > \left(\frac{y_1}{y_3}\right)^t$	$\left(\frac{y_1}{y_3}\right)^{t+1} > \left(\frac{y_1}{y_3}\right)^t$	$\left(\frac{y_1}{y_3}\right)^{t+1} > \left(\frac{y_1}{y_3}\right)^t$	$\left(\frac{y_1}{y_3}\right)^{t+1} > \left(\frac{y_1}{y_3}\right)^t$
<i>OBTECH</i> >1	3 (y ₁ -produção)	1 (y ₁ - produção)	1 (y ₂ - produção)	1 (y ₂ - produção)
<i>OBTECH</i> <1	1 (y ₁ - produção)	1 (y ₁ - produção)	1 (y ₂ - produção)	1 (y ₂ - produção)
Neutro	5		6	

Algumas associações tiveram regressão tecnológica possivelmente devido à maior produção de jogadores e aos custos com serviços externos e com o pessoal que não teve a mesma proporcionalidade. Outras tiveram alguns ganhos

devido aos processos de formação de jogadores masculinos e femininos. Onze associações apresentarem posições neutras.

Genericamente, os dados obtidos são reveladores de elevada homogeneidade na produtividade e manutenção das condições de intervenção sem que tivesse havido grandes alterações de progresso tecnológico no período de tempo em estudo, de 2000 a 2010.

A interpretação da orientação para a produção, os resultados das associações distritais

A partir das evidências identificadas anteriormente, importa conhecer e explicar a performance da federação pela intervenção das associações distritais e interpretar as causas a partir das quais se obtêm os resultados globais, pelos *outputs* utilizados no ponto anterior.

Para tal, estabeleceu-se um ranking com as posições anuais das associações distritais. Constituíram-se como critérios: as classificações anuais das seleções e as provas nacionais vencidas pelos clubes de cada associação. No primeiro critério, atribui-se uma pontuação, considerando o número de equipas participantes na competição, em que a primeira classificada tem os pontos iguais ao número de seleções participantes e o último com 1 ponto. Como exemplo, no campeonato nacional entre seleções distritais de juvenis participaram 18 associações, a vencedora tem 18 pontos, por ordem decrescente, a última classificada 1 ponto. No segundo critério, atribuiu-se 2 pontos à associação distrital por cada prova nacional ganha por um clube seu filiado. A pontuação final é resultante de uma média aritmética dos dez anos em estudo. A tabela 52 expressa a pontuação e posição de cada associação distrital.

Tabela 58 - As pontuações obtidas pelas associações distritais de acordo com os critérios

Associação Distrital	Pts Selec Sub14 Masc	Pts Selec Sub16 Masc	Pts Selec Sub14 Fem	Pts Selec Sub16 Fem	Pts Clubes
Porto	13,00	12,64	13,82	12,18	8,55
Aveiro	12,55	12,64	12,73	12,27	7,82
Lisboa	13,18	11,73	12,73	12,00	7,45
Setúbal	12,64	8,73	11,55	9,27	4,73
Coimbra	10,91	10,82	10,73	10,45	3,45
Santarém	9,00	9,36	10,09	7,64	2,36
Madeira	6,00	9,00	8,27	9,91	4,18
Algarve	7,00	7,73	9,27	8,45	0,55
Viana do Castelo	8,00	6,82	7,82	6,40	1,40
Braga	7,64	5,09	7,64	4,73	0,91
Faial e Pico*	6,18	6,91	4,09	5,00	0,73
Santa Maria*	6,18	6,91	4,09	5,00	0,73
São Miguel*	6,18	6,91	4,09	5,00	0,73
Terceira*	6,18	6,91	4,09	5,00	0,73
Leiria	3,91	5,00	5,00	5,55	1,45
Viseu	5,91	2,91	6,09	2,82	0,36
Alentejo	7,00	1,18	5,91	1,73	0,36
Vila Real	2,91	4,55	3,64	4,18	0,91
Castelo Branco	2,00	2,82	2,55	2,73	0,00
Guarda	2,09	1,18	1,91	1,27	0,00
Bragança	1,00	0,18	0,82	0,00	0,00

Fonte: Dados dos Relatórios de Atividades da FPB de 2000 a 2010. * Valores respeitantes aos Açores

No sentido de interpretarmos e compararmos, nos indicadores disponíveis, a intervenção de cada associação, estabeleceu-se um *ranking* com a pontuação média obtida, ver tabela 51. No caso dos Açores, utilizou-se a pontuação obtida pela seleção distrital para o *ranking* global e atribuiu-se o mesmo valor às quatro associações que a constituem (Faial e Pico, Santa Maria, São Miguel e Terceira), na abordagem comparativa manteve-se a desagregação das associações.

Tabela 59 - O ranking das associações de acordo com a pontuação média obtida

Associação Distrital	Pontuação Média	Posição Ranking
Porto	12,04	1
Aveiro	11,60	2
Lisboa	11,42	3
Setúbal	9,38	4
Coimbra	9,27	5
Santarém	7,69	6
Madeira	7,47	7
Algarve	6,60	8
Viana do Castelo	6,09	9
Braga	5,20	10
Faial e Pico	4,58	11
Santa Maria	4,58	12
São Miguel	4,58	13
Terceira	4,58	14
Leiria	4,18	15
Viseu	3,26	16
Alentejo	3,24	17
Vila Real	3,24	18
Castelo Branco	2,02	19
Guarda	1,29	20
Bragança	0,40	21
Med.	5,84	
Desvpad.	3,30	
Mín.	0,40	
Máx.	12,04	

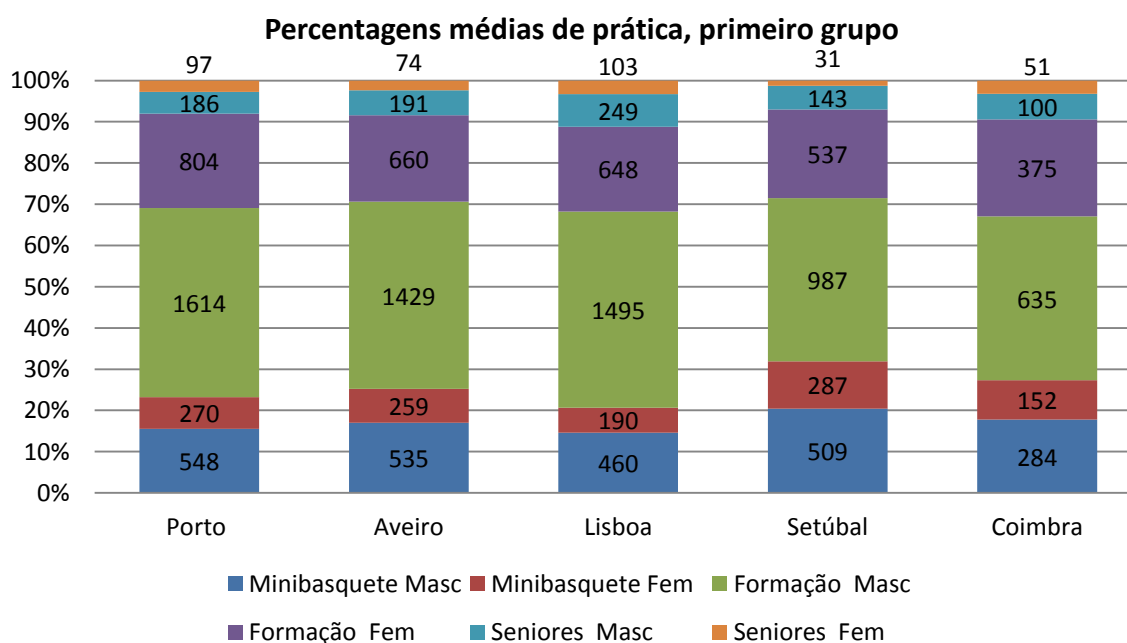
Fonte: Dados dos Relatórios de Atividades da FPB de 2000 a 2010. * Valores respeitantes aos Açores

De acordo com os valores obtidos, respetivamente da média e desvio padrão da pontuação, constituíram-se três grupos de associações; as que estão acima daqueles valores (Porto, Aveiro, Lisboa, Setúbal e Coimbra), as que estão dentro (Santarém, Madeira, Algarve, Viana do Castelo, Braga, Faial e Pico, Santa Maria, São Miguel, Terceira e Leiria) e as que estão abaixo (Viseu, Alentejo, Vila Real, Castelo Branco, Guarda e Bragança). Desta forma, parte-se para a interpretação dos resultados desportivos obtidos em três níveis de associações:

As associações do grupo 1

Conforme gráfico 4, são destacados os valores médios de jogadores e a sua proporção no valor total de inscritos por associação, considerando três grandes grupos de referência o minibasquete, a formação e os seniores e atendendo aos dois sexos. A ordem, neste caso, também corresponde ao maior número de inscritos por associação.

Em números absolutos, no minibasquete e na formação o Porto (3236) tem o valor mais elevado e Coimbra (1440) o mais baixo. Já nos seniores, Lisboa (352) e Coimbra (151) têm, respetivamente, o valor mais e menos elevado.



Fonte: Dados dos Relatórios de Atividades da FPB de 2000 a 2010

Gráfico 4 - Por três grupos de prática e género o número médio de jogadores, grupo 1

Ao conjugarmos a figura anterior com a tabela 60, verifica-se que, na associação, Setúbal (31%) tem a maior percentagem de praticantes de minibasquete e Lisboa (21%) a menor. Ao nível de todos os escalões correspondentes à formação, o Porto (69%) tem o maior número de jogadores e Setúbal (62%) o menor. Ao nível dos seniores, Lisboa (11%) e Setúbal (7%) têm a

maior e a menor percentagem. Atendendo ao minibasquete e à formação Setúbal (93%) apresenta o valor mais alto e Lisboa (89%) o menor.

Tabela 60 - Percentagem média de jogadores, por grupos de prática e género

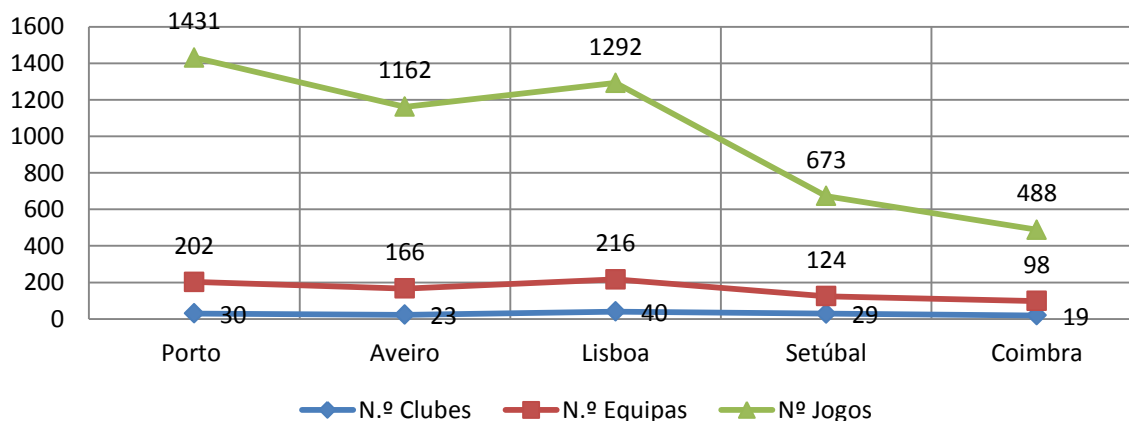
	Minibasquete		Formação		Seniores	
	Masc	Fem	Masc	Fem	Masc	Fem
Porto	15%	8%	46%	23%	5%	3%
Aveiro	17%	8%	46%	21%	6%	2%
Lisboa	15%	6%	47%	21%	8%	3%
Setúbal	20%	11%	40%	22%	6%	1%
Coimbra	18%	10%	40%	23%	6%	3%

Fonte: Dados dos Relatórios de Atividades da FPB de 2000 a 2010

Registe-se ainda que no minibasquete o Porto (6%) tem a menor diferença entre praticantes masculinos e femininos. Na formação a maior diferença é verificada no Porto (23%) e a menor em Coimbra (17%). Nos seniores, o Porto (2%) apresenta menor diferença e Lisboa e Setúbal a maior (5%).

Relativamente ao número de clubes Lisboa (40) apresenta o valor mais elevado e Coimbra (19) o mais baixo. Porto (30) e Setúbal (29) apresentam valores semelhantes, gráfico 5.

Percentagens médias de n.º clubes, equipas e jogos - primeiro grupo

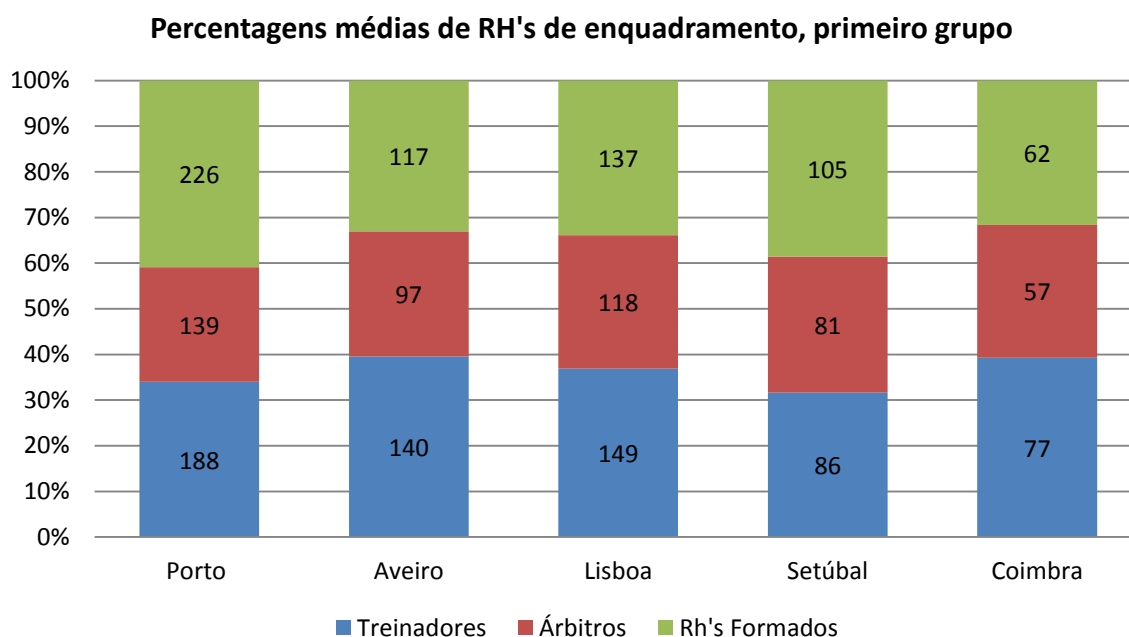


Fonte: Dados dos Relatórios de Atividades da FPB de 2000 a 2010

Gráfico 5 - Por associação, número de clubes equipas e jogos

Em média, Lisboa (216) e Porto (202) apresentam os valores mais elevados de equipas inscritas. Na relação entre jogos realizados e equipas Porto (7,07) e Aveiro (7) apresentam um valor mais elevado, Lisboa (5,9), Setúbal (5,4) e Coimbra (4,9) os valores com menos jogos por equipas inscritas.

Relativamente ao enquadramento humano, considerando os inscritos na associação, constituíram-se pela disponibilidade dos dados, três grupos de: treinadores, árbitro/juízes e de elementos que participaram nos cursos e atualizações de formação.



Fonte: Dados dos Relatórios de Atividades da FPB de 2000 a 2010

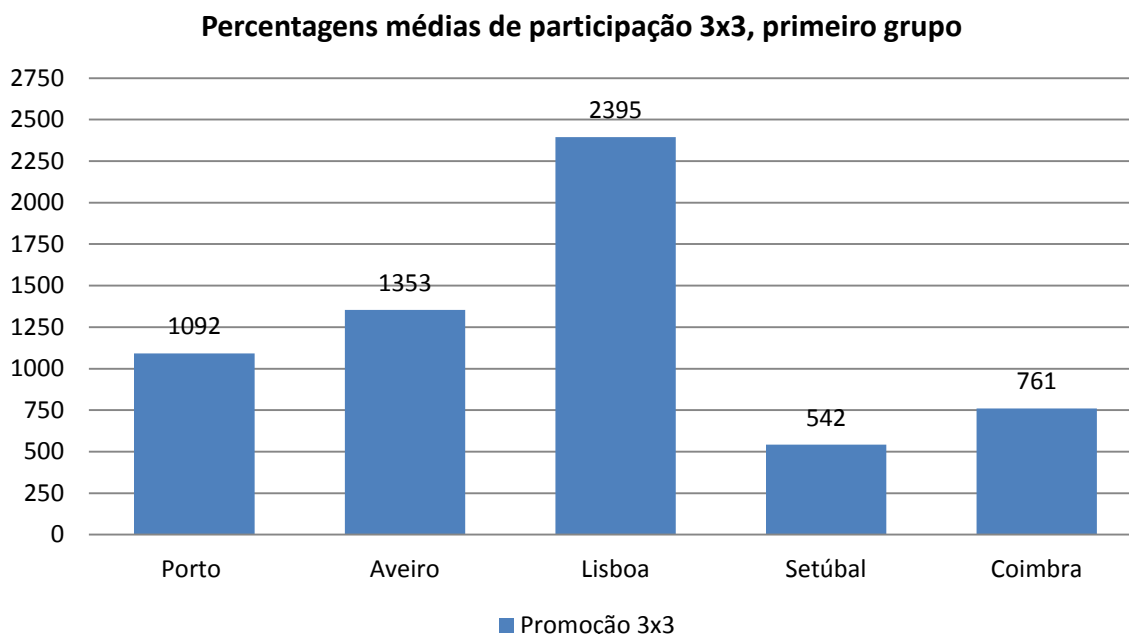
Gráfico 6 - Número médio de inscritos (treinadores e árbitros/juízes) e formados

Porto e Coimbra apresentam, respetivamente, os valores mais elevados e mais baixos nas três situações. Os valores da formação revelam que as ações proporcionadas não são frequentadas, anualmente, por todos os treinadores e árbitros/juízes inscritos.

Se considerarmos o número de equipas inscritas, na figura anterior, o rácio treinador/equipas é igual ou superior a 1,5. No caso de Lisboa é de 1,8 e de Aveiro

e Coimbra 1,7. No caso dos árbitros Porto (0,65) e Setúbal (0,65) apresentam os valores mais altos. Coimbra e Aveiro (0,58) os mesmos rácios e Lisboa (0,55) o valor mais baixo.

Lisboa (2395) e Aveiro (1353) apresentam os valores mais elevados na atração de jovens para as atividades de 3x3. Tendo Setúbal (542) o valor mais reduzido.



Fonte: Dados dos Relatórios de Atividades da FPB de 2000 a 2010

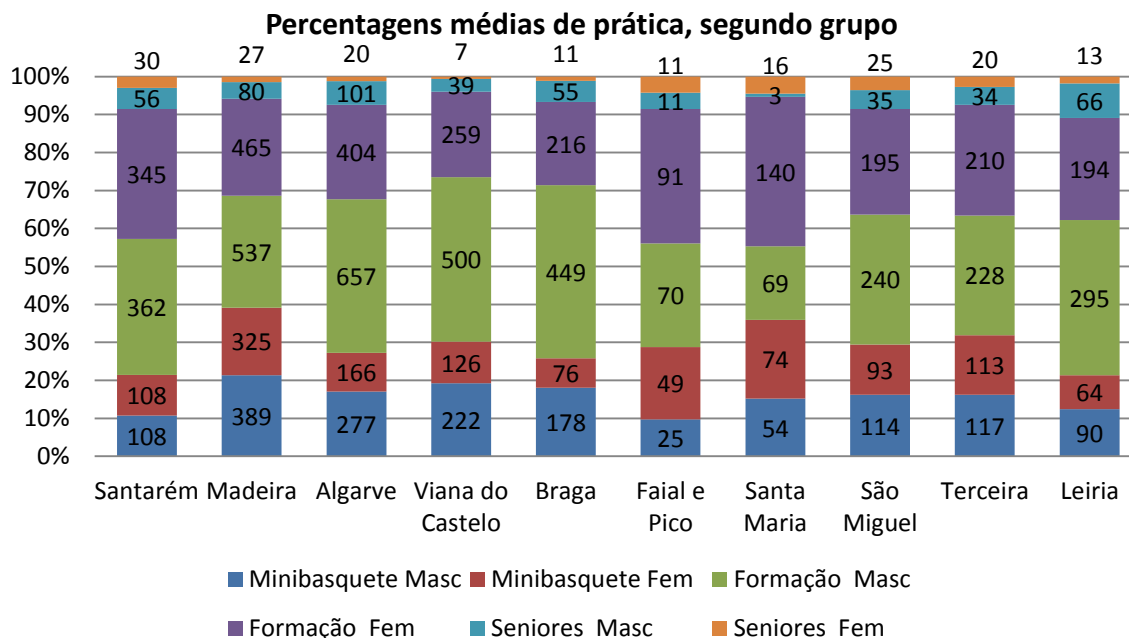
Gráfico 7 - Por associação, número de jovens participantes nas atividades de promoção

As associações do grupo 2

O segundo grupo, é constituído pelas associações distritais de: Santarém, Madeira, Algarve, Viana do Castelo, Braga, Faial e Pico, Santa Maria, São Miguel, Terceira e Leiria

A Madeira (714) e o Algarve (443) têm o valor absoluto de inscritos no minibasquete mais elevado e o Faial e Pico (74) e Leiria (154) o valor o mais baixo.

Ao considerarmos o minibasquete e a formação, a Madeira (1716) e o Algarve (1504) são as associações com mais inscritos, neste grupo, Faial e Pico (235) e Santa Maria (337) as que têm menos inscritos. Nestes dois escalões, a Madeira (790) e Faial e Pico (91) são as associações com mais e menos raparigas. Nos rapazes, Algarve (934) e Faial e Pico (95) têm, pela ordem, mais e menos inscritos.



Fonte: Dados dos Relatórios de Atividades da FPB de 2000 a 2010

Gráfico 8 - Por três grupos de prática e género o número médio de jogadores, grupo 2

Com a tabela 53 constatamos que o minibasquete tem maior percentagem nas associações da Madeira (39%) e Santa Maria (36%) e menor em Leiria (21%) e Santarém (22%).

Atendendo ao minibasquete e à formação, estes dois escalões representam 96% dos inscritos na associação de Viana do Castelo e 94% na Madeira e em Santa Maria, já em Leiria representam 89% dos inscritos, valor mais baixo deste grupo.

Santarém, 11%, e a Terceira, 16%, têm a mesma percentagem de praticantes dos dois géneros no minibasquete e uma diferença de 2% na formação. Braga, com uma diferença de 10% no minibasquete e 23% na formação apresenta uma maior diferença de participação de rapazes e raparigas. Faial e Pico e Santa Maria a maior diferença para um número superior de raparigas, no minibasquete e na formação.

Tabela 61 - Percentagem média de jogadores por três grupos de prática e género

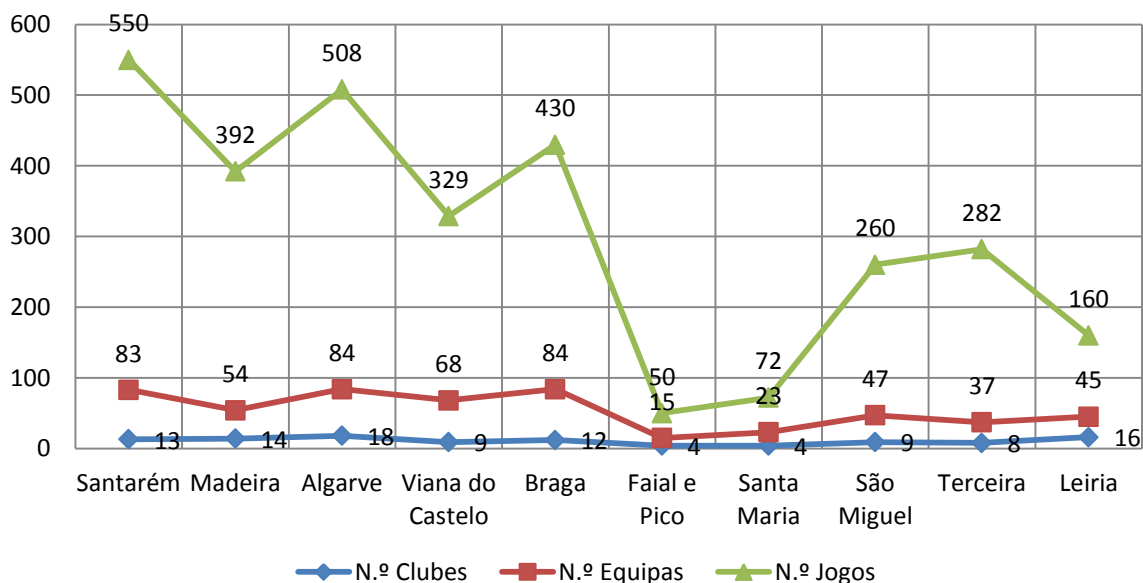
	Minibasquete		Formação		Seniores	
	Masc	Fem	Masc	Fem	Masc	Fem
Santarém	11%	11%	36%	34%	5%	3%
Madeira	21%	18%	29%	26%	4%	2%
Algarve	17%	10%	41%	25%	6%	1%
Viana do Castelo	19%	11%	43%	23%	3%	1%
Braga	18%	8%	45%	22%	6%	1%
Faial e Pico	10%	19%	27%	36%	4%	4%
Santa Maria	15%	21%	19%	39%	1%	5%
São Miguel	16%	13%	34%	28%	5%	4%
Terceira	16%	16%	31%	29%	5%	3%
Leiria	12%	9%	41%	27%	9%	2%

Fonte: Dados dos Relatórios de Atividades da FPB de 2000 a 2010

Nos seniores, o maior número de inscritos regista-se no Algarve (121) e na Madeira (107) e o menor nas associações dos Açores. Leiria apresenta, comparativamente, a menor percentagem de praticantes, 11%, no total dos seus inscritos, predominando os do sexo masculino (9%).

O Algarve, com uma média de 18 clubes inscritos, apresenta o valor mais elevado e as ilhas dos Açores o menor número de clubes inscritos, com exceção de São Miguel que tem o mesmo número que Viana do Castelo (9).

Percentagens médias de n.º clubes, equipas e jogos - segundo grupo



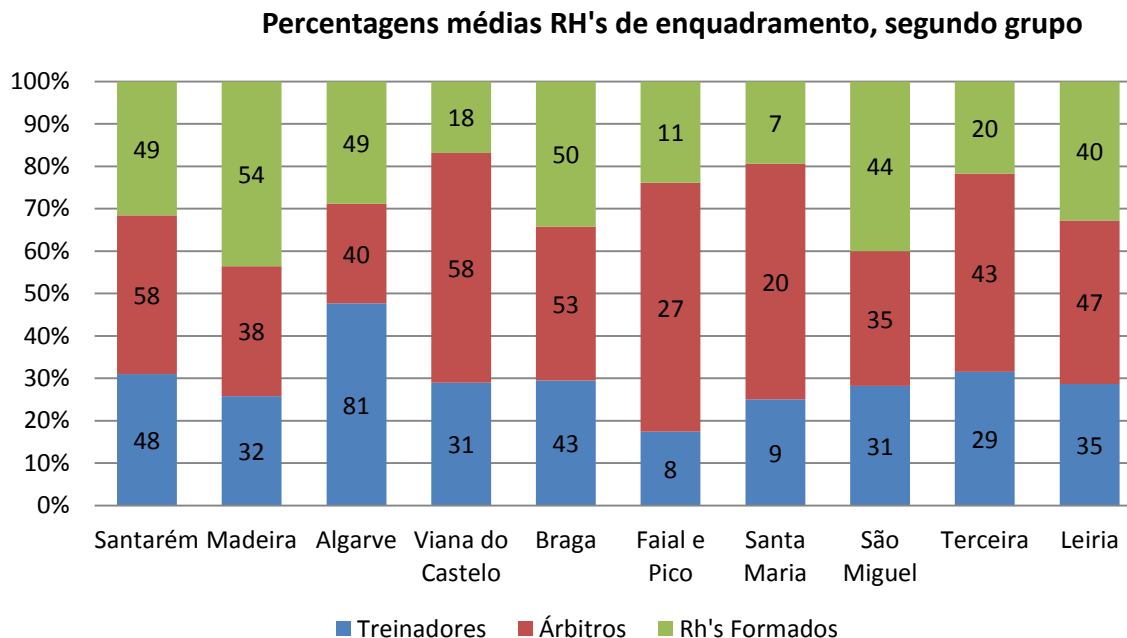
Fonte: Dados dos Relatórios de Atividades da FPB de 2000 a 2010

Gráfico 9 - Por associação, número de clubes equipas e jogos

Ao nível de equipas, o Algarve (84), Braga (84) e Santarém (83) apresentam os valores mais elevados e Faial e Pico e Santa Maria (4) os valores mais baixos.

Quando relacionamos o número de jogos realizados e as equipas inscritas, verifica-se que a Madeira (7,26 jogos) e a Terceira (7,62) têm uma relação superior. As associações de Leiria (3,56), Faial e Pico (3,33) e Santa Maria (3,13) têm uma relação com menor número de jogos.

Relativamente ao número de treinadores, as associações com maior número de inscritos são Algarve (81), Santarém (48) e Braga (43). Faial e Pico (8) e Santa Maria (9) o menor número, gráfico 10.



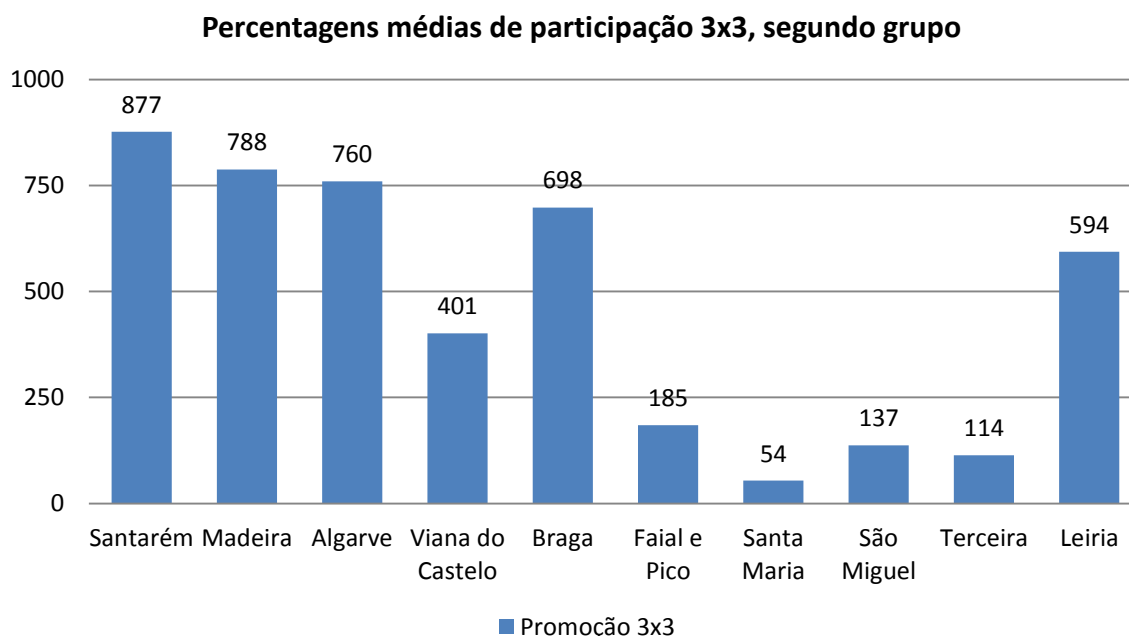
Fonte: Dados dos Relatórios de Atividades da FPB de 2000 a 2010

Gráfico 10 - Número médio de inscritos, treinadores e árbitros/juízes, e formados

Viana do Castelo (58) e Santarém (58) tiveram um maior número de árbitros inscritos. Faial e Pico (27) e Santa Maria (20) o menor número. Registe-se, face ao número de clubes e equipas inscritas, o número de árbitros do Algarve (40).

O rácio médio de treinadores/equipas é de 1,7 e de árbitros 1,3. O número de formados indicia que a oferta proporcionada não cobriu, em sessões de atualização ou de formação inicial, o total de inscritos de treinadores e árbitros.

A participação nas sessões de promoção de 3x3, dados os valores médios em causa e o período temporal, o número de envolvidos nas associações é elevada. No caso de Santarém (877) este valor representa 89% dos inscritos na associação e de Leiria (594) 82%, ver gráfico 11.



Fonte: Dados dos Relatórios de Atividades da FPB de 2000 a 2010

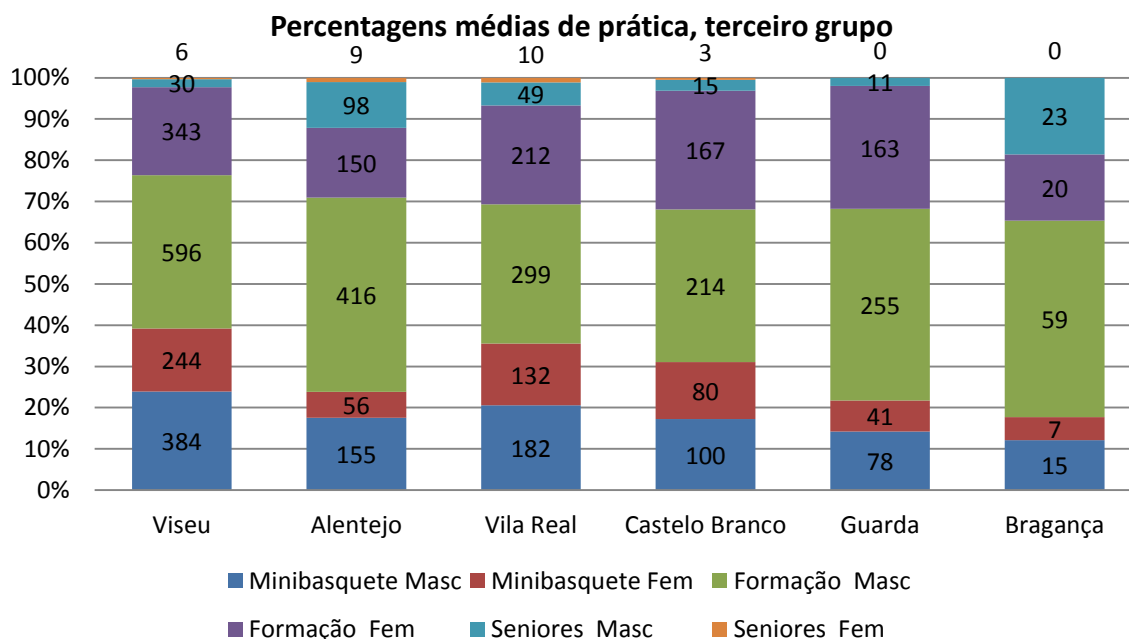
Gráfico 11 - Por associação, número de jovens participantes nas atividades de promoção

Também no Faial e Pico (185) o número de participantes é comparável a 72% do total de inscritos na associação. Em Santa Maria, São Miguel e Terceira, comparativamente, o número de envolvidos foi menor.

As associações do grupo 3

Este grupo de seis associações é constituído por Viseu, Alentejo, Vila Real, Castelo Branco, Guarda e Bragança. Com o maior número de jogadores inscritos encontra-se Viseu (1603) seguido, com uma grande diferença, pelo Alentejo (884). Por outro lado, Guarda (548) e Bragança (124) têm o menor número de inscritos. Neste último caso, é o menor número de todas as associações analisadas, ver gráfico 12.

O Alentejo (98) tem nos seniores masculinos o valor mais elevado deste escalão. Apenas nos femininos é Vila Real (49) que regista o melhor número de inscritos.



Fonte: Dados dos Relatórios de Atividades da FPB de 2000 a 2010

Gráfico 12 - Por três grupos de prática e género o número médio de jogadores, grupo 3

Este grupo tem o valor mais baixo de jogadoras, no total das associações: 1643. Tem 28 jogadoras seniores e duas associações sem jogadoras inscritas. O Alentejo (30%) tem, na formação, a maior diferença de praticantes dos dois géneros

O minibasquete e a formação representam 98% da prática em Viseu e na Guarda, no caso de Bragança 82% e no Alentejo 88%, ver tabela 62.

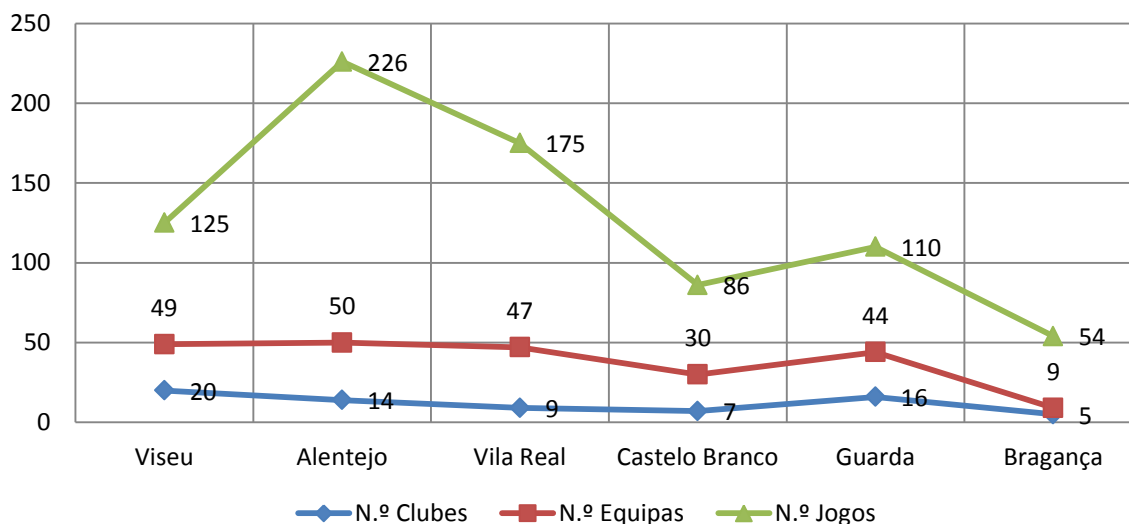
Tabela 62 - Percentagem média de jogadores por três grupos de prática e género

	Minibasquete		Formação		Seniores	
	Masc	Fem	Masc	Fem	Masc	Fem
Viseu	24%	15%	37%	22%	2%	0%
Alentejo	18%	6%	47%	17%	11%	1%
Vila Real	21%	15%	34%	24%	5%	1%
Castelo Branco	17%	14%	37%	29%	3%	0%
Guarda	14%	7%	47%	30%	2%	0%
Bragança	12%	6%	48%	16%	18%	0%

Fonte: Dados dos Relatórios de Atividades da FPB de 2000 a 2010

O minibasquete tem um elevado contributo para o total de praticantes em Viseu (39%) e Vila Real (36%) e uma menor percentagem em Bragança (18%) e na Guarda (21%).

O número de clubes ativos é semelhante ao do grupo anterior, no valor médio, por ordem decrescente Viseu (20), Guarda (16) e Alentejo (14) têm um maior número. Bragança com 5 e Castelo Branco com 7 têm o menor de clubes, gráfico 13.

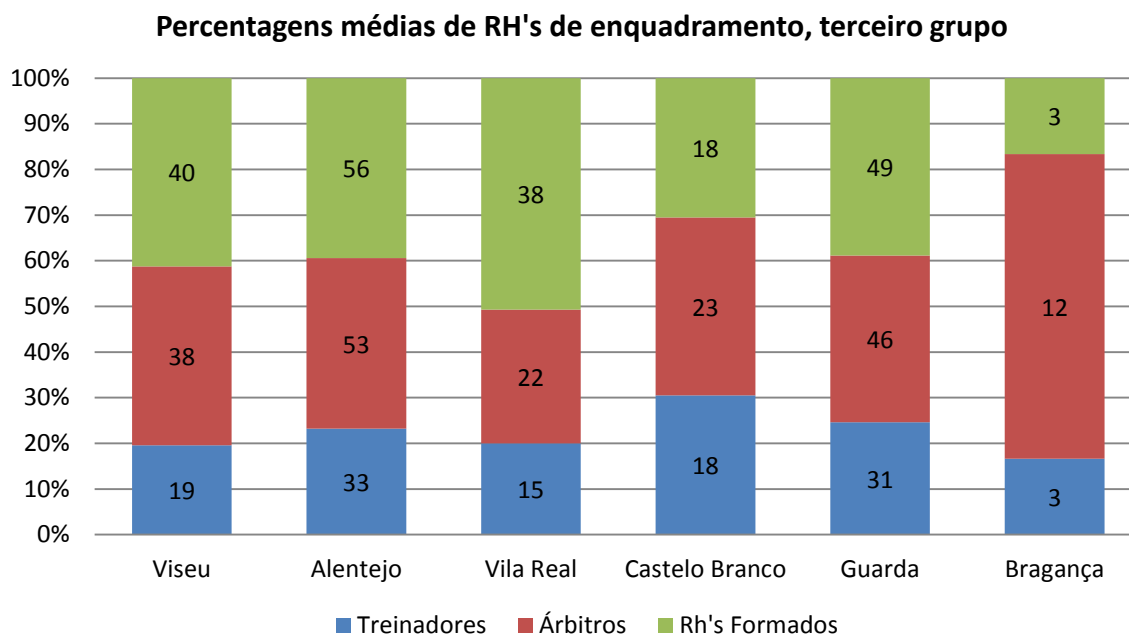
Percentagens médias de n.º clubes, equipas e jogos - terceiro grupo

Fonte: Dados dos Relatórios de Atividades da FPB de 2000 a 2010

Gráfico 13 - Por associação, número de clubes equipas e jogos

Na relação entre o número de equipas e de jogos realizados pelas associações, o Alentejo e Bragança apresentam um rácio superior. Já Guarda e Viseu os valores mais baixos.

Globalmente o número de treinadores é reduzido, Bragança (3) e Vila Real (15) são expressão de tal situação, gráfico 14. O Alentejo (53) e a Guarda (46) têm o maior número de árbitros inscritos.

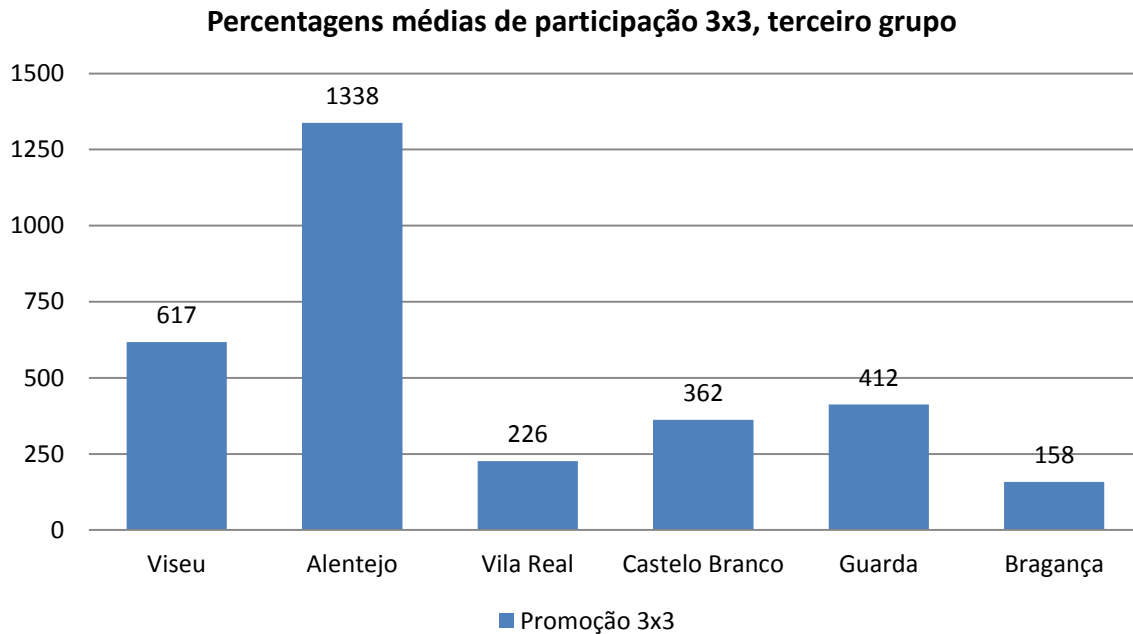


Fonte: Dados dos Relatórios de Atividades da FPB de 2000 a 2010

Gráfico 14 - Número médio de inscritos, treinadores e árbitros/juízes, e formados

No rácio treinadores equipas, Bragança (3) e Vila Real (3) têm indicadores mais alto e a Guarda (1,4) o mais baixo. Na relação entre árbitros e equipas o valor é quase de um árbitro por equipa. Se considerarmos a relação entre árbitros e jogos Vila Real (8) e Bragança (5) apresentam um valor mais elevado.

A participação nas atividades de promoção, no 3x3, foi maior no Alentejo (1338) e em Viseu (663), com menor envolvimento Bragança (152) e Vila Real (226), ver gráfico 15.



Fonte: Dados dos Relatórios de Atividades da FPB de 2000 a 2010

Gráfico 15 - Por associação, número de jovens participantes nas atividade de promoção

Registe-se que no caso de Bragança (158) este valor é superior ao número de inscritos na associação (124).

Capítulo IV.VIII – Fase III - Aplicação da abordagem *Bootstrap* ao índice DEA Malmquist

A tabela 63 identifica e descreve os principais valores de localização central, dispersão e de localização relativa das variáveis, sendo observados 231 unidades.

Tabela 63 - Descrição das variáveis utilizadas na segundo estágio

Variável	Descrição*	Obs	Média	Desv. Padrão	Mínimo	Máximo
Scores DEA (<i>Ranks</i>)	Índice de produtividade do Malmquist DEA	231	1,132238	0,6977805	0,371	4,203
<i>Poder de compra per capita</i> (<i>poder_comp~a</i>)	Índice do INE	231	85,25636	19,01995	61,74	159,58
<i>Poder de compra do distrito</i> (<i>poder_c~o</i>)	Índice do INE	231	4,643727	6,997249	0,04	33,21
<i>Medidas resposta ambiente</i> (<i>medidas_re~i</i>)	Indicadores da análise doc.	231	0,8181818	0,3865322	1	1
<i>Medidas resposta governação</i> (<i>medidas_re~r</i>)	Indicadores da análise doc.	231	0,6363636	0,4820903	0	1
<i>Medidas resposta stakeholders</i> (<i>medidas_re~e</i>)	Indicadores da análise doc.	231	0,7272727	0,4463289	0	1
<i>Medidas resposta estratégia</i> (<i>medidas_re~t</i>)	Indicadores da análise doc.	231	1	0	1	1
<i>Ranking resultados desportivos</i> (<i>ranking_re~p</i>)	Indicadores da análise doc.	231	5,871558	4,66247	0	16,8

* A descrição das variáveis está abaixo desenvolvida

A escolha das variáveis de poder de compra, “poder de compra per capita do distrito” e do “poder de compra do distrito”, é justificado por se tratar de um indicador agregado resultante de um modelo de análise fatorial por componentes, desenvolvido pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) que comporta 17

variáveis demonstradoras da atividade económica, social e de ocupação do território⁶⁹, que pode ser desagregada ao nível da administração do território até aos distritos. Para o efeito, tal como se pode verificar na base de dados, foram recolhidos os dados existentes entre 2000 e 2010, dada a periodicidade da publicação dos resultados, bienal, optou-se pela sua repetição em cada dois ou três anos, de acordo com a primeira e a última data de publicação.

Para a criação da variável “ranking resultados desportivos” foi construído um indicador que constitui um ranking com as posições anuais das associações distritais. O primeiro, com os pontos iguais ao número de seleções participantes e o último com 1. Exemplo, campeonato nacional entre seleções distritais de juvenis participaram 19 associações, a vencedora tem 19 pontos, por ordem decrescente a última classificada um ponto. Adicionou-se mais 2 pontos por cada prova ganha, nos campeonatos nacionais, pelos clubes da respetiva associação. O valor final é uma média aritmética por ano.

Para as restantes variáveis, construiu-se um indicador qualitativo para a medição da existência/inexistência de medidas nas dimensões anteriormente descritas, assim na medição binária: “1 - apresenta medidas e 0 - não apresenta medidas”, em cada um dos anos em estudo. Não se considerou a quantidade mas a existência de medidas.

Na tabela seguinte, pela matriz de correlação de variáveis, verifica-se que das sete variáveis colocadas no modelo apenas cinco apresentam condição para serem utilizadas. A variável “poder de compra por distrito” (*poder_c~o*) e “medidas resposta estratégia” (*medidas_re~t*) pelo valor da correlação não são utilizáveis para o modelo.

⁶⁹ As 17 variáveis são: Rendimento bruto declarado do IRS; Rendimento das pessoas singulares (IRS) liquidado; Valores de contratos de hipotecas sobre prédios urbanos; Valor dos contratos de compra e venda de prédios urbanos; Valor das operações de pagamentos de serviços em caixas automáticas; Valor dos levantamentos nacionais em caixas automáticas; Valor dos levantamentos internacionais em caixas automáticas; Valor das compras nacionais através de terminais de pagamento automático; Valor das compras internacionais através de terminais de pagamento automático; Ganho mensal dos trabalhadores por conta de outrem a tempo completo; Consumo doméstico de energia elétrica; Imposto Municipal sobre imóveis (IMI); Volume de negócios das empresas; Número de veículos ligeiros vendidos; Proveitos dos estabelecimentos hoteleiros; População residente em lugares com 5000 ou mais habitantes.

Tabela 64 - Matriz de correlação entre variáveis

Variável	<i>Poder _comp~a</i>	<i>Poder _c~o</i>	<i>Medidas _re~i</i>	<i>Medidas _re~r</i>	<i>medida s_re~e</i>	<i>ranking _re~p</i>
<i>Poder de compra per capita (poder_comp~a)</i>	1,0000					
<i>Poder de compra do distrito (poder_c~o)</i>	0,8170	1,0000				
<i>Medidas resposta ambiente (medidas_re~i)</i>	0,0002	0,0005	1,0000			
<i>Medidas resposta governação (medidas_re~r)</i>	-0,0765	-0,0011	0,1336	1,0000		
<i>Medidas resposta stakeholders (medidas_re~e)</i>	-0,0600	-0,0010	0,2406	0,8101	1,0000	
<i>Medidas resposta estratégia (medidas_re~t)</i>						
<i>Ranking resultados desportivos (ranking_re~p)</i>	0,5082	0,4776	0,1810	-0,1929	-0,1467	1,0000

De acordo com a tabela 58, os resultados referem-se ao procedimento *bootstrap*, com a técnica de Tobit, anteriormente explicado, que permite verificar a robustez dos parâmetros em análise ao longo de várias amostras. Deste modo, foi efetuado um *bootstrap* para um conjunto de 1000 amostras aleatórias (ver anexo 8).

Pelo valor de Wald χ^2 (102,59) podemos inferir que as variáveis encontradas estão globalmente bem discriminadas e são bem explicativas do modelo, o valor de $\text{Prob} > \chi^2$ (0,0000), atendendo a que $p\text{-value} \leq \alpha$, então $0,0000 \leq 0,01$, podemos assumir que existe evidência estatística para com 99% de certeza considerar o modelo global.

Através do valor do Pseudo R^2 (0,3546) existe evidência que o modelo encontrado explica 35% dos resultados obtidos.

O valor do *Loglikelihood*, não tem utilidade própria considerado isoladamente, permitiu, no entanto, a escolha do modelo mais ajustado, conforme *output* em anexo.

Verificamos ainda que todas as variáveis independentes são significativas (para $p\text{-value} \leq 0,01$), com exceção do “poder de compra do distrito” e “medidas

de governação” em que $p\text{-value} \leq 0,05$ e, como tal, têm capacidades explicativas da relação causal que estabelecem.

Tabela 65 - Resultados da aplicação do *bootstrap* pela técnica de Tobit

Variável	Coefficiente	Erro-Padrão	Z	P> z	[95% Interv. Conf.]
<i>Poder de compra do distrito (poder_c~o)</i>	0,0101878**	0,0042978	2,37	0,018	0,0017643 0,0186113
<i>Medidas resposta ambiente (medidas_re~i)</i>	0,477175**	0,0581351	8,21	0,000	0,3632324 0,5911177
<i>Medidas resposta governação (medidas_re~r)</i>	-1,661448**	0,2671763	-6,22	0,000	-2.185104 -1.137792
<i>Medidas resposta stakeholders (medidas_re~e)</i>	1,460086**	0,2644903	5,52	0,000	0,9416946 1,978477
<i>Ranking resultados desportivos (ranking_re~p)</i>	-0,0262048**	0,007934	-3,30	0,001	-0,0417551 -0,0106544
Constante	0,8431376	0,0592644	14,23	0,000	0,7269816 0,9592937
Sigma	0,4796563	0,403149			0,4006406 0,558672
Número de obser.	231				
Replicações	1000				
Waldchi2	102,59				
Prob>chi2	0,0000				
LogLikelihood	-159,33346				
Pseudo – R ²	0,3546				

Obs. summary:1 left-censored observation at dea_ranks<=.371

229 uncensored observations

1 right-censored observation at dea_ranks>=4.203

.corr poder_comp_per_capita __poder_compra_do_distrito medidas_respost_ambi medidas_respost_gover

medidas_respost_stake medidas_respost_> estrat ranking_resut_desp

(obs=231

note: medidas_respost_estrat_omitted because of collinearity

Coefficiente estatisticamente significativo a 5%. No modelo de Tobit a variância ajustada é sigma

Importa recordar que os coeficientes da regressão são rácios de hipóteses, que nos indicam o impacto na probabilidade de um acontecimento, e têm de ser lidos dessa forma. Em todas as situações, as probabilidades são assumidas atendendo à variável. Assim, relativamente às variáveis e hipóteses colocadas e utilizáveis no modelo:

Poder de compra do distrito – Para cada unidade de poder de compra há uma probabilidade de ganho de eficiência (0,0101878), e a variável é estatisticamente significativa ($p > 0,05$), logo aceita-se a hipótese a 5%: H2 – Os resultados de produtividade dependem do poder de compra do distrito.

Medidas de resposta ao ambiente - Para cada conjunto de medidas há, um incremento (0,477175) de eficiência e a variável é estatisticamente significativa ($p > 0,01$), logo aceita-se a hipótese: H3 – Os resultados globais de produtividade são determinados pela de resposta da federação ao ambiente.

Medidas resposta governação - Para cada unidade de medidas há uma associação negativa (-1,661448) com a eficiência e a variável é estatisticamente significativa ($p > 0,01$), logo rejeita-se a hipótese: H4 – Os resultados globais de produtividade dependem das medidas de governação que a federação concretiza.

Medidas resposta as *stakeholders* - Para cada unidade de medidas há, um incremento (1,460086) de eficiência e a variável é estatisticamente significativa ($p > 0,01$). É o coeficiente mais elevado, é verificada uma relação de 14,6% de aumento da eficiência por medidas utilizadas, logo aceita-se a hipótese: H5 – Os resultados globais de produtividade dependem das medidas de relacionamento com os diferentes *stakeholders*.

Resultado desportivos - Para cada unidade de medidas há uma associação negativa (-0,0262048), embora reduzida, com a eficiência e a variável é estatisticamente significativa ($p > 0,05$), logo rejeita-se a hipótese: H7 – Os resultados globais de produtividade dependem dos resultados desportivos das associações distritais

Finalmente, podemos inferir que os resultados obtidos pelo índice produtividade total do Malmquist DEA dependem, embora em proporções diferentes de: Poder de compra do distrito, Medidas de resposta ao ambiente, Medidas resposta aos *stakeholders*.

Capítulo V.VIII – Fase IV – Avaliação da performance na perspectiva dos *stakeholders*, treinadores e diretores técnicos regionais

Relativamente à caracterização dos sujeitos da amostra, salienta-se que 30% têm mais de 16 anos de exercício de treinador, a mesma percentagem para os que têm entre 11 e 15 anos de experiência e 24% até 5 anos. No caso dos diretores técnicos regionais, 70% têm mais de dez anos de experiência.

Em termos de idade, 32% dos treinadores têm entre 20 e 31 anos, 36% entre 32 e 41 e 32% acima de 42 anos. Nos diretores técnicos, 33% têm entre 34 e 40 anos, 77% entre 45 e 59 anos.

Nas habilitações académicas, 38% são licenciados em educação física e desporto, 26% licenciados noutras áreas, 16% são mestres e 20% são ainda estudantes. Os diretores técnicos são em 66,7% dos casos licenciados em educação física e desporto, 22,2% têm outras licenciaturas e 11,1% o grau de mestre.

Em termos profissionais, salienta-se que os treinadores são em 58% dos casos professores, técnicos superiores em 14% das situações e apenas 2% são treinadores profissionais, existindo depois uma diversidade de outras profissões. Registe-se que os diretores técnicos são em 88,8% professores (77,8% professores de educação física).

Avaliação da importância do indicador

A avaliação da importância dos indicadores poderá dar uma referência sobre a interpretação que os inquiridos fazem do tema. Isto é, se valorizam a intervenção que a Federação faz e que é transmitida pelo indicador. Deste modo, podemos verificar, na tabela seguinte, os resultados da avaliação da importância dos indicadores com valores mais elevados, por ordem decrescente.

Regista-se que todos os indicadores apresentam valores médios de avaliação bastante elevados. Para os treinadores os três indicadores mais valorizados foram: a “Qualidade dos cursos de formação de treinadores” (6,57), “captação de praticantes para a modalidade” (6,54) e “Qualidade dos cursos de formação de árbitros” (6,52), ver na tabela 66 os primeiros vinte seis indicadores.

Tabela 66 - Resultados da avaliação da importância do indicador, pelos treinadores

Indicador	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
5.3 Qualidade dos cursos de formação de treinadores	47	5	7	6,57	,617
1.10 Captação de praticantes para a modalidade	50	3	7	6,54	,862
5.4 Qualidade dos cursos de formação de árbitros	44	5	7	6,52	,664
1.14 Festas Nacionais do Basquetebol Juvenil	50	4	7	6,52	,735
1.13 Iniciativas de promoção da modalidade Minibasquete	50	3	7	6,52	,886
3.10 Funcionamento das associações distritais	49	5	7	6,39	,671
5.5 N.º de cursos disponibilizados para treinadores	49	5	7	6,37	,727
3.11 Apoio das associações distritais aos clubes	50	5	7	6,36	,749
2.7 Reconhecimento público da modalidade	50	4	7	6,36	,964
5.2 Quantidade de árbitros formados	49	4	7	6,35	,855
1.11 Captação de talentos/ mais aptos para as seleções	48	3	7	6,33	,953
5.1 Quantidade de treinadores formados	49	4	7	6,33	,875
1.1 N.º de praticantes de minibasquete	50	2	7	6,30	1,199
5.6 N.º de cursos disponibilizados para árbitros	44	4	7	6,30	,823
3.13 Organização das provas distritais	49	5	7	6,27	,700
2.4 O site / portal da FPB	50	3	7	6,20	,926
3.16 Apoios aos clubes	49	4	7	6,18	,858
3.12 Organização das provas nacionais	49	4	7	6,18	,755
2.1 N.º de jogos nacionais na televisão	50	4	7	6,18	,873
4.6 Subsídios do Estado e outras entidades	34	3	7	6,18	,999
1.12 Iniciativas de promoção da modalidade 3x3 nas escolas	50	2	7	6,14	1,088
3.9 Modelo de gestão da FPB	46	4	7	6,11	,900
2.2 N.º de notícias sobre a modalidade nos jornais desportivos	50	3	7	6,08	1,007
3.17 Custo de arbitragens	49	3	7	6,00	1,099
3.18 Relação com patrocinadores	49	3	7	5,94	1,088
3.7 Facilidade de contacto com os serviços da federação	47	4	7	5,91	,974
Valid N (listwise)	28				

Os indicadores “N.º de praticantes de minibasquete”, “iniciativas de promoção da modalidade 3x3 nas escolas”, “N.º de notícias de sobre a

modalidade nos jornais desportivos”, “custos de arbitragem” e “relação com os patrocinadores” apresentam os valores mais elevados de desvio padrão, na tabela anterior.

Nos restantes indicadores, tabela 67, verifica-se que o valor mais baixo sobre a importância do indicador foi para os “custos com serviços externos” (5,03). O indicador sobre os “Centros de Alto Rendimento” teve, de todos os indicadores, o desvio padrão mais elevado (1,484). O “N.º de praticantes seniores, masculinos” e “N.º de praticantes seniores, femininos” tiveram os valores mínimos mais baixos (1) de todos os indicadores.

Tabela 67 – Resultados da avaliação da importância do indicador, pelos treinadores (conti.)

Indicador	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
2.5 Utilização do facebook, twitter, youtube	46	4	7	5,91	,985
3.14 Centros de treino	48	3	7	5,90	1,292
3.8 Disponibilidade de meios à distância/ online para inscrição de equipas/jogadores/ treinadores e outro enquadramento humano	46	4	7	5,87	,980
3.5 Atendimento - serviços de formação da FPB	46	4	7	5,85	,942
2.6 Reconhecimento mediático / público dos principais jogadores/jogadoras nacionais	50	3	7	5,84	1,131
4.7 Proveitos operacionais	34	4	7	5,79	1,175
1.7 Resultados internacionais das seleções femininas – Formação	50	3	7	5,78	,932
4.3 Custos com as associações	35	4	7	5,77	1,031
1.3 N.º de praticantes femininos na formação - incluindo Sub19	50	3	7	5,76	1,153
1.2 N.º de praticantes masculinos na formação – incluindo Sub20	50	3	7	5,74	1,157
3.15 Centros de alto rendimento (CAR)	48	2	7	5,73	1,484
1.9 Resultados internacionais da seleção feminina – Seniores	49	4	7	5,63	,883
1.6 Resultados internacionais das seleções masculinas – Formação	50	4	7	5,62	,923
2.3 N.º de notícias sobre a modalidade nos jornais não desportivos	50	3	7	5,58	1,295
3.4 Atendimento - serviços de inscrições da FPB	46	4	7	5,57	,886
3.2 Atendimento - serviços de competições FPB	45	3	7	5,56	1,035
3.6 Qualidade dos processos administrativos	44	4	7	5,55	1,022
3.3 Atendimento - serviços de juizes/árbitros FPB	45	4	7	5,53	1,014
1.8 Resultados internacionais da seleção masculina – Seniores	49	2	7	5,53	1,043
4.1 Custos com pessoal	36	3	7	5,50	1,082
3.1 Atendimento - serviços administrativos FPB	45	3	7	5,44	1,119
1.4 N.º de praticantes masculinos seniores	50	1	7	5,40	1,325
4.4 Proveitos associativos	35	4	7	5,40	,976
1.5 N.º de praticantes femininos seniores	50	1	7	5,32	1,332
4.5 Proveitos suplementares	34	1	7	5,18	1,336
4.2 Custos com serviços externos	35	3	7	5,03	1,098
Valid N (listwise)	28				

Salienta-se que os treinadores distritais efetuaram uma avaliação bastante positiva dos indicadores, situando-os entre 6,57, valor máximo, e 5,03, valor mínimo.

Para os diretores técnicos, as “iniciativas de promoção da modalidade” (6,56), “captação de praticantes para a modalidade” (6,50) e “site / portal da FPB” (6,44), “captação de talentos/ mais aptos para a modalidade” (6,22) são os indicadores mais importantes e com os menores valores de desvio padrão.

Tabela 68 - Avaliação da importância do indicador, pelos diretores técnicos

Indicador	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1.13 Iniciativas de promoção da modalidade Minibasquete	9	6	7	6,56	,527
1.10 Captação de praticantes para a modalidade	8	6	7	6,50	,535
2.4 O site / portal da FPB	9	6	7	6,44	,527
1.11 Captação de talentos/ mais aptos para as seleções	9	6	7	6,22	,441
5.3 Qualidade dos cursos de formação de treinadores	9	5	7	6,22	,833
1.14 Festas Nacionais do Basquetebol Juvenil	9	5	7	6,11	,601
5.5 N.º de cursos disponibilizados para treinadores	9	5	7	6,00	,707
5.4 Qualidade dos cursos de formação de árbitros	9	5	7	6,00	1,000
5.6 N.º de cursos disponibilizados para árbitros	9	5	7	5,89	,928
2.7 Reconhecimento público da modalidade	9	5	7	5,89	,782
2.1 N.º de jogos nacionais na televisão	9	5	7	5,78	,667
2.5 Utilização do facebook, twitter, youtube	8	4	7	5,75	1,035
1.1 N.º de praticantes de minibasquete	9	3	7	5,67	1,732
4.6 Subsídios do Estado e outras entidades	8	3	7	5,63	1,685
5.2 Quantidade de árbitros formados	9	3	7	5,56	1,667
3.10 Funcionamento das associações distritais	9	4	7	5,56	1,236
3.5 Atendimento - serviços de formação da FPB	9	4	7	5,56	1,014
1.7 Resultados internacionais das seleções femininas – Formação	9	2	7	5,56	1,424
2.2 N.º de notícias sobre a modalidade nos jornais desportivos	9	4	7	5,56	1,014
3.17 Custo de arbitragens	9	4	7	5,44	1,236
5.1 Quantidade de treinadores formados	9	3	7	5,44	1,590
3.15 Centros de alto rendimento (CAR)	9	4	7	5,44	1,014
3.12 Organização das provas nacionais	9	4	7	5,44	1,130
Valid N (listwise)	8				

O limite mínimo e máximo de importância situa-se, respetivamente, entre 2 e 7. O “Atendimento – Serviços de juízes e árbitros” (4,33), “N.º de praticantes masculinos, seniores” (3,89) e “N.º de praticantes femininos, seniores” (3,78) tiveram os valores de média mais baixos, ver tabela 69.

Tabela 69 - Avaliação da importância do indicador, pelos diretores técnicos (conti.)

Indicador	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
3.11 Apoio das associações distritais aos clubes	9	4	7	5,44	1,130
2.6 Reconhecimento mediático / público dos principais jogadores/jogadoras nacionais	9	4	7	5,44	1,014
3.16 Apoios aos clubes	9	4	7	5,33	1,000
3.13 Organização das provas distritais	9	4	7	5,33	1,000
1.6 Resultados internacionais das seleções masculinas – Formação	9	2	7	5,33	1,414
3.7 Facilidade de contacto com os serviços da federação	8	4	6	5,25	,886
3.14 Centros de treino	9	4	7	5,22	1,093
2.3 N.º de notícias sobre a modalidade nos jornais não desportivos	9	4	7	5,22	1,093
1.9 Resultados internacionais da seleção feminina – Seniores	9	2	6	5,22	1,302
3.8 Disponibilidade de meios à distância/ online para inscrição de equipas/jogadores/ treinadores e outro enquadramento humano	9	4	7	5,22	1,202
3.9 Modelo de gestão da FPB	9	3	7	5,11	1,364
3.6 Qualidade dos processos administrativos	9	4	6	5,11	,782
1.8 Resultados internacionais da seleção masculina – Seniores	9	2	6	5,11	1,269
4.3 Custos com as associações	8	3	7	5,00	1,604
4.1 Custos com pessoal	8	4	7	5,00	1,069
3.18 Relação com patrocinadores	9	3	7	5,00	1,414
3.1 Atendimento - serviços administrativos FPB	9	4	6	5,00	,707
1.12 Iniciativas de promoção da modalidade 3x3 nas escolas	9	2	6	5,00	1,323
3.4 Atendimento - serviços de inscrições da FPB	9	2	7	4,89	1,453
4.4 Proveitos associativos	8	3	7	4,88	1,553
4.2 Custos com serviços externos	8	4	7	4,88	1,126
3.2 Atendimento - serviços de competições FPB	9	2	6	4,78	1,202
4.7 Proveitos operacionais	8	3	7	4,75	1,488
4.5 Proveitos suplementares	8	4	7	4,75	1,165
1.3 N.º de praticantes femininos na formação - incluindo Sub19	9	2	6	4,67	1,581
1.2 N.º de praticantes masculinos na formação – incluindo Sub20	9	2	6	4,56	1,509
3.3 Atendimento - serviços de juizes/árbitros FPB	9	2	6	4,33	1,225
1.4 N.º de praticantes masculinos seniores	9	2	6	3,89	1,269
1.5 N.º de praticantes femininos seniores	9	2	5	3,78	1,093
Valid N (listwise)	8				

Destaca-se que sobre a importância dos indicadores, treinadores e diretores técnicos, fazem coincidir nas primeiras sete posições cinco indicadores (“Iniciativas de promoção da modalidade Minibasquete” “Captação de praticantes

para a modalidade” “Qualidade dos cursos de formação de treinadores” “Festas Nacionais do Basquetebol Juvenil” e “N.º de cursos disponibilizados para treinadores”). Com a mesma ordem, 2ª e 7ª posição, há coincidência de indicadores: “Captação de praticantes para a modalidade”, “N.º de cursos disponibilizados para treinadores”.

Avaliação da concretização do indicador

Para melhor descrever os resultados da avaliação, efetuada pelos treinadores das seleções distritais e pelos diretores técnicos, apresentamos os indicadores pelas cinco dimensões identificadas. A primeira dimensão é sobre os indicadores desportivos, tabela 68, em que o valor médio de todos os indicadores é igual ou superior a 3,48, abaixo do valor médio da escala.

Tabela 70 - Avaliação dos indicadores de resultados desportivos, pelos treinadores

Indicador	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1.14 Festas Nacionais do Basquetebol Juvenil	50	2	7	5,74	1,259
1.7 Resultados internacionais das seleções femininas – Formação	50	2	7	4,74	1,209
1.12 Iniciativas de promoção da modalidade 3x3 nas escolas	50	1	7	4,74	1,411
1.8 Resultados internacionais da seleção masculina – Seniores	49	2	7	4,65	1,032
1.13 Iniciativas de promoção da modalidade Minibasquete	50	2	7	4,62	1,276
1.2 N.º de praticantes masculinos na formação – incluindo Sub20	50	2	7	4,42	,992
1.1 N.º de praticantes de minibasquete	50	2	7	4,30	,974
1.9 Resultados internacionais da seleção feminina – Seniores	49	2	7	4,10	1,229
1.11 Captação de talentos/ mais aptos para as seleções	50	1	6	4,06	1,316
1.4 N.º de praticantes masculinos seniores	50	2	7	4,00	1,178
1.6 Resultados internacionais das seleções masculinas – Formação	50	1	7	3,96	1,228
1.3 N.º de praticantes femininos na formação - incluindo Sub19	50	2	7	3,92	1,192
1.5 N.º de praticantes femininos seniores	50	1	7	3,88	1,304
1.10 Captação de praticantes para a modalidade	50	1	7	3,48	1,297
Valid N (listwise)	48				

As “Festas Nacionais do Basquetebol Juvenil” (5,74) é o indicador mais valorizado, seguindo-se os “Resultados internacionais das seleções femininas – Formação”, as “Iniciativas de promoção da modalidade 3x3 nas escolas”, ambos com 4,74, e os “Resultados internacionais da seleção masculina – Seniores” com 4,65. A “Captação de talentos/ mais aptos para as seleções” (4,06) apresenta o valor máximo mais baixo da dimensão, embora com 6.

Com valor médios positivos mas com valores de desvio padrão iguais ou superiores a 1,229, encontramos sete indicadores: “Resultados internacionais da seleção feminina – Seniores” (4,10), “Captação de talentos/ mais aptos para as seleções” (4,06), “N.º de praticantes masculinos seniores” (4,0), “Resultados internacionais das seleções masculinas – Formação” (3,96), “N.º de praticantes femininos na formação - incluindo Sub19” (3,92) “N.º de praticantes femininos seniores” (3,88), “Captação de praticantes para a modalidade” (3,48).

Embora como posições e avaliações mais baixas, para os diretores técnicos os três indicadores mais valorizados são também as “Festas Nacionais do Basquetebol Juvenil” (5,56), as “Iniciativas de promoção da modalidade 3x3 nas escolas” (5,33) e os “Resultados internacionais das seleções femininas – Formação” (5,11).

Tabela 71 - Avaliação dos indicadores de resultados desportivos, pelos diretores técnicos

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1.14 Festas Nacionais do Basquetebol Juvenil	9	5	7	5,56	,726
1.12 Iniciativas de promoção da modalidade 3x3 nas escolas	9	4	6	5,33	,866
1.7 Resultados internacionais das seleções femininas – Formação	9	3	7	5,11	1,167
1.13 Iniciativas de promoção da modalidade Minibasquete	9	2	6	4,44	1,667
1.9 Resultados internacionais da seleção feminina – Seniores	9	2	6	4,11	1,364
1.6 Resultados internacionais das seleções masculinas – Formação	9	3	5	4,00	,707
1.8 Resultados internacionais da seleção masculina – Seniores	9	1	5	3,89	1,269
1.1 N.º de praticantes de minibasquete	9	3	5	3,78	,667
1.4 N.º de praticantes masculinos seniores	8	2	5	3,75	1,035
1.2 N.º de praticantes masculinos na formação – incluindo Sub20	9	3	5	3,67	,866
1.11 Captação de talentos/ mais aptos para as seleções	9	2	5	3,56	1,014
1.5 N.º de praticantes femininos seniores	9	2	5	3,22	,972
1.3 N.º de praticantes femininos na formação - incluindo Sub19	9	2	4	3,11	,782
1.10 Captação de praticantes para a modalidade	8	2	3	2,50	,535
Valid N (listwise)	7				

De igual forma, os três últimos indicadores são os mesmos embora com posições e avaliações diferentes em dois casos: “N.º de praticantes femininos seniores” (3,22), “N.º de praticantes femininos na formação - incluindo Sub19” (3,11) e “Captação de praticantes para a modalidade” (2,50). O último indicador é o que tem a avaliação mais baixa para as duas funções.

Relativamente à segunda dimensão, sobre a promoção da modalidade, os treinadores avaliam positivamente três indicadores: "O site / portal da FPB" (4,29), Utilização do *facebook, twitter, youtube* (4,11) e o “Reconhecimento público da modalidade” (3,56), tabela 71. A dispersão é no entanto elevada para todos os indicadores.

Tabela 72 - Avaliação dos indicadores de promoção, pelos treinadores

Indicador	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
2.4 O site / portal da FPB	49	1	6	4,29	1,500
2.5 Utilização do facebook, twitter, youtube	47	1	7	4,11	1,463
2.7 Reconhecimento público da modalidade	50	1	7	3,56	1,215
2.6 Reconhecimento mediático / público dos principais jogadores/jogadoras nacionais	50	1	7	2,92	1,338
2.2 N.º de notícias sobre a modalidade nos jornais desportivos	49	1	5	2,37	1,055
2.1 N.º de jogos nacionais na televisão	50	1	5	2,32	1,115
2.3 N.º de notícias sobre a modalidade nos jornais não desportivos	50	1	5	1,96	1,160
Valid N (listwise)	45				

A avaliação dos últimos quatro indicadores é baixa e a divulgação da modalidade nos *media* avaliada acentuadamente abaixo do valor médio da escala.

Para os diretores técnicos, os três principais indicadores de promoção são avaliados pela mesma ordem que os treinadores: "O site / portal da FPB" (5,00), Utilização do *facebook, twitter, youtube* (4,63) e o "Reconhecimento público da modalidade" (3,22), tabela 71.

Tabela 73 - Avaliação dos indicadores de promoção, pelos diretores técnicos

Indicador	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
2.4 O site / portal da FPB	9	2	7	5,00	1,500
2.5 Utilização do facebook, twitter, youtube	8	3	6	4,63	1,188
2.7 Reconhecimento público da modalidade	9	1	4	3,22	1,302
2.6 Reconhecimento mediático / público dos principais jogadores/jogadoras nacionais	9	1	4	2,78	1,302
2.1 N.º de jogos nacionais na televisão	9	1	3	2,11	,928
2.2 N.º de notícias sobre a modalidade nos jornais desportivos	9	1	3	2,00	,707
2.3 N.º de notícias sobre a modalidade nos jornais não desportivos	9	1	3	1,44	,882
Valid N (listwise)	8				

Os três últimos indicadores são avaliados entre o valor de 1, mínimo, e o máximo de 3. Salienta-se os valores mais baixos: "N.º de jogos nacionais na televisão" (2,11), "N.º de notícias sobre a modalidade nos jornais desportivos" (2,00), "N.º de notícias sobre a modalidade nos jornais não desportivos" (1,44).

Na avaliação da governação, tabela 74, os treinadores colocam os três principais indicadores no domínio do atendimento dos serviços, assim: a "Facilidade de contacto com os serviços da federação" (4,80), "Atendimento - serviços de inscrições da FPB" (4,66), e o "Atendimento - serviços de formação da FPB" (4,56) são os indicadores mais valorizados.

Tabela 74 - Avaliação dos indicadores de governação, pelos treinadores

Indicador	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
3.7 Facilidade de contacto com os serviços da federação	45	1	7	4,80	1,217
3.4 Atendimento - serviços de inscrições da FPB	44	2	6	4,66	,987
3.5 Atendimento - serviços de formação da FPB	45	2	7	4,56	1,159
3.6 Qualidade dos processos administrativos	45	2	6	4,49	,843
3.2 Atendimento - serviços de competições FPB	43	2	6	4,49	,960
3.1 Atendimento - serviços administrativos FPB	46	3	7	4,46	,982
3.12 Organização das provas nacionais	49	1	7	4,41	1,039
3.13 Organização das provas distritais	50	1	6	4,12	1,319
3.10 Funcionamento das associações distritais	50	1	7	4,12	1,466
3.9 Modelo de gestão da FPB	45	1	7	4,04	1,331
3.14 Centros de treino	48	1	7	3,96	1,529
3.8 Disponibilidade de meios à distância/ online para inscrição de equipas/jogadores/ treinadores e outro enquadramento humano	45	1	7	3,96	1,522
3.3 Atendimento - serviços de juízes/árbitros FPB	43	1	6	3,88	1,159
3.11 Apoio das associações distritais aos clubes	50	1	7	3,86	1,471
3.15 Centros de alto rendimento (CAR)	47	1	7	3,66	1,522
3.18 Relação com patrocinadores	48	1	6	3,13	1,362
3.16 Apoios aos clubes	50	1	6	3,10	1,374
3.17 Custo de arbitragens	49	1	6	2,84	1,663
Valid N (listwise)	38				

A "Relação com patrocinadores" (3,13), "Apoios aos clubes" (3,13) e "Custos de arbitragens" (3,13) são, pelo inverso, os indicadores com avaliação mais baixa e com maior dispersão na avaliação.

Para os diretores técnicos, tabela 75, os três principais indicadores são iguais aos dos treinadores, embora com alteração da segunda com a terceira posição, relacionados com o atendimento dos serviços, assim: a "Facilidade de contacto com os serviços da federação" (4,63), "Atendimento - serviços de formação da FPB" (4,22) e o "Atendimento - serviços de inscrições da FPB" (4,00), são os indicadores mais valorizados.

Tabela 75 – Avaliação dos indicadores de governação, pelos diretores técnicos

Indicador	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
3.7 Facilidade de contacto com os serviços da federação	8	1	6	4,63	1,506
3.5 Atendimento - serviços de formação da FPB	9	3	7	4,22	1,394
3.4 Atendimento - serviços de inscrições da FPB	9	3	6	4,00	1,000
3.2 Atendimento - serviços de competições FPB	9	3	5	4,00	,866
3.6 Qualidade dos processos administrativos	9	3	5	4,00	,500
3.15 Centros de alto rendimento (CAR)	9	2	5	3,89	1,054
3.12 Organização das provas nacionais	9	2	5	3,89	1,054
3.14 Centros de treino	9	1	5	3,67	1,414
3.1 Atendimento - serviços administrativos FPB	9	3	5	3,67	,707
3.17 Custo de arbitragens	9	1	6	3,56	2,068
3.10 Funcionamento das associações distritais	9	1	5	3,56	1,333
3.9 Modelo de gestão da FPB	9	2	5	3,44	1,014
3.3 Atendimento - serviços de juizes/árbitros FPB	9	1	6	3,44	1,424
3.13 Organização das provas distritais	9	2	5	3,44	1,333
3.8 Disponibilidade de meios à distância/ online para inscrição de equipas/jogadores/ treinadores e outro enquadramento humano	9	1	7	3,44	2,068
3.11 Apoio das associações distritais aos clubes	9	1	5	3,22	1,641
3.16 Apoios aos clubes	9	1	5	2,89	1,167
3.18 Relação com patrocinadores	9	2	4	2,67	,707
Valid N (listwise)	8				

Os três indicadores que obtiveram avaliações mais baixas foram: "Apoio das associações distritais aos clubes" (3,22), "Apoios aos clubes" (2,89) e "Relação com os patrocinadores" (2,67). Registe-se, todavia, que esta dimensão teve 7 indicadores avaliados abaixo do valor médio da escala.

Sobre os indicadores financeiros, quarta dimensão, verifica-se que esta dimensão é a que apresenta valores médios mais baixos de avaliação, com elevada dispersão, com os limites de avaliação entre o 1 e o 6. Os “Custos com pessoal” (3,76), “Custos com serviços externos (3,71) e “Proveitos operacionais” (3,61) foram os mais valorizados, tabela 76.

Tabela 76 - Avaliação dos indicadores financeiros, pelos treinadores

Indicador	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
4.1 Custos com pessoal	34	1	6	3,76	1,103
4.2 Custos com serviços externos	34	1	6	3,71	1,115
4.7 Proveitos operacionais	33	2	6	3,61	0,966
4.3 Custos com as associações	35	1	6	3,60	1,288
4.5 Proveitos suplementares	33	1	6	3,58	1,001
4.4 Proveitos associativos	35	1	6	3,51	1,147
4.6 Subsídios do Estado e outras entidades	35	1	6	2,89	1,491
Valid N (listwise)	33				

Os “Proveitos suplementares” (3,58), “Proveitos associativos” (3,51) e “Subsídios do Estado e outras entidades” (2,89) tiveram a avaliação mais baixa.

Na tabela seguinte, relativamente aos diretores técnicos, os custos também são melhor avaliados do que os proveitos.

Tabela 77 - Avaliação dos indicadores financeiros, pelos diretores técnicos

Indicador	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
4.3 Custos com as associações	7	2	5	3,29	1,113
4.2 Custos com serviços externos	8	2	6	3,25	1,488
4.1 Custos com pessoal	8	2	6	3,25	1,389
4.7 Proveitos operacionais	8	2	5	2,75	1,035
4.5 Proveitos suplementares	8	2	5	2,75	1,035
4.6 Subsídios do Estado e outras entidades	8	2	6	2,63	1,408
4.4 Proveitos associativos	8	2	5	2,63	1,061
Valid N (listwise)	7				

“Custos com as associações” (3,29), “Custos com serviços externos (3,25) e “Custos com pessoal (3,25) foram os mais valorizados. A avaliação dos “Proveitos suplementares” (2,75), “Subsídios do Estado e outras entidades” (2,63) e “Proveitos associativos” (2,63) tiveram a avaliação mais baixa pelos diretores técnicos inquiridos.

Por último, a quinta dimensão, está relacionada com a formação dos recursos humanos, principalmente treinadores e árbitros.

“Qualidade dos cursos de formação de treinadores” (4,71), “Quantidade de treinadores formados” (4,27) e “Qualidade dos cursos de formação de árbitros” (4,11) são os indicadores mais avaliados pelos treinadores, tabela 78.

Tabela 78 - Avaliação dos indicadores de desempenho de formação, pelos treinadores

Indicador	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
5.3 Qualidade dos cursos de formação de treinadores	48	1	7	4,71	1,429
5.1 Quantidade de treinadores formados	48	2	6	4,27	1,180
5.4 Qualidade dos cursos de formação de árbitros	44	1	6	4,11	1,280
5.2 Quantidade de árbitros formados	49	1	6	3,53	1,157
5.6 N.º de cursos disponibilizados para árbitros	43	1	6	3,51	1,242
5.5 N.º de cursos disponibilizados para treinadores	48	1	7	3,42	1,514
Valid N (listwise)	42				

A “Quantidade de árbitros formados” (3,53), “N.º de cursos disponibilizados para árbitros” (3,51) e o “N.º de cursos disponibilizados para treinadores” (3,42) são indicadores menos avaliados, neste último caso com valor inferior ao ponto médio da escala.

Na avaliação efetuada pelos diretores técnicos, a “Qualidade dos cursos de formação de treinadores” (4,78), “Qualidade dos cursos de formação de árbitros” (4,00) e “Quantidade de treinadores formados” (3,78) são os indicadores mais avaliados, tabela 79.

A “Quantidade de árbitros formados” (3,44), “N.º de cursos disponibilizados para árbitros” (3,33) e o “N.º de cursos disponibilizados para treinadores” (3,42) são indicadores menos avaliados e com valores inferiores ao valor médio da escala.

Tabela 79 - Avaliação dos indicadores de desempenho de formação, pelos diretores técnicos

Indicador	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
5.3 Qualidade dos cursos de formação de treinadores	9	2	6	4,78	1,093
5.4 Qualidade dos cursos de formação de árbitros	9	2	6	4,00	1,118
5.1 Quantidade de treinadores formados	9	2	7	3,78	1,787
5.2 Quantidade de árbitros formados	9	2	6	3,44	1,236
5.6 N.º de cursos disponibilizados para árbitros	9	2	4	3,33	0,707
5.5 N.º de cursos disponibilizados para treinadores	9	2	5	3,33	1,414
Valid N (listwise)	9				

Nesta dimensão a penas dois indicadores têm a ordem de escolha alterada, entre a posição 2 e 3, “Qualidade de treinadores formados” e “Qualidade dos cursos de formação de árbitros”, de resto a ordem pela qual os indicadores foram avaliados é semelhante.

Quando inquiridos sobre sugestões que podiam proporcionar para que a FPB pudesse melhorar o seu desempenho, os treinadores e diretores técnicos colocaram sugestões relacionadas com o apoio às associações do interior, aos clubes, à organização das competições, à comunicação interna (aspectos administrativos) e externa, à formação dos agentes da modalidade, com destaque para os dirigentes, à captação de novos praticantes e aos aspetos relacionados com a arbitragem, nomeadamente com os custos, tal como se pode verificar nas duas tabelas seguintes.

Tabela 80 - Contributos para a melhoria da performance

Sugestões acrescentadas pelos inquiridos

“ Deveria haver uma avaliação e acompanhamento da própria federação a nível distrital e não apenas nos grandes centros. Deve a federação fazer reflexões permanentes acerca do trabalho desenvolvido, essencialmente a nível da formação...”(Inq.3)

“ Melhoria dos meios de comunicação à distância. Desburocratização dos processos de inscrição/renovação. Aproximação às associações distritais na formação de técnicos (treinadores, árbitros, dirigentes)” (Inq.4)

“ Renovações e inscrições de atletas (nomeadamente seniores) através da plataforma à distância...principalmente nos casos de não alterações de dados.” (Inq.44)

“ A FPB deve ver o basquetebol nacional como um todo e não apenas como o basquetebol do continente” (Inq.5)

“ Não deixar o basket desaparecer do interior do país, promovendo a competição entre esses distritos, tendo em conta que as deslocações na taça nacional são insuportáveis” (Inq.47)

“ Dar apoio às associações do interior. Apoio esse que passa por ouvir os clubes e respetivas associações” (Inq.55)

“ Organização de campeonatos nacionais e taças nacionais atendendo ao número de equipas que cada associação apresenta, podendo inclusivamente, até aos sub18 e sub19, criar-se a 1ª e a 2ª divisão” (Inq.6)

“ A federação ter uma maior capacidade de apoio às pequenas associações, nomeadamente ao nível do aumento e promoção de mais competições, muitas equipas de formação em Janeiro ficam sem competição desportiva” (Inq.13)

“ A federação devia ouvir mais os clubes e conhecer a sua realidade. Mais proximidade das associações” (Inq.16)

“ Melhorar a formação de dirigentes” (Inq.22)

“ A formação e avaliação contínua dos agentes do basquetebol (atletas, juizes, treinadores e dirigentes) é fundamental para o desenvolvimento da modalidade e deve ser uma aposta da FPB. É importante também aumentar a quantidade de atletas e melhorar as formas de captação...essa aposta deve começar pelo minibasquete!” (Inq.45)

“ Profissionalizar o setor da captação e fomento da modalidade” (Inq.24)

“ Reestruturação das provas nacionais, calendários da CNBI e CNBII. Reduzir o número de estrangeiros ao nível dos seniores” (Inq.25)

“ O funcionamento da federação deve olhar para todo o país de forma global e deixar de dividir o país entre fortes/grandes e fracos/pequenos. Exemplo claro são as competições que estão divididas, nos campeonatos, taças e nas festas, por grupos A e B. Somos demasiados pequenos para estar divididos” (Inq.29)

“Resolução com o Estado (IDP?) da questão da utilização das instalações desportivas escolares para a formação, a preço de custo. Premiar/distinguir, apoiar os clubes que têm estruturas técnicas com coordenadores, com treinadores habilitados, com o nível II e III, e com qualidade reconhecida nos projetos de formação. Fazer formação específica e obrigatória para dirigentes de acordo com a função.” (Inq.28)

“ As competições sobre os quadros competitivos devem ser tomadas pelos DTR’s”. (Inq.32)

“A federação tem a obrigação de promover a imagem do basquetebol e “vender” o basquetebol, função na qual não tem tido sucesso nem preocupação” (Inq.37)

Tabela 81 - Contributos para a melhoria da performance (conti.)**Sugestões acrescentadas pelos inquiridos**

“...é fundamental melhorar a promoção da modalidade nos meios de comunicação social. Arranjar formas de haver mais jogos na TV em sinal aberto e arranjar tempo de antena para notícias nos telejornais” (Inq.48)

“O litoral devia em algumas situações “ter olho” para o interior. É preciso dar aos dois lados as mesmas oportunidades.” (Inq.41)

“...a FPB está um pouco distante dos problemas do dia-a-dia da prática dos clubes. Tem de ser mais facilitadora na operacionalização dos processos que movem o basquetebol: praticantes e clubes” (Inq.43)

“Os imensos gastos nas arbitragens. Maior proximidade dos DTR’s com os treinadores, criação de modelos técnicos e táticos na formação” (Inq.49)

Relação entre a avaliação da importância do indicador e a avaliação do indicador

No gráfico 16, pode-se verificar que, por parte dos treinadores inquiridos, o rácio “RCaptação de praticantes” (0,53) é o que apresenta um valor mais baixo e, logo, uma maior necessidade de intervenção para alterar a perceção identificada. Pelos valores apresentados, também a “RCaptação talentos” (0,65); “RN.º Praticantes Femininos, Formação” (0,71), RPromoçãoMinibasquete” (0,71) e “RResultados Internacionais Seleções Masc, Formação” (0,73) são avaliados abaixo da importância dada.

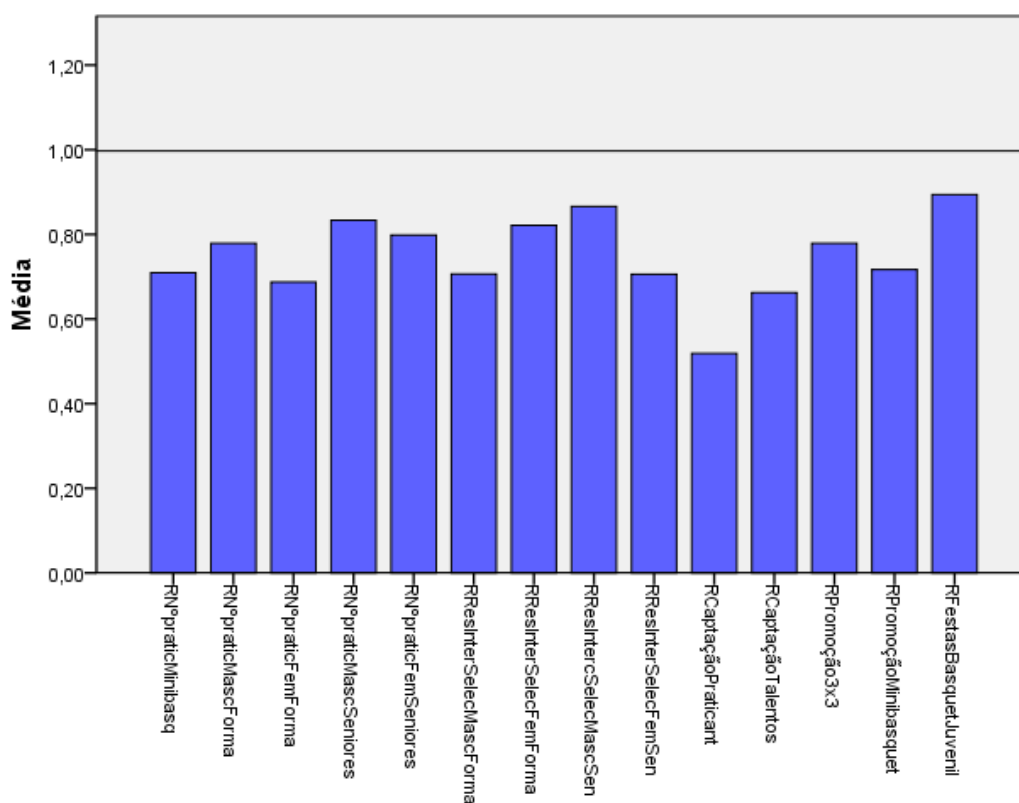


Gráfico 16 – Rácio da avaliação do indicador de resultados desportivos pela importância do indicador, na perspetiva dos treinadores

Ainda no gráfico anterior, o “RFestasBasquetJuvenil” (0,89), “RResIntercSelecmascSen” (0,87) e “RNºpraticMascSeniores” (0,84) são os indicadores mais ajustados na relação entre a avaliação dos resultados obtidos e a importância dada ao indicador, estando mais próximos do valor de referência 1.

Para os diretores técnicos, gráfico 17, o “RFestasBasquetJuvenil” (1,23) demonstra que a avaliação dos resultados é superior à importância dada ao indicador. Os “RResultados Internacionais Seleções Fem, Formação” (0,85) e “RPromoção3x3” (0,84) apresenta-se também próximo do valor de referência.

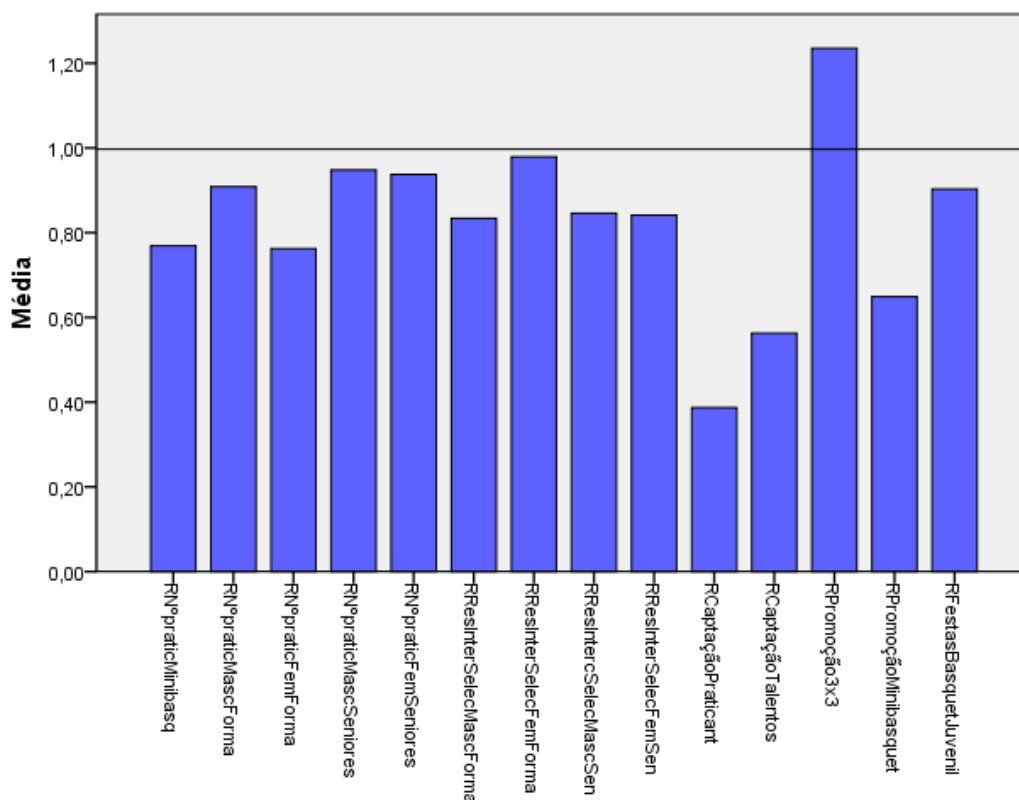


Gráfico 17 – Rácio da avaliação do indicador de resultados desportivos pela importância do indicador, na perspetiva dos diretores técnicos

O “RCaptação de praticantes” (0,40) é também, para esta função, o resultado mais baixo, seguindo-se “RCaptação talentos” (0,57) e

“RPromoçãoMinibasquete” (0,65) como os indicadores a merecerem negativamente maior atenção.

Na dimensão promoção, os valores obtidos são globalmente baixos. De forma mais acentuada: “RNotícias Jornais Não Desportiv” (0,35), “RN.º Jogos TV” (0,38) e “RNotícias Jornais Desportiv” (0,40), são os resultados mais baixos e com valores inferiores a metade do valor de referência.

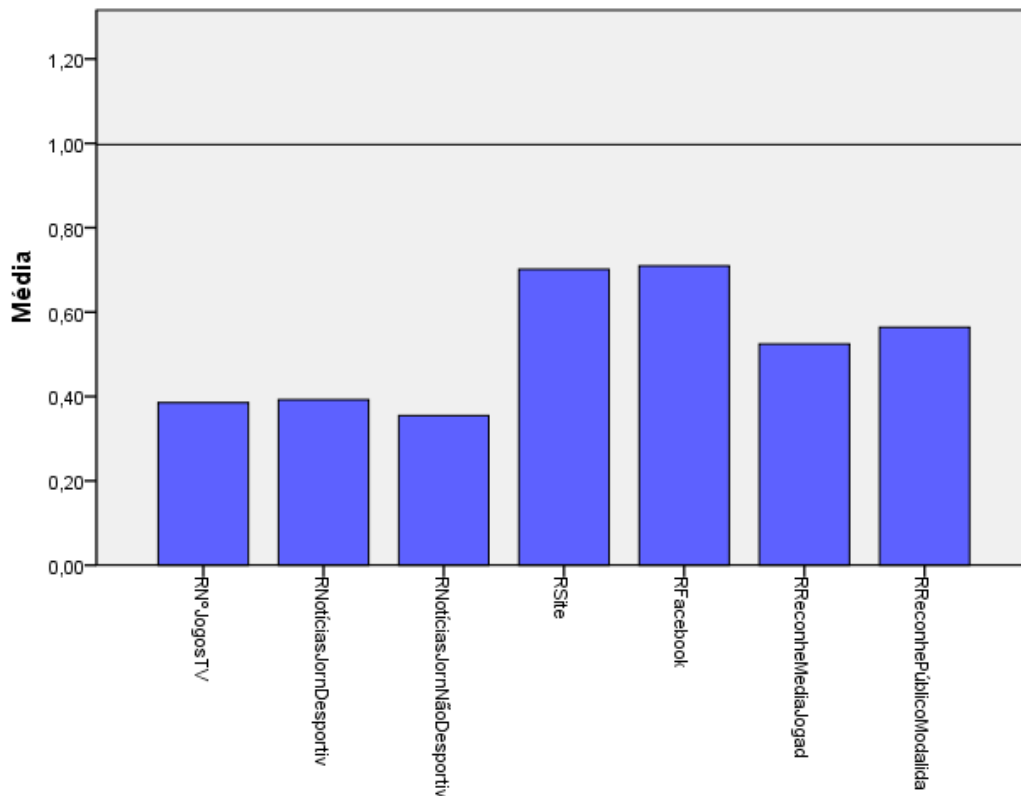


Gráfico 18 – Rácio da avaliação do indicador de promoção pela importância do indicador, na perspetiva dos treinadores

Os resultados dos rácios de “RReconhecimento dos Jogadores” e “RReconhecimento Público da Modalidade” encontram-se a metade do valor de referência. Os valores do “RSite” e “RFacebook” demonstram também uma avaliação baixa face à importância do indicador.

A avaliação dos diretores técnicos é coincidente nos valores e no posicionamento da ordenação dos rácios, gráfico x. Assim, “RNotícias Jornais Não Desportiv” (0,25, “RN.º Jogos TV” (0,38) e “RNotícias Jornais Desportiv” (0,39) são os resultados mais baixos com valores inferiores a metade do valor de referência. “RReconhecimento Jogadores” e “RReconhecimento Público da Modalidade” encontram-se a metade do valor de referência. Os valores do “RSite” e “RFacebook” demonstram também uma avaliação baixa face à importância do indicador próximo de 0,80.

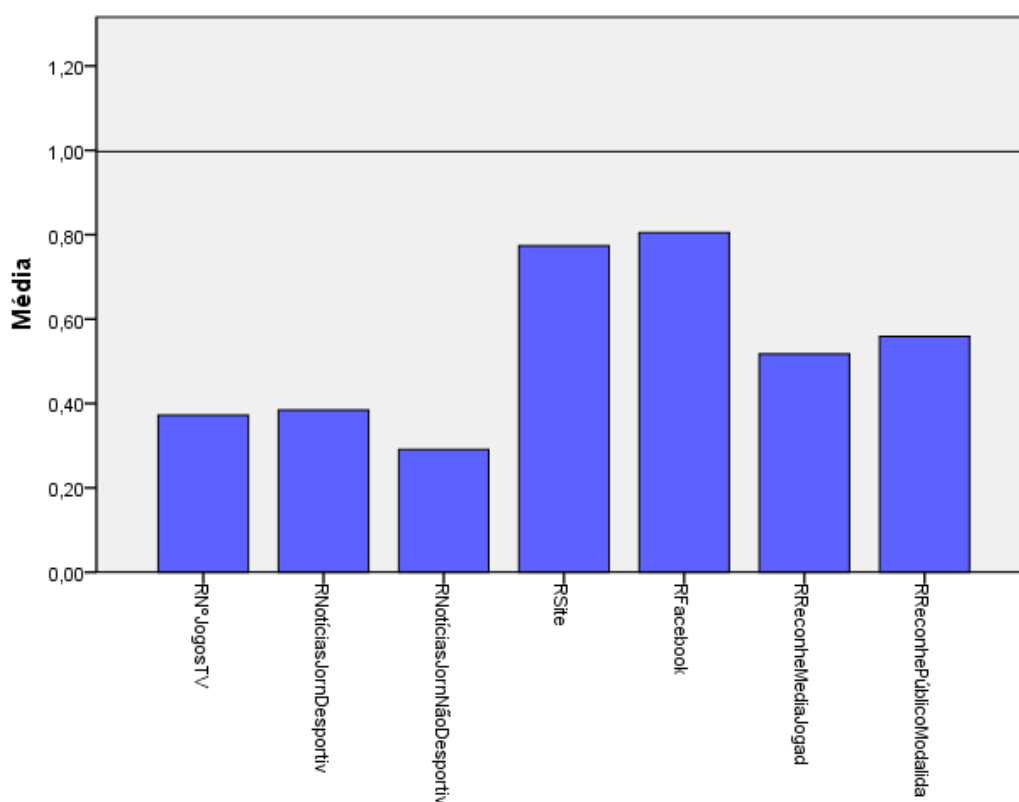


Gráfico 19 – Rácio da avaliação do indicador de promoção pela importância do indicador, na perspectiva dos diretores técnicos

Na dimensão governação, gráfico 20, os treinadores demonstram uma acentuada diferença entre a avaliação e a importância do indicador, os rácios de “RApoiosClubes” (0,51), “RCustos Arbitragens”(0,53) e “RRelaçãoPatrocinadores”

(0,53) apresentam os valores mais baixos e quase no ponto médio do indicador de referência.

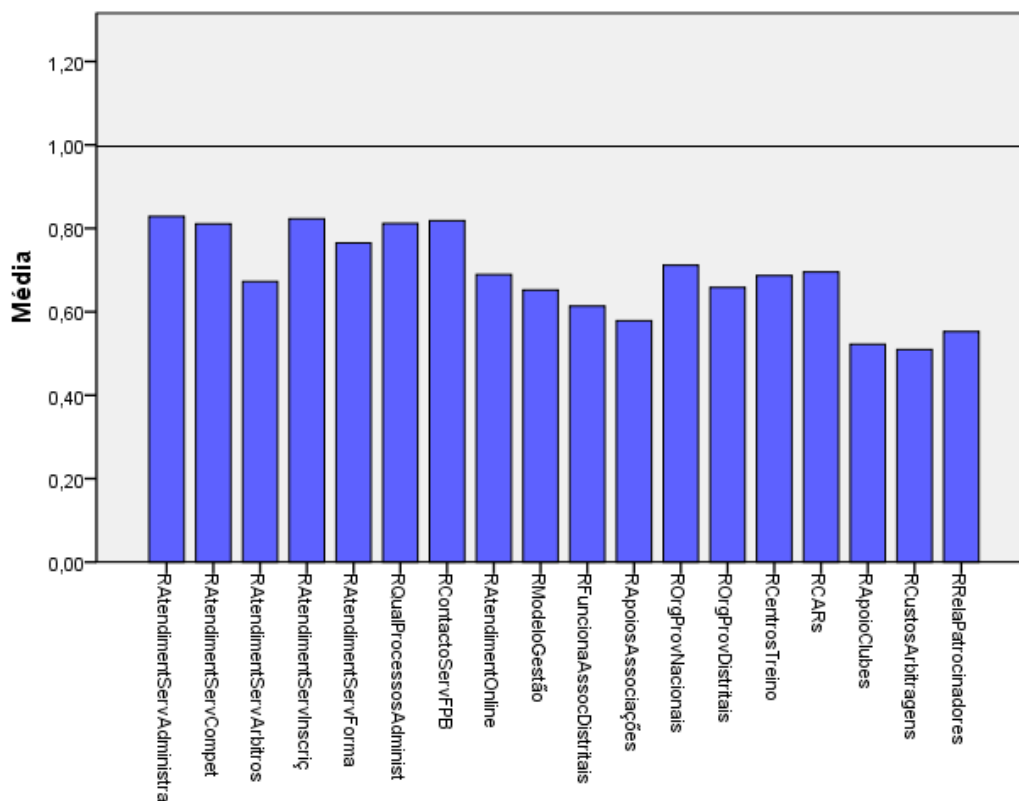


Gráfico 20 – Rácio da avaliação do indicador da governação pela importância do indicador, na perspectiva dos treinadores

O “RApoio às Associações” (0,61) e “RFuncionamento Associações Distritais” (0,65) têm valores próximos. Os indicadores relativos ao atendimento dos diferentes serviços da FPB apresentam os rácios mais elevados e próximos: “RAatendimentoServAdministra” (0,83), “RAatendimentoServInscriç” (0,83) “RContactoServFPB” (0,82), “RAatendimentoServCompet” (0,82).

Para os diretores técnicos, gráfico 21, o “RApoioClubes” (0,51), “RRelaçãoPatrocinadores” (0,53) O “RApoio às Associações” (0,61) e “RFuncionamento Associações Distritais” (0,65) são os rácios mais baixos.

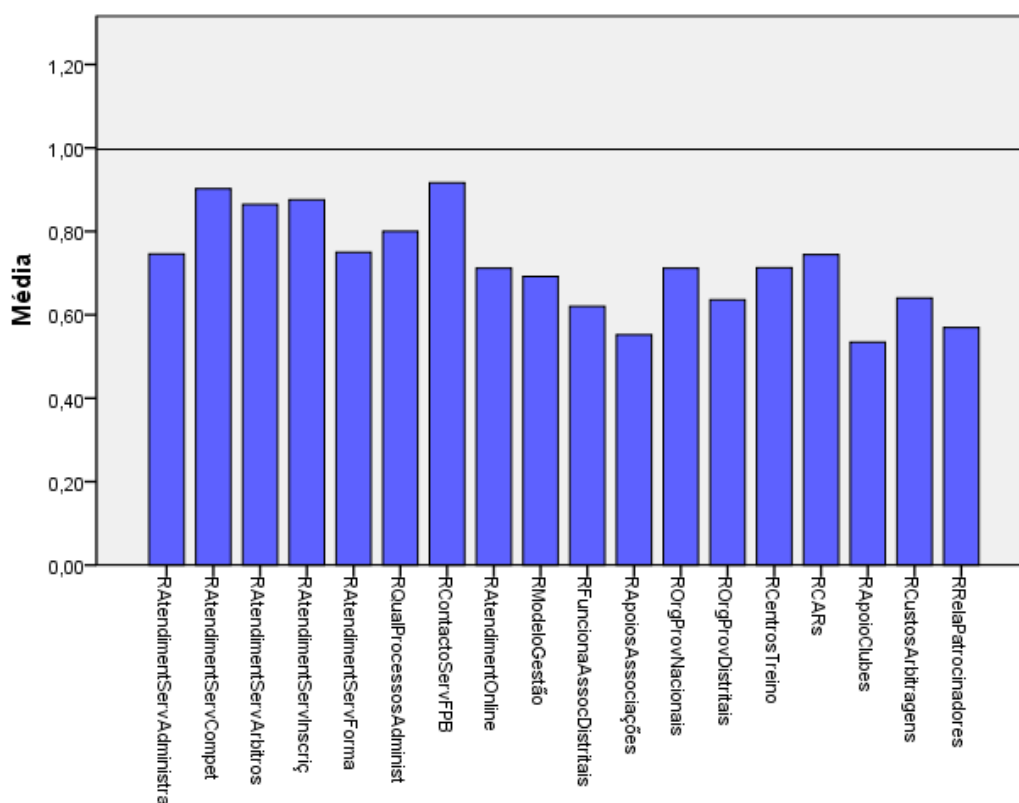


Gráfico 21 – Rácio da avaliação do indicador da governação pela importância do indicador, na perspectiva dos diretores técnicos

Tal como na função anterior, os rácios relativos ao atendimento dos diferentes serviços da FPB apresentam os valores mais elevados e mais próximos, sendo o “RAtendimentoServCompet” (0,82) o que apresenta maior relação.

Na dimensão custos, o rácio “RSubsEstado” (0,49), que relaciona a avaliação dos apoios financeiros proporcionados pelo Estado e a sua importância, é o mais baixo, segue-se o “RProveitosOperaci” (0,63). Importa destacar que o “RProvSuplementar” (0,75) é o rácio mais elevado e relaciona a capacidade da FPB atrair proveitos de outras fontes que não as habituais.

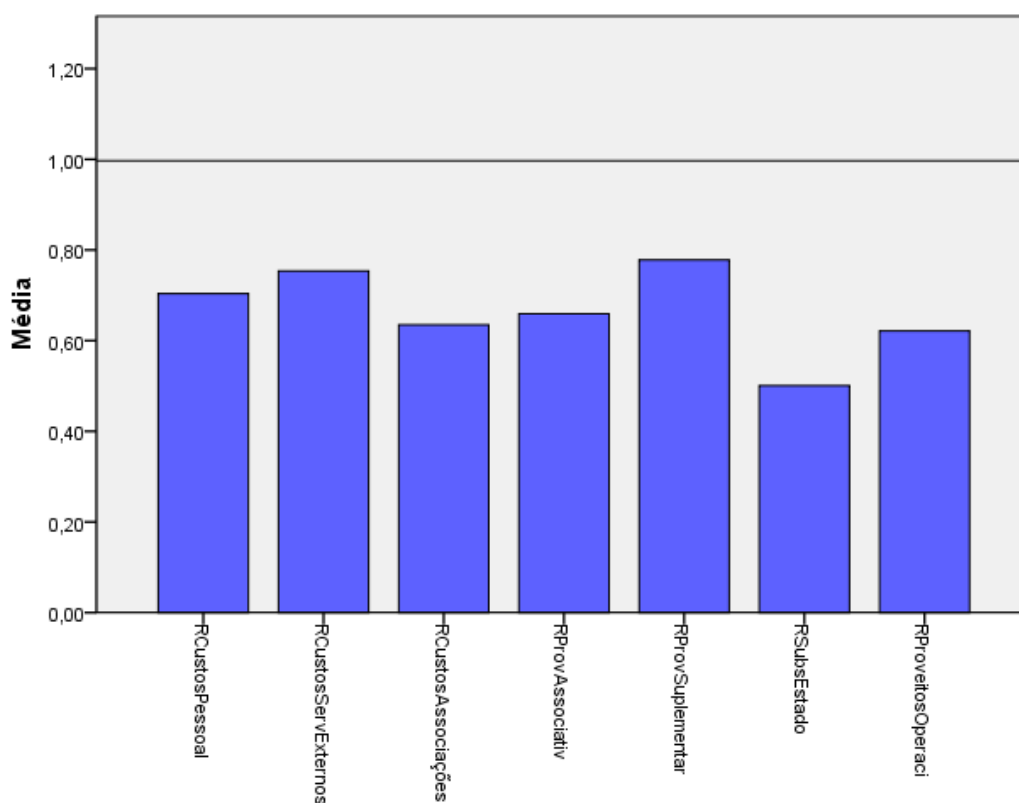


Gráfico 22 – Rácio da avaliação do indicador de custos pela importância do indicador, na perspectiva dos treinadores

Os diretores técnicos colocam o rácio "RSubsEstado" (0,49) como o mais baixo e os todos os rácios relacionados com proveitos com menores valores, gráfico 23. Por outro lado, os rácios relacionados com custos são mais elevados, "RCustosServExternos" (0,74), "RCustosPessoal" (0,68), "RCustosAssociações" (0,66), embora com valores inferiores ou iguais a 0,74.

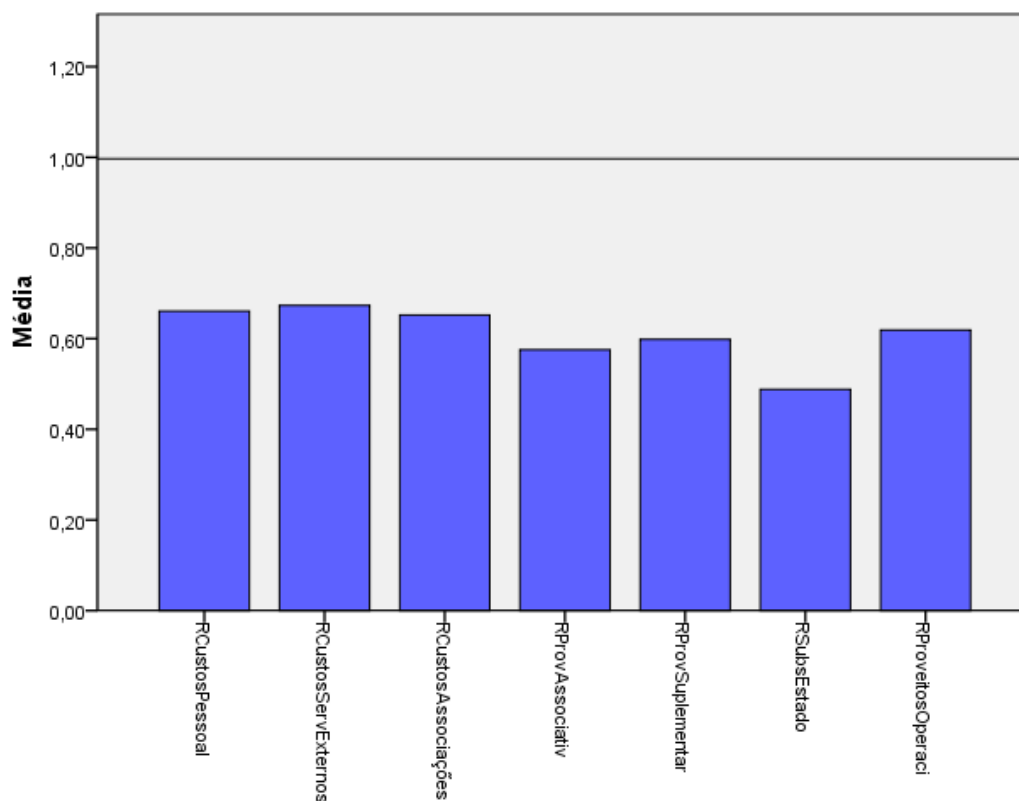


Gráfico 23 – Rácio da avaliação do indicador de custos pela importância do indicador, na perspectiva dos diretores técnicos

Por fim, a dimensão relacionada com a formação, em que os treinadores, gráfico 24, colocam os rácios relacionados com a oferta de cursos com os valores mais baixos, "RNºCursosTreina" (0,54) e "RNºCursosArbit" (0,56), e a qualidade da formação de treinadores com o valor mais elevado, "RQualidadeCursosFormaTreinad" (0,73).

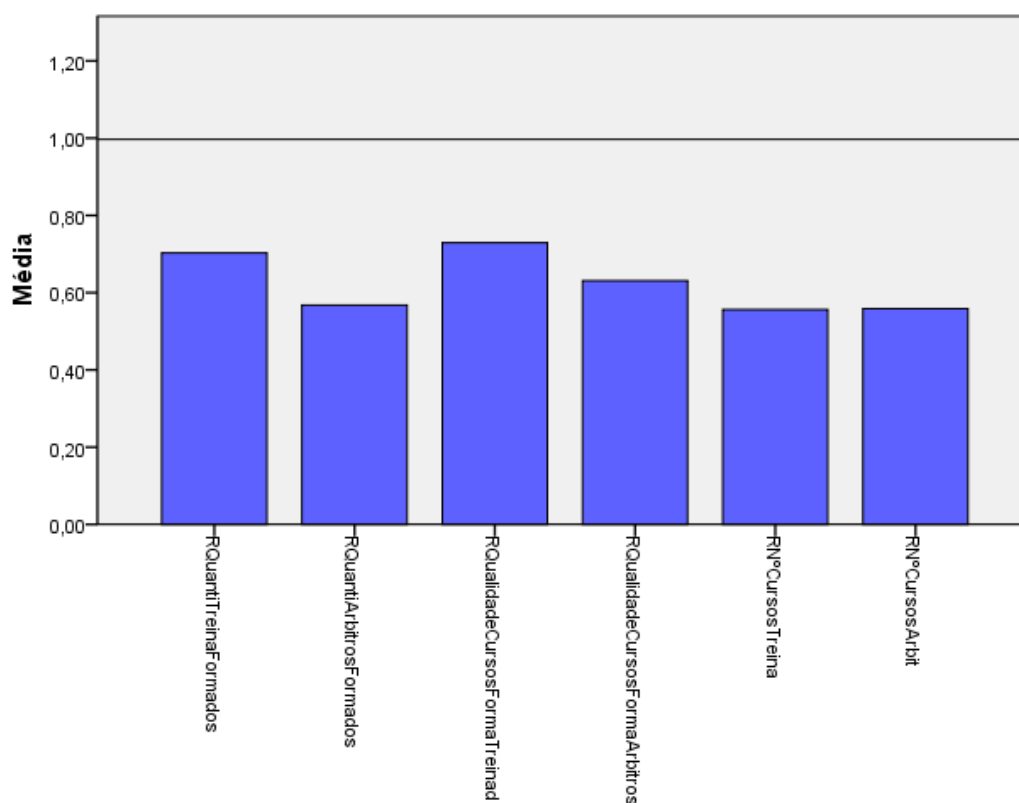


Gráfico 24 – Rácio da avaliação do indicador de formação pela importância do indicador, na perspectiva dos treinadores

No caso dos diretores técnicos, os rácios seguem a mesma lógica de valorização que foi obtida pelos treinadores. Isto é, o "RNºCursosTreina" e "RNºCursosArbit" são os mais baixos e a qualidade dos cursos de formação de treinadores com o valor mais elevado, "RQualidadeCursosFormaTreinad", gráfico 25.

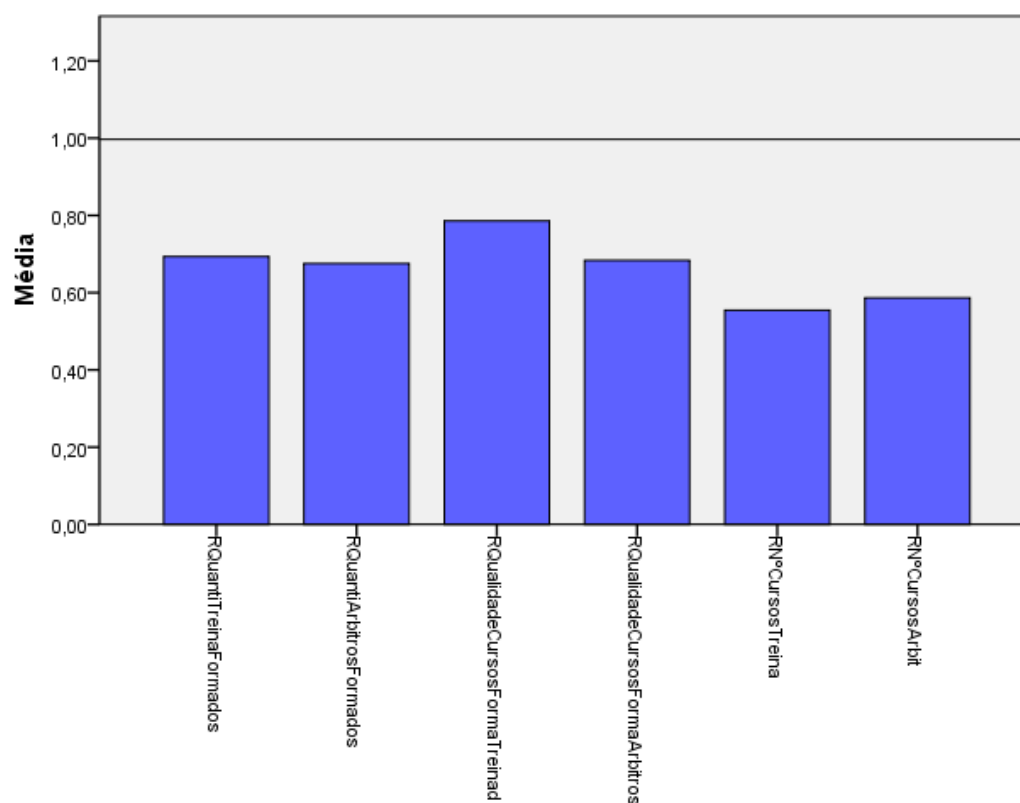


Gráfico 25 – Rácio da avaliação do indicador de formação pela importância do indicador, na perspectiva dos diretores técnicos

A quantidade de treinadores formados, “RQuantiTreinaFormados” (0,68), é o segundo rácio mais valorizado pelos diretores técnicos, nesta última dimensão.

Diferenças entre a avaliação de indicadores

Na sequência da análise anteriormente efetuada, e pelos resultados obtidos, importava saber se as duas funções em conjunto, treinadores e diretores técnicos, atribuíam diferentes avaliações, por cada uma das dimensões. Deste modo, colocou-se como hipóteses:

H_0 : afirma-se a existência de igualdade de médias entre as dimensões

$H_0: \mu_{\text{Dim. Desportivos}} = \mu_{\text{Dim. Promoção}} = \mu_{\text{Dim. Governação}} = \mu_{\text{Dim. Financeiros}} = \mu_{\text{Dim. Formação}}$

H_1 : afirma-se a existência de pelo menos uma dimensão com diferenças de médias entre as dimensões

$H_1: \exists i, j: u_i \neq u_j \ (i, j \in \{ \text{Dim. Desportivos}, \text{Dim. Promoção}, \text{Dim. Governação}, \text{Dim. Financeiros}, \text{Dim. Formação} \})$

Seguidamente, procurou-se, conforme gráfico 26, averiguar graficamente as hipóteses colocadas, como sugerem Pestana e Gageiro (2008). Pelo posicionamento dos valores das medianas, nas caixas de bigodes, foi possível identificar comportamentos diferenciados nas avaliações por dimensões. Verifica-se que a “Dimensão de Indicadores Promoção” apresenta maior dispersão das avaliações e o valor da mediana mais baixo. Situa-se mais próxima da “Dimensão de Indicadores Financeiros”.

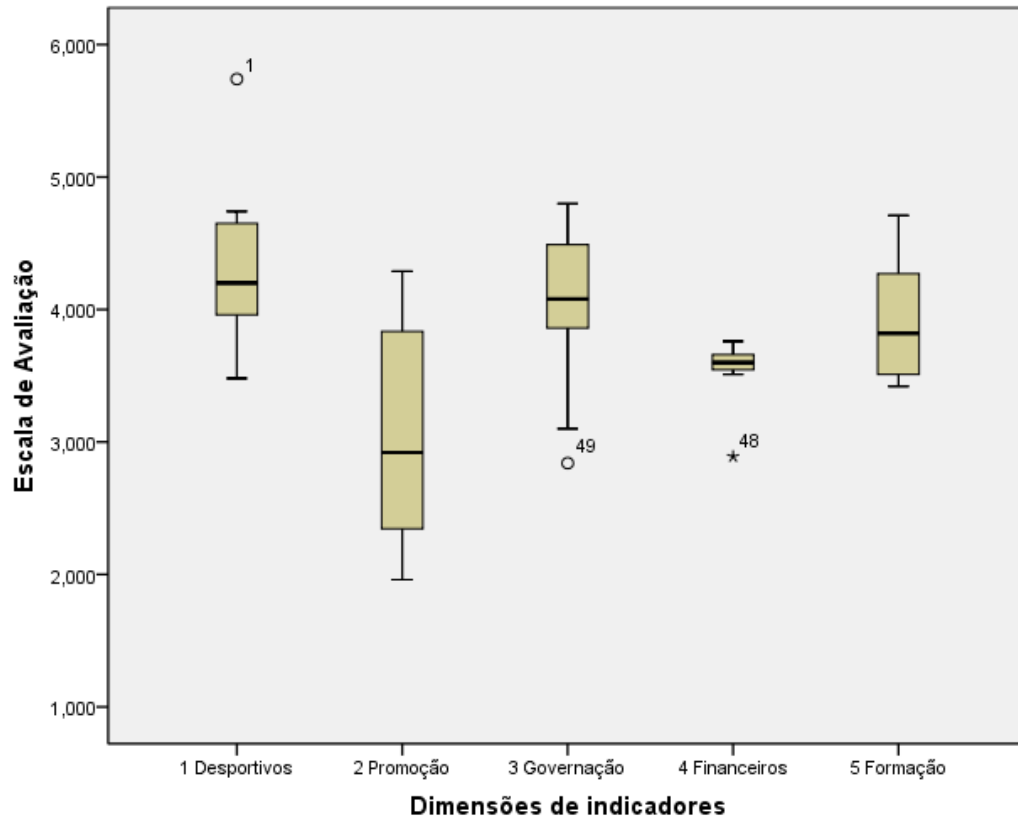


Gráfico 26 – Verificação das variações entre dimensões

As dimensões “Indicadores Desportivos”, “Indicadores Governação” e “Indicadores Formação” apresentam valores de mediana aparentemente mais próximos, embora com dispersões e limites, inferiores e superiores, diferentes.

Pelos indícios verificados, efetuou-se uma análise de variância simples o teste *Anova One Way*, que nos permitiu aferir se as variáveis têm ou não médias iguais nos cinco grupos que representam as dimensões dos diferentes indicadores. A *Anova One Way* calcula o valor de uma estatística F e num valor p inferior a 0,05 assume-se que existem diferenças significativas entre as médias das dimensões, como é sugerido por Ferguson e Takane (1989). Relativamente ao valor de F , entende-se que quanto maior for o valor obtido maior é a diferença de médias (Hill & Hill, 2000, p. 198).

Os pressupostos para a utilização da técnica estatística enunciada foi o seguinte: verificação da normalidade das distribuições, neste caso pelo teste Kolmogorov-Smirnov (com resultados de $p\text{-value} > \alpha = 0,05$), que se comprovou, e homogeneidade da variância, pelo teste de *Levene* (com resultados de $p\text{-value} > \alpha = 0,05$), também verificada.

Tabela 82 – Resultados da aplicação do teste *Anova One Way*

Var.	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8,640	4	2,160	6,231	,000
Within Groups	16,292	47	,347		
Total	24,931	51			

Pelo valor de $F=6,231$, e uma vez que $p\text{-value} = 0,000 < \alpha = 0,05$, existe evidência estatística para, com 99% de certeza, rejeitamos a hipótese nula de igualdade de médias para qualquer nível de significância. Assim, o teste permite concluir que para qualquer nível de significância, as médias das várias dimensões não são todas iguais, o que quer dizer que existem diferenças significativas na avaliação efetuada em cada dimensão. Rejeita-se a H_0 e aceita-se a H_1 : *afirma-se a existência de pelo menos uma dimensão com diferenças de médias entre as dimensões.*

Verificámos que há diferenças significativas entre os valores médios, de entre duas ou mais dimensões. No entanto, dado que a técnica não informa sobre quais são as dimensões que diferem entre si aplicou-se um teste adicional, “*post hoc*”, *Tukey*, conforme tabela 83.

Tabela 83 – Resultados da aplicação do teste *Tukey*

Var.	N	Subset for alpha = 0.05		
		1	2	3
Dim. Promoção	7	3,07571		
Dim. Financeiros	7	3,52286	3,52286	
Dim. Formação	6		3,92500	3,92500
Dim. Governação	18		4,03000	4,03000
Dim. Desportivos	14			4,32929

Pelos resultados do teste podemos verificar a existência de três grupos que apresentam médias com diferenças significativas, os valores mais altos de cada dimensão pertencem também a outro grupo. No primeiro grupo, a “dimensão promoção” apresenta o valor mais baixo da média (3,075) e com a dimensão relativa aos resultados financeiros (“Dim. Financeiros” 3,522) temos as duas dimensões com avaliação mais baixa. No primeiro, caso abaixo do ponto médio da escala de avaliação.

O segundo grupo, integra as dimensões com os valores intermédios: dimensão financeira (3,522), formação (3,925) e dimensão governação (4,030).

O terceiro grupo, contém a dimensão com o valor médio mais elevado, relacionado com os indicadores desportivos (4,329), a segunda dimensão, relacionada com a governação (4,030) e a formação (3,925).

Nona Parte – Discussão dos resultados

A partir da problemática, do problema colocado e das questões de investigação, são discutidos os resultados por cada uma das quatro fases do estudo. Pretende-se, assim, gerar uma reflexão integrada e multidimensional à questão geral colocada: como interpretar a performance da FPB no período de 2000 a 2010.

Fase I - Fatores a considerar e definição de indicadores na avaliação da performance

Sobre a caracterização da unidade de análise, e pela descrição realizada, resumidamente, identificámos as seguintes tendências: o mecanismo principal de coordenação é a standardização das qualificações, pelo recrutamento de técnicos especializados ligados ao ensino ou ao treino desportivo. A componente-chave da organização é o centro operacional, que é maioritariamente orientado pelas associações distritais da modalidade e clubes filiados. Sobre os parâmetros de conceção, verificaram-se: evidências de uma maior formação e socialização; presença de alguma formalização burocrática; agrupamentos por função; pequena dimensão das unidades e grande utilização de colaboradores; o planeamento e controlo são feitos em ciclos anuais e ciclos quadrienais coincidentes com os Jogos Olímpicos; alguns mecanismos de ligação e descentralização horizontal e vertical. São exemplos, a existência de comités, coordenadores regionais de formação, coordenadores regionais de programas como o 3x3 ou a rede de diretores técnicos regionais. O funcionamento do vértice estratégico é muito centrado na ligação ao exterior e resolução de assuntos críticos para a organização, não dispõem de funções atribuídas permanentemente aos vice-presidentes relativas ao funcionamento da federação; no centro operacional o trabalho é standardizado com alguma autonomia para cumprimento das condições gerais aprovadas pela tecnoestrutura; as funções de apoio são especializadas. Os fluxos de autoridade estão institucionalizados, os fluxos de comunicação são descendentes e ascendentes, com predominância dos primeiros, sendo o fluxo de decisões principalmente descendente. Nos fatores de contingência, estamos perante uma organização com quase 85 anos de história, com uma dimensão

média, que funciona num ambiente de complexidade média e estável e essencialmente controlada por técnicos.

Face aos indícios recolhidos, estamos perante uma organização com características estruturais de burocracia profissional, na lógica do proposto por Mintzberg (1999, pp. 308-410) e identificada por Slack e Hinings (1994) no estudo das federações desportivas canadianas, considerando o “grupo um” com as mesmas características das anteriormente expostas.

Considerámos que a avaliação da performance da FPB pode ser efetuada através de quatro fatores: relação com o ambiente, sistema e estrutura da governação, relação com os *stakeholders* e estratégia de desenvolvimento da modalidade. Os fatores delimitados têm similitude com os identificados por Bayle (1999), embora mais desagregados, por termos constituído dimensões e componentes que aglutinam a dimensão da “performance social externa (performance *sociétale*)”, no caso do fator ambiente, as dimensões “performance organizacional”, “performance económica e financeira” e “performance social interna”, no fator governação, e as dimensões “performance estatutária-desportiva” e “performance promocional”, no fator estratégia de desenvolvimento da modalidade. Ainda na delimitação do fator ambiente foi considerada, como síntese da revisão da literatura efetuada, a perspetiva de Slak (1998), na governação, os trabalhos de Bayle (2010) e Gomez e Korine (2005), no fator *Stakeholders*, a delimitação proposta por Bayle e Robinson (2007), e, por fim, no fator estratégia, os trabalhos de Bayle (1999) e Madella, Bayle e Tomé (2005).

Cada um dos fatores delimitados, a partir da análise documental dos instrumentos de gestão (n=47) e de entrevistas (n=7), foi subdividido e, num processo indutivo, constituídas dimensões e componentes, até se encontrar um conjunto de 79 indicadores. Destes indicadores, apenas 26 puderam ser utilizados para permitir efetuar a avaliação no período de 2000 a 2010, por não existirem dados levantados ou que retrospectivamente houvesse condições para o seu levantamento, ficando os restantes disponíveis para a utilização na Fase IV do estudo.

Assim, para chegar a estes indicadores, identificaram-se 12 dimensões (reconhecidas por D) e 17 componentes (reconhecidas por C), da seguinte forma: D1) dimensão ambiente externo (C1 geral e C2 específico); D2) dimensão governação - modelo de gestão (C3 organização e C4 administração), D3) dimensão governação - comunicação (C5 interna e C6 externa) e D4) dimensão governação - financeira (C7 custos e C8 proveitos); D5) dimensão *stakeholders* – interna (C9 internos), D6) dimensão *stakeholders* - externa (C10 externos); D7) dimensão estratégia - praticantes (C11 minis, sub12, sub14, sub16, sub18, sub19/20 e sen. masc. e fem), D8) dimensão estratégia - seleções (C12 formação masc./fem. e sénior masc./fem.), D9) dimensão estratégia - promoção da modalidade (C13 projetos de promoção da prática), D10) dimensão estratégia - captação de talentos (C14 projetos de captação de talentos), D11) dimensão estratégia - formação de recursos humanos (C15 treinadores/C16 árbitros) e D12) dimensão estratégia - clubes (C17 apoio ao funcionamento).

Noutro trabalho multidimensional, que estuda e aprofunda a utilização das dimensões para avaliar a performance, Madella (1998) identificou onze dimensões de análise (finanças; recursos humanos; relações interorganizacionais; resultados desportivos internacionais; resultados desportivos nacionais; comunicação interna; qualidade dos serviços; tecnologia; logística e fatores de produção de eventos; flexibilidade e inovação; produção de conhecimento), sendo que sete são idênticas às delimitadas no nosso estudo. Nesta lógica, Winand *et al.* (2009, p. 6) estruturaram um modelo de avaliação das federações em que conjugam cinco dimensões (desportiva, clientes, comunicação e imagem, financeira e organizacional) e, dentro destas, também de forma sequencial, subdimensões e depois objetivos estratégicos a atingir. O trabalho de González (2011), para estudar o modelo de excelência do sistema federado espanhol, utilizou também quatro dimensões de análise: desempenho desportivo, organizacional, associativo e estrutural.

No fator ambiental, na dimensão ambiente externo, e na componente geral, constatou-se que a FPB interpretou, a partir do início da década de 2000, alterações sociais que motivaram a introdução de medidas reativas de proteção e apoio dos seus membros (associações distritais e clubes). A dificuldade de

atração de receitas foi o motivo mais evidente. O significado dado à mudança de interesses e motivações dos jovens pela prática foi outro. Na componente específica, as relações com o Estado, nomeadamente com a administração pública desportiva, e as questões de financiamento são dos elementos mais abordados. A percentagem média, nos anos em avaliação, de dependência financeira pela via da rubrica “subsídio à exploração – Estado” é de 65,8%. Os seguros, exames médicos da responsabilidade dos clubes, a responsabilidade civil dos cargos dirigentes, transporte de praticantes ou custos de utilização dos espaços desportivos são evidências de motivos que, segundo o interpretado, provocaram aumento dos custos e dificuldades na atividade associativa. Os aspetos anteriores foram justificação para o cancelamento e suspensões de atividades e projetos planeados e, simultaneamente, de apresentação de medidas para apoio aos clubes, para que estes possam inscrever as equipas e continuarem a competir. As arbitragens, seguros e exames médicos foram os elementos escolhidos para reduzir custos aos clubes. Nesta lógica, Bayle e Robinson (2007) também identificaram alterações ambientais que levaram a adaptações de funcionamento das federações desportivas francesas.

No fator governação, na dimensão modelo de gestão, e na componente organização, surgem quatro grupos de elementos que são reveladores das preocupações e das atividades realizadas pela FPB. Assim: a interação com as associações distritais e a necessidade de articular os objetivos da federação com a intervenção das associações é uma evidência que merece principal destaque. Os elementos recolhidos indicam que, no período em avaliação, há uma continuada vontade expressa e são propostas ações para melhorar a relação; a preocupação com uma maior abertura aos agentes internos com debate de ideias, como por exemplo sobre a “melhoria dos resultados do basquetebol português, que medidas?” e o “Lançamento do projeto Fórum do Basquetebol Juvenil”; as condições de trabalho, a operacionalização e eficácia da “Equipa Técnica Nacional” e da atividade dos Diretores Técnicos Regionais foi outro grupo de ações planeadas; São evidências de uma preocupação em melhorar o funcionamento da organização as ações para “instituir reuniões periódicas de coordenação técnica”, “Instituir reunião anual de planeamento e calendarização de competições”; “conferência do calendário”. Por fim, o espaço

físico e as condições de trabalho, com a recorrente proposta de construção de nova sede social, foi outro grupo de ações propostas.

Ainda na dimensão modelo de gestão, mas na componente administração, a melhoria da organização e do funcionamento administrativo e a utilização de novas tecnologias são as três principais situações identificadas. A remodelação do sistema de gestão administrativa e entrada em funcionamento de um novo programa informático associado ao site foram as medidas de ação programadas.

Na dimensão governação – comunicação, componente interna, a melhoria de meios de suporte à comunicação com os membros da federação e o atendimento foram reveladas como preocupações e com medidas para beneficiar a intervenção nesta componente. A associação com os meios informáticos, e especificamente com a existência do “portal da FPB”, foi identificada como prioritária. Na componente externa, a identificação da necessidade e a programação de medidas para o efeito, evidenciaram problemas com a comunicação. Medidas para a existência de um gabinete de imprensa/serviço de marketing, o lançamento do site, a existência de um jornal, publicação de dados da atividade da federação, jogos na TV e a insatisfação com o número de notícias na imprensa sobre a modalidade parecem responder à identificação de um problema de comunicação. Como reflexo desta preocupação encontramos a “...dificuldade em fazer passar a mensagem da real vitalidade do basquetebol, dos progressos efetuados e dos êxitos alcançados...”(Entrevista 2F)”.

Na dimensão financeira, ao nível da componente custos, custos com pessoal, custos das arbitragens, inscrições, seguros e custos com a formação são os aspetos mais evidenciados. O aumento dos proveitos suplementares, a conquista de mais patrocinadores e outras formas para aumentar os proveitos foram demonstrados. Nas duas componentes foram apresentadas medidas, para redução no primeiro caso, e, no segundo, para diversificar e aumentar as fontes de proveitos. Bayle e Robinson (2007) identificaram neste fator a diversificação de atividades, a profissionalização dos colaboradores e composição e funções dos membros da direção. Este fator, com as respetivas

dimensões e componentes, relaciona-se com o trabalho de Bayle (2005, p. 72), em que sobre a governação recaem as escolhas sobre os melhores métodos de gestão, a utilização de instrumentos de controlo, as relações de comunicação e o nível de centralização/descentralização das decisões. Walters, Trenberth e Tacon (2010) estudaram a governação das federações desportivas do Reino Unido, aplicando um questionário online a 291 federações. Obtiveram resposta de 60 (21%) e utilizaram também os mesmos pressupostos de interpretação da governação.

Na dimensão *Stakeholders*, componente internos, os membros afiliados, associações e clubes, e as estruturas representantes dos praticantes, treinadores e juizes foram os principais alvos de ideias para a cooperação e o estabelecimento e aprofundamento de relações. Já na componente externa, verificaram-se evidências de relações com diferentes tipos de instituições. A nível nacional relacionadas com a administração pública central (Instituto do Desporto e Direção Geral de Inovação e Desenvolvimento Curricular/Desporto Escolar), administração pública local (câmaras municipais), com o Comité Olímpico Internacional, com os patrocinadores (principalmente com a Sumol-Compal). De âmbito internacional, a representação na FIBA e as relações com os países pertencentes aos PALOP são de destacar. A visão central da teoria da dependência de recursos é que as organizações são dependentes de atores externos à organização para a conquista de recursos críticos, logo a relação da organização com os seus *stakeholders* externos assume uma derradeira importância na conquista desses recursos (Berman et al., 2009). Nesta circunstância verifica-se que a FPB, ciente desta questão, tenta aprofundar relações com os seus principais *stakeholders*, tendo selecionado os que julga mais importantes. A compreensão da intervenção dos *stakeholders* para a avaliação da performance foi também evidenciada por Bayle, Madella e Tomé (2005).

O fator estratégia, o quarto e último, congrega as dimensões e as componentes relacionadas com os principais propósitos da FPB, com o seu objeto estatutário. Madella e Beccarini (1998) e Bayle (2000), com um critério semelhante, identificaram duas principais missões que as federações têm de atingir e que podem estar relacionadas com as expectativas dos seus

constituintes: alcançar resultados desportivos, desenvolver programas de elite e de promoção da prática. Deste modo, na dimensão estratégia, componente praticantes, identificou-se o número, e a variação, de praticantes inscritos de todos os escalões (Minis, Sub12, Sub14, Sub16, Sub18, Sub19/20 e Seniores), a nível masculino e feminino.

Na dimensão estratégia seleções, componente formação, masculino e feminino, as evidências foram relacionadas com os resultados desportivos e trabalhos de preparação das seleções. Tal situação também ocorreu na componente de seleções seniores, masculinos e femininos. Ao nível da dimensão estratégia - promoção da modalidade, componente projetos de promoção da prática, o projeto 3x3 nas escolas e intervenção do Comité Nacional do Minibasquete foram as atividades que tiveram uma maior preponderância nos objetivos da federação. Na dimensão estratégia - captação de talentos, componente captação de talentos, o projeto Festas Nacionais do Basquetebol Juvenil, os Centros de Treino e os Centros de Alto Rendimento tiveram maior relevo e surgiram em todos os documentos analisados. Na dimensão estratégia – formação, nas componentes treinadores e árbitros, verificaram-se evidências da intervenção na formação e na qualidade da oferta dos programas de formação.

Por fim, no fator estratégia, a dimensão clubes, componente de apoio aos clubes, dois tipos de preocupações e de medidas foram destacadas: a tentativa de diminuição dos custos de participação (custos de arbitragens, de inscrições e custos com os seguros) como incentivo à inscrição de mais equipas, especialmente a nível de seniores, e o aperfeiçoamento da organização dos quadros competitivos a nível nacional, com diferentes formas de disputa e com o aumento do número de competições. A demonstração da importância do apoio aos clubes, por parte das federações desportivas, é um dos resultados do estudo de Papadimitriou (2002). Os clubes, pela tendência em reduzirem as suas estruturas e níveis burocráticos, na atividade operacional, e para a obtenção de níveis moderados de desempenho, aumentaram a dependência por recursos externos.

Fase II - A produtividade da Federação Portuguesa de Basquetebol

Atendendo ao índice da *Malmquist*, o valor médio apresentado pela federação, refletindo o trabalho de todas as associações distritais, é indiciador de ganhos de produtividade, 0,992 ($MALM < 1$).

Os valores da variação de eficiência, normalmente relacionados com os aspetos de funcionamento administrativo e de gestão, são os que mais contribuem para este ganho da produtividade. Este resultado aproxima-se do obtido por Tenreiro (2010, p. 142), que com a mesma técnica estudou a produtividade de 26 federações desportivas portuguesas, identificando também valores que concluem, em termos médios, por pequenos ganhos de produtividade de 1996 a 2008.

Dez associações, em vinte e uma, apresentam ganhos de produtividade ($MALM < 1$): Alentejo, Algarve, Aveiro, Braga, Bragança, Coimbra, Guarda, Leiria, Santa Maria e Setúbal. Dentro deste grupo, as que obtiveram mais ganhos são: Alentejo (0,783), Algarve (0,835), Aveiro (0,879), Braga (0,889) e Bragança (0,891). Onze associações apresentam perdas de produtividade ($MALM > 1$): Castelo Branco, Faial e Pico, Lisboa, Madeira, Porto, Santarém, São Miguel, Terceira, Viana do Castelo, Vila Real e Viseu. Deste grupo, Viseu (1,128), Vila Real (1,101), Viana do Castelo (1,100) e Terceira (1,091), apresentam maiores perdas. Um segundo grupo, com perdas de produtividades mas com valores mais baixo, é constituído por: Lisboa (1,048), Madeira (1,36), São Miguel (1,035), Porto (1,030), Faial e Pico (1,18), Castelo Branco (1,017) e Santarém (1,015).

A variação da eficiência (EFFCH) apresenta o índice médio mais baixo (0,991) dos diferentes componentes de produtividade. Neste caso, Viseu (1,143) apresenta perdas de eficiência consideráveis, sendo o valor mais alto. Todavia, 52% das unidades apresentam perdas e 48% ganhos. Deve-se destacar que uma das principais intervenções da FPB, no período em estudo, foi a melhoria dos procedimentos de comunicação interna, situação que não se identifica claramente nestes resultados.

Sobre a variação tecnológica (TECH), apenas o Alentejo (0,997) e Viseu (0,987) apresentam progresso tecnológico, normalmente associado a melhorias no funcionamento e na inovação das atividades. Dez associações (48%) apresentam valores de eficiência e nove de regressão (43%). O Porto (1,008), Santarém (1,006), São Miguel (1,006) e Bragança (1,006) apresentam valores de regressão tecnológica mais elevados. As medidas que pretendiam alterar as formas de organização das competições, as formas de atrair mais praticantes ou de divulgação da modalidade parecem ter efeitos reduzidos e aquém do esperado.

O Alentejo obteve scores <1 em todas as variáveis, tiveram ganhos de produtividade, aumento de eficiência e progresso tecnológico. Com scores >1, 48% das associações distritais: Castelo Branco, Faial e Pico, Lisboa, Madeira, Porto, Santarém, São Miguel, Terceira, Viana do Castelo e Vila Real. Neste caso, tiveram decréscimo na eficiência, regressão tecnologia e por conseguinte perda de produtividade. Neste quadro de resultados encontram-se Porto e Lisboa, que são das maiores associações distritais do país e que em termos médios tiveram 6667 praticantes inscritos nos últimos dez anos.

Na interpretação da variação da grandeza tecnológica (MATECH), 72% das associações mostraram ser eficientes, 14% mostraram progresso tecnológico e 14% mostraram ligeira regressão, pois obtiveram valores muito próximos da eficiência.

A associação distrital de Viseu é a única que apresenta variação tecnológica orientada para os *outputs* (OBTECH), variação tecnológica orientada para os *inputs* (IBTECH) e magnitude da variação tecnológica (MATECH) menores do que 1. Tal indica que tiveram ganhos de produtividade, crescimento da eficiência ou progresso tecnológico. Esta associação é do interior e tem no minibasquete e na formação a sua principal intervenção, sendo a participação dos seniores pouco relevante.

Associações que evidenciaram uma tendência de poupança/utilização de *inputs*. Recorde-se que os inputs utilizados foram os custos com serviços externos, custos com pessoal e outros custos. A maioria das associações apresentou progresso tecnológico ou foi eficiente e apresentou polaridade de

utilização/uso dos custos com os serviços externos e custos com pessoal para explicar os ganhos de variação tecnológica ocorridos. Dezas seis associações apresentaram variação tecnológica neutra ($MATECH=1$).

Sobre a alteração tecnológica orientada para o *output*, algumas associações tiveram regressão tecnológica, possivelmente devido à maior produção de jogadores e aos custos com serviços externos e com o pessoal que não teve a mesma proporcionalidade. Outras tiveram alguns ganhos devido aos processos de formação de jogadores masculinos e femininos. Onze associações apresentaram posições neutras.

A interpretação numa perspetiva de orientação para outputs

A partir das evidências de orientação para os outputs, e pelo ranking de resultados desportivos, verificou-se a existência de três grupos de associações: o primeiro grupo incorpora as cinco principais associações: Porto (1^a, 12,04), Aveiro (2^a, 11,60), Lisboa (3^a, 11,42), Setúbal (4^o, 9,38) e Coimbra (5^a, 9,27); o segundo grupo: Santarém (6^a, 7,69), Madeira (7^a, 7,47), Algarve (8^a, 6,60), Viana do Castelo (9^a, 6,09), Braga (10^a, 5,20), Faial e Pico (11^a, 4,58), Santa Maria (12^a, 4,58), São Miguel (13^a, 4,58), Terceira (14^a, 4,58) e Leiria (15^a, 4,18); e o terceiro grupo: Viseu (16^a, 3,26), Alentejo (17^a, 3,24), Vila Real (18^a, 3,24), Castelo Branco (19^a, 2,02), Guarda (20^a, 1,29) e Bragança (21^a, 0,40).

No primeiro grupo, na formação, o Porto (69%) tem o maior número de jogadores e Setúbal (62%) o menor. Ao nível dos seniores, Lisboa (11%) e Setúbal (7%) têm a maior e a menor percentagem. Atendendo ao minibasquete e à formação, Setúbal (93%) apresenta o valor mais alto e Lisboa (89%) o menor. Em números absolutos, no minibasquete e na formação o Porto (3236) tem o valor mais elevado e Coimbra (1440) o mais baixo. Já nos seniores, Lisboa (352) e Coimbra (151) tem os dois valores extremos do grupo. Relativamente ao número de clubes, Lisboa (40) apresenta o valor mais elevado e Coimbra (19) o mais baixo. Porto (30) e Setúbal (29) apresentam valores semelhantes. Aveiro, a segunda associação, tem apenas 23 clubes. Em média, Lisboa (216) e Porto (202) apresentam os valores mais elevados de

equipas inscritas. Na relação entre jogos realizados e equipas, Porto (7,07) e Aveiro (7) apresentam um valor mais elevado, Lisboa (5,9), Setúbal (5,4) e Coimbra (4,9) surgem com menos jogos. Pelo rácio treinador/equipas, Lisboa tem 1,8 e de Aveiro e Coimbra 1,7. No caso dos árbitros Porto (0,65) e Setúbal (0,65) apresentam os valores mais altos. Coimbra e Aveiro (0,58) os mesmos rácios e Lisboa (0,55) o valor mais baixo. Lisboa (2395) e Aveiro (1353) apresentam os valores mais elevados na atração de jovens para as atividades de 3x3, tendo Setúbal (542) o valor mais reduzido. Salienta-se que Coimbra (1597), pelo menor número de praticantes no minibasquete, tem um número total de praticantes inferior à Madeira (1823) e Algarve (1625), que são do grupo 2, e Viseu (1623), do grupo 3. Na análise destes dados deve-se considerar que em 1972/1973 o total de clubes do país que praticavam basquetebol era de 90 e apenas 4198 jogadores. Destes, 1735 eram seniores. Porto (25,3%) e Lisboa (40,9%) tinham 66,2% do total de praticantes (FPB, 1977; Lima, Coelho, Araújo, Barreto, & Silva, 1975).

No segundo grupo, considerando o minibasquete e a formação, a Madeira (1716) e o Algarve (1504) são as associações com mais inscritos. Faial e Pico (235) e Santa Maria (337) as que têm menos. O minibasquete tem maior percentagem nas associações da Madeira (39%) e Santa Maria (36%) e menor em Santarém (22%) e Leiria (21%). Nos seniores, o maior número de inscritos regista-se no Algarve (121) e na Madeira (107) e o menor nas associações dos Açores. Leiria apresenta a menor percentagem de praticantes (11%), predominando os do sexo masculino (9%). O Algarve, com uma média de 18 clubes inscritos, apresenta o valor mais elevado e as ilhas dos Açores o menor número de clubes inscritos, com exceção de São Miguel que tem o mesmo número que Viana do Castelo (9). O Algarve (84), Braga (84) e Santarém (83) apresentam os valores mais elevados. Na relação número de jogos realizados e equipas inscritas, verifica-se que a Madeira (7,26 jogos) e a Terceira (7,62) têm valores mais elevados do que as associações de Leiria (3,56), Faial e Pico (3,33) e Santa Maria (3,13). O rácio médio de treinadores/equipas é de 1,7 e de árbitros 1,3. O número de formados indicia que a oferta proporcionada não cobriu, em sessões de atualização ou de formação inicial, o total de inscritos de treinadores e árbitros. Ao nível do 3x3,

Santarém (877), Madeira (788) e Algarve (760) têm o maior número de participantes. As ilhas os valores mais baixos. Viseu (20) tem o valor médio de clubes inscritos superior a Coimbra (19) e a todas as associações do grupo 2. Em 1977, deste grupo, apenas Santarém (203 praticantes) Algarve (Faro – 423 praticantes) e Leiria (15 praticantes) é que tinham jogadores federados (FPB, 1977; Lima et al., 1975).

Finalmente, no terceiro grupo, Viseu (1603) seguido, com uma grande diferença, pelo Alentejo (884) têm o maior número de jogadores inscritos. Guarda (548) e Bragança (124) têm o menor número de inscritos de todas as associações analisadas. O Alentejo (98) tem nos seniores masculinos o valor mais elevado deste escalão no grupo. Nos femininos é Vila Real (49) que regista o melhor número de inscritos, mas muito reduzido. O minibasquete e a formação representam 98% da prática em Viseu e na Guarda, em Bragança 82% e no Alentejo 88%. Em Viseu (39%) e Vila Real (36%) o minibasquete tem um elevado contributo para o total de praticantes. Esta percentagem é menor em Bragança (18%) e na Guarda (21%). Ao nível de clubes, Viseu (20), Guarda (16) e Alentejo (14) têm um maior número. Bragança com 5 e Castelo Branco com 7 apresentam os valores mais baixos. Sobre o número de treinadores inscritos, Bragança (3) e Vila Real (15) têm valores muito reduzidos. Alentejo (53) e a Guarda (46) têm o maior número de árbitros inscritos. No rácio treinadores/equipas, Bragança (3) e Vila Real (3) têm indicadores mais altos e a Guarda (1,4) o mais baixo. Na relação entre árbitros e equipas o valor é quase de um árbitro por equipa. A participação nas atividades de promoção, no 3x3, foi maior no Alentejo (1338) e em Viseu (663), com menor envolvimento Bragança (152) e Vila Real (226). Registe-se ainda que em 1977, deste grupo apenas Castelo Branco (171 praticantes) e Vila Real (12 praticantes) é que tinham jogadores federados e as restantes associações não existiam (FPB, 1977; Lima et al., 1975).

Fase III – Aproximação às causas da produtividade da Federação Portuguesa de Basquetebol

Relativamente às hipóteses colocadas de relação causal com o poder de compra, constatou-se que, por incremento de unidade de poder de compra, há uma probabilidade de ganho de eficiência (0,0101878), e a variável é estatisticamente significativa ($p > 0,05$). Logo aceitou-se a hipótese a 5%: H2 – Os resultados de produtividade dependem do poder de compra do distrito. Barros (2009, p. 297) refere que as principais determinantes das despesas com o desporto regional, no estudo que realizou na Madeira, estão relacionadas com a dimensão dos municípios e o produto interno bruto contribui negativamente para os gastos com o desporto. Andreff (2009, p. 331) menciona que, para além do número da população, é importante o produto interno bruto e deve ser considerado para estudos comparativos dos resultados desportivos, nomeadamente nos internacionais. O indicador de poder de compra do INE utilizado inclui, entre outros indicadores, a densidade populacional e o PIB por distrito. Dos dados recolhidos por associação, e considerando os três grupos definidos, deve salientar-se que o terceiro grupo do ranking integra as associações do interior do país, de norte a sul, todas as associações do grupo 1 são do litoral e as do grupo 2 são do litoral e das ilhas. Os indicadores de poder de compra por distritos também mantêm esta ordem.

Sobre a segunda hipótese, relacionada com outro fator de contexto, identificou-se que, por cada conjunto de medidas operacionalizadas pela FPB, há, um incremento (0,477175) de eficiência e a variável é estatisticamente significativa ($p > 0,01$). Logo assumiu-se hipótese: H3 – Os resultados globais de produtividade são determinados pela resposta da federação ao ambiente. Trabalhos de Bayle e Robinson (2007, p. 251) também verificaram a relação entre o ambiente e a organização. O trabalho de Horch (1998), na Alemanha, sobre a grande influência dos objetivos da administração pública desportiva no funcionamento das federações, tal como os trabalhos sobre a mudança organizacional e alteração dos processos de gestão do desempenho nas federações desportivas, no Canadá, de Slack e Hinings (1987), e de Wittcock *et. al.*, (1996) na Bélgica, demonstraram a grande influência que o ambiente externo provoca no funcionamento destas organizações, assumindo, de forma

preponderante, a intervenção do Estado. Kriemadis, Puronaho e Emery (2003, p. 325) verificaram como as federações antecipam e respondem, de forma mais eficiente, às novas exigências e ameaças do meio envolvente, sobretudo no caso das organizações que estão continuamente sujeitas às forças e mudanças do exterior. O trabalho realizado por estes três investigadores concluiu (de acordo com as respostas dos dirigentes inquiridos) que as quinze organizações desportivas regionais da Finlândia tinham preocupações de planeamento estratégico, desenvolviam uma visão de futuro e adotavam planos de longo prazo. Verificaram ainda que, doze delas, desenvolviam procedimentos de análise de oportunidades e ameaças e planos de curto prazo, resultado aproximado ao encontrado e também justificado pelas evidências encontradas na análise documental realizada.

Como vimos anteriormente, na fase I, a FPB colocou um conjunto de medidas de forma continuada nos seus planos de atividades, relacionadas com respostas ao ambiente. Os resultados obtidos parecem confirmar a aplicação dessas medidas.

Na governação, para cada unidade de medidas, verificou-se que há uma associação negativa (-1,661448) com a eficiência e a variável é estatisticamente significativa ($p > 0,01$). E assim se rejeitou a hipótese: H4 – Os resultados globais de produtividade dependem das medidas de governação que a federação concretiza. Tal situação pode justificar-se por poder não ser a FPB a aplicar, diretamente, as medidas de governação que podem ter maior impacto na globalidade da organização. Nesta situação, Chapellet e Bayle (2005) referem que gerir uma federação é efetuar uma gestão da rede. A coordenação da federação, nacional, regional e local, e as relações da sede nacional com departamentos, estruturas regionais, associações, clubes e relações com processos de descentralização (com ligas, delegações regionais, serviços descentralizados do Estado, etc) colocam problemas acrescidos aos resultados da governação (Hoye & Cuskelly, 2006; Papadimitriou, 1999). Neste entendimento, Chapellet e Bayle (2005), dando como exemplo um Comité Olímpico Nacional, referem as implicações e as dificuldades de, simultaneamente, se medir um sistema desportivo, as federações

internacionais, as federações nacionais, as associações regionais, os clubes e estruturas comerciais.

Na componente financeira, a importância do desempenho financeiro das organizações tem sido destacada (Madella, 1998; Bayle, 2000) de acordo com dois aspetos: gestão de recursos financeiros, que se refere à aquisição dos recursos necessários e ao seu adequado uso para atingir as metas, e sobrevivência financeira, que se refere à dependência da organização das autoridades públicas e à sua capacidade de autofinanciamento. Sobre a dimensão financeira, para que se possam fazer comparações entre federações, é necessário distinguir as questões específicas da federação e as que resultam da intervenção de determinadas estruturas, por exemplo ligas ou estruturas organizadoras, quase autónomas, de eventos desportivos específicos, situação que acautela Bayle (2005). Por exemplo, Primault (2009) refere os problemas de sustentabilidade do basquetebol europeu e a dificuldade de financiamento e de organização de algumas ligas profissionais, como a francesa. Neste caso, dá como exemplo de elevada dependência dos apoios financeiros dos municípios (28%) e dos patrocinadores (40%), em contraponto com os valores das receitas de TV (4%) ou da venda de bilhetes (14%), dos jogos nacionais e internacionais, relativos à liga francesa na época 2003/2004. Refere que, recentemente, a modalidade se ajustou a uma gestão mais eficiente e mudou a forma de subsidiação dos clubes profissionais, tornando-se mais solidária e colaborativa.

Nas medidas de resposta aos *stakeholders*, por cada unidade de medidas, há um incremento (1,460086) de eficiência e a variável é estatisticamente significativa ($p > 0,01$), sendo o coeficiente mais elevado. É verificada uma relação de 14,6% de aumento da eficiência por medidas utilizadas. Logo aceita-se a hipótese: H5 – Os resultados globais de produtividade dependem das medidas de relacionamento com os diferentes *stakeholders*. Os trabalhos de Madella e Beccarini (1998) e Bayle (2000) têm destacado o desenvolvimento das relações com os membros como crucial, argumentando que tal situação leva à conceptualização de medidas em duas dimensões: a do desporto de rendimento e a de “desporto para todos”. Winand *et al.* (2009, p.4) destacam a dimensão dos “clientes”, que inclui os valores do desporto, o serviço para a sociedade e o desenvolvimento dos membros, que

resumem as principais missões das federações. Noutra linha de preocupações com a utilização das dimensões, coloca-se a sua representatividade. O peso das dimensões tem sido abordado por Bayle (1999) na perspetiva da satisfação das expectativas dos interessados (*stakeholders*), consideradas estas como o elemento principal de obtenção da performance.

Da relação causal com os resultados desportivos, por cada unidade de medidas identificou-se uma associação negativa (-0,0262048), embora reduzida, com a eficiência e a variável é estatisticamente significativa ($p > 0,05$). Logo rejeita-se a hipótese: H7 – os resultados globais de produtividade dependem dos resultados desportivos das associações distritais. Sobre este valor podemos considerar casos idênticos identificados por Slack (1998, p. 24), quando refere quatro tipos de problemas com o surgimento deste resultado: primeiro, a multiplicidade de objetivos que são estabelecidos, muitas organizações têm subunidades que também têm objetivos e que muitas vezes competem, ou são incompatíveis, com os gerais da organização; em segundo destaca que, por esta multiplicidade, não é possível ter um conjunto de indicadores limitados para verificar este impacto; terceiro problema é identificar indicadores que cubram todas as atividades da organização e que consigam medir o que se pretende atingir; quarto, é a dimensão temporal de concretização do indicador e da sua medição, há objetivos de curto, médio e longo prazo e dificuldade de efetuar a sua medição em simultâneo. Como tal, os resultados desportivos das associações distritais têm de ser considerados com os resultados de outras estruturas da federação e não numa relação de causalidade exclusiva.

Fase IV - A avaliação da performance pelos *stakeholders*

Na avaliação da performance foi considerada, nos trabalhos de Papadimitriou (1999), Esposito e Madella (2003) e Bayle (1999), Hoecke, Knop e Schoukens (2009) e Wittock (1996), a necessidade de se incluir a interpretação que os diferentes grupos de constituintes (atletas, treinadores, administrativos, patrocinadores, etc.) têm sobre a sua concretização. Deste modo, e como justificado anteriormente, os treinadores das seleções distritais (n=50) e os diretores técnicos (n=9) foram inquiridos sobre a avaliação da importância dos indicadores que representam as ações realizadas pela FPB. Os inquiridos colocaram valores médios de avaliação bastante elevados. No caso dos treinadores esse valor situou-se entre 6,57, valor máximo, e 5,03, valor mínimo.

Para os treinadores, os três indicadores mais valorizados foram: a “Qualidade dos cursos de formação de treinadores” (6,57), “captação de praticantes para a modalidade” (6,54) e “Qualidade dos cursos de formação de árbitros” (6,52). Os indicadores “N.º de praticantes de minibasquete”, “iniciativas de promoção da modalidade 3x3 nas escolas”, “N.º de notícias sobre a modalidade nos jornais desportivos”, “custos de arbitragem” e “relação com os patrocinadores” tiveram, na sua apreciação, o desvio padrão mais elevado. O valor mais baixo sobre a importância do indicador foi para os “custos com serviços externos” (5,03). O indicador sobre os “Centros de Alto Rendimento” teve, de todos os indicadores, o desvio padrão mais elevado (1,484). O “N.º de praticantes seniores, masculinos” e “N.º de praticantes seniores, femininos” tiveram os valores mínimos mais baixos (1) de todos os indicadores.

Para os diretores técnicos, as “iniciativas de promoção da modalidade” (6,56), “captação de praticantes para a modalidade” (6,50) e “site/portal da FPB” (6,44), “captação de talentos/mais aptos para a modalidade” (6,22) são os indicadores mais importantes e com os menores valores de desvio padrão. Ainda sobre a importância dos indicadores, treinadores e diretores técnicos fazem coincidir nas primeiras sete posições cinco indicadores (“Iniciativas de promoção da modalidade Minibasquete” “Captação de praticantes para a

modalidade” “Qualidade dos cursos de formação de treinadores” “Festas Nacionais do Basquetebol Juvenil” e “N.º de cursos disponibilizados para treinadores”). Com a mesma ordem, 2ª e 7ª posição, há coincidência de indicadores: “Captação de praticantes para a modalidade”, “N.º de cursos disponibilizados para treinadores”.

Relativamente à avaliação dos indicadores que recolhem a percepção dos treinadores e diretores técnicos sobre a performance da FPB, o valor médio de avaliação de todos os indicadores foi igual ou superior a 3,48.

As “Festas Nacionais do Basquetebol Juvenil” (5,74) é o indicador mais avaliado, seguindo-se os “Resultados internacionais das seleções femininas – Formação”, as “Iniciativas de promoção da modalidade 3x3 nas escolas”, ambos com 4,74, e os “Resultados internacionais da seleção masculina – Seniores” com 4,65. Para os diretores técnicos os três indicadores mais valorizados são também as “Festas Nacionais do Basquetebol Juvenil” (5,56), as “Iniciativas de promoção da modalidade 3x3 nas escolas” (5,33) e os “Resultados internacionais das seleções femininas – Formação” (5,11). Para treinadores e diretores técnicos, os três últimos indicadores são os mesmos embora com posições e avaliações diferentes em dois casos: “N.º de praticantes femininos seniores” (3,22), “N.º de praticantes femininos na formação - incluindo Sub19” (3,11) e “Captação de praticantes para a modalidade” (2,50). O último indicador é o que tem a avaliação mais baixa para as duas funções.

Comparativamente à segunda dimensão, sobre a promoção externa da modalidade, os treinadores avaliam positivamente três indicadores: “O site/portal da FPB” (4,29), “Utilização do *facebook, twitter, youtube*” (4,11) e o “Reconhecimento público da modalidade” (3,56). A dispersão é no entanto elevada para todos os indicadores. Para treinadores e diretores técnicos, os três principais indicadores de promoção são avaliados pela mesma ordem: “O site/portal da FPB” (5,00), “Utilização do *facebook, twitter, youtube*” (4,63) e o “Reconhecimento público da modalidade” (3,22). Salientam-se os valores mais baixos dos três últimos indicadores: “N.º de jogos nacionais na televisão”

(2,11), “N.º de notícias sobre a modalidade nos jornais desportivos” (2,00), “N.º de notícias sobre a modalidade nos jornais não desportivos” (1,44).

Na avaliação da governação, treinadores e diretores técnicos colocam os três principais indicadores no domínio do atendimento dos serviços, assim: a "Facilidade de contacto com os serviços da federação" (4,80), "Atendimento - serviços de inscrições da FPB" (4,66), e o "Atendimento - serviços de formação da FPB" (4,56) são os indicadores mais valorizados pelos primeiros, enquanto para os segundos "Facilidade de contacto com os serviços da federação" (4,63), "Atendimento - serviços de formação da FPB" (4,22) e o "Atendimento - serviços de inscrições da FPB" (4,00) apresentam menores avaliações. De igual forma, as duas funções avaliaram os três últimos indicadores. Para treinadores, a "Relação com patrocinadores" (3,13), " Apoio das associações distritais aos clubes " (3,13) e "Custos de arbitragens" (3,13), enquanto para os diretores técnicos: "Apoio das associações distritais aos clubes" (3,22), "Apoios aos clubes" (2,89) e "Relação com os patrocinadores" (2,67). Registe-se, todavia, que esta dimensão teve 7 indicadores avaliados abaixo do valor médio da escala.

Sobre os indicadores financeiros, é a dimensão que apresenta valores médios mais baixos de avaliação. Para os treinadores, “Custos com pessoal” (3,76), “Custos com serviços externos (3,71) e “Proveitos operacionais” (3,61) foram os mais valorizados. Os “Proveitos suplementares” (3,58), “Proveitos associativos” (3,51) e “Subsídios do Estado e outras entidades” (2,89) tiveram a avaliação mais baixa. Os “Custos com as associações” (3,29), “Custos com serviços externos” (3,25) e “Custos com pessoal” (3,25) foram os mais valorizados. A avaliação dos “Proveitos suplementares” (2,75), “Subsídios do Estado e outras entidades” (2,63) e “Proveitos associativos” (2,63) tiveram a avaliação mais baixa pelos diretores técnicos inquiridos. Manrique, González e Camps (2011, p. 71) referem que os subsídios proporcionados pelo Conselho Superior de Desporto de Espanha, durante as duas últimas décadas foi similar, do ponto de vista relativo, com incrementos entre 2% e 5% relativos ao ano anterior, mas em valor absoluto não acompanhou a rápida evolução do desporto espanhol e os resultados obtidos. Significa que o modelo de financiamento não acompanhou a evolução do sistema federado. Encontraram

correlação positiva entre o número de licenças de praticantes, clubes e o financiamento geral e também para todas as áreas de financiamento (recursos próprios, subsídios e apoios). Verificaram ainda que o ser federação olímpica exerce uma influência positiva sobre o financiamento recebido. Esta relação é idêntica com o número de concentrações desportivas, licenças e número de clubes. Quanto maior o financiamento, maior será a capacidade de desenvolvimento da modalidade, dado que permite aumentar o número de praticantes inscritos, clubes, melhores resultados e mais dinheiro para realizar concentrações. Ao nível da relação entre o financiamento total e os resultados da “qualidade das medalhas” obtidas, encontraram uma relação significativamente negativa. Não encontraram uma dependência entre as variáveis, o que pode significar que o êxito desportivo exige mais do que apenas o dinheiro, ou que os critérios de pontuações por medalha não estão ajustados. Também identificaram, na área dos recursos próprios, uma relação significativa e positiva com a natureza da participação olímpica da federação. I. é. as federações com modalidades olímpicas recebem mais do que as não olímpicas. Esta relação foi também encontrada para os subsídios dados pelo CSD às federações olímpicas e não olímpicas, sendo demonstradora da importância da participação nos jogos olímpicos para o Estado.

A quinta dimensão está relacionada com a formação dos recursos humanos, treinadores e árbitros. Neste caso, os treinadores avaliaram mais a “Qualidade dos cursos de formação de treinadores” (4,71), “Quantidade de treinadores formados” (4,27) e “Qualidade dos cursos de formação de árbitros” (4,11). Para os diretores técnicos, a “Qualidade dos cursos de formação de treinadores” (4,78), “Qualidade dos cursos de formação de árbitros” (4,00) e “Quantidade de treinadores formados” (3,78) são os indicadores mais avaliados. As duas funções, respetivamente treinadores e diretores técnicos, também avaliaram menos a “Quantidade de árbitros formados” (3,53) (3,44), “N.º de cursos disponibilizados para árbitros” (3,51) (3,33) e o “N.º de cursos disponibilizados para treinadores” (3,42) (3,42). No período de 1998 a 2001, Barros (2003) identificou que a FPB apresentava eficiência, ao nível técnico, alocativo e económico, nos programas de formação de treinadores e árbitros. Estes resultados também foram verificados no estudo de Barros e Santos

(2002) sobre a eficiência dos programas de formação das federações desportivas portuguesas.

A interpretação do rácio de avaliação do indicador versus importância do indicador e as diferenças entre dimensões

Pelo rácio (R) que resulta da avaliação do indicador, como demonstrador do desempenho da FPB, e a avaliação da importância do indicador, verificámos que, na dimensão resultados desportivos, para os treinadores, “RCaptação de praticantes” (0,53) e “RCaptação talentos” (0,65); “RN.º Praticantes Femininos” são avaliados abaixo da importância dada. No caso dos diretores técnicos: “RCaptação de praticantes” (0,40), “RCaptação talentos” (0,57) e “RPromoçãoMinibasquete” (0,65), são os valores mais baixos. Nesta circunstância, a captação e a promoção deveria, para os inquiridos, ter um trabalho com melhores resultados.

Nos indicadores mais próximos do valor de referência, para os treinadores, o “RFestasBasquetJuvenil” (0,89), “RResIntercSelecMascSen” (0,87), “RNºpraticMascSeniores” (0,84), “Formação” (0,71), “RPromoçãoMinibasquete” (0,71) são os rácios mais ajustados na relação entre a avaliação dos resultados obtidos e a importância dada ao indicador. Os diretores técnicos atribuem a melhor avaliação no “RFestasBasquetJuvenil” (1,23). Demonstra que a avaliação dos resultados é superior à importância dada ao indicador. Os “RResultados Internacionais Seleções Fem, Formação” (0,85) e “RPromoção3x3” (0,84) apresentam-se também próximo de 1. As “festas do basquetebol juvenil”, torneio nacional de sub14 e sub16, para masculinos e femininos, é a iniciativa que merece a melhor avaliação. Esta atividade, pelo número de praticantes envolvidos, complexidade organizacional e impacto social, a nível nacional, é reconhecida pelas duas funções. Registe-se que a participação da seleção nacional de seniores em dois campeonatos europeus foi um resultado tão relevante que teve concordância bastante positiva na sua avaliação, tal como a participação da seleção feminina de sub16. Sobressai a avaliação do principal programa de promoção da modalidade, 3x3 nas escolas, que se realizou durante toda a década.

Na dimensão promoção, os valores obtidos são globalmente baixos. Os piores avaliados, respetivamente para treinadores e diretores técnicos, são os mesmos: “RNotícias Jornais Não Desportiv” (0,35) (0,25), “RN.º Jogos TV” (0,38), (0,38) e “RNotícias Jornais Desportiv” (0,40), (0,39). Estes resultados têm valores inferiores a metade do valor de referência. Estes valores, pelo conjunto de iniciativas propostas no domínio da comunicação, demonstram que o seu cumprimento terá ficado aquém dos objetivos programados ou que o processo para a sua concretização tem problemas de eficácia.

Na dimensão governação, os rácios de “RApoiosClubes” (0,51), “RCustos Arbitragens”(0,53) e “RRelaçãoPatrocinadores” (0,53) apresentam os valores mais baixos e quase no ponto médio do indicador de referência para os treinadores. No caso dos diretores técnicos, o “RApoiosClubes” (0,51), “RRelaçãoPatrocinadores” (0,53) O “RApoio às Associações” (0,61) e “RFuncionamento Associações Distritais” (0,65) são os rácios mais baixos. Os rácios dos indicadores relativos ao atendimento dos diferentes serviços da FPB apresentam os valores mais elevados da dimensão e próximos: “RAtendimentoServAdministra” (0,83), “RAtendimentoServInscriç” (0,83) “RContactoServFPB” (0,82), “RAtendimentoServCompet” (0,82), para os treinadores. Quanto aos diretores técnicos, apresentam valores idênticos e avaliam como mais elevado o “RAtendimentoServCompet” (0,82). Como se identificou na dimensão relacionada com o ambiente e com a governação, esta área, pelos indícios e evidências de ações, foi das que requereu mais focalização para a colocação de medidas de melhoria. Deste modo, os dados permitem inferir que na componente de comunicação interna houve melhorias que levaram a uma avaliação bastante positiva pelos inquiridos, mas no apoio aos clubes, nomeadamente com os custos das arbitragens, apoio ao funcionamento das associações distritais e relação com os patrocinadores, as medidas postas em prática não se mostraram tão efetivas quanto se esperava.

Na dimensão financeira, os diretores técnicos colocam o rácio “RSubsEstado” (0,49) como o mais baixo e todos os rácios relacionados com proveitos apresentam menores valores. Por outro lado, os rácios relacionados com custos são mais elevados, “RCustosServExternos” (0,74), “RCustosPessoal” (0,68), “RCustosAssociações” (0,66). Tal pode significar que

a intervenção deve passar essencialmente por atrair mais receitas, nomeadamente do Estado, sendo a redução de custos menos difícil de atingir. Para os treinadores, o rácio “RSubsEstado” (0,49) é o mais baixo, segue-se o “RProveitosOperaci” (0,63). O “RProvSuplementar” (0,75) é o rácio mais elevado e relaciona a capacidade da FPB atrair proveitos de outras fontes que não as habituais.

Na última dimensão, relacionada com a formação, os treinadores colocam os rácios relacionados com a oferta de cursos com os valores mais baixos, "RNºCursosTreina" (0,54) e "RNºCursosArbit" (0,56), e a qualidade da formação de treinadores com o valor mais elevado, "RQualidadeCursosFormaTreinad" (0,73). Para os diretores técnicos, os rácios seguem a mesma lógica de valorização que foi obtida pelos treinadores. Isto é, o "RNºCursosTreina" e "RNºCursosArbit" são os mais baixos e a qualidade dos cursos de formação de treinadores com o valor mais elevado, "RQualidadeCursosFormaTreinad".

Por fim, atendendo às dimensões em estudo, verificámos que, pelo valor de $F=6,231$, e uma vez que $p\text{-value} = 0,000 < \alpha = 0,05$, existiu evidência estatística para, com 99% de certeza, rejeitarmos a hipótese nula de igualdade de médias para qualquer nível de significância. Assim, o teste permite concluir que, para qualquer nível de significância, as médias das várias dimensões não são todas iguais, o que significa que existem diferenças significativas na avaliação efetuada em cada dimensão. Rejeita-se a H_0 e aceita-se a H_1 : *afirma-se a existência de pelo menos uma dimensão com diferenças de médias entre as dimensões*. Verificámos que há diferenças significativas entre os valores médios, de entre duas ou mais dimensões. Após a aplicação da técnica “*post hoc*” *Tukey*, interpretou-se diferenças significativas entre dimensões, constituindo-se três grupos: o que contém as dimensões com valores médios mais baixos, “dimensão promoção” (3,075) e “dimensão financeira” (3,522); o segundo grupo integra as dimensões com os valores intermédios, formação (3,925) e dimensão governação (4,030), e o terceiro grupo, com o valor médio mais elevado, relacionado com os indicadores desportivos (4,329).

Décima Parte – Conclusões e recomendações

Conclusões

Partimos com o propósito de estudar a *performance* da Federação Portuguesa de Basquetebol (FPB), de 2000 a 2010. Colocámos como principal perspectiva o conhecimento da *performance* como modo de questionar a estratégia. Conhecer o que está por detrás da *performance* da organização. A abordagem holística de compreensão do processo que leva ao desempenho de uma federação, através do estudo dos diferentes níveis que contribuem para o desempenho global, constituiu-se como uma referência orientadora do estudo. Acresce que avaliar a *performance* de uma federação não é o mesmo que avaliar apenas uma organização, dado que se avalia uma rede de organizações que operam através de estruturas regionais, as associações distritais, e locais, os clubes.

Compreender como uma federação, neste caso a de basquetebol, constrói a sua *performance* foi a motivação principal para o estudo. Acresce que gostaríamos que os resultados pudessem contribuir para um conhecimento mais aprofundado dos fatores potenciadores de progressos, na perspectiva da gestão do desporto, do desenvolvimento da federação e da melhoria da formação dos gestores de organizações desportivas, de cariz federado.

Confinámos uma problematização que coloca as federações desportivas num quadro de elevada pressão para a obtenção e demonstração de resultados, testando as suas condições de produção a um nível tal que as confronta com a sua sobrevivência. Desta forma, da Parte II à VI, explorámos um conjunto de aspetos relacionados com a delimitação da *performance*: condições de relação com o ambiente da sua construção; contexto geral; implicações com a governação; relações com os *stakeholders*; ligação à estratégia e, por fim, com os próprios sistemas de avaliação da *performance*. Os pressupostos relacionados com a Teoria de Dependência de Recursos acompanharam outras abordagens teóricas, condutoras do estudo, que sustentaram a revisão da literatura. Na parte empírica, da Parte VII à X, dividimos a pesquisa em quatro fases, de modo a responder a cada uma das

questões colocadas parcialmente, para depois se interpretar de forma integrada a performance da FPB.

Criámos, deste modo, as condições para responder à primeira questão de investigação: (Q1) quais os fatores que têm maior importância na obtenção da performance da Federação Portuguesa de Basquetebol? A revisão da literatura, e a delimitação de performance realizada, posicionou-nos em quatro fatores principais: ambientais, governação, *stakeholders* e estratégia. A partir destes, de forma indutiva, pela análise estrutural de conteúdo [dos instrumentos de gestão (n=47) e de entrevistas (n=7)], foram decompostas 12 dimensões, em 17 componentes e respetivos indicadores, discriminadas da seguinte forma: D1) dimensão ambiente externo (geral e específico); D2) dimensão governação, modelo de gestão (organização e administração); D3) dimensão governação, comunicação (interna e externa); D4) dimensão governação, financeira (custos e proveitos); D5) dimensão *stakeholders*, interna (internos); D6) dimensão *stakeholders*, externa (externos); D7) dimensão estratégia, praticantes (minis, sub12, sub14, sub16, sub18, sub19/20 e seniores masculinos e femininos); D8) dimensão estratégia, seleções (formação masculinos/femininos e sénior masculinos/femininos); D9) dimensão estratégia, promoção da modalidade (projetos de promoção da prática), D10) dimensão estratégia, captação de talentos (projetos de captação de talentos); D11) dimensão estratégia, formação de recursos humanos (treinadores e árbitros) e D12) dimensão estratégia, clubes (apoio ao funcionamento). Através desta estrutura, conseguimos circunscrever as áreas que mereceram, pela FPB, maior atenção e intervenção, através de ações que estiveram na base dos resultados obtidos

A partir dos dados anteriores, conseguimos responder à segunda questão de investigação: (Q2) Qual o grau de eficiência dos diferentes resultados obtidos pela Federação Portuguesa de Basquetebol? A forma de decompor os fatores permitiu a identificação dos indicadores, como meio para a sua própria avaliação e dos resultados globais da FPB. Desta forma, identificaram-se 26 indicadores que puderam ser utilizados na avaliação de cada ano, no período de 2000 a 2010. Por não existirem dados levantados, ou

que retrospectivamente houvesse condições para o seu levantamento, não foi possível utilizar mais indicadores.

Os dados obtidos permitem concluir que, no período em avaliação, houve ganho de produtividade do ponto de vista da gestão da federação. Pelo valor do índice de Malmquist – DEA, 0,992 (MALM<1), dez associações, em vinte e uma, apresentam ganhos de produtividade (MALM<1), e o principal contributo para a obtenção deste resultado é proveniente da melhoria da eficiência (EFFCH) do funcionamento. Os resultados da componente de variação tecnológica (TECH) indiciam que as medidas que pretendiam alterar as formas de organização das competições, as formas de atrair mais praticantes ou de promoção da prática da modalidade parecem ter efeitos reduzidos e aquém do esperado. A variação tecnológica está relacionada com os processos de criação, inovação e difusão de tecnologia ou processos de transformação e melhoria das atividades e dos serviços. Consideram-se ainda os ajustamentos aos processos produtivos para reduzir o desperdício e aumentar a produção. Por exemplo, melhorar métodos e técnicas para atrair, manter e desenvolver praticantes é um dos desafios da gestão desportiva a este nível. O que, face aos resultados, parece continuar a merecer desenvolvimento futuro.

Após o conhecimento dos resultados gerais de produtividade, e pelo ranking de resultados desportivos estabelecido, constituíram-se três grupos de associações. No primeiro, encontram-se (Porto, Aveiro, Lisboa, Setúbal e Coimbra) as que têm melhores resultados nas competições, mas também ao nível do número de praticantes, clubes, treinadores, árbitros/juízes, maior número de competições, de ações de formação para treinadores e árbitros/juízes e que conseguem atrair maior número de praticantes para as ações de promoção do basquetebol nas escolas. Estas associações são todas da faixa litoral e estão dentro ou na fronteira das grandes áreas metropolitanas de Lisboa e Porto. O segundo grupo (Santarém, Madeira, Algarve, Viana do Castelo, Braga, Faial e Pico, Santa Maria, São Miguel, Terceira e Leiria) apresenta valores abaixo do primeiro grupo, em todos os indicadores em avaliação e de forma mais crítica no número de praticantes seniores, femininos e na captação. Predominam as associações das ilhas e ainda da costa litoral

do país. No terceiro grupo, encontram-se todas as associações do interior do país (Viseu, Alentejo, Vila Real, Castelo Branco, Guarda e Bragança), de Norte a Sul. Apresentam indicadores baixos em todos os critérios, desde o número de clubes ao de praticantes e técnicos. O setor feminino e o número de seniores são muito reduzidos. Razões de natureza cultural, social e económica ultrapassam as possibilidades das associações em intervirem e fazerem mais do que a oferta da modalidade.

De acordo com os resultados de produtividade total obtidos, fizemos a interpretação da terceira questão: (Q13) quais são os fatores (*drivers*) mais reveladores da performance de gestão da Federação Portuguesa de Basquetebol? Relativamente às hipóteses colocadas, constatámos que, pela aplicação da técnica de *Bootstrap*, com a regressão de *Tobit*, ao índice de Malmquist, os resultados de produtividade dependem do poder de compra do distrito, são determinados pela resposta da federação ao ambiente e dependem das medidas de relacionamento com os diferentes *stakeholders*. A governação ou a estratégia não revelaram contribuir para a obtenção de ganhos de produtividade identificados. No entanto, dever-se-á considerar que as variáveis encontradas estão globalmente bem discriminadas (Wald $\chi^2 = 96,78$), são bem explicativas do modelo, que existe evidência estatística para, com 99% de certeza, considerar o modelo global proposto (valor de $\text{Prob} > \chi^2 = 0,000$ e $p\text{-value} \leq \alpha$, então $0,000 \leq 0,01$), que existe evidência que o modelo encontrado explica 35% dos resultados obtidos ($\text{Pseudo } R^2 = 0,3546$). Desta forma, devemos considerar que há outras variáveis explicativas que não são controláveis pela FPB e que a intervenção dos membros, sócios da FPB, também terá um contributo para os resultados obtidos.

Sobre a última questão: (Q14) Qual a explicação para os graus de eficiência encontrados, por parte das partes interessadas, na Federação Portuguesa de Basquetebol? inquirimos os treinadores das seleções distritais ($n=50$) e os diretores técnicos ($n=9$), que, para o primeiro objetivo de aplicação do inquérito, avaliar a importância dos indicadores que reproduziam a performance da FPB, atribuíram avaliações demonstradoras de que, na sua perceção, os elementos serviam para explicar esse desempenho, dado que atribuíram valores entre 6,57, valor máximo, e 5,03, valor mínimo. Nos

primeiros sete indicadores, mais valorizados, coincidiram na avaliação da importância de cinco indicadores (“Iniciativas de promoção da modalidade Minibasquete” “Captação de praticantes para a modalidade” “Qualidade dos cursos de formação de treinadores” “Festas Nacionais do Basquetebol Juvenil” e “N.º de cursos disponibilizados para treinadores”).

Na avaliação dos indicadores, as “Festas Nacionais do Basquetebol Juvenil”, os “Resultados internacionais das seleções femininas – Formação” e as “Iniciativas de promoção da modalidade 3x3 nas escolas” recolhem a melhor apreciação ao trabalho desenvolvido pela FPF. Pelo contrário, os três últimos indicadores são “N.º de praticantes femininos seniores”, o “N.º de praticantes femininos na formação - incluindo Sub19” e a “Captação de praticantes para a modalidade”, o que representa um trabalho com os objetivos aquém do que esperariam. Pelos resultados do rácio estabelecido, entre a importância e a avaliação dos indicadores, a captação e a promoção deveriam, para os inquiridos, ter um trabalho com melhores resultados, mesmo ao nível do minibasquete, projeto considerado chave pela FPB.

Relativamente à governação, sobre a promoção externa da modalidade, os treinadores avaliam positivamente três indicadores: "O site / portal da FPB", "Utilização do *facebook, twitter, youtube*" e o "Reconhecimento público da modalidade". No entanto, pela dispersão dos valores, esta avaliação não demonstrou aceitação consensual. Na perspetiva negativa, apreciaram com valores mais baixos três indicadores: “N.º de jogos nacionais na televisão”, “N.º de notícias sobre a modalidade nos jornais desportivos”, “N.º de notícias sobre a modalidade nos jornais não desportivos”, sendo estes aspetos os que recolheram avaliações mais baixas em todos os indicadores e requerem mais esforço de melhoria. Esta dimensão foi a que recolheu a segunda pior avaliação pelos interessados. Ainda relacionado com a governação, na componente administrativa, o atendimento foi avaliado positivamente, o que pode resultar das medidas desenvolvidas para essa área. Por outro lado, "Relação com patrocinadores", "Apoio das associações distritais aos clubes" e "Custos de arbitragem" tiveram uma apreciação negativa e a ação da FPB neste domínio não teve, pelos resultados da avaliação, um efeito positivo. Na comparação entre dimensões, os resultados evidenciaram uma avaliação

global positiva na dimensão governação, a segunda com valores mais elevados, embora no apoio aos clubes, custos das arbitragens, apoio ao funcionamento das associações distritais e relação com os patrocinadores a avaliação tenha sido baixa.

Na componente financeira, a avaliação demonstrou que a intervenção pelo lado da gestão de custos é mais positiva do que do lado dos proveitos. Os inquiridos consideram que o trabalho desenvolvido na atração de receitas não foi positivo e que deveria ter existido melhor capacidade de gerar “Proveitos suplementares”, “Proveitos associativos” “ e atrair mais “Subsídios do Estado e outras entidades”. Os inquiridos avaliaram esta dimensão com valor médio mais baixo de todas.

Ao nível da formação, a qualidade dos cursos para treinadores e árbitros foi avaliada positivamente. Já a sua quantidade teve avaliações médias, face à escala em causa. Esta dimensão foi, no seu conjunto, a terceira mais avaliada.

Ainda relativamente à última questão, atendendo às dimensões em estudo, verificámos que existiu evidência estatística para sustentar diferenças entre as médias de avaliação das dimensões. Interpretou-se as diferenças significativas, entre dimensões, identificando-se três grupos: o que contém as dimensões com valores médios mais baixos de avaliação, “dimensão promoção” (3,075) e “dimensão financeira” (3,522); o segundo grupo, com os valores intermédios, formação (3,925) e dimensão governação (4,030) e o terceiro grupo, com o valor médio mais elevado, relacionado com os indicadores desportivos (4,329). Desta forma, identificámos a avaliação que os interessados dão a cada dimensão e como as hierarquizaram.

Na associação dos resultados, devemos destacar cinco aspetos:

Primeiro, da relação dos resultados percecionados pelos interessados inquiridos com os obtidos pela avaliação da produtividade total, por via do índice Malmquist - DEA, a eficiência técnica foi a principal responsável pelos resultados globais. A governação foi a segunda dimensão mais valorizada pelos inquiridos, o que permite sustentar os resultados positivos atribuídos aos processos de gestão administrativa, sem contudo serem derradeiros

determinantes da performance, dado que, pela técnica de *Bootstrap Tobit*, os resultados identificados não dependem das medidas de governação. Relativamente aos resultados desportivos, verificámos que não contribuem de forma positiva para explicar os resultados de produtividade, conforme anteriormente verificado. No entanto, para os interessados inquiridos, o trabalho realizado nesta dimensão foi positivo, sendo, aliás, a dimensão com valores mais elevados, embora distante do valor máximo possível. Tal poder-se-á explicar por, apesar de uma avaliação positiva, não ter um impacto tão forte que faça depender daquela dimensão os resultados finais.

Segundo, noutra perspetiva, os resultados que indiciam ganhos de produtividade são essencialmente explicados pelo poder de compra de cada distrito, medidas de resposta da FPB aos problemas colocados pelo fator ambiente e medidas de relação com os *stakeholders*. Esta cadeia final de constatações permite ir ao encontro dos pressupostos iniciais de interpretação da performance, em que é essencialmente na relação com o ambiente externo, e na interação que consegue desenvolver, que a FPB vai obter as condições para apresentar os seus resultados de produtividade. Neste caso, a dependência do contexto externo, do ambiente, parece ser fator decisivo na sua ação. A dependência de recursos externos e dos *stakeholders*, que são outros portadores de recursos, são os principais fatores que parecem potenciar os resultados da ação da FPB, o que expressa uma forte relação explicativa com base na Teoria de Dependência de Recursos.

Terceiro, é amplamente reconhecido que a medição do desempenho das organizações desportivas deve ajudá-las nas suas decisões estratégicas e na sua capacidade de avaliar os seus sucessos (Winand et al., 2009). Deste modo, a partir dos resultados obtidos é possível passar-se para um nível de análise que discrimine as razões que levaram a que algumas medidas não obtivessem o resultado esperado, ou mesmo sobre a forma e o grau da sua concretização.

Quarto, constatou-se uma elevada assimetria de resultados desportivos, relacionados com a missão da FPB, entre o litoral e o interior do país. Mas duas das principais associações do país, situadas no litoral e nas duas

principais áreas metropolitanas, Lisboa e Porto, evidenciaram também perdas de produtividade.

Quinto, genericamente, os dados obtidos são reveladores de elevada homogeneidade na produtividade e manutenção das condições de intervenção sem que tivesse havido grandes alterações de progresso tecnológico no período de tempo em estudo, de 2000 a 2010.

Deste modo, pela relação de interpretação da performance que foi estabelecida, e baseada nas quatro fases do estudo desenvolvido, devemos verificar algumas implicações:

A FPB identifica e interpreta os seus problemas de performance de forma continuada desde 2000 a 2010. Simultaneamente apresenta medidas para solucionar os problemas identificados, que, pelas constatações, também são quase as mesmas, mas os resultados dessas medidas não têm o impacto desejado e deste modo a evolução da modalidade é lenta. Os indicadores mostram a existência de resultados, por exemplo com o aumento global de praticantes, especialmente no setor feminino, equipas, número de treinadores inscritos, mas, simultaneamente, subsistem problemas que parecem impedir a obtenção de resultados mais estruturantes para a modalidade;

As dificuldades e os problemas encontrados parecem assim crónicos, dado que as propostas e as ações gravitam sucessivamente à volta das mesmas questões. São exemplo as questões com as arbitragens, a organização dos quadros competitivos, a captação de praticantes ou a valorização do jogador nacional e a participação nas competições internacionais. Deste modo, as propostas de soluções devem ser alteradas e criadas situações experimentais para verificação da sua possível generalização para todas as associações;

A reorganização estrutural e funcional das associações distritais, e a sua adaptação à realidade social e económica do país, é recomendável. As estruturas de base necessitam de atualização nas formas de intervenção;

A profissionalização dos diretores técnicos regionais e a existência de um gestor desportivo com funções de dinamização das estruturas associativas é também aconselhável;

Os modelos de competição regionais, associados aos aspetos de desenvolvimento dos praticantes e às limitações dos clubes e das famílias, devem ser reprogramados. Situações teste devem ser estimuladas;

A valorização de competições/convívios para os praticantes acima de seniores, como forma de aumentar o número de pessoas envolvidas na modalidade e possibilitar um aumento da massa crítica, é um aspeto a incentivar;

A formação de dirigentes, que a federação não desenvolve, é crucial para o desenvolvimento e sustentação da prática. São também sugeridas ações neste domínio;

Ao nível do alto rendimento, a relação com o sistema educativo, nomeadamente o universitário, terá de ser aprofundada;

A partir dos 18 anos perde-se um elevado número de jogadores e a redução das equipas de Sub 20 e seniores é uma consequência. Esta situação também tem que ser equacionada com o sistema de ensino superior;

O número de jovens que experimentam o minibasquete e os sub12 e a seguir deixam a modalidade carece de uma interpretação específica e aprofundada, pois coloca em causa toda a lógica de funcionamento da competição federada;

A existência de um mecanismo interno de acompanhamento dos resultados e a sua verificação permanente é outra sugestão. Uma avaliação apenas centrada nos relatórios de atividades é muito limitada. É necessário identificar indicadores chave e sistematizar formas de os monitorizar e avaliar;

Por fim, a comunicação externa da modalidade tem de melhorar, ser mais mediatizada e aumentar a notoriedade e exposição pública da modalidade.

Como limitações do estudo, podemos considerar o reduzido envolvimento da perspectiva das partes interessadas. Utilizamos apenas dois grupos: treinadores e diretores técnicos. Outros grupos podem ser envolvidos, enquanto representantes de outros recursos humanos da modalidade ou mesmo dos sócios, como os clubes e as associações distritais. Dado que recorreremos exclusivamente a sujeitos internos, envolvidos no processo de performance da FPB, também não temos uma visão externa do problema, o que nos poderá proporcionar uma visão parcial. Outro aspeto relaciona-se com a realização do que foi planeado. Identificámos o que foi proposto e os resultados e não o processo sobre o modo e o grau de concretização das propostas, o que condiciona a verificação das causas dos resultados. Por fim, a impossibilidade de utilização dos mesmos indicadores em todos os instrumentos de recolha de dados deve ser também considerada uma limitação.

Numa futura investigação, o aprofundamento da multitriangulação com a possibilidade de combinação de dados, métodos e investigadores permitiria aprofundar a complexidade das relações estabelecidas e recolher interpretações multidisciplinares relacionadas com as várias dimensões estudadas. Esta abordagem também permitiria uma maior diversidade de inquiridos, individuais ou coletivos, que têm responsabilidades nos resultados da federação e reforçaria as preocupações com a validade interna do *design* proposto.

Concluimos referindo que os objetivos que nos propusemos atingir com o estudo foram concretizados, nomeadamente na exploração e descrição dos fatores suscetíveis de serem considerados como demonstradores da performance global da FPB; na identificação dos fatores que têm maior repercussão na performance; ao aferirmos o ponto de vista de alguns *stakeholders* perante a performance obtida; na explicação dos processos e dos recursos através dos quais a FPB consegue obter a performance identificada e nas recomendações de novos vetores de desenvolvimento que possam potenciar a obtenção de uma melhor performance.

**Décima Primeira Parte – Referências
bibliográficas**

Referências da primeira parte

- Amis, J., & Slack, T. (1997). *Changing context and strategic responses: transitions in amateur sport organisations*. Paper presented at the V Congress Of European Association for Sport Management, Glasgow.
- Arcioni, S., & Bayle, E. (2009). *La gouvernance des organisations non gouvernementales : le cas des Fédérations Internationales sportives*. Paper presented at the XVIIIème Conférence de l'AIMS, Grenoble. <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/3-xviiieme-conference-de-l-aims/communications?theme=Management+Strat%C3%A9gique+du+sport> acedido em 20/06/2011
- ASC. (2007). *Governance principles. A good practice guide for sporting organisations*. Sydney: Australian sports commission (ASC) Retrieved from http://www.ausport.gov.au/_data/assets/pdf_file/0004/193027/ASC_Governance_Principles_2007. acedido em 23/11/2010.
- Athanasios, N., Tsamourtzis, E., & Kokolios, F. (2009, 22th - 24th April). *Organizational effectiveness of the developmental program of the Hellenic basketball federation*. Paper presented at the V International conference on multimedia and information and comunication technologies in education, Lisbon
- Atkinson, A., Waterhouse, J., & Wells, R. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan management review*, 38(3), 25-37.
- Bayle, E. (1999). *Management et performance des organisations à but non lucratif - Les cas des federations spotives nationales*. Doctorat Obtencion du doctorat nouveau regime ès sciences de gestion, Universite de Limoges, Limoges.
- Bayle, E. (2000). La mesure de la performance des organisations à but non lucratif: proposition d'une nouvelle méthode appliquée aux fédérations sportives nationales *Revue gestion* 2000, 35-54.
- Bayle, E. (2005). Performance management of olympic sport organizations. In J.-L. Chappelet & E. Bayle (Eds.), *Strategic and performance management of olympic sport organizations* (pp. 39-121). Champaign: Human Kinetics.
- Bayle, E. (2010). La gouvernance des fédérations d'associations chargées d'une mission de service public: le cas des fédérations sportives françaises. *Revue politiques et management public*, 27(1), 11-22.
- Bayle, E., & Madela, A. (2002). Development of a taxonomy of performance for national sport organizations. *European journal of sport science*, 2(2), 1-21.
- Bayle, E., & Robinson, L. (2007). A framework for understanding the performance of national governing bodies of sport *European sport management quarterly*, 7(3), 249-268.
- Camps, A. (2003, Outubro 2001). *Las competencias desportivas de las diferentes organizaciones públicas y privadas regionales, estatales y europeas*. Paper presented at the Sistema desportivo português que modelo?, Gaia.
- Carton, R. B., & Hofer, C. W. (2006). *Measuring organizational performance - Metrics for entrepreneurship and strategic management research*. Cheltenham (UK): Edward Elgar
- Chappelet, J.-L. (2005). Performance management of olympic sport organizations. In J.-L. Chappelet & E. Bayle (Eds.), *Strategic and performance management of olympic sport organizations* (pp. 39-121). Champaign: Human Kinetics.
- Chelladurai, P. (1987). Multidimensionality and multiple perspectives of organisational effectiveness. *Journal of Sport Management*, 1, 37-47.
- Chelladurai, P. (1999). *Human resource management in sport and recreation*. Champaign: Human Kinetics.
- Chelladurai, P. (2005). *Managing organizations for sport and physical activity: a systems perspective* (Second ed.). Scottsdale - Arizona: Holcomb hathaway.
- Chelladurai, P., & Haggerty, R. (1991). Measures of organizational effectiveness of canadian national sport organizations. *Canadian journal of applied sport sciences*, 16(2), 126-133.
- Drucker, P. (1997). *As organizações sem fins lucrativos*. Lisboa: Difusão cultural.
- Enjolras, B. (2002). The commercialization of voluntary sport organizations in Norway. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 31(3), 352-376. Retrieved from <http://nvs.sagepub.com/content/31/3/352> acedido em 19/072011 doi:10.1177/0899764002313003
- Epstein, M. J. (2004). The drivers and measures of success in high performance organizations In M. J. Epstein & J. F. Manzoni (Eds.), *Performance measurement and management*

- control superior organizational performance* (1 ed., Vol. 14, pp. 3-18). London: Elsevier Ltd.
- Esposito, G., & Madella, A. (2003). Quanto corre l'atletica? valutazione della performance organizzativa della federazione italiana di atletica leggera. *Atleticastudi*, 3-4(Management dello sport).
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. London: Pitman.
- Frisby, W. (1986). The organizational structure and effectiveness of voluntary organization: the case of Canadian sport governing bodies. *Journal of park and recreation administration*, 3, 61-74.
- Fryer, K., Antony, J., & Ogden, S. (2009). Performance management in the public sector. *International journal of public sector management*, 22(6), 478-498.
- Gary, C. (2007). Performance management: creating economic value. *Industrial management*, 49(2), 7-14.
- Gasparini, W. (2000). *Sociologie de l'organisation sportive* Paris: Éditions La Découvert.
- Glunk, U., & Wilderom, C. P. M. (2004). Organizational Effectiveness = Corporate Performance? Why and How Two Research Traditions Need to be Merged (pp. 1-29). Tilburg: Tilburg University - Faculty of Economics and Business Administration.
- Heinemann, K. (1997). Aspectos sociológicos de las organizaciones deportivas. *Apunts*, 49(3), 10-19.
- Holt, R. (1990). *Sport and the British*, Oxford University Press, Oxford. Oxford: Oxford University Press.
- Horch, H. (1998). Self-destroying process of sport clubs in Germany. *European journal of sport management*, 5(1), 46-58.
- Hoye, R., & Cuskelly, G. (2006). *Sport governance*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The balanced scorecard - measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard business review*, Jan - Fev, 75-85.
- Koski, P. (1995). Organizational effectiveness of Finnish Sports Clubs *Journal of Sport Management*, 9(1), 85-95.
- Madella, A. (1998). La performance di successo delle organizzazioni — spunti di riflessione per gestire efficacemente le società di atletica leggera. *Atleticastudi*, 1, 2-3.
- Madella, A., Bayle, E., & Tomé, J. (2005). The organisational performance of national swimming federations in Mediterranean countries: A comparative approach. *European journal of sport science*, 5(4), 207-220. doi: DOI: 10.1080/17461390500344644
- McIntosh, P. (1987). *Sport in society*. London: West London.
- Meirim, J. M. (2002). *A federação desportiva como sujeito público do sistema desportivo*. Coimbra: Coimbra Editora.
- Miles, M., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook* (2 ed.). London: Sage Publications Inc.
- Moxham, C. (2009). Performance measurement - Examining the applicability of the existing body of knowledge to nonprofit organisations. *International journal of operations & production management*, 29(7), 740-763. doi: DOI 10.1108/01443570910971405
- Moxham, C., & Boaden, R. (2007). The impact of performance measurement in the voluntary sector: identification of contextual and processual factors. *International journal of operations & production management*, 27(8), 826-845.
- Mullin, B. J. (1980). *Sport marketing*: University of Massachusetts.
- Neely, A. (2002a). *Avaliação de desempenho das empresas*. Lisboa: Editorial Caminho.
- Neely, A. (2002b). *Business performance measurement - Theory and practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Neely, A., Adams, C., & Crowe, P. (2001). The performance prism in practice *Measuring business excellence*, 5(2), 6-11.
- Papadimitriou, D. (1994, September-October). *How well Greek national sport organizations do? perceptions of organizational effectiveness based on the multiple constituency approach*. Paper presented at the Second European congress of sport management Florence.
- Papadimitriou, D. (1995). *The organisational effectiveness of Greek national sports organisations: An empirical application of the multiple constituency approach*. Unpublished doctoral dissertation. The University of Sheffield, UK. Sheffield, UK.

- Papadimitriou, D. (1999). Voluntary boards of directors in Greek sport governing bodies. *European journal of sport management*, 6(Special), 78-103.
- Papadimitriou, D. (2000). Organizational size and effectiveness: The study of relationship between size and effectiveness in Greek Federation. *Health & Sport Performance*, 2(1), 9-22.
- Papadimitriou, D. (2001). An exploratory examination of the prime Beneficiary approach of organizational effectiveness: The case of elite athletes of Olympic and no Olympic Sports. *European journal of sport management*, 1, 63-82.
- Papadimitriou, D., & Taylor, P. (2000). Organizational effectiveness of hellenic national sports organizations: A multiple constituency approach. *Sport Management Review*, 3(1), 23-46.
- Parkhouse, B. L. (2005). *The management of sport: its foundation and application* (4 ed.). Northwestern: McGraw-Hill.
- Parkhouse, B. L., & Ulrich, O. (1979). Sport management as a cross potetial cross discipline: A paradigm for theoretical development, scientific inquiry, and professional application. *Quest*, 31, 264-276.
- Parks, J., Pedersen, P. M., Quarterman, J., & Thibault, L. (1998). *Contemporary sport management* Champaign: Human kinetics.
- Pfeffer, J., & Salancik, B. G. (1978). *The External control of organizations*. New York: Harper and Row.
- Pires, G., & Lopes, P. S. (2001). Conceito de gestão do desporto. Novos desafios, diferentes soluções. *Revista portuguesa de ciências do desporto*, 1(1), 88-103.
- Pollitt, C. (2005). Performance management in practice: a comparative study of executive agencies. *Journal of public administration research and theory advance*, 26(1), 25-45.
- Robalo, A. (1997). *Teorias contingenciais da organização*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Roux, N. L., & Camy, J. (1999). An essay on the French sport system. In K. Heinemann (Ed.), *Sport clubs in various european countries* (pp. 101-118). Stuttgart: Schattauer Verlag.
- Sawhill, J., & Williamson, D. (2001). Mission impossible? Measuring success in nonprofit organizations. *Nonprofit management & Leadership*, 11(3), 371-386.
- Slack, T. (1991). Understanding change in national sport organizations: an integration of theoretical perspectives. *Journal of sport management*, 7, 114-132.
- Slack, T. (1998). *Understanding sport organizations - The application of organizational theory*. Champaign: Human Kinetics.
- SportEngland. (2003). *Performance measurement for development of sport*. Retrieved from http://www.sportengland.org/resouces/pdfs/places/perf_indicat.pdf.
- Szymanski, S. (2006) A Theory of the evolution of modern sport. International Association of Sport Economists-IASE.
- Thibault, L., Slack, T., & Hinings, B. (1993). A framework for the analysis of strategy in nonprofit sport organizations. *Journal of Sport Management*, 7, 25-43.
- Trail, G., & Chelladurai, P. (2000). Perceptions of goals and processes of intercollegiate athletics: a case study. *Journal of sport management*, 14(2), 154-178.
- Vail, S. (1986). *Organizational effectiveness and national sport governing bodies: a constituency approach*. PhD, Université d'Ottawa, Ottawa.
- Venkatraman, N., & Grant, J. (1986). Construct measurement in organizational strategy research: a critique and proposal. *Academy of management review*, 11(1), 71-87.
- Venkatraman, N., & Ramanujan, V. (1986). Measurement of business performance in strategic research: a comparasion of approaches. *Academy of management review*, 11(4), 801-814.
- Wainwright, S. (2003). Measuring impact: a guide to resources NCVO (Ed.) Retrieved from www.ncvo-vol.org.uk acedido em 20/10/2011
- Winand, M., Zintz, T., Bayle, E., & Robinson, L. (2010). Organizational performance of Olympic sport governing bodies: dealing with measurement and priorities. *Managing Leisure*, 15(4), 279-307. doi: 10.1080/13606719.2010.508672
- Winand, M., Zintz, T., Bayle, E., Robinson, L., & Qualizza, D. (2009). *Organizational performance of Olympic sport governing bodies. Dealing with measurement and priorities*. Paper presented at the 9th European Academy of Management Conference, Liverpool.
- Wittock, H., Bollaert, L., Knop, P. D., Laporte, W., & Meerbeek, R. V. (1996). The development of an instrument with which sports federations can evaluate and optimize their management. *European journal of sport management*, 3, 90-101.

- Wolfe, R., Hoerber, L., & Babiak, K. (2002). Perceptions of the effectiveness of sport organizations: the case of intercollegiate athletics. *European sport management quarterly*, 2(2), 135-156.
- Yeh, C. M., & Taylor, T. (2009). Issues of governance in sport organisations: a question of board size, structure and roles. *Sport Information Resource Centre (SIRC)*. Retrieved from <http://www.sirc.ca/newsletters/may09/Feat1.cfm> acedido em 7/10/2011
- Yin, R. (2003). *Case study research - design and methods* (Vol. 5). Thousand Oaks California: Sage Publications Inc.
- Zintz, T., & Vaillieu, D. (2008). La gouvernance des fédérations sportives: proposition d'un cadre d'analyse et d'action. *Revue française de gestion*, 187, 15-34.

Referências da segunda parte

- Amnyos. (2008). Study of public and private financing of sport in Europe. Biarritz: Minister for health, youth, sport and the voluntary sector - Report meeting of sports directors.
- Andreff, W., Dutoya, J., & Montel, J. (2009). Sport financing: European model facing a risky future? *Playthegame.org*. Retrieved from <http://www.playthegame.org/news/news-from-other-sources/browse/15.html> acedido em 20/08/2011
- Bayle, E. (1999). *Management et performance des organisations à but non lucratif - Les cas des fédérations sportives nationales*. Doctorat Obtencion du doctorat nouveau regime ès sciences de gestion, Universite de Limoges, Limoges.
- Bayle, E. (2000). La mesure de la performance des organisations à but non lucratif: proposition d'une nouvelle méthode appliquée aux fédérations sportives nationales *Revue gestion* 2000, 35-54.
- Bayle, E. (2005). Performance management of olympic sport organizations. In J.-L. Chappelet & E. Bayle (Eds.), *Strategic and performance management of olympic sport organizations* (pp. 39-121). Champaign: Human Kinetics.
- Bayle, E., & Madella, A. (2002a). Development of a taxonomy of performance for national sport organizations. *European journal of sport science*, 2(2), 1-21.
- Bayle, E., & Madella, A. (2002b). *Performance management of olympic sport organizations*. Paper presented at the Masters in sports organizations management. MEMOS Project, Lausanne.
- Bayle, E., & Robinson, L. (2007). A framework for understanding the performance of national governing bodies of sport *European sport management quarterly*, 7(3), 249-268.
- Berman, S. L., Phillips, R. A., & Wicks, A. (2009). Resource dependence, managerial discretion and stakeholder performance. *Social science research network*. Retrieved from <http://ssrn.com/abstract=907721> acedido em 12/1/2011
- Bertrand, Y., & Guillment, P. (1988). *Organizações: uma abordagem sistémica*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V., & Nudurupati, S. (2009). Performance measurement: questions for tomorrow. *SIOM research paper series*, 5. Retrieved from www.strath.ac.uk/siom/research/researchpapers
- Bititci, U., Martinez, V., Albores, P., & Mendibil, K. (2003). Creating and sustaining competitive advantage in collaborative systems: the what and how. *International journal of operations & production management*, 14(4), 410-424.
- Brooks, I., & Weatherston, J. (2000). *The business environment - challenges and changes* (II ed.). Essex-UK: Prentice hall.
- Cameron, K. (1986). Effectiveness as paradox: consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management Science*, 32(539-553).
- Cameron, K. (2005). Organizational effectiveness: Its demise and re-emergence through positive organizational scholarship. In M. A. Hitt & K. G. Smith (Eds.), *Great minds in management: the process of theory development* (pp. 304-313). London: Oxford University Press.
- Cameron, K., & Whetten, D. (1983). *Organizational effectiveness: a comparison of multiple models*. New York: Academic Press.
- Campbell, J. P. (1977). *On the nature of organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Carvalho, J. M. S. (2005). *Organizações sem fins lucrativos* (1 ed.). Lisboa: Edições Sílabo Lda.

- Castillo, J. (1997). El proceso de profesionalización de los recursos humanos de las asociaciones deportivas en España. *Apunts*, 49(3), 63-83.
- Chazaud, P. (2001). Associations de sportifs ou entreprises de sport. In A. Loret (Ed.), *Sport et management, de l'éthique à la pratique* (pp. 71-79). Paris: Éditions Revue EPS.
- Chelladurai, P. (1987). Multidimensionality and multiple perspectives of organisational effectiveness. *Journal of Sport Management*, 1, 37-47.
- Chelladurai, P. (2005). *Managing organizations for sport and physical activity: a systems perspective* (Second ed.). Scottsdale - Arizona: Holcomb hathaway.
- Chifflet, P. (2001). Associations de sportifs ou entreprises de sport. In A. Loret (Ed.), *Sport et management, de l'éthique à la pratique* (pp. 33-54). Paris: Éditions Revue EPS.
- Connolly, T., Conlon, E., & Deutsch, J. (1980). Organizational effectiveness: a multiple - constituency approach. *Academy of Management Review*, 5, 211-217.
- Correia, A. (2000). *Estratégia das federações desportivas: estudo das principais federações portuguesas no ciclo olímpico de 1997 a 2000*. Lisboa: Centro de Estudos e Formação Desportiva - Secretaria de Estado do Desporto.
- Crespo, J. (1978). Para uma sociologia da cultura. O associativismo desportivo em Portugal. *Ludens*, 2(4), 3-13.
- Cunha, M. P., & Rego, A. (2005). Uma abordagem taoísta da eficácia organizacional (Vol. Working paper in management, p. 28). Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Damon, J. (2009). La fièvre de l'évaluation *Sciences humaines*, 208, 18-23.
- Davis, G., & Cobb, A. (2010). Resource dependence theory: past and future. *Research in the sociology of organizations*, 28, 21-42.
- Drucker, P. (1997). *As organizações sem fins lucrativos*. Lisboa: Difusão cultural.
- Drucker, P. (2006). *The effective executive: the definitive guide to getting the right things done*. New York: Harperbusiness essentials. Collins.
- Elccles, R. G. (1991). The performance measurement manifesto. *Harvard Business Review*, 69(1), 131-137.
- Enjolras, B. (2002). The commercialization of voluntary sport organizations in Norway. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 31(3), 352-376. Retrieved from <http://nvs.sagepub.com/content/31/3/352> acedido em 19/072011 doi:10.1177/0899764002313003
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Eurobarometer. (2009). *Eurobarometer - Sport and physical activity*. Bruxelas: European Comission.
- Fernandes, C. (1945). Responsabilidade civil e responsabilidade criminal em matéria de desporto. *Revista da ordem dos advogados* 5, 197-217.
- Freeman, R. E., & McVea, J. (2005). A stakeholder approach to strategic management. In M. A. Hitt, R. E. Freeman & J. S. Hartuson (Eds.), *The blackwell handbook of strategic management* (2 ed., pp. 189-207). Victoria-Australia: Blackwell Publishing Ltd.
- Gasparini, W. (2000). *Sociologie de l'organisation sportive* Paris: Éditions La Découvert.
- Gasparini, W. (2001). Les organisations associatives et le jeu entrepreneurial. In A. Loret (Ed.), *Sport et management, de l'éthique à la pratique* (pp. 80-89). Paris: Éditions Revue EPS.
- Ghalanyini, A., & Noble, S. (1996). The changing basis of performance measurement *Internacional Journal of Operations & Production Management* 16(8), 63-80.
- Ghalanyini, A., & Noble, S. (1996). The changing basis of performance measurement *Journal of operations & production management*, 16(8), 63-80.
- Glunk, U., & Wilderom, C. P. M. (1996). Organizational effectiveness = corporate performance? why and how two research traditions need to be merged. In T. University (Ed.), *FEW research memorandum* (Vol. 715, pp. 1-29). Tilburg: Faculty of Economics and Business Administration.
- Goodman, P. S., & Pennings, J. M. (1977). Perspectives and issues: an introduction. In P. S. Goodman & J. M. Pennings (Eds.), *New perspectives on organizational effectiveness* (pp. 1-13). San Francisco: Jossey-Bass.
- Grove, A. S. (1996). *Only the paranoid survive: how to exploit the crisis points that challenge every company and career*. New York: Currency doubleday.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). Obstacles to comparative studies. In P. S. Goodman & J. M. Pennings (Eds.), *New perspectives on organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Heinemann, K. (1997). Aspectos sociológicos de las organizaciones deportivas. *Apunts*, 49(3), 10-19.

- Henri, J.-F. (2004). Performance measurement and organizational effectiveness: bridging the gap. *Managerial finance*, 30(6), 93-123.
- Herman, R. D., & Renz, D. O. (1999). Theses on nonprofit organizational effectiveness. *Nonprofit & voluntary sector quarterly*, 28, 107-126.
- Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource dependence theory: a review. *Journal of Management*, 35(6), 1404–1427. doi: 10.1177/0149206309343469
- Horch, H. (1998). Self-destroying process of sport clubs in Germany. *European journal of sport management*, 5(1), 46-58.
- Hums, M., & MacLean, J. C. (2004). *Governance and policy in sport organizations*. Scottsdale - Arizona: Holcomb hathaway publishers.
- IDP. (2006). *Emprego no desporto - estudo prospetivo*. Lisboa: Instituto do Desporto de Portugal.
- IDP. (2011). *Estatísticas do desporto, 1996-2009*. Lisboa: Instituto do Desporto de Portugal.
- INE. (2011). *Conta satélite das instituições sem fim lucrativo*. Lisboa: INE.
- Johnson, G., & Scholes, K. (1999). *Exploring corporate strategy* (5th ed.). New York: Prentice hall Europe.
- Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (1987). *Relevance lost – the rise and fall of anagement accounting*. Boston: Harvard business school press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The balanced scorecard - measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kikulis, L., Slack, T., & Hinings, B. (1995). Does decision making a difference? patterns of change within canadian national sport organizations. *Journal of sport management*, 9, 273-299.
- Kirby, J. (2005). Toward a theory of high performance. *Harvard Business Review*, July-August, 30-39.
- Kotler, P. (1979). Strategies for introducing marketing in nonprofit organizations. *Journal of Marketing*, 43, January, 37-44.
- Kriemadis, T., Puronaho, K., & Emery, P. (2003). *Strategic planning in Finnish regional sport organizations*. Paper presented at the EASM Congress, Stockholm.
- Lamb, C. (1987). Public sector marketing is different. *Business Horizons*, July-August(30), 56-60.
- Lebas, M., & Euske, K. (2002). A conceptual and opertional delineation of performance. In A. Neely (Ed.), *Business performance measurement-theory and practice* (pp. 65-79). Cambridge: Cambridge university press.
- Lettieri, E., Borgia, F., Masella, C., & Savoldelli, A. (2004). Performance measurement in non-profit organizations: how to link theory and reality? In M. J. Epstein & J. F. Manzoni (Eds.), *Performance measurement and management control superior organizational performance* (Vol. 14, pp. 355-374). London: Elsevier Ltd.
- Lien, R., & Skirstad, B. (1998). *Organisational change or individual adaptation - Population ecological analysis of voluntary sport clubs in Oslo 1985 to 1995*. Paper presented at the VI Congress of the European Association of Sport Management, Madeira.
- Lostecque, Y. L. (2001). *O Concelho Europeu de Nice e o reconhecimento do papel central das federações desportivas*. Paper presented at the O papel das federações na concepção do modelo europeu do desporto, Lisboa.
- Lusthaus, C. (2002). *Organizational assessment: a framework for improving performance*. Canada: The Internacional Development Research Center.
- Madella, A., Bayle, E., & Tomé, J. (2005). The organisational performance of national swimming federations in Mediterranean countries: A comparative approach. *European journal of sport science*, 5(4), 207-220. doi: DOI: 10.1080/17461390500344644
- Maleyeff, J. (2003). Benchmarking performance indices: pitfalls and solutions. *International journal of financial economics*, 10(1), 9-28. doi: 10.1108/14635770310457511
- March, J., & Sutton, R. (1997). Organizational performance as a dependent variable. *Organization Science*, 8(6), 698-709.
- Marr, B., & Schiuma, G. (2003). Business performance measurement – past, present and future. *Management decision*, 41(8), 680-687.
- Maturana, H., & Varela, F. J. (1980). *Autopoiesis and cognition - the realization of the living*. Boston: D. Reidel Publishing Company.
- McLeish, B. (1995). *Susseful marketing strategies for nonprofit organizations*. San Francisco: John Wiley & Sons. Inc.

- McNamara, C. (2003a). Performance management: overall goal and basic steps - generic to organizations, processes, subsystems or employees. from www.mapnp.org/library/perf_mng/definition.htm acedido em 15/05/2005
- McNamara, C. (2003b). Performance management: what do we mean by “performance”? , from www.mapnp.org/library/perf_mng/definition.htm, acedido em 15/05/2005
- Meirim, J. M. (2002). *A federação desportiva como sujeito público do sistema desportivo*. Coimbra: Coimbra Editora.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. (1992). *The strategy process – concept and contextes*. New Jersey: Prentice hall international.
- Morin, E. M., & Audebrand, L. K. (2003). *Organizational performance and the meaning of work: correcting for restricted range*. Paper presented at the symposium organizational culture, performance and human resources management: a multicultural debate 3e congrès du Iberoamericano academy of management São Paulo, Brésil. <http://neumann.hec.ca/pages/estelle.morin/documents/OEandMOW2003-11-12.pdf>
- Morin, E. M., Savoie, A., & Baudin, G. (1994). *L'efficacité de l'organisation - théories, représentations et mesures*. Gaetan: Morin éditeur.
- Moxham, C., & Boaden, R. (2007). The impact of performance measurement in the voluntary sector: identification of contextual and processual factors. *International journal of operations & production management*, 27(8), 826-845.
- Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: why now and what next? *Journal of operations & production management*, 19(2), 205-228.
- Neely, A. (2002a). *Avaliação de desempenho das empresas*. Lisboa: Editorial Caminho.
- Neely, A. (2002b). *Business performance measurment - Theory and practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Neely, A., Mills, J., Platts, K., Gregory, M., & Richards, H. (1996). Performance measurement system design: should process based approaches be adopted? *International journal of productions economics*, 46, 423-431.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management accounting research*, 10, 362-382.
- Otley, D. (2001). Extending the boundaries of management accountig research: developing systems for performance management. *British accounting review*, 33, 243–261. doi: 10.1006/bare.2001.0168
- Papadimitriou, D., & Taylor, P. (2000). Organizational effectiveness of hellenic national sports organizations: A multiple constituency approach. *Sport Management Review*, 3(1), 23-46.
- Parung, J., & Bititci, U. (2008). A metric for a collaborative networks. *Business process management journal*, 10(4), 363-382.
- Paz, C. (1977). *A racionalização das escolhas em matéria de política desportiva*. Lisboa: Direcção Geral dos Desportos.
- Pfeffer, J. (1982). *Organizations and organization theory*. Boston: Pittman.
- Pfeffer, J., & Salancik, B. G. (1978). *The External control of organizations*. New York: Harper and Row.
- Pires, G. (1993). Situação desportiva (Parte I). *Ludens* 13(2), 19-25.
- Prahalad, K. C., & Hamel, G. (2001). The core competence of the organisation. *Harvard business review*, mai-jun, 79-91.
- Quinn, R., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management science*, 29(1), 33-51. doi: 10.1177/0002764203260209
- Quinn, R., & Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public productivity review*, 2, 122-140.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2007). *O tao da eficácia organizacional - 18,5 lições de gestão inspiradas no velho mestre* (1 ed.). Lisboa: Edições Sílabo Lda. .
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2008). Measuring organizational performance as a dependent variable: towards methodological best practice. [June 17, 2009]. *Social science research network*, 1-44. Retrieved from <http://ssrn.com/abstract=814285>
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: towards methodological best practise. *Journal of management*, 35, 781-804. Retrieved from <http://jom.sagepub.com/cgi/content/abstract/35/3/718> doi:10.1177/0149206308330560

- Rodrigues, J. (2008). *Corporate governance*. Porto: Edições pedagogo.
- Rodrigues, J. (2010). *Avaliação do desempenho das organizações* Lisboa Escolar Editora
- Rojas, R. R. (2000). A review of models for measuring organizational effectiveness among forprofit and nonprofit organizations. *Nonprofit management & Leadership*, 11(1), 97-104.
- Sawhill, J., & Williamson, D. (2001). Mission impossible? Measuring success in nonprofit organizations. *Nonprofit management & Leadership*, 11(3), 371-386.
- Selden, S., & Sowa, J. (2003). *Testing a multi-dimensional model of organizational performance: prospects and problems*. Paper presented at the 7th National public management research conference, Washington <http://www.pmrnet.org/conferences/georgetownpapers/Selden.pdf>
- Shilbury, D., & Moore, K. A. (2006). A study of organizational effectiveness for national olympic sporting organizations. *Nonprofit & voluntary sector quarterly*, 35(1), 5-38.
- Slack, T. (1998). *Understanding sport organizations - The application of organizational theory*. Champaign: Human Kinetics.
- Slack, T., & Hinings, B. (1987). Planning and organizational change: a conceptual framework for the analysis of amateur sport organizations. *Canadian journal of applied sport sciences*, 12, 185-193.
- Slack, T., & Hinings, B. (1994). Institutional pressures and isomorphic change. *Organization studies*, 15, 803-827.
- Sousa, T. (1986). Para o conhecimento do associativismo desportivo em Portugal – Estudo sociológico das colectividades desportivas no quadro do desporto federado. *Ludens*, II, 775.
- Stone, M. M., Bigelow, B., & Crittenden, W. (1999). Research on strategic management in nonprofit organizations: synthesis, analysis, and future directions. *Administration & society*, 31(3), 378–423. doi: 10.1177/009539999922019184
- Szymanski, S. (2006) A Theory of the evolution of modern sport. International Association of Sport Economists-IASE.
- Thibault, L., Slack, T., & Hinings, B. (1993). A framework for the analysis of strategy in nonprofit sport organizations. *Journal of Sport Management*, 7, 25-43.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. New York.: McGraw Hill.
- Venkatraman, N., & Grant, J. (1986). Construct measurement in organizational strategy research: a critique and proposal. *Academy of management review*, 11(1), 71-87.
- Venkatraman, N., & Ramanujan, V. (1986). Measurement of business performance in strategic research: a comparasion of approaches. *Academy of management review*, 11(4), 801-814.
- Waggoner, D. B., Neely, A. D., & Kennerley, M. P. (1999). The forces that shap organisational performance measurement systems: an interdisciplinary review. *International journal of productions economics*, 60, 53-60.
- Winand, M., Zintz, T., Bayle, E., & Robinson, L. (2010). Organizational performance of Olympic sport governing bodies: dealing with measurement and priorities. *Managing Leisure*, 15(4), 279-307. doi: 10.1080/13606719.2010.508672
- Winand, M., Zintz, T., Bayle, E., Robinson, L., & Qualizza, D. (2009). *Organizational performance of Olympic sport governing bodies. Dealing with measurement and priorities*. Paper presented at the 9th European Academy of Management Conference, Liverpool.
- Wittock, H., Bollaert, L., Knop, P. D., Laporte, W., & Meerbeek, R. V. (1996). The development of an instrument with which sports federations can evaluate and optimize their management. *European journal of sport management*, 3, 90-101.
- Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). *The machine tha changed de world*. New York: First harper Perennial.
- Worthington, I., & Britton, C. (2009). *The business environment* (Vol. VI). Essex-UK: Prentice Hall.
- Yuchtman, E., & Seashore, S. (1967). A system resource approach to organizational effectiveness. *American Sociological Review*, 32, 891-903.

Referências da terceira parte

- Anastassopoulos, J.-P., Détrie, J.-P., & Santi, M. (2000). *Strategor: estratégia, estrutura, decisão, identidade, política global de empresa* (2 ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Arcioni, S., & Bayle, E. (2009). *La gouvernance des organisations non gouvernementales : le cas des Fédérations Internationales sportives*. Paper presented at the XVIIIème Conférence de l'AIMS, Grenoble. <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/3-xviiieme-conference-de-l-aims/communications?theme=Management+Strat%C3%A9gique+du+sport> acessado em 20/06/2011
- ASC. (2005). *Governing sport - the role of the board - A good practice guide for sporting organisations*. Sydney: Australian sports commission (ASC) Retrieved from www.ausport.gov.au/publications/catalogue/index.asp. acessado em 23/11/2010.
- ASC. (2007). *Governance principles. A good practice guide for sporting organisations*. Sydney: Australian sports commission (ASC) Retrieved from http://www.ausport.gov.au/_data/assets/pdf_file/0004/193027/ASC_Governance_Principles_2007. acessado em 23/11/2010.
- Bayle, E. (2002). Strategic and performance management of olympic sport organizations. In E. Bayle & J. Chappelet (Eds.), *Performance management of olympic sport organizations* (pp. 37-134). Lausanne: Masters in sports organizations management. MEMOS Project.
- Bayle, E. (2010). La gouvernance des fédérations d'associations chargées d'une mission de service public: le cas des fédérations sportives françaises. *Revue politiques et management public*, 27(1), 11-22.
- Bennis, W. G. (1966). *Changing organizations: Essays on the development and evolution of human organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Brown, A. W. (2005a). Exploring the association between board and organizational performance in non-profit organizations. *Non-profit Management and Leadership*, 15(3), 317-339.
- Brown, A. W. (2005b). Exploring the association between board and organizational performance in nonprofit organizations. *Nonprofit management & leadership*, 15(3), 317-339.
- Callen, J. L., Klein, A., & Tinkelman, D. (2003). Board composition, committees, and organizational efficiency: the case of nonprofits. *Nonprofit & voluntary sector quarterly*, 32(4), 493-520.
- Carvalho, C., & Gomes, D. (2000). Eficácia organizacional:determinantes e dimensões. *Psicologica*, 25, 179-202.
- Carver, J., & Carver, M. (2009). Carver's policy governance® model in nonprofit organizations. *Policy Governance*. Retrieved from <http://www.carvergovernance.com/pg-np.htm> acessado em 23/11/2010
- Chelladurai, P. (1999). *Human resource management in sport and recreation*. Champaign: Human Kinetics.
- CMA. (2010). Measuring and improving the performance of corporate boards C. Canada (Ed.) *Strategic management accounting practices* Retrieved from http://www.cma-canada.org/index.cfm?ci_id=4614&la_id=1 acessado em 12/01/2011
- Donaldson, L. (1990). The ethereal hand: organizational economics and management theory. *The academy of management review*, 15(3), 369-381.
- Drucker, P. (1997). *As organizações sem fins lucrativos*. Lisboa: Difusão cultural.
- Eisenhardt, M. K. (1989). Agency theory: an assessment and review. *Academy of management review*, 14(1), 57.
- Epstein, M. J. (2004). The drivers and measures of success in high performance organizations In M. J. Epstein & J. F. Manzoni (Eds.), *Performance measurement and management control superior organizational performance* (1 ed., Vol. 14, pp. 3-18). London: Elsevier Ltd.
- Epstein, M. J., & Manzoni, J. (1998). Implementing a corporate strategy: from tableaux de bord to balance scorecards. *European Management Journal*, 16(2), 190-203.
- Ferkins, L., Shilbury, D., & McDonald, G. (2009). Board involvement in strategy: advancing the governance of sport organizations. *Journal of sport management*, 23, 245-277.
- Forster, J. (2006). Global sports organizations and their governance. *Corporate governance*, 6(1), 72-83.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. London: Pitman.

- Gomez, P.-Y., & Korine, H. (2005). Democracy and the evolution of corporate governance. *Corporate governance: an international review*, 13(6), 739-752.
- Herman, R. D., & Renz, D. O. (1999). Theses on nonprofit organizational effectiveness. *Nonprofit & voluntary sector quarterly*, 28, 107-126.
- Herman, R. D., & Renz, D. O. (2000). Board practices of especially effective and less effective local nonprofit organizations. *American review of public administration* 30(2), 146-160.
- Hillman, A. J., Cannella, A. A., & Paetzold, R. L. (2000). The resource dependence role of corporate directors: strategic adaptation of board composition in response to environmental change. *Journal of management studies*, 37, 235-255.
- Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource dependence theory: a review. *Journal of Management*, 35(6), 1404 –1427. doi: 10.1177/0149206309343469
- Holland, T. P., & Jackson, D. K. (1998). Strengthening board performance findings and lessons from demonstration projects. *Nonprofit management & leadership*, 9(2).
- Hoye, R. (2002). *Board performance of australian voluntary sport organizations*. PhD, Griffith University Brisbane. Retrieved from <http://www4.gu.edu.au:8080/adt-root/uploads/approved/adt-QGU20030304.090329/public/02Whole.pdf> acedido em 12/01/2011
- Hoye, R. (2004). Leader-member exchanges and board performance of voluntary sport organizations. *Nonprofit management & leadership*, 15(1), 55-69.
- Hoye, R., & Cuskelly, G. (2003). Board power and performance within voluntary sport organizations. *European sport management quarterly*, 3, 101-119.
- Hoye, R., & Cuskelly, G. (2006). *Sport governance*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Hoye, R., & Inglis, S. (2003). Governance of nonprofits leisure organizations. *Society and leisure*, 26(2), 369-387.
- Hums, M., & MacLean, J. C. (2004). *Governance and policy in sport organizations*. Scottsdale - Arizona: Holcomb hathaway publishers.
- Inglis, S. (1997a). Roles of the board in amateur sports organizations. *Journal of sport management*, 11, 160-176.
- Inglis, S. (1997b). Shared leadership in the governance of amateur sport: perceptions of executive directors and board members. *Avante (Canadian Association for Health, Physical Education, Recreation and Dance)*, 3(1), 14-33.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure *Journal of financial economics* 3(4), 305-360.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Kikulis, L., Slack, T., & Hinings, B. (1995). Does decision making a difference? patterns of change within canadian national sport organizations. *Journal of sport management*, 9, 273-299.
- Lazonick, W., & O'Sullivan, M. (2000). Perspectives on corporate governance, innovation, and economic performance. In E. Commission (Ed.), *Contract SOE1-CT98-1114; Project n.º 053* (pp. 1-147). Fontainebleau - France: The european institute of business administration (INSEAD)
- Martinet, A. (1888). Les discours sur la stratégie d'entreprise. *Revue française de gestion*, Jan.-Fev., 57.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: a syntethesis of the research*. Englewood Cliffs: Prentice hall.
- Mintzberg, H. (1999). *Estrutura e dinâmica das organizações* (2 ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari - a guide tour through the wilds of strategic management*. Hertfordshire: Prentice Hall Europe.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. (1992). *The strategy process – concept and contextes*. New Jersey: Prentice hall international.
- Mowbray, D. (2009). *Contingent and standards governance framework*. Suva-Fidji: Oceania sport education program Retrieved from http://www.sportingpulse.com/assoc_page.cgi?client=2-3832-0-0-0&SID=151879&&news_task=DETAIL&articleID=10148127§ionID=-86 acedido em 23/11/2010
- Papadimitriou, D. (1999). Voluntary boards of directors in Greek sport governing bodies. *European journal of sport management*, 6(Special), 78-103.
- Pfeffer, J., & Salancik, B. G. (1978). *The External control of organizations*. New York: Harper and Row.

- Quinn, J. B. (1978). Strategic change: logical incrementalism. *Sloan management review*, 20(1), 7-21.
- Robalo, A. (1997). *Teorias contingenciais da organização*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Slack, T. (1998). *Understanding sport organizations - The application of organizational theory*. Champaign: Human Kinetics.
- Soares, J. (2006). *Natureza da decisão estratégica em organizações desportivas - Estudo das associações de modalidade na região autónoma da Madeira*. PhD, Universidade da Madeira, Funchal.
- SPARC. (2006). *Nine steps to effective governance - Building high performing organisations*. Wellington, New Zealand: Sport and Recreation New Zealand (SPARC) Retrieved from www.sparc.org.nz acedido em 22/11/2010.
- SportEngland. (2003). *Performance measurement for development of sport*. Retrieved from http://www.sportengland.org/resouces/pdfs/places/perf_indicat.pdf.
- Taylor, B., Chait, R., & Holland, T. (1996). The new work of the nonprofit board. *Havard business review*, 74, 36-46.
- Tricker, B. (2009). *Directors: An A-Z Guide*. Pine street-London: The economist.
- Walters, G., Trenberth, L., & Tacon, R. (2010). *Good governance in sport: a survey of UK national governing bodies of sport*. London: Birkbeck sport business centre.
- Yeh, C. M., & Taylor, T. (2009). Issues of governance in sport organisations: a question of board size, structure and roles. *Sport Information Resource Centre (SIRC)*. Retrieved from <http://www.sirc.ca/newsletters/may09/Feat1.cfm> acedido em 7/10/2011

Referências da quarta parte

- Adams, A., & Deane, J. (2004). *Sports Volunteering - from formal to informal - who benefits?* Paper presented at the 12th European congress of sport management, Ghent.
- Amis, J., & Slack, T. (1997). *Changing context and strategic responses: transitions in amateur sport organisations*. Paper presented at the V Congress Of European Association for Sport Management, Glasgow.
- Ansoff, I. (1997). *Estratégia empresarial*. São Paulo: Editora McGraw Hill. São Paulo: McGraw hill.
- Atkinson, A., Waterhouse, J., & Wells, R. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan management review*, 38(3), 25-37.
- Bayle, E. (2005). Performance management of olympic sport organizations. In J.-L. Chappelet & E. Bayle (Eds.), *Strategic and performance management of olympic sport organizations* (pp. 39-121). Champaign: Human Kinetics.
- Bayle, E., & Robinson, L. (2007). A framework for understanding the performance of national governing bodies of sport *European sport management quarterly*, 7(3), 249-268.
- Berman, S. L., Phillips, R. A., & Wicks, A. (2009). Resource dependence, managerial discretion and stakeholder performance. *Social science research network*. Retrieved from <http://ssrn.com/abstract=907721> acedido em 12/1/2011
- Bertrand, Y., & Guillment, P. (1988). *Organizações: uma abordagem sistémica*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Bryson, J. M. (1995). *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bryson, J. M. (2003). *What to do when stakeholders matter: a guide to stakeholder identification and analysis techniques*. Paper presented at the London School of Economics and Political Science, London.
- Carvalho, M. (1997). *O dirigente desportivo voluntário*. Lisboa: Editora livros horizonte.
- Chazaud, P. (1993). *La difficile evolution du bénévolat sportif vers le management. Sport et management - de l'éthique à la pratique*. Paris: Édition Revue.
- Chelladurai, P. (1999). *Human resource management in sport and recreation*. Champaign: Human Kinetics.
- Correia, A. (1999). *Estratégia das Federações Desportivas: Estudo das principais federações portuguesas no ciclo olímpico de 1993 a 1996*. Phd, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.

- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris: Editions du seuil.
- Deephouse, M. M. P. D. L. (2007). A case study of stakeholder identification and prioritization by managers. *Journal of business ethics*, 75(1), 1-22.
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 24(2), 237-241.
- Eden, C., & Ackerman, F. (1998). *Making strategy: the journey of strategic management*. London: Sage.
- Enjolras, B. (2002). The commercialization of voluntary sport organizations in Norway. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 31(3), 352-376. Retrieved from <http://nvs.sagepub.com/content/31/3/352> acessado em 19/072011 doi:10.1177/0899764002313003
- Fassin, Y. (2009). The stakeholder model refined. *Journal of business ethics*, 84, 113-135.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. London: Pitman.
- Freeman, R. E., & McVea, J. (2005). A stakeholder approach to strategic management. In M. A. Hitt, R. E. Freeman & J. S. Hartuson (Eds.), *The blackwell handbook of strategic management* (2 ed., pp. 189-207). Victoria-Australia: Blackwell Publishing Ltd.
- Freeman, R. E., Wicks, A. C., & Parmar, B. (2004). Stakeholder theory and "the corporate objective revisited". *Organization science*, 15(3), 364–369.
- Friedman, M. T., Parent, M. M., & Mason, D. S. (2004). Building a framework for issues management in sport through stakeholder theory. *European sport management quarterly*, 4, 170-190.
- Hoye, R. (2004). Leader-member exchanges and board performance of voluntary sport organizations. *Nonprofit management & leadership*, 15(1), 55-69.
- Hoye, R., & Cuskelly, G. (2006). *Sport governance*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Hoye, R., & Inglis, S. (2003). Governance of nonprofits leisure organizations. *Society and leisure*, 26(2), 369-387.
- Inglis, S. (1997). Shared leadership in the governance of amateur sport: perceptions of executive directors and board members. *Avante (Canadian Association for Health, Physical Education, Recreation and Dance)*, 3(1), 14-33.
- Kikulis, L., Slack, T., & Hinings, B. (1995). Does decision making a difference? patterns of change within canadian national sport organizations. *Journal of sport management*, 9, 273-299.
- Kotter, J. (2000). *Afinal, o que fazem os líderes – A nova face do poder e da estratégia*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Lusthaus, C. (2002). Organizational assessment: a framework for improving performance. Canada: The International Development Research Center.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: a syntethesis of the research*. Englewood Cliffs: Prentice hall.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari - a guide tour through the wilds of strategic management*. Hertfordshire: Prentice Hall Europe.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. (1992). *The strategy process – concept and contextes*. New Jersey: Prentice hall international.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.
- Morgan, G. (1996). *Imagens da organização*. São Paulo: Editora Atlas.
- Nichols, G., Taylor, P., James, M., Holmes, K., King, L., & Garrett, R. (2005). Pressures on the UK voluntary sport sector. *Voluntas: International journal of voluntary and nonprofit organizations*, 16(1), 826-845. doi: 10.1007/s11266-005-3231-0
- Papadimitriou, D. (1999). Voluntary boards of directors in Greek sport governing bodies. *European journal of sport management*, 6(Special), 78-103.
- Pfeffer, J., & Salancik, B. G. (1978). *The External control of organizations*. New York: Harper and Row.
- Rodrigues, J. (2008). *Corporate governance*. Porto: Edições pedago.
- Rodrigues, J. (2010). *Avaliação do desempenho das organizações* Lisboa Escolar Editora
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. I., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of management executive*, 5(2).
- Schein, E. (1988). *Organizational psychology* (3rd ed.). Englewood Cliffs: Prentice hall.
- Seippel, Ø. (2004). The world according to voluntary sport organizations. Voluntarism, economy and facilities. *International Review for the Sociology of Sport* 39(2), 223-232.

- Slack, T., & Hinings, B. (1987). Planning and organizational change: a conceptual framework for the analysis of amateur sport organizations. *Canadian journal of applied sport sciences*, 12, 185-193.
- Stacey, R. (1995). *A fronteira do caos*. Vendas Novas: Bertrand editora.
- Sundaram, A., & Inkpen, A. (2004). The corporate objective revisited. *Organization science*, 15, 350-363.
- Thibault, L., Slack, T., & Hinings, B. (1993). A framework for the analysis of strategy in nonprofit sport organizations. *Journal of Sport Management*, 7, 25-43.
- Thibault, L., Slack, T., & Hinings, B. (1994). Strategic planning for nonprofit sport organizations: empirical verification of a framework organizations. *Journal of sport management*, 8(3), 218-233.
- Thibault, L., Slack, T., & Hinings, R. (1991). Professionalism, structures and systems: The impact of professional staff on voluntary sport organizations. *International review for the sociology of sport*, 26, 83-99.
- Toffler, A. (1992). *Os novos poderes*. Lisboa: Círculo dos leitores
- Verhoeven, M. (1999). In search of macro, meso and micro sociological antecedents of conflict in voluntary sports federations and clubs with the Flemish situation case study. *European journal of sport management*, 6(Special), 62-77.
- Welch, M. (2004). *Why do they do it? Understanding the motivation of the volunteer sport manager*. Paper presented at the 12th European congress of sport management, Ghent.

Referências da quinta parte

- Andrews, K. R. (1987). *The concept of corporate strategy* (3rd ed.). Homewood: Irwin.
- Ansoff, I. (1997). *Estratégia empresarial*. São Paulo: Editora McGraw Hill. São Paulo: McGraw Hill.
- Barney, J. B. (1991). Firms resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bayle, E. (1999). *Management et performance des organisations à but non lucratif - Les cas des fédérations sportives nationales*. Doctorat Obtencion du doctorat nouveau regime ès sciences de gestion, Université de Limoges, Limoges.
- Bowen, J., Bartlett, C., Christensen, C., Pearson, A., & Andrews, K. (1991). *Business policies, text and cases* (Seven ed.). Boston: Irwin.
- Cardoso, L. (1999). *Gestão estratégica das organizações – como vencer os desafios do séc. XXI*. Lisboa Editorial verbo.
- Carrieri, A. (2000). Pesquisa sobre estratégia: do discurso dominante a uma nova narrativa. *D@blium administração em revista*, 4.
- Clausewitz, C. V. (1832). *Da Guerra* (Vol. 330). Lisboa: Europa América
- Comprido, J. (1984). *Enciclopédia verbo da sociedade e do estado - antropologia, direito, economia e ciência política* (Vol. II). Lisboa Editorial Verbo.
- Correia, A. (1999). *Estratégia das Federações Desportivas: Estudo das principais federações portuguesas no ciclo olímpico de 1993 a 1996*. Phd, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris: Editions du seuil.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1992). *A behavioral theory of the firm* (second ed.). Massachusetts: Wiley-Blackwell.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. (1983). The iron cage revisited" institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 48, 147-160.
- Drucker, P. (1994, Dezembro). Como passar da teoria à prática. *Exame executive digest*, 2.
- Drucker, P. (2000). *Desafios da gestão para o século XXI*. Barcelos: Livraria civilização editora
- Druker, P. (1997). *As organizações sem fins lucrativas*. Lisboa: Editora difusão cultural.
- Epstein, M. J. (2004). The drivers and measures of success in high performance organizations In M. J. Epstein & J. F. Manzoni (Eds.), *Performance measurement and management control superior organizational performance* (1 ed., Vol. 14, pp. 3-18). London: Elsevier Ltd.
- Epstein, M. J., & Manzoni, J. (1998). Implementing a corporate strategy: from tableaux de bord to balance scorecards. *European Management Journal*, 16(2), 190-203.

- Fievet, G. (1993). *Da estratégia militar à estratégia empresarial*. Lisboa Edit. Inquérito.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. London: Pitman.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American journal of sociology*, 82(5), 929-964.
- Heinemann, K. (1997). Aspectos sociológicos de las organizaciones deportivas. *Apunts*, 49(3), 10-19.
- Heinemann, K. (1998). *Introducción a la economía del deporte*. Barcelona: Editorial Paidotribo.
- Horch, H. (1998). Self-destroying process of sport clubs in Germany. *European journal of sport management*, 5(1), 46-58.
- Jauch, L., & Glueck, W. (1988). *Business policy and strategic management* (5th ed.). New York: McGraw hill.
- Johnson, G., & Scholes, K. (1999). *Exploring corporate strategy* (5th ed.). New York: Prentice hall Europe.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The balanced scorecard - measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Putting the balance scorecard to work. In HBR (Ed.), *Harvard business review on measuring corporate performance*. Boston: Harvard business school press.
- Kikulis, L., Slack, T., & Hinings, B. (1992). institutionally specific design archetypes: a framework for understanding change in national sport organizations. *International review for the sociology of sport*, 27, 343-370.
- Kikulis, L., Slack, T., & Hinings, B. (1995). Does decision making a difference? patterns of change within canadian national sport organizations. *Journal of sport management*, 9, 273-299.
- Kikulis, L., Slack, T., Hinings, B., & Zimmermann, A. (1989). A structural taxonomy of amateur sport organizations. *Journal of sport management*, 3, 129-150.
- Krause, D. (1999). A arte da guerra para os executivos. *Executive digest*, 51.
- Macmillan, H., & Tampoe, M. (2010). *Strategic management* (Second ed.). New York Oxford university press.
- Madella, A., & Beccarini, C. (1998). *Daily management practices in Italian basketball clubs*. Paper presented at the Sixth congress of EASM, Madeira.
- Martinet, A. (1888). Les discours sur la stratégie d'entreprise. *Revue française de gestion*, Jan.-Fev., 57.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational startegy, structure and process* New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: a syntethesis of the research*. Englewood Cliffs: Prentice hall.
- Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. *Harvard business review*, July-August, 66-75.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari - a guide tour through the wilds of strategic management*. Hertfordshire: Prentice Hall Europe.
- Mintzberg, H., & Lampel, J. (1999). Reflecting on the strategy process. *Sloan management review*, 40(3).
- Mintzberg, H., & Quinn, J. (1992). *The strategy process – concept and contextes*. New Jersey: Prentice hall international.
- Paz, C. (1977). *A racionalização das escolhas em matéria de política desportiva*. Lisboa: Direcção Geral dos Desportos.
- Peters, T., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence* new york: Harper & Row.
- Pfeffer, J., & Salancik, B. G. (1978). *The External control of organizations*. New York: Harper and Row.
- Pires, G. (1993). Situação desportiva (Parte I). *Ludens* 13(2), 19-25.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free press.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance* New York: Free press.
- Porter, M. (1998). *Competição - estratégias competitivas essenciais* (2ª ed.). Rio de Janeiro Editora campus.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard business review*, May-Jun, 79-91.
- Quinn, J. B. (1978). Strategic change: logical incrementalism. *Sloan management review*, 20(1), 7-21.

- Rascão, J. (2000). *Análise estratégica – sistemas de informação para a tomada de decisão*. Lisboa: Edições sílabo.
- Rumelt, R., Schendel, D., & Teece, D. (1998). *As questões fundamentais da estratégia* (Vol. I). Lisboa Bertrand editora.
- Schein, E. (1988). *Organizational psychology* (3rd ed.). Englewood Cliffs: Prentice hall.
- Shortell, S. M., Morrison, E. M., & Robbins, S. (1985). Strategy making in health care organizations: a framework and agenda for research. *Medical care review*, 42(2), 219-266.
- Slack, T. (1998). *Understanding sport organizations - The application of organizational theory*. Champaign: Human Kinetics.
- Slack, T. (1999). An outsider looking in or an insider looking out? In K. Heinemann (Ed.), *Sport clubs in various european countries*. Schorndorf-Germany: Hofmann Verlag.
- Slack, T., & Hinings, B. (1987). Planning and organizational change: a conceptual framework for the analysis of amateur sport organizations. *Canadian journal of applied sport sciences*, 12, 185-193.
- Slack, T., & Hinings, B. (1994). Institutional pressures and isomorphic change. *Organization studies*, 15, 803-827.
- Smith, J. (1985). *Estratégia empresarial*. Sintra: Publicações Europa-América.
- Stacey, R. (1995). *A fronteira do caos*. Vendas Novas: Bertrand editora.
- Steiner, G., Miner, J., & Gray, R. (1989). *Management policy and strates* (3rd ed.). New York: Maxwell macmillan international editions.
- Stone, M. M., Bigelow, B., & Crittenden, W. (1999). Research on strategic management in nonprofit organizations: synthesis, analysis, and future directions. *Administration & society*, 31(3), 378 –423. doi: 10.1177/00953999922019184
- Thibault, L., Slack, T., & Hinings, B. (1993). A framework for the analysis of strategy in nonprofit sport organizations. *Journal of Sport Management*, 7, 25-43.
- Thibault, L., Slack, T., & Hinings, B. (1994). Strategic planning for nonprofit sport organizations: empirical verification of a framework organizations. *Journal of sport management*, 8(3), 218-233.
- Tzu, S. (s/d). *A arte da guerra* (2ª ed. Vol. 367). Lisboa: Europa América.
- Venkatraman, N., & Grant, J. (1986). Construct measurement in organizational strategy research: a critique and proposal. *Academy of management review*, 11(1), 71-87.
- Wack, P. (1985). Scenarios: uncharted waters ahead. *Harvard business review*, 63(5), 73-89.
- Weber, M. (1978). *Economy and society* Berkely: University of California Press.
- Wehrich, H. (1982). The tows matrix – a tool for situational analysis, long range planning. *Long range planning*, April(60).
- Winand, M., Zintz, T., Bayle, E., Robinson, L., & Qualizza, D. (2009). *Organizational performance of Olympic sport governing bodies. Dealing with measurement and priorities*. Paper presented at the 9th European Academy of Management Conference, Liverpool.

Referências da sexta parte

- Ahn, H. (2005). Insights from research how to individualise your balanced scorecard. *Measuring business excellence*, 9(1), 5-12.
- Athanasiou, N., Tsamourtzis, E., & Kokolios, F. (2009, 22th - 24th April). *Organizational effectiveness of the developmental program of the Hellenic basketball federation*. Paper presented at the V International conference on multimedia and information and comuniacion technologies in education, Lisbon
- Atkinson, A. A., Waterhouse, J., & Wells, R. B. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan management review*, 38(3), 25-37.
- Barros, C. P. (2003). Incentive regulation and efficiency in sport organizational training activities. *Sport management review*, 6, 33-52.
- Barros, C. P., & Santos, A. (2002). Total productivity, technical efficiency and technological change in sport training activity. In C. f. r. i. f. economics (Ed.), (Vol. 1). Lisbon: Technical University of Lisbon.

- Batliner, R., Felber, R., & Günther, I. (2011). *A primer on results-based management*. Zürich: State secretariat for economic affairs "SECO" - Economic cooperation and development Retrieved from www.nadel.ethz.ch acedido em 2/3/2011.
- Bayle, E. (1999). *Management et performance des organisations à but non lucratif - Les cas des federations sportives nationales*. Doctorat Obtencion du doctorat nouveau regime ès sciences de gestion, Universite de Limoges, Limoges.
- Bayle, E. (2000). La mesure de la performance des organisations à but non lucratif: proposition d'une nouvelle méthode appliquée aux fédérations sportives nationales *Revue gestion* 2000, 35-54.
- Bayle, E. (2005). Performance management of olympic sport organizations. In J.-L. Chappelet & E. Bayle (Eds.), *Strategic and performance management of olympic sport organizations* (pp. 39-121). Champaign: Human Kinetics.
- Bayle, E., & Madella, A. (2002). Development of a taxonomy of performance for national sport organizations. *European journal of sport science*, 2(2), 1-21.
- Bennis, W. G. (1966). *Changing organizations: Essays on the development and evolution of human organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Bititci, U., Carrie, A., & Mcdevit, L. (1997). Integrated performance measurement systems: a development guide. *International journal of operations & production management*, 17(5), 522-534.
- Boislandelle, H. M. (1997). Les variables influençant les performances technico économiques et sportives. In C. Pigeassou & C. Garrabos (Eds.), *Management des organisations de services sportifs* (pp. 154-174). Paris: PUF - pratiques corporelles.
- Bourne, M. (2008). Performance measurement: learning from the past and projecting the future. *Measuring business excellence*, 12(4), 67-72.
- Bourne, M., Franco, M., & Wilkes, J. (2003). Corporate performance management. *Measuring business excellence*, 7(3), 15-21. doi: 10.1108/13683040310496462
- Bourner, F., & Weese, J. (1995). Executive leadership and organizational effectiveness in the canadian hockey league. *European journal of sport management*, 2(1), 88-100.
- Cameron, K. (1986). Effectiveness as paradox: consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management Science*, 32(539-553).
- Cameron, K., Bright, D., & Caza, A. (2005). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American behavioral scientist*, 47(6), 766-790. doi: 10.1177/0002764203260209
- Cameron, K., & Whetten, D. (1983). *Organizational effectiveness: a comparison of multiple models*. New York: Academic Press.
- Cameron, K., & Whetten, D. A. (1981). Perceptions of organizational effectiveness over organizational life cycles. *Administrative science quarterly*, 26(525-544).
- Carton, R. B., & Hofer, C. W. (2006). *Measuring organizational performance - Metris for entrepreneurship and strategic management research*. Cheltenham (UK): Edward Elgar
- Charnes, A., Cooper, W., & Rhodes, E. (1978). Measuring the efficiency of decision-making units. *European journal of operations research*, 2, 429-444.
- Charnes, A., Cooper, W. W., Lwin, A., & Seiford, L. M. (1995). *Data envelopment analysis: theory, methodology and applications*. London: Kluwer academic press.
- Chelladurai, P. (1987). Multidimensionality and multiple perspectives of organisational effectiveness. *Journal of Sport Management*, 1, 37-47.
- Chelladurai, P., Szyslo, M., & Haggerty, T. (1987). Systems based dimensions of effectiveness: the case of the national sport organizations. *Canadian journal of sport sciences*, 112-119.
- CIDA. (2000). *Evaluation guide*. Ottawa: Canadian international development agency.
- Connolly, T., Conlon, E., & Deutsch, J. (1980). Organizational effectiveness: a multiple - constituency approach. *Academy of Management Review*, 5, 211-217.
- Crosby, P. (1980). *Quality is free*. New York: New american library.
- Cross, K. F., & Lynch, R. L. (1989). The SMART way to define and sustain success. *National productivity review*, 8, 23-33.
- Drucker, P. (1997). *As organizações sem fins lucrativos*. Lisboa: Difusão cultural.
- Eccles, R. (2003). The performance measurement manifesto. In H. B. S. Press (Ed.), *Measuring Corporate Performance* (pp. 25-45). Boston: Havard Business School Publishing.
- Elccles, R. G. (1991). The performance measurement manifesto. *Harvard Business Review*, 69(1), 131-137.

- Epstein, M. J., & Manzoni, J. (1998). Implementing a corporate strategy: from tableaux de bord to balance scorecards. *European Management Journal*, 16(2), 190-203.
- Esposito, G., & Madella, A. (2003). Quanto corre l'atletica? valutazione della performance organizzativa della federazione italiana di atletica leggera. *Atleticastudi*, 3-4(Management dello sport).
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Farrel, M. J. (1957). The measurement of productive efficiency. *Journal of the royal statistical society, Series A*(120), 253-290.
- Ferreira, P., Franco, V., & Mota, A. G. (2011). *Medição da performance: evolução, focos e paradigmas de investigação*. Paper presented at the XIII Accounting and auditing congress, Porto. <http://www.acim2011.org/en/papers/PT/> acedido em 1/07/2011
- Flapper, S. D., Fortuin, L., & Stoop, P. (1996). Towards consistent performance management systems. *International journal of operations & production management*, 16(7), 27-37.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. London: Pitman.
- Frisby, W. (1986). The organizational structure and effectiveness of voluntary organization: the case of Canadian sport governing bodies. *Journal of park and recreation administration*, 3, 61-74.
- Galvão, L. (2002, 8 a 12 Outubro). [Medidas de desempenho organizacional em organizações públicas brasileiras].
- Ghalanyini, A., Noble, S., & Crowe, T. (1997). An integrated dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness. *International journal of production economics*, 48(3), 207-225.
- Glunk, U., & Wilderom, C. P. M. (1996). Organizational effectiveness = corporate performance? why and how two research traditions need to be merged. In T. University (Ed.), *FEW research memorandum* (Vol. 715, pp. 1-29). Tilburg: Faculty of Economics and Business Administration.
- Gomes, C. (2005). *O triângulo da eficácia*. Porto: Vida Económica.
- Goodman, P. S., & Pennings, J. M. (1977). Perspectives and issues: an introduction. In P. S. Goodman & J. M. Pennings (Eds.), *New perspectives on organizational effectiveness* (pp. 1-13). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American journal of sociology*, 82(5), 929-964.
- Henri, J.-F. (2004). Performance measurement and organizational effectiveness: bridging the gap. *Managerial finance*, 30(6), 93-123.
- Herman, R. D., & Renz, D. O. (1999). Theses on nonprofit organizational effectiveness. *Nonprofit & voluntary sector quarterly*, 28, 107-126.
- Hoecke, J. V., Knop, P. D., & Schoukens, H. (2009). A decade of quality and performance management in Flemish organised sport. *Sport management and marketing*, 6(3), 308-309.
- Hoye, R. (2002). *Board performance of australian voluntary sport organizations*. Doctoral, Griffith University., Griffith - Austrália.
- Hoye, R., & Cuskelly, G. (2003). Board power and performance within voluntary sport organizations. *European sport management quarterly*, 3, 101-119.
- Jordan, H., Neves, J. C., & Rodrigues, J. A. (2002). *O controlo de gestão – ao serviço da estratégia e dos gestores* (4ª ed.). Lisboa: Áreas editora.
- Kaplan, R., & Anderson, S. R. (2006). Un ABC con criterios cronológicos. *Harvard Deusto Business Review*, 142(Enero), 70-79.
- Kaplan, R., & Cooper, R. (1998). *Cost & effect: using integrated cost systems to drive profitability and performance* Boston: Harvard business school press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The balanced scorecard - measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996a). Putting the balance scorecard to work. In HBR (Ed.), *Harvard business review on measuring corporate performance*. Boston: Harvard business school press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996b). Using the balance scorecard as a strategic management system. In HBR (Ed.), *Harvard business review on measuring corporate performance*. Boston: Harvard business school press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996c). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard business review*, Jan - Fev, 75-85.

- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part I. *Accounting horizons*, 15(1), 87-104.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos - convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. São Paulo: Editora campus
- Kaplan, R., & Norton, D. (2006). *Alignment: using the balanced scorecard to create corporate synergies* Boston: Harvard business school press
- Keegan, D. P., Eiler, R. G., & Jones, C. R. (1989). Are your performance measures obsolete? *Management accounting*, 70(12), 45-50.
- Kennerley, M., & Neely, A. (2002). A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems *International journal of operations and production management*, 22(11), 1222-1245.
- Kirby, J. (2005). Toward a theory of high performance. *Harvard Business Review*, July-August, 30-39.
- Koski, P. (1995). Organizational effectiveness of Finnish sports clubs. *Journal of Sport Management*, 9, 85-95.
- Kotsovos, A., Kriemadis, A., Vrontou, O., & Theakou, E. (2008, 10th - 13th September). *Assessing balanced scorecard in Greek sport federations*. Paper presented at the 16th EASM Conference, Bayruth/Heldelberg.
- Lebas, M., & Euske, K. (2002). A conceptual and operational delineation of performance. In A. Neely (Ed.), *Business performance measurement-theory and practice* (pp. 65-79). Cambridge: Cambridge university press.
- Lusthaus, C. (2002). *Organizational assessment: a framework for improving performance*. Canada: The International Development Research Center.
- Lusthaus, C., Adrien, M.-H., Anderson, G., & Carden, F. (1999). *Enhancing organizational performance: a toolbox for self-assessment* Ottawa: The International Development Research Center.
- Madella, A. (1998). La performance di successo delle organizzazioni — spunti di riflessione per gestire efficacemente le società di atletica leggera. *Atleticastudi*, 1, 2-3.
- Madella, A., Bayle, E., & Tomé, J. (2005). The organisational performance of national swimming federations in Mediterranean countries: A comparative approach. *European journal of sport science*, 5(4), 207-220. doi: DOI: 10.1080/17461390500344644
- Major, M. J., & Vieira, R. (2009). Activity- based costing/management In M. J. Major & R. Vieira (Eds.), *Contabilidade e controlo de gestão* (pp. 245- 277). Lisboa Escolar editora.
- March, J., & Sutton, R. (1997). Organizational performance as a dependent variable. *Organization Science*, 8(6), 698-709.
- Marr, B., & Schiuma, G. (2003). Business performance measurement – past, present and future. *Management decision*, 41(8), 680-687.
- McNamara, C. (2003). Performance management: overall goal and basic steps - generic to organizations, processes, subsystems or employees. from www.mapnp.org/library/perf_mng/definition.htm acessado em 15/05/2005
- Meyer, M. (2002). Finding performance: The new discipline in management. In A. Neely (Ed.), *Business performance measurement-theory and practice* (pp. 51-61). Cambridge: Cambridge university press.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure and process* New York: McGraw-Hill.
- Morin, E. M., & Audebrand, L. K. (2003). *Organizational performance and the meaning of work: correcting for restricted range*. Paper presented at the symposium organizational culture, performance and human resources management: a multicultural debate 3e congrès du Iberoamericano academy of management São Paulo, Brésil. <http://neumann.hec.ca/pages/estelle.morin/documents/OEandMOW2003-11-12.pdf>
- Morin, E. M., Savoie, A., & Baudin, G. (1994). *L'efficacité de l'organisation - théories, représentations et mesures*. Gaetan: Morin éditeur.
- Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: why now and what next? *Journal of operations & production management*, 19(2), 205-228.
- Neely, A. (2002a). *Avaliação de desempenho das empresas*. Lisboa: Editorial Caminho.
- Neely, A. (2002b). *Business performance measurement - Theory and practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Neely, A., Adams, C., & Crowe, P. (2001). The performance prism in practice *Measuring business excellence*, 5(2), 6-11.

- Neely, A., Gregory, M., & (1995), K. P. (1995). Performance measurement system design a literature review and research agenda. *International journal of operations and production management*, 15, 80-116.
- Neely, A., Marr, B., Roos, G., Pike, S., & Gupta, O. (2003). Towards the third generation of performance measurement. *Controlling, Heft 3/4*.
- Neely, A., Mills, J., Platts, K., Gregory, M., & Richards, H. (1996). Performance measurement system design: should process based approaches be adopted? *International journal of productions economics*, 46, 423-431.
- Neves, J. C. (2011). *Avaliação e gestão da performance estratégica da empresa*. Lisboa: Texto.
- NIST. (2010). *Baldrige performance excellence program*. USA, Gaithersburg: Retrieved from <http://www.nist.gov/baldrige/about/index.cfm> em 20/01/2011.
- NORAD. (2000). *Handbook in assesement of institutional sustainability*. Oslo: Norwegian agency for development cooperation.
- Norreklit, H. (2000). The balanced on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions. *Management accounting research*, 11(1), 65-88.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management accounting research*, 10, 362-382.
- Otley, D. (2001). Extending the boundaries of management accountig research: developing systems for performance management. *British accounting review*, 33, 243–261. doi: 10.1006/bare.2001.0168
- Papadimitriou, D. (1994, September-October). *How well Greek national sport organizations do? perceptions of organizational effectiveness based on the multiple constituency approach*. Paper presented at the Second european congress of sport management Florence.
- Papadimitriou, D. (2002). Amateur structures and their effect on performance: the case Greek voluntary sport clubs. *Managing leisure*, 7, 205-219.
- Papadimitriou, D., & Taylor, P. (2000). Organizational effectiveness of hellenic national sports organizations: A multiple constituency approach. *Sport Management Review*, 3(1), 23-46.
- Pfeffer, J. (1982). *Organizations and organization theory*. Boston: Pittman.
- Pfeffer, J., & Salancik, B. G. (1978). *The External control of organizations*. New York: Harper and Row.
- Pinto, F. (2007). *Balanced scorecard - alinhar mudanças, estratégia e performance nos serviços públicos*. Lisboa: Edições sílabo
- Popovich, M. (1999). *Creating high-performance government organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Putler, D. S., & Wolfe, R. (1999). Perceptions of intercollegiate athletic programs: priorities and tradeoffs *Sociology of sport journal*, 16(4), 301-325.
- Quinn, R., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management science*, 29(1), 33-51. doi: 10.1177/0002764203260209
- Quinn, R., & Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public productivity review*, 2, 122-140.
- Quinn, R., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363-377.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1995). *Manual de investigação em ciências sociais* (2 ed.). Lisboa: Gradiva.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2007). *O tao da eficácia organizacional - 18,5 lições de gestão inspiradas no velho mestre* (1 ed.). Lisboa: Edições Sílabo Lda. .
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2008). Measuring organizational performance as a dependent variable: towards methodological best practice. [June 17, 2009]. *Social science research network*, 1-44. Retrieved from <http://ssrn.com/abstract=814285>
- Rocha, J. O. (2006). *Gestão da qualidade - aplicação aos serviços públicos*. Lisboa: Escolar editora
- Rodrigues, J. (2008). *Corporate governance*. Porto: Edições pedago.
- Rodrigues, J. (2010). *Avaliação do desempenho das organizações* Lisboa Escolar Editora

- Rojas, R. R. (2000). A review of models for measuring organizational effectiveness among forprofit and nonprofit organizations. *Nonprofit management & Leadership*, 11(1), 97-104.
- Sawhill, J., & Williamson, D. (2001). Mission impossible? Measuring success in nonprofit organizations. *Nonprofit management & Leadership*, 11(3), 371-386.
- Shilbury, D., & Moore, K. A. (2006). A study of organizational effectiveness for national olympic sporting organizations. *Nonprofit & voluntary sector quarterly*, 35(1), 5-38.
- Simons, R. (2000). *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Slack, T. (1998). *Understanding sport organizations - The application of organizational theory*. Champaign: Human Kinetics.
- Slack, T., & Hinings, C. R. (1992). Understanding change in national sport organizations: an integration of theoretical perspectives. *Journal of sport management*, 6, 114-132.
- TBC. (2004). *Results for Canadians: a management framework for the government of Canada* Ottawa: Treasury Board of Canada Retrieved from http://www.tbs-sct.gc.ca/res_can/dwnld/rc_e_pdf.pdf acessado em 12/01/2011.
- Tejedor, J., Elola, L., & Tejedor, A. (2008). The application of neural networks in the study of the influence of temporality on strategy map indicators. *Total quality management & business excellence*, 19(6), 643-659.
- Toni, A., & Tonchia, S. (2001). Performance measurement systems: models, characteristics and measures. *International journal of operations & production management*, 21(1-2), 46-70.
- Trail, G., & Chelladurai, P. (2000). Perceptions of goals and processes of intercollegiate athletics: a case study. *Journal of sport management*, 14(2), 154-178.
- Turney, P. B. (1997). *Activity based costing: the performance breakthrough* London Kogan page/CIMA.
- UNDP. (2009). *Handbook on planning, monitoring and evaluating for development results*. New York: United Nations Development Programme.
- Vail, S. (1986). *Organizational effectiveness and national sport governing bodies: a constituency approach*. PhD, Université d'Ottawa, Ottawa.
- Venkatraman, N., & Grant, J. (1986). Construct measurement in organizational strategy research: a critique and proposal. *Academy of management review*, 11(1), 71-87.
- Venkatraman, N., & Ramanujan, V. (1986). Measurement of business performance in strategic research: a comparison of approaches. *Academy of management review*, 11(4), 801-814.
- Waggoner, D. B., Neely, A. D., & Kennerley, M. P. (1999). The forces that shape organisational performance measurement systems: an interdisciplinary review. *International journal of production economics*, 60, 53-60.
- Winand, M., Zintz, T., Bayle, E., & Robinson, L. (2010). Organizational performance of Olympic sport governing bodies: dealing with measurement and priorities. *Managing Leisure*, 15(4), 279-307. doi: 10.1080/13606719.2010.508672
- Winand, M., Zintz, T., Bayle, E., Robinson, L., & Qualizza, D. (2009). *Organizational performance of Olympic sport governing bodies. Dealing with measurement and priorities*. Paper presented at the 9th European Academy of Management Conference, Liverpool.
- Wittock, H., Bollaert, L., Knop, P. D., Laporte, W., & Meerbeek, R. V. (1996). The development of an instrument with which sports federations can evaluate and optimize their management. *European journal of sport management*, 3, 90-101.
- Wolfe, R., Hoeber, L., & Babiak, K. (2002). Perceptions of the effectiveness of sport organizations: the case of intercollegiate athletics. *European sport management quarterly*, 2(2), 135-156.
- Yuchtman, E., & Seashore, S. (1967). A system resource approach to organizational effectiveness. *American Sociological Review*, 32, 891-903.
- Zhu, J. (2000). Multi-factor performance measure model with application to fortune 500 companies *European journal of operational research* (Vol. 123, pp. 105-124).

Referências da sétima parte

- Arcioni, S., & Bayle, E. (2009). *La gouvernance des organisations non gouvernementales : le cas des Fédérations Internationales sportives*. Paper presented at the XVIIIème Conférence de l'AIMS, Grenoble. <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/3-xviiieme-conference-de-l-aims/communications?theme=Management+Strat%C3%A9gique+du+sport> acedido em 20/06/2011
- Avkiran, N. K., & Rowlands, T. (2008). How to better identify the true managerial performance: State of the art using DEA. *Omega*, 36(2), 317-324.
- Bardin, L. (1989). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barros, C. P. (2003). Incentive regulation and efficiency in sport organizational training activities. *Sport management review*, 6, 33-52.
- Barros, C. P., Assaf, A., & Sá-Earp, F. (2009). Brazilian football league technical efficiency: a bootstrap approach. In S. o. E. a. Management (Ed.), (p. 19). Lisbon: Technical University of Lisbon.
- Barros, C. P., & Dieke, P. U. (2007). Analysing the total productivity change in travel agencies. *Tourism analysis*, 12(1-2), 27-37.
- Barros, C. P., & Garcia-del-Barrio, P. (2011). Productivity drivers and market dynamics in the Spanish first division football league. *Journal of Productivity Analysis*, 35, 5-13.
- Barros, C. P., & Leach, S. (2006a). Analyzing the performance of the English F. A. Premier League with an econometric frontier model. *Journal of sport economics*, 7(4), 391-407.
- Barros, C. P., & Leach, S. (2006b). Performance evaluation of the English Premier League with data envelopment analysis. *Applied Economics*, 38(12), 1449-1458.
- Barros, C. P., & Santos, A. (2004). Eficiência desportiva e eficiência económica no futebol português. *Revista portuguesa de gestão do desporto*, 1(1), 12-23.
- Bayle, E. (1999). *Management et performance des organisations à but non lucratif - Les cas des fédérations sportives nationales*. Doctorat Obtencion du doctorat nouveau regime ès sciences de gestion, Université de Limoges, Limoges.
- Bayle, E. (2010). La gouvernance des fédérations d'associations chargées d'une mission de service public: le cas des fédérations sportives françaises. *Revue politiques et management public*, 27(1), 11-22.
- Bayle, E., & Robinson, L. (2007). A framework for understanding the performance of national governing bodies of sport *European sport management quarterly*, 7(3), 249-268.
- Bell, J. (1989). *Doing your research project: a guide for the first-time researchers in education and social science* (2 ed.). Berkshire - England: Open university press.
- Caves, D. W., Christensen, L. R., & Diewert, W. E. (1982). The economic theory of index numbers and the measurement of inputs outputs and productivity. *Econometrica*, 50, 1393-1414.
- Charnes, A., Cooper, W., & Rhodes, E. (1978). Measuring the efficiency of decision-making units. *European journal of operations research*, 2, 429-444.
- Coelli, T. J. (1996). *A guide to DEAP version 2.1: A data envelopment analysis (computer) program*. Working paper n.º8/96. Armidale Austrália: Univeristy of New England.
- Coelli, T. J., Rao, P., & Battese, G. (1998). *An introduction to efficiency and productivity analysis*. Boston: Kluwer.
- Collis, J., & Hussey, R. (2003). *Business Research* (Second ed.). New York: MacMillan.
- Durand, C., & Blais, A. (2003). A medida. In B. Gauthier (Ed.), *Investigação social da problemática à colheita de dados* (pp. 176-200). Loures Lusociência Edições Técnicas e Científicas, Lda.
- Färe, R., Griffell-Tatje, E., Grosskopf, S., & Lovell, C. A. (1997). Biased technical change and the malmquist productivity index. *Scandinavian journal of economics*, 99(1), 119-127.
- Färe, R., & Primont, D. (1995). *Multi-output production and duality: theory and applications*. Boston: Kluwer academic publishers.
- Farrel, M. J. (1957). The measurement of productive efficiency. *Journal of the royal stastical society, Series A*(120), 253-290.
- Ferguson, G. A., & Takane, Y. (1989). *Statistical Analysis in Psychology and Education* (6 ed.). New York: McGraw-Hill Internacional Editions.
- Ferkins, L., Shilbury, D., & McDonald, G. (2009). Board involvement in strategy: advancing the governance of sport organizations. *Journal of sport management*, 23, 245-277.
- Fortin, M. F. (1999). *O processo de investigação - Da concepção à realização*. Lisboa: Lusociência.

- Ganley, J. A., & Cubbin, J. S. (1992). *Public sector efficiency measurement: a comparison of two approaches*. Amsterdam North-Holland.
- Gomez, G., Flores, J., & Jiménez, E. (1996). *Metodologia de la investigación cualitativa*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Greene, W. H. (1990). *Econometric analysis*. New York: MacMillan publishing company.
- Guba, E., & Lincoln, Y. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105-117). Thousand Oaks: Sage publications.
- Guba, E. G. (1990). *The paradigm dialog*. London: Sage publications.
- Haas, D. J. (2003a). Productive efficiency of English football teams: a data envelopment approach. *Managerial and Decision Economics*, 4(3), 203-215.
- Haas, D. J. (2003b). Technical efficiency in major league soccer. *Journal of Sport Economics*, 4(3), 203-215.
- Hiernaux, J. (1997). *Análise estrutural de conteúdos e modelos culturais: aplicação a materiais volumosos*. Lisboa: Gradiva.
- Hill, M., & Hill, A. (2000). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Horch, H. (1998). Self-destroying process of sport clubs in Germany. *European journal of sport management*, 5(1), 46-58.
- Hoye, R., & Cuskelly, G. (2003). Board power and performance within voluntary sport organizations. *European sport management quarterly*, 3, 101-119.
- Hoye, R., & Cuskelly, G. (2006). *Sport governance*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Hums, M., & MacLean, J. C. (2004). *Governance and policy in sport organizations*. Scottsdale - Arizona: Holcomb hathaway publishers.
- Kriemadis, T., Puronaho, K., & Emery, P. (2003). *Strategic planning in Finnish regional sport organizations*. Paper presented at the EASM Congress, Stockholm.
- Kuhn, T. S. (1970). *The structure of scientific revolutions* (2 ed. Vol. I, II). Chicago: The University of Chicago.
- Lieberman, E. S. (2005). Nested analysis as a mixed method strategy for comparative research. *American Political Science Review*, 99(3), 435-452.
- Maddala, G. S. (1983). *Limited-dependent and qualitative variables in economics*. New York: Cambridge university press.
- Madella, A. (1998). La performance di successo delle organizzazioni — spunti di riflessione per gestire efficacemente le società di atletica leggera. *Aleticastudi*, 1, 2-3.
- Malmquist, S. (1953). Index numbers and indifference surfaces. *Trabajos de Estadística*, 4, 209-242.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos da metodologia científica* (5 ed.). São Paulo: Edições Atlas.
- Maxwell, J. A. (1998). Designing a qualitative study. In L. Bikman & D. J. Rog (Eds.), *Handbook of applied social research methods* (pp. 69-97). Thousand Oaks: Sage Publications Ltd.
- Merriam, S. (1998). *Qualitative research and case studies applications in education: revised and expanded from case study research in education*. San Francisco: Jossey-bass publishers.
- Miles, M., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook* (2 ed.). London: Sage Publications Inc.
- Myers, M. D. (1997). Qualitative research in information systems. *Association for information systems - MIS Quarterly*, 21(2), 241-242. Retrieved from <http://www.misq.org/supplements/> acedido em 12/10/2011 website:
- Papadimitriou, D. (1999). Voluntary boards of directors in Greek sport governing bodies. *European journal of sport management*, 6(Special), 78-103.
- Patton, M. Q. (1997). *Utilization - focused evaluation* (3 ed.). Califórnia: Thousand Oaks.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1995). *Manual de investigação em ciências sociais* (2 ed.). Lisboa: Gradiva.
- Rego, G. (2011). *Gestão empresarial dos serviços públicos - Uma aplicação ao setor da saúde* (2 ed.). Porto: Vida económica.
- Simar, L., & Wilson, P. W. (1998). Sensitivity analysis of efficiency scores: How to Bootstrap in nonparametric frontier models. *Management science*, 44, 49-61.
- Simar, L., & Wilson, P. W. (1999). Estimating and bootstrapping Malmquist indices. *European journal of operational research*, 115, 459-471.
- Simar, L., & Wilson, P. W. (2007). Estimation and inference in two-stage, semi-parametric models of production processes. *Journal of Econometrics*, 1(136), 31-64.

- Slack, T., & Hinings, B. (1987). Planning and organizational change: a conceptual framework for the analysis of amateur sport organizations. *Canadian journal of applied sport sciences*, 12, 185-193.
- Soares, J. (2006). *Natureza da decisão estratégica em organizações desportivas - Estudo das associações de modalidade na região autónoma da Madeira*. PhD, Universidade da Madeira, Funchal.
- Tellis, W. (1997). Application of a case study methodology. *The qualitative report*, 3(3).
- Tenreiro, F. J. S. (2010). *Economia do desporto: a competitividade de Portugal na União Europeia* Phd, Universidade do Porto, Porto.
- Thanassoulis, E. (1993). A comparison of regression analysis and data development analysis as alternative methods for performance assessments. *Journal of operational research society*, 44(11), 1129-1144.
- Thibault, L., Slack, T., & Hinings, B. (1993). A framework for the analysis of strategy in nonprofit sport organizations. *Journal of Sport Management*, 7, 25-43.
- Tobin, J. (1958). Estimation of relationship for limited dependent variables. *Econometrica*, 26.
- Welch, M. (2004). *Why do they do it? Understanding the motivation of the volunteer sport manager*. Paper presented at the 12th European congress of sport management, Ghent.
- Winand, M., Zintz, T., Bayle, E., Robinson, L., & Qualizza, D. (2009). *Organizational performance of Olympic sport governing bodies. Dealing with measurement and priorities*. Paper presented at the 9th European Academy of Management Conference, Liverpool.
- Wittcock, H., Bollaert, L., Knop, P. D., Laporte, W., & Meerbeek, R. V. (1996). The development of an instrument with which sports federations can evaluate and optimize their management. *European journal of sport management*, 3, 90-101.
- Wooldridge, J. M. (2000). *Introductory econometrics: a modern approach*. Cincinnati: OH South-West.
- Yeh, C. M., & Taylor, T. (2009). Issues of governance in sport organisations: a question of board size, structure and roles. *Sport Information Resource Centre (SIRC)*. Retrieved from <http://www.sirc.ca/newsletters/may09/Feat1.cfm> acedido em 7/10/2011
- Yin, R. (1998). The abridged version of case study research - Design and method. In L. Bikman & D. J. Rog (Eds.), *Handbook of applied social research methods* (pp. 229-259). Thousand Oaks: Sage Publications Ltd.
- Yin, R. (2003). *Case study research - design and methods* (Vol. 5). Thousand Oaks California: Sage Publications Inc.
- Zelenyuk, V., & Zheka, V. (2006). Corporate governance and firm's efficiency: The case of a transitional country, Ukraine. *Journal of Productivity Analysis*, 25, 143-168.

Referências da oitava parte

- Bayle, E. (1999). *Management et performance des organisations à but non lucratif - Les cas des fédérations sportives nationales*. Doctorat Obtencion du doctorat nouveau regime ès sciences de gestion, Université de Limoges, Limoges.
- DGIDC. (2011). *Caracterização do programa de desporto escolar*. Lisboa: Ministério da educação.
- Ferguson, G. A., & Takane, Y. (1989). *Statistical Analysis in Psychology and Education* (6 ed.). New York: McGraw-Hill Internacional Editions.
- Fernandes, A. (1997). *História do basquetebol português* Lisboa: Federação portuguesa de basquetebol.
- Hill, M., & Hill, A. (2000). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- IDP. (2011). *Estatísticas do desporto, 1996-2009*. Lisboa: Instituto do Desporto de Portugal.
- Mintzberg, H. (1999). *Estrutura e dinâmica das organizações* (2 ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Pinheiro, C. (1950). *Basquetebol, histórias, regras, comentários e interpretações*. Lisboa: Federação Portuguesa de Basquetebol.
- Rodrigues, N. (1976). *Cinquentenário da associação de basquetebol do Porto, 1926-1976*. Porto

Referências da nona parte

- Andreff, W. (2009). Comparative advantage of nations. In W. Andreff & S. Szymanski (Eds.), *Handbook on the economics of sport* (pp. 331-333). Northampton, Massachusetts: Edward Elgar.
- Barros, C. P. (2003). Incentive regulation and efficiency in sport organizational training activities. *Sport management review*, 6, 33-52.
- Barros, C. P. (2009). Local government and regional development in sport. In W. Andreff & S. Szymanski (Eds.), *Handbook on the economics of sport* (pp. 287-298). Northampton, Massachusetts: Edward Elgar.
- Barros, C. P., & Santos, A. (2002). Total productivity, technical efficiency and technological change in sport training activity. In C. f. r. i. f. economics (Ed.), (Vol. 1). Lisbon: Technical University of Lisbon.
- Bayle, E. (1999). *Management et performance des organisations à but non lucratif - Les cas des fédérations sportives nationales*. Doctorat Obtention du doctorat nouveau régime ès sciences de gestion, Université de Limoges, Limoges.
- Bayle, E. (2000). La mesure de la performance des organisations à but non lucratif: proposition d'une nouvelle méthode appliquée aux fédérations sportives nationales *Revue gestion* 2000, 35-54.
- Bayle, E. (2010). La gouvernance des fédérations d'associations chargées d'une mission de service public: le cas des fédérations sportives françaises. *Revue politiques et management public*, 27(1), 11-22.
- Bayle, E., & Robinson, L. (2007). A framework for understanding the performance of national governing bodies of sport *European sport management quarterly*, 7(3), 249-268.
- Berman, S. L., Phillips, R. A., & Wicks, A. (2009). Resource dependence, managerial discretion and stakeholder performance. *Social science research network*. Retrieved from <http://ssrn.com/abstract=907721> acedido em 12/1/2011
- Chappelet, J.-L. (2005). Performance management of olympic sport organizations. In J.-L. Chappelet & E. Bayle (Eds.), *Strategic and performance management of olympic sport organizations* (pp. 39-121). Champaign: Human Kinetics.
- Esposito, G., & Madella, A. (2003). Quanto corre l'atletica? valutazione della performance organizzativa della federazione italiana di atletica leggera. *Atleticastudi*, 3-4 (Management dello sport).
- FPB. (1977). Plano quadrienal para 1977-1980. In FPB (Ed.), (pp. 1-129). Lisboa: Direção Geral dos Desportos.
- Gomez, P.-Y., & Korine, H. (2005). Democracy and the evolution of corporate governance. *Corporate governance: an international review*, 13(6), 739-752.
- González, E. P. (2011). *Análisis del modelo de excelencia del deporte federado Español*. Phd, Universidad de Barcelona, Barcelona.
- Hoecke, J. V., Knop, P. D., & Schoukens, H. (2009). A decade of quality and performance management in Flemish organised sport. *Sport management and marketing*, 6(3), 308-309.
- Horch, H. (1998). Self-destroying process of sport clubs in Germany. *European journal of sport management*, 5(1), 46-58.
- Hoye, R., & Cuskelly, G. (2006). *Sport governance*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Kriemadis, T., Puronaho, K., & Emery, P. (2003). *Strategic planning in Finnish regional sport organizations*. Paper presented at the EASM Congress, Stockholm.
- Lima, T., Coelho, O., Araújo, J., Barreto, H., & Silva, J. (1975). Plano de desenvolvimento do basquetebol. In DGD (Ed.), (pp. 1-94). Lisboa: Direção Geral dos Desportos.
- Madella, A., Bayle, E., & Tomé, J. (2005). The organisational performance of national swimming federations in Mediterranean countries: A comparative approach. *European journal of sport science*, 5(4), 207-220. doi: DOI: 10.1080/17461390500344644
- Madella, A., & Beccarini, C. (1998). *Daily management practices in Italian basketball clubs*. Paper presented at the Sixth congress of EASM, Madeira.
- Manrique, D. C., González, E. P., & Camps, A. (2011). *Modelo de evaluación de la excelencia y el buen gobierno en las organizaciones deportivas un análisis del deporte federado español*. Paper presented at the I Congreso Fagde sobre la gestión del deporte en España: Innovación y tendencias en gestión deportiva, Madrid.
- Mintzberg, H. (1999). *Estrutura e dinâmica das organizações* (2 ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Papadimitriou, D. (1999). Voluntary boards of directors in Greek sport governing bodies. *European journal of sport management*, 6(Special), 78-103.

- Papadimitriou, D. (2002). Amateur structures and their effect on performance: the case Greek voluntary sport clubs. *Managing leisure*, 7, 205-219.
- Primault, D. (2009). European professional basketball in crises. In W. Andreff & S. Szymanski (Eds.), *Handbook on the economics of sport* (pp. 530-541). Northampton, Massachusetts: Edward Elgar.
- Slack, T. (1998). *Understanding sport organizations - The application of organizational theory*. Champaign: Human Kinetics.
- Slack, T., & Hinings, B. (1987). Planning and organizational change: a conceptual framework for the analysis of amateur sport organizations. *Canadian journal of applied sport sciences*, 12, 185-193.
- Slack, T., & Hinings, B. (1994). Institutional pressures and isomorphic change. *Organization studies*, 15, 803-827.
- Tenreiro, F. J. S. (2010). *Economia do desporto: a competitividade de Portugal na União Europeia* Phd, Universidade do Porto, Porto.
- Walters, G., Trenberth, L., & Tacon, R. (2010). *Good governance in sport: a survey of UK national governing bodies of sport*. London: Birkbeck sport business centre.
- Winand, M., Zintz, T., Bayle, E., Robinson, L., & Qualizza, D. (2009). *Organizational performance of Olympic sport governing bodies. Dealing with measurement and priorities*. Paper presented at the 9th European Academy of Management Conference, Liverpool.
- Wittock, H., Bollaert, L., Knop, P. D., Laporte, W., & Meerbeek, R. V. (1996). The development of an instrument with which sports federations can evaluate and optimize their management. *European journal of sport management*, 3, 90-101.

Décima Segunda Parte – Anexos

Anexo 1 – Dimensão ambiente, componentes e descritivo

Dimensão: Ambiente - Externo

Componente: Geral

Descritivo:

Ambiente geral, financiamento; ambiente geral; concorrência “Mercado”

Dimensão: Ambiente - Externo

Componente: Específico

Descritivo:

No plano das entidades nacionais...manter e aprofundar a relação com Secretaria de Estado da Juventude e Desporto, Instituto Nacional do Desporto e com a Direção Geral de Inovação e Desenvolvimento Curricular / Desporto Escolar; Estabelecimento de contratos programa; Ambiente geral, relação com o Estado, apoios financeiros

Anexo 2 - Dimensão governação, componentes e descritivo

Dimensão: Governação - Modelo de gestão

Componente: Organização

Descritivo:

Apoios mais significativos às associações distritais (2); O desafio ambicioso que foi lançado às Associações, através do modelo preconizado da apresentação e integração das atividades no plano anual da FPB; Procura de maior integração...com as Associações; Financiamento às associações distritais; Instituir reuniões periódicas com as associações distritais; Funcionamento das associações distritais;

Debate de ideias - “melhoria dos resultados do basquetebol português, que medidas? Lançamento do projeto Fórum do Basquetebol Juvenil (2); Criação de um “Centro de Estudos”; Banco de dados atualizado...com indicadores das seleções; Centros de treino; Centros de Alto Rendimento;

Reforçar a operacionalização e eficácia da Equipa Técnica Nacional; Redefinir as competências do Diretor Técnico Regional; Necessidade de aumento, diversidade das competências dos DTR’s; Condições de trabalho, dos DTR’s.

Acelerar a procura de novos recursos; Combate ao desperdício, poupando, racionalizando e por vezes eliminando, procedimentos, tarefas e ações; Instituir reuniões periódicas de coordenação técnica; Instituir reunião anual de planeamento e calendarização de competições “conferência do calendário”; Melhorar o funcionamento da organização.

Funcionamento da ENB; Coordenadores zonais de formação; Instrumento de avaliação do desempenho; Participação dos *stakeholders* na avaliação

Componente: Administração

Descritivo:

Melhoria da organização administrativa, melhorar o funcionamento (2) e a utilização de novas tecnologias; Remodelação do sistema de gestão administrativa, entrada em funcionamento de um novo programa informático; Melhoria da organização administrativa pelo funcionamento de uma aplicação associada ao site; Entrou em funcionamento o sistema de gestão administrativa; Entrada em funcionamento de um novo programa informático

Dimensão: Governação - Comunicação

Componente: Interna

Descritivo:

Melhoria dos meios de comunicação internos...

Componente: Externa

Descritivo:

Investir num departamento/gabinete de marketing e publicidade (4); Publicação do “Jornal do Basquete” (3); Da gala da modalidade (1). Comunicação externa, notícias sobre a modalidade na imprensa (2). Jogos na televisão. Funcionamento do novo portal /site (5)

Dimensão: Governação – Financeira

Componente: Custos

Descritivo:

Custos com pessoal; fornecimento de serviços externos, outros custos e perdas operacionais

Componente: Proveitos

Descritivo:

Aumento dos proveitos suplementares; vendas e prestações de serviços, proveitos suplementares, subsídios à exploração e outros proveitos e ganhos operacionais

Anexo 3 – Dimensão *stakeholders*, componentes e descritivo

Dimensão: Stakeholders**Componente:** Internos**Descritivo:**

Participação dos *stakeholders* na avaliação; parceria com a ANTB, clinic de formação dos 75 anos; FPB como entidade inovadora neste processo

Componente: Externos**Descritivo:**

Envolvimento do Desporto Escolar e de empresa no 3x3; Patrocinadores, relação com Organização da A. Geral da FIBA Europa representação da FPB no Central Board da FIBA; Representação da FPB na Comissão da Juventude da FIBA Mundo)...consolidar a posição de prestígio alcançado na FIBA-Europa, nomeadamente pela participação no Board; nas Comissões especializadas e na Assembleia Geral; Cooperação internacional, FIBA Europa, Ações de cooperação com os PALOP (Guiné-Bissau, Cabo Verde, Angola e Moçambique) (2); Lançamento do Programa Nac. de Intervenção Autárquica (PNIA), Potenciar de forma organizada a relação entre os clubes e as autarquias (2); relação com Secretaria de Estado da Juventude e Desporto, Instituto Nacional do Desporto e com a Direção Geral de Inovação e Desenvolvimento Curricular / Desporto Escolar; ...manter e aprofundar a participação no Comité Olímpico de Portugal; criação de Tribunal Arbitral

Anexo 4 – Dimensão estratégia, componentes e descritivo

Dimensão: Estratégia - Seleções**Componente:** Sénior Fem.**Descritivo:**

Não participação das equipas seniores femininas de clubes nas competições europeias | dificuldades de participação; Participação das equipas seniores femininas nas competições europeias de clubes Participação dos clubes competições internacionais

Dimensão: Estratégia - Seleções**Componente:** Seleção Sénior Masc.**Descritivo:**

Resultados internacionais das seleções (2), ao nível dos seniores: seleção nacional de seniores masculina apura-se pela 4ª vez consecutiva para as meias-finais do campeonato europa | facto meritório; Programa das seleções nacionais; Atividade internacional; Seleção Nacional Sénior Masculina que participara na fase de apuramento do Campeonato da Europa 2009

Dimensão: Estratégia - Seleções**Componente:** Seleções Formação Fem.**Descritivo:**

Resultados internacionais das seleções, ao nível da formação (2): apuramento, pela 1ª vez, da seleção nacional de cadetes femininos para as meias-finais do campeonato da europa | Apuramento da seleção nacional de juniores femininos para as meias-finais do campeonato da Europa; Seleção nacional feminina de sub-16 foi medalha de bronze, na divisão B, do campeonato da Europa

Dimensão: Estratégia - Promoção da prática**Componente:** Projeto promoção da modalidade**Descritivo:**

Lançamento do Torneio Nacional de Lance Livre; Promoção da modalidade. Captação e fomento - Comité Nacional do Minibásquete (14); 3x3 nas escolas (15 referências); Lançamento da comissão de apoio ao basquetebol feminino; Melhorar o basquetebol feminino

Dimensão: Estratégia – Captação**Componente: Projeto captação de talentos / mais aptos****Descritivo:**

Projeto Festas Nacionais do Basquetebol Juvenil (12); Captação e fomento; de captação; Projeto de captação “campanha altura; Lançar projeto captação e fomento; Projeto mais aptos; Trabalho com os mais aptos; Centros de treino; Melhorar a qualidade da prática (2)

Dimensão: Estratégia – Formação**Componente: Treinadores****Descritivo:**

Formação; Formação de quadros; Programas de formação (2); Programa Nacional de Reciclagem de Treinadores, reforçar a formação permanente; Formação de treinadores (2), número de cursos

Qualidade da formação de treinadores; Número de técnicos formados

Componente: Árbitros**Descritivo:**

Funcionamento da arbitragem; Qualidade da formação de árbitros; Formação de árbitros e oficiais de mesa; Número de árbitros; Novo modelo de formação inicial de juizes (5); Os Corpos Regionais têm assegurado com eficácia a função de lecionação; Na formação de juizes não tem sido possível responder à necessidade de levar a cabo um programa de formação de formadores; O Conselho de Arbitragem da FPB igualmente desenvolveu e coordenou o PNAFC – Plano Nacional de Acompanhamento e Formação Contínua; Captação de árbitros (6)

Dimensão: Estratégia - Clubes**Componente: Apoio aos clubes****Descritivo:**

Pagamento dos seguros para reduzir custos de inscrição; Problemas com custos de inscrições nos clubes; Condicionantes ao aparecimento de novos clubes; Estatuto do clube formador (2); Estímulo ao aparecimento de novos clubes e revitalização da atividade noutros; Investimento nos clubes; Apoiar equipas de seniores, Praticantes seniores, atrair praticantes; clubes masculinos; Redução nas despesas de arbitragem nas principais competições; Pagamento de arbitragens na CNB2 e 1.ª e 2.ª divisões femininas; Pagamento de arbitragens como incentivo à participação (2.ª Divisão B masc. E 1.ª e 2.ª Divisão fem.); Foi isso que propusemos ao C.A., conseguindo diminuir o custo dos jogos; Custos de arbitragens; Estruturas de acolhimento para novos praticantes; Dificuldade de enquadramento humano, dirigentes; Dificuldade de enquadramento humano, treinadores

Organização das competições, competições distritais; Novo modelo organizativo das competições; Lançamento de uma nova competição PROLIGA | Criação de três divisões nos masc. e fem ajustamento ao quadro competitivo dos seniores masculinos; Alteração da fórmula de disputa da Taça de Portugal | Alteração de 14 para 16 equipas no campeonato profissional| ajustamento ao modelo de competição (2); Alteração significativa do funcionamento da Liga de Clubes Profissional; Lançar o Campeonato da Esperanças | Alteração dos quadros das competições nacionais | Alteração dos quadros das competições jovens | realização das fases finais distritais em regime de concentração (5); Foram criadas novas competições e novos pontos altos (taça general Hugo dos Santos, taça Federação da Proliga, taça da Federação da Liga Feminina) e lançamento da Super-Taça Compal; Organização das competições, competições nacionais.

Anexo 5 - Guião de entrevista

**INEFC**

Institut Nacional
d'Educació Física
de Catalunya
Lleida

**Performance das Organizações
Desportivas**

**Estudo da Federação Portuguesa de
Basquetebol**

Guião de Entrevista

Protocolo de aplicação:

Objetivos, condições de recolha da informação, forma de registo, utilização dos dados, estrutura da entrevista, tempo aproximado de entrevista (40')

Identificação da função:

nº anos na função:

Idade:

Formação:

Profissão:

Q.1 Como caracteriza o ambiente geral de funcionamento da FPB?

Pretende-se verificar se os resultados do desempenho estão associados às variáveis de contexto geral, externo à FPB, que não manipuláveis pela gestão...De que forma essas variáveis criam impactos na gestão da federação...

Q.2 Que respostas tem conseguido dar a FPB aos aspetos anteriormente referidos?

A federação faz uma interpretação do contexto geral, da sociedade, e do específico, sistema desportivo, que constitui forma de reflexão para a sua intervenção. Que avaliação faz das medidas que têm sido propostas?

Q.3 Identifique as principais medidas de estratégia colocadas em prática pela Federação.

O objeto estatutário da federação indica as motivações dos indivíduos e/ou dos agrupamentos que lhes são associados. É o principal ponto norteador de intervenção. Estipula os objetivos gerais de produção a atingir e o domínio de atividade da federação. Estes aspetos são comuns às estruturas e elementos que dela fazem parte: clubes, associações, liga, comités, centros especiais, etc. Promoção da modalidade. Capacidade de mediatizar, positivamente, a imagem da modalidade e das atividades da federação (competições regulares, eventos desportivos...). Desenvolvimento dos recursos humanos para concretização dos objetivos estatutários.

Q.4 Que medidas identifica sobre a governação da FPB?

Relaciona-se a avaliação da relação entre os serviços e a estrutura da federação, da qualidade de circulação da informação vertical e horizontal e com a avaliação da flexibilidade organizacional. Adequação das estruturas às orientações estratégicas. Significa ainda capacidade de mobilização de recursos financeiros, pela federação, de forma a concretizar os seus objetivos estatutários.

Q.5 Que medidas identifica para melhorar a intervenção com as diferentes partes interessadas (stakeholders) ?

Avaliação das medidas da qualidade das relações humanas dos membros da federação, fundamentalmente ao nível da qualidade do clima social entre atores benévolos, empregados e quadros técnicos da federação e das estruturas representativas dos stakeholders (associações distritais, clubes..) bem como das relações com os principais interessados externos (Estado, Câmaras Municipais, patrocinadores...)

Q.6 Que avaliação faz dos resultados desportivos?

Do trabalho das seleções, dos clubes...

Q.7 Que sugestões propõe para a melhoria do desempenho da FPB?

Anexo 6 – Inquérito aos stakeholders



INEFC Institut Nacional
d'Educació Física
de Catalunya
Lleida

**Performance das Organizações
Desportivas
Estudo da Federação Portuguesa de
Basquetebol**

Inquérito – Preenchimento Presencial

Protocolo de aplicação:

Objetivos, condições de recolha da informação, forma de registo, utilização dos dados, estrutura do inquérito, tempo aproximado de preenchimento (20')

Identificação da função	DTR	Fem.	Masc.	Associação		
	Treinador			Escalão	Equipa Fem Masc	
Número de anos na função						
Idade						
Habilitações Literárias						
Profissão						

Avalia-se o desempenho da Federação Portuguesa de Basquetebol na concretização dos indicadores abaixo indicados e a importância do indicador. Considerando uma escala de 1 (mínimo) a 7 (máximo) avalie, p.f., com a utilização de uma cruz (X) e de acordo com a sua perceção. Se não conhecer a concretização do indicador não o avalie.

1 - Indicadores desportivos	Nível da avaliação							Importância do indicador						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
1.1 N.º de praticantes de minibasquete														
1.2 N.º de praticantes masculinos na formação – incluindo Sub20														
1.3 N.º de praticantes femininos na formação - incluindo Sub19														
1.4 N.º de praticantes masculinos seniores														
1.5 N.º de praticantes femininos seniores														
1.6 Resultados internacionais das seleções masculinas – Formação														
1.7 Resultados internacionais das seleções femininas – Formação														
1.8 Resultados internacionais da seleção masculina – Seniores														
1.9 Resultados internacionais da seleção feminina – Seniores														
1.10 Captação de praticantes para a modalidade														
1.11 Captação de talentos/ mais aptos para as seleções														
1.12 Iniciativas de promoção da modalidade 3x3 nas escolas														
1.13 Iniciativas de promoção da modalidade Minibasquete														
1.14 Festas Nacionais do Basquetebol Juvenil														

2 – Indicadores de promoção	Nível da avaliação							Importância do indicador						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
2.1 N.º de jogos nacionais na televisão														
2.2 N.º de notícias sobre a modalidade nos jornais desportivos														
2.3 N.º de notícias sobre a modalidade nos jornais não desportivos														
2.4 O site / portal da FPB														
2.5 Utilização do facebook, twitter, youtube														
2.6 Reconhecimento mediático / público dos principais jogadores/jogadoras nacionais														
2.7 Reconhecimento público da modalidade														

Indicadores de governação e relação com os parceiros	Nível da avaliação							Importância do indicador						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
3.1 Atendimento - serviços administrativos FPB	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
3.2 Atendimento - serviços de competições FPB	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
3.3 Atendimento - serviços de juizes/árbitros FPB	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
3.4 Atendimento - serviços de inscrições da FPB	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
3.5 Atendimento - serviços de formação da FPB	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
3.6 Qualidade dos processos administrativos	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
3.7 Facilidade de contacto com os serviços da federação	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
3.8 Disponibilidade de meios à distância/ online para inscrição de equipas/jogadores/ treinadores e outro enquadramento humano	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
3.9 Modelo de gestão da FPB	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
3.10 Funcionamento das associações distritais	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
3.11 Apoio das associações distritais aos clubes	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
3.12 Organização das provas nacionais	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
3.13 Organização das provas distritais	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
3.14 Centros de treino	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
3.15 Centros de alto rendimento (CAR)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
3.16 Apoios aos clubes	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
3.17 Custo de arbitragens	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
3.18 Relação com patrocinadores	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

4 - Indicadores financeiros	Nível da avaliação							Importância do indicador						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
4.1 Custos com pessoal	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
4.2 Custos com serviços externos	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
4.3 Custos com as associações	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
4.4 Proveitos associativos	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
4.5 Proveitos suplementares	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
4.6 Subsídios do Estado e outras entidades	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
4.7 Proveitos operacionais	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

5 - Indicadores relacionados com formação de RH's	Nível da avaliação							Importância do indicador						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
5.1 Quantidade de treinadores formados	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
5.2 Quantidade de árbitros formados	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
5.3 Qualidade dos cursos de formação de treinadores	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
5.4 Qualidade dos cursos de formação de árbitros	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
5.5 N.º de cursos disponibilizados para treinadores	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
5.6 N.º de cursos disponibilizados para árbitros	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

6 - Alguma apreciação que possa acrescentar? Alguma sugestão do que contribua para melhorar o desempenho da FPB?

Obrigado pela atenção e colaboração dadas!

Anexo 7 – Resultados da utilização do DEA

MALMQUIST INDEX SUMMARY OF FIRM MEANS

firm	TECH	EFFCH	OBTECH	IBTECH	Malm
1	0.997	0.786	1.000	0.997	0.783
2	1.000	0.835	1.000	1.000	0.835
3	1.003	0.876	1.003	1.000	0.879
4	1.003	0.886	1.005	0.998	0.889
5	1.006	0.886	1.006	1.000	0.891
6	1.002	1.014	1.002	1.000	1.017
7	1.000	0.985	1.000	1.000	0.985
8	1.000	1.018	1.000	1.000	1.018
9	1.000	0.995	1.000	1.000	0.995
10	1.000	0.986	1.000	1.000	0.986
11	1.000	1.047	1.000	1.000	1.048
12	1.000	1.036	1.000	1.000	1.036
13	1.008	1.022	1.008	1.000	1.030
14	1.004	0.972	1.003	1.000	0.976
15	1.006	1.010	1.005	1.001	1.015
16	1.006	1.029	1.006	1.000	1.035
17	1.003	0.993	1.002	1.001	0.996
18	1.000	1.091	1.000	1.000	1.091
19	1.000	1.100	1.000	1.000	1.100
20	1.000	1.101	1.000	1.000	1.101
21	0.987	1.143	0.996	0.991	1.128
mean	1.001	0.987	1.002	1.000	0.988

Input-Biased Technological Change

# of sport districts for which:				
	$\left(\frac{x_1}{x_3}\right)^{t+1} > \left(\frac{x_1}{x_3}\right)^t$	$\left(\frac{x_1}{x_3}\right)^{t+1} < \left(\frac{x_1}{x_3}\right)^t$	$\left(\frac{x_2}{x_3}\right)^{t+1} > \left(\frac{x_2}{x_3}\right)^t$	$\left(\frac{x_1}{x_3}\right)^{t+1} < \left(\frac{x_2}{x_3}\right)^t$
<i>IBTECH</i> >1	2 (<i>x</i> ₁ - saving)	1 (<i>x</i> ₁ - using)	1 (<i>x</i> ₂ - saving)	1 (<i>x</i> ₂ - using)
<i>IBTECH</i> <1	1 (<i>x</i> ₁ - using)	0 (<i>x</i> ₁ - saving)	0 (<i>x</i> ₂ - using)	0 (<i>x</i> ₂ - saving)
Neutral	8		8	

Output-Biased Technological Change

# of sport districts for which:				
	$\left(\frac{y_1}{y_3}\right)^{t+1} > \left(\frac{y_1}{y_3}\right)^t$	$\left(\frac{y_1}{y_3}\right)^{t+1} < \left(\frac{y_1}{y_3}\right)^t$	$\left(\frac{y_1}{y_3}\right)^{t+1} > \left(\frac{y_1}{y_3}\right)^t$	$\left(\frac{y_1}{y_3}\right)^{t+1} < \left(\frac{y_1}{y_3}\right)^t$
<i>OBTECH</i> >1	3 (<i>y</i> ₁ - producing)	1 (<i>y</i> ₁ - producing)	1 (<i>y</i> ₂ - producing)	1 (<i>y</i> ₂ - producing)
<i>OBTECH</i> <	1 (<i>y</i> ₁ - producing)	1 (<i>y</i> ₁ - producing)	1 (<i>y</i> ₂ - producing)	1 (<i>y</i> ₂ - producing)

1				
Neutral	5		6	

Anexo 8 – Resultados da utilização do *bootstrap* pela técnica de Tobit

```

Variable |   Obs   Mean   Std. Dev.   Min   Max
-----+-----
unit |    231    11   6.06845     1    21
name |      0
time |    231     6   3.169145     1    11
year |    231   2005   3.169145   2000   2010
dea_ranks |    231  1.132238  .6977805   .371  4.203
-----+-----
poder_comp~a |    231  85.25636  19.01995   61.74  159.58
__poder_c~o |    231  4.643727  6.997249    .04  33.21
medidas_re~i |    231  .8181818  .3865322     0     1
medidas_re~r |    231  .6363636  .4820903     0     1
medidas_re~e |    231  .7272727  .4463289     0     1
-----+-----
medidas_re~t |    231     1     0     1     1
ranking_re~p |    231  5.871558  4.662476     0    16.8

```

tobit dea_ranks poder_comp_per_capita medidas_respost_ambi medidas_respost_gover
medidas_respost_stake medidas_respost_estrat ranking_resut_desp , ll(0.371) ul(4.203) vce(boot, reps
(1000))

note: medidas_respost_estrat omitted because of collinearity

(running tobit on estimation sample)

Bootstrap replications (1000)

```

-----+----- 1 -----+----- 2 -----+----- 3 -----+----- 4 -----+----- 5
..... 50
..... 100

```



```

ranking_resut_desp | -.021992 .0082353 -2.67 0.008 -.0381328 -.0058511
      _cons | .7194268 .145391 4.95 0.000 .4344658 1.004388

```

```

-----+-----
/sigma | .482909 .0402859 .4039501 .561868

```

```

Obs. summary:      1 left-censored observation at dea_ranks<=.371
                  229 uncensored observations
                  1 right-censored observation at dea_ranks>=4.203

```

```

. tobit dea_ranks poder_comp_per_capita medidas_respost_ambi medidas_respost__gover medidas
> _respost_stake medidas_respost_estrat ranking_resut_desp , ll(0.371) ul(4.203) vce(boot,
> reps (5000))

```

note: medidas_respost_estrat omitted because of collinearity

(running tobit on estimation sample)

Bootstrap replications (5000)

```

-----+----- 1 -----+----- 2 -----+----- 3 -----+----- 4 -----+----- 5
..... 50
..... 100
..... 150
..... 200
..... 250
..... 300
..... 350
..... 400
..... 450
..... 500
..... 550
..... 600
..... 650
..... 700
..... 750
..... 800
..... 850

```

..... 900

..... 950

..... 1000

..... 1050

..... 1100

..... 1150

..... 1200

..... 1250

..... 1300

..... 1350

..... 1400

..... 1450

..... 1500

..... 1550

..... 1600

..... 1650

..... 1700

..... 1750

..... 1800

..... 1850

..... 1900

..... 1950

..... 2000

..... 2050

..... 2100

..... 2150

..... 2200

..... 2250

..... 2300

..... 2350

..... 2400

..... 2450

..... 2500

..... 2550

.....	2600
.....	2650
.....	2700
.....	2750
.....	2800
.....	2850
.....	2900
.....	2950
.....	3000
.....	3050
.....	3100
.....	3150
.....	3200
.....	3250
.....	3300
.....	3350
.....	3400
.....	3450
.....	3500
.....	3550
.....	3600
.....	3650
.....	3700
.....	3750
.....	3800
.....	3850
.....	3900
.....	3950
.....	4000
.....	4050
.....	4100
.....	4150
.....	4200
.....	4250

Obs. summary: 1 left-censored observation at dea_ranks<=.371
 229 uncensored observations
 1 right-censored observation at dea_ranks>=4.203