

Artigo Original

## Estudo comparativo da estratégia da Federação Portuguesa de Atividades Subaquáticas entre os ciclos 2003/2006 e 2007/2010

Manuel António Delgado Preto

Luís Felgueiras e Sousa Quaresma

Francisco José Miranda Gonçalves

António José Serôdio-Fernandes

**Resumo:** O presente estudo tem como objetivo fazer a análise estratégica e de decisões dos corpos diretivos da Federação Portuguesa de Atividades Subaquáticas (FPAS) entre os quadriênios 2003/2006 e 2007/2010. Para atender este objetivo utilizamos o modelo iconográfico de análise proposto por [CORREIA](#) (1999) que contempla quatro dimensões (recursos; análise estratégica; natureza de decisão e resultados) nas quais são utilizados indicadores que nos permitiram chegar a valores quantificáveis. A amostra foi constituída por 82 instrutores de mergulho que são *stakeholders*<sup>1</sup> desse processo. Foi aplicado um questionário em dois momentos (início e fim de cada ciclo presidencial). Os resultados obtidos indicam uma tendência de falibilidade do processo de tomada de decisão. Esta incapacidade deve-se essencialmente ao fato do processo não estar assente em instrumentos robustos. Os objetivos da estratégia, ainda que conseguidos, não o foram de forma sustentada, potenciando conflitos, que hipotecam de forma clara a sedimentação das linhas estratégicas.

**Palavras-chave:** Análise estratégica. Gestão do Esporte. Administração. Federação Esportiva.

### *Comparative study of the Portuguese Federation of Sports Diving strategy between cycles 2003/2006 and 2007/2010*

**Abstract:** This study aims to make the strategic analysis and decisions of the executive bodies of the Portuguese Federation of Underwater Activities (PFUA) between the quadrennials 2003/2006 and 2007/2010. For this purpose we use the iconographic analysis model proposed by [CORREIA](#) (1999) which includes four dimensions (resources; strategic analysis; nature of decision and results) in which are used indicators that enabled us to reach measurable values. The sample consisted of 82 diving instructors who are stakeholders of this process. A questionnaire was applied in 2 times (start and end of each presidential cycle). The obtained results indicate a trend of fallibility of the decision-making process. This inability is due essentially to the fact that the process not be based on robust instruments. The goals of the strategy, even if achieved, would not have been in a sustained manner, leveraging conflicts, which mortgage clearly sedimentation of strategic lines.

**Keywords:** Strategic analysis. Sports Management. Administration. Sports Federation.

## Introdução

O esporte nos nossos dias não é só mais um *hobby*, mas também um meio para atingir os nossos fins. Os fins diferem de sociedade para sociedade, e dentro da mesma sociedade de indivíduo para indivíduo. Não podemos, na sociedade de consumo atual, dissociar completamente o papel mais conceptual do

esporte<sup>2</sup>, da sua organização e capacidade de resposta às solicitações, que cada vez mais está exposto.

A responsabilidade de manter e incutir os valores inerentes à atividade desportiva não é só dos agentes desportivos, mas, numa perspectiva mais ampla, é também da responsabilidade do Estado implementar e assegurar políticas esportivas integradas. A este nível devem ser

<sup>1</sup> *Stakholder* – Termo Inglês que de maneira mais abrangente, compreende todos os indivíduos envolvidos e com interesses diretos ou indiretos em um processo, que pode ser de caráter temporário (como um projeto) ou duradouro (como o negócio de uma empresa ou a missão de uma [organização](#) com ou sem fins lucrativos).

<sup>2</sup> artº 2 da carta Europeia de Esporte na sua alínea a) define esporte como todas as formas de atividades físicas que, através de uma participação organizada ou não, tem por objetivo a expressão e melhoramento da condição física e psíquica, o desenvolvimento das relações sociais ou a obtenção de resultados na competição a todos os níveis.

referenciadas as necessidades esportivas de uma área, região, ou disciplina desportiva, e dotá-la de meios, para que possam ser aplicadas as decisões que dão origem ao seu desenvolvimento sustentado e integrado numa realidade em constante mudança.

É neste campo que as Federações Esportivas têm um enquadramento, não só legal [LBAFD](#), como também estratégico para a aplicação prática de todas as diretrizes consonantes com as macropolíticas esportivas ([IND](#), 2002). Neste contexto e tendo como referência a realidade atual do nosso país, no que se refere ao apoio direto do Estado às federações esportivas, verificamos uma diminuição significativa dos contratos-programa ao longo dos anos.

Assim sendo, as organizações tem de ser mais dinâmicas e originais na sua gestão para que a sua Vocação e Missão não perca relevo em termos sociais. Claro está, que quando falamos em recursos falamos em recursos humanos, materiais e também financeiros. Segundo o estudo publicado por [KEARNEY](#) (2001) as organizações esportivas estão em corrida para identificar fluxos de receitas novos e originais, que sejam simultaneamente rend veis e sustentáveis a longo prazo. Este estudo refere ainda, que esta corrida é dificultada pela mobilidade constante da meta e por uma barragem de novos desafios, que vão desde, como atrair adeptos a nível global com mais valor intrínseco, sem perder os adeptos tradicionais, até a formulação da hipótese de utilização das novas tecnologias (internet) como instrumento de divulgação de informação, funcionando também como canal para a geração de mais receitas. Este estudo também mostra que o esporte está em franca ascensão, sendo que a previsão para a zona combinada entre a Europa, Oriente Médio, África e América do Sul, é de um crescimento acelerado.

O esporte está rapidamente tornando-se numa corrida de alta competição, com custos elevados. Deixou de ser um universo de vest rio regido pela camaradagem, onde os acordos se faziam com pouco mais do que um aperto de mão e uma palmada nas costas. Os riscos que as organizações esportivas correm hoje em dia são muito grandes para que isto continue a acontecer. Para as organizações esportivas, o êxito desta corrida está na sua capacidade de se adaptarem a alterações de percurso e à mobilidade constante da meta.

Nesta perspectiva, e segundo [ROCHE](#) (1996), deparamo-nos com um paradoxo, pois a utilização de estratégias bem definidas em ternos esportivos é uma das vertentes que mais esforços tem centrado por parte dos nossos técnicos e dirigentes, mas a gestão dos recursos não tem merecido tanta atenção. Sabemos que para o desenvolvimento se manter, tem de ser sustentado. A conjugac  o destas duas diretrizes permite que as estruturas esportivas possam ser conduzidas de forma muito parecida com as organizações empresariais.

Numa perspectiva mais ousada, [KIM](#); MAUBORGNE (2005) afirmam que, o setor empresarial apresentar  uma tendência evolutiva constante, onde nomeadamente, haverá uma melhoria nas operações de gestão, nos mercados e nos agentes. Defendem ainda que as organizações que se mantiverem numa estratégia de "oceanos vermelhos", caracterizada pela concorrência direta e altamente competitiva verão o seu futuro ameaçado por rentabilidade baixa e elevado risco de falência. Já as organizações que se souberem adaptar ao meio e evoluírem para mercados e setores diferenciados dos concorrentes, entrarão numa estratégia de "oceano azul" onde a concorrência é nula e vantagem competitiva   total.

É neste sentido que definimos como objetivo geral do presente trabalho, estudar e perceber qual a estratégia adotada pela Federação Portuguesa de Atividades Subaquáticas (FPAS) nos dois anteriores ciclos presidenciais. Desta forma atingimos três objetivos específicos, a saber: (1) caracterizar a estratégia da FPAS no ciclo presidencial 2003/2006; (2) caracterizar a estratégia da FPAS no ciclo presidencial 2007-2010; e (3) estudar a evolução da estratégia e verificar se esta acompanha as mudanças sociais e econ micas.

O tipo de organização estudada tem um enquadramento legal no nosso país que se rege por dois diplomas de base: (1) [LBAFD](#) – Lei de bases da Atividade Física e do Desporto e o RJFD – Regime Jurídico das Federações Desportivas.

As federações esportivas, pela sua singularidade, como estruturas organizacionais têm de ser encaradas de forma diferente das demais organizações empresariais. Não sendo as federações estruturas com fins lucrativos, têm então uma dependência muito forte em termos

financeiros de outra qualquer instituição ou instituições [BRYSSON](#) (1998). No plano organizacional do esporte, no nosso país, esta dependência existe com o Estado, através do Instituto de Desporto de Portugal (IDP); com patrocinadores empresariais (nacionais e internacionais); e em menor escala com a capacidade que a organização tem de gerar receitas próprias (mecenato, cotizações de associados, realização de eventos, etc.).

### Modelo de análise

Neste modelo de análise as dimensões da estratégia são; a análise estratégica, a natureza de decisão, os recursos e os resultados.

Estas dimensões são resultado do problema proposto, do percurso teórico e da investigação do objeto de estudo, que nos levam à identificação e interpretação da estratégia das federações esportivas em Portugal.

Segundo [CORREIA](#) (2000) a estratégia situa-se ao nível da natureza político-cultural da decisão

organizacional e, portanto passível de só ser compreendida no contexto de ação específico, equacionando-se as interpretações dos agentes desportivos envolvidos e os constrangimentos organizacionais da ação. O mesmo autor afirma também que a estratégia das federações depende do processo de análise que deverá ser efetuado pelos agentes passíveis desta decisão. Assim, a estratégia depende também da natureza de decisão, onde são protagonistas diversos agentes internos/externos à organização, com interpretações, interesses e possibilidades concretas quanto à alocação dos recursos e aos resultados a alcançar.

Assumindo a singularidade das características específicas desta modalidade, no que respeita à sua caracterização como esporte, ou atividade de lazer, utilizamos um modelo iconográfico de análise das federações esportivas proposto por [CORREIA](#) (1999), com alguns ajustamentos, concretamente no que se refere à avaliação de alguns indicadores.

**Quadro 1.** Modelo Iconográfico de Análise da Estratégia das Federações Esportivas ([CORREIA](#), 1999).

RECURSOS	ANÁLISE ESTRATÉGICA	NATUREZA DA DECISÃO	RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanos</li> <li>• Materiais</li> <li>• Financeiros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vocação/Missão</li> <li>• Forças</li> <li>• Fraquezas</li> <li>• Oportunidades</li> <li>• Ameaças</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidade</li> <li>• Lógica</li> <li>• Conflitos</li> <li>• Estrutura</li> <li>• Mecanismo</li> <li>• Tempo</li> <li>• Controlo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Filiados institucionais</li> <li>• Filiados individuais</li> <li>• Técnicos / Monitores</li> <li>• Internacionais</li> <li>• Financeiros</li> </ul>

No âmbito deste estudo iremos avaliar exclusivamente a percepção que o quadro de monitores da FPAS tem perante o modelo proposto, não esquecendo que em bom rigor deveremos considerar que, o que está a ser avaliado é a imagem externa da estratégia e não a própria estratégia.

No entanto, consideramos que mais importantes que as decisões e as políticas internas, são as ações capazes de levar à mudança que realmente promove o desenvolvimento, e estas, só serão eficazes se forem percebidas pelos seus intervenientes. Assumindo este pressuposto o questionário apresentado ao quadro de instrutores foi devidamente ajustado, ao nível dos indicadores, perceptíveis por parte deste grupo específico de agentes desportivos.

### Material e métodos

#### Amostra

Relativamente ao primeiro ciclo em estudo, a amostra é constituída por 49 entrevistados, sendo 41 (83,7%) do sexo masculino e 8 (16,3%) do sexo feminino. A maioria dos entrevistados tem idade compreendida entre os 29 e os 48 anos (N=42; 85,8%) e tem como habilitações o ensino secundário e a licenciatura (N=36; 63,5%). No que concerne ao tempo que os instrutores possuem o respectivo certificado, verificamos que 38 (77,1%) já o têm há mais de 5 anos e que apenas 16 (32,7%) o faz como atividade profissional principal. Por último, observamos que 17 (33,3%) dos monitores fez parte de um órgão diretivo.

No que concerne ao segundo ciclo em estudo, a amostra é constituída 33 monitores, dos quais

24 (72,7%) são homens e 9 (27,3%) são mulheres. Nesta amostra a idade está compreendida entre os 29 e os 48 anos. As formações variam entre o ensino secundário (N=12; 36,4%), o bacharelato (N=6; 18,2%) e a licenciatura (N=15; 45,5%). Relativamente ao número de anos que os entrevistados já possuem o grau de instrutor constatamos que 9 (27,2%) têm há mais de 1 e menos de 5 anos, 12 (36,4%)

têm entre 5 e 14 anos e os restantes, com a mesma frequência e percentagem, têm há mais de 15 anos. Apuramos também que 15 (45,5%) pertenciam a um órgão diretivo da FPAS e que 12 (36,4%) faziam do mergulho a sua atividade profissional principal. A caracterização detalhada das duas amostras encontra-se descrita na Tabela 1.

**Tabela 1.** Caracterização da amostra.

		Ciclo 2003-2006		Ciclo 2007-2010	
		N	%	N	%
Idade	18 a 22 anos	-	-	-	-
	23 a 28 anos	2	4,1	-	-
	29 a 38 anos	21	42,9	21	63,6
	39 a 48 anos	21	42,9	9	27,3
	49 a 59 anos	1	2,0	-	-
Sexo	Mais de 60 anos	4	8,2	3	9,1
	Feminino	8	16,3	9	27,3
	Masculino	41	83,7	24	72,7
Formação	3º Ciclo	3	6,1	-	-
	Ens. Secundário	19	38,8	12	36,4
	Bacharelato	7	14,3	6	18,2
	Licenciatura	17	34,7	15	45,5
	Mestrado	2	4,1	-	-
	Doutoramento	1	2,0	-	-
Anos com nível de instrutor	Mais de 1 e menos de 5 anos	11	22,9	9	27,2
	Entre 5 e 14 anos	26	54,2	12	36,4
	Mais de 14 anos	12	22,9	12	36,4
Fez ou faz parte de órgão da FPAS	Sim	17	33,3	15	45,5
	Não	32	66,7	18	54,5
Faz do mergulho a ativ. profissional	Sim	16	32,7	12	36,4
	Não	33	67,3	21	63,6

Legenda: N – Frequência; % – Percentagem

A amostra representa, no primeiro ciclo em estudo 39,84% do universo, e no segundo ciclo estudado 22,45% da totalidade dos instrutores inscritos na FPAS.

### Instrumento

Com o objetivo de avaliar a percepção dos monitores da FPAS perante a estratégia adotada (tomada de decisão) pela federação, criamos um instrumento por questionário constituído por duas partes. A primeira parte caracteriza sócio demograficamente os entrevistados e a segunda parte, organizada por 3 dimensões (recursos, análise estratégica e natureza da decisão) pretende representar o modelo de análise estratégica. A dimensão *recursos* é constituída por 3 indicadores: (1) objetivos e é composta por 3 itens; (2) projetos e é composta por 7 itens; e (3) aspetos externos e é composta por 6 itens. A dimensão *análise estratégica* é fundada em 2 indicadores: (1) resultados e é composta por 4 itens; e (2) fatores impeditivos e é composta por 4

itens. Por último, a dimensão *natureza da decisão* é estruturada em: (1) critérios de decisão e é composta por 6 itens; (2) conflitos/áreas e é composta por 5 itens; (3) conflitos/entidades e é composta por 7 itens; e (4) conflitos/agentes desportivos e é composta por 6 itens.

O questionário é composto por questões de resposta fechada numa escala de *Likert* de 5 pontos, sendo que varia entre os extremos 1=Nada importante/Mau e 5=Completamente importante/excelente.

### Procedimentos

Como critério de inclusão, definimos que a amostra do presente estudo seria constituída pela totalidade do corpo de instrutores ao serviço da FPAS, desde que os inquiridos fossem maiores de 18 anos, e tivessem mais do que um ano de experiência com o nível de instrutor. Os elementos que não tinham este requisito foram excluídos da amostra, pois consideramos que

quer a idade, quer o tempo de experiência no desempenho de funções diretivas eram fundamentais para melhor se entender as questões relacionadas com a análise estratégica, com a gestão do esporte, e com a administração dos processos. No período que corresponde ao primeiro ciclo em estudo, existia um universo de 123 instrutores inscritos e no segundo ciclo em estudo 147 instrutores.

Numa primeira fase, o questionário foi aplicado a um grupo de 10 instrutores, cujo objetivo foi a verificação da inteligibilidade do instrumento. Desta forma, garantimos que diferenças nas respostas corresponderam a diferenças de opiniões e sentimentos e não a diferenças interpretativas relativas ao item. Nesta aplicação foi avaliado, e seguindo as recomendações de [BELL](#) (2004) e [GHIGLIONE](#); MATALON (2001): (1) o tempo médio de preenchimento do questionário; (2) a clareza e ambiguidade das questões; (3) a verificação de possíveis questões intimidadoras do ponto de vista ético; (4) se na opinião dos inquiridos foi omitido algum tópico importante; e (5) a agradabilidade do formato do questionário.

Foi enviado um questionário, individualmente a cada instrutor com uma carta de apresentação e instruções para o seu preenchimento, bem como objetivo do mesmo. Foi ainda informado aos inquiridos que o questionário era anônimo e confidencial e que os dados colhidos seriam somente usados no âmbito da investigação académica. Foi enfatizado que no caso de dúvidas poderiam solicitar informações adicionais por e-mail, fax ou telefone.

O período de recolha dos dados do primeiro ciclo decorreu entre os meses de setembro e outubro de 2006 e do segundo ciclo entre os meses de julho e agosto de 2010.

### Análise estatística

Numa primeira fase do tratamento estatístico, eliminamos os questionários que não correspondiam aos requisitos impostos para inclusão no estudo e anteriormente apresentados no item dos Procedimentos. Após esta triagem, os dados obtidos foram analisados através do programa estatístico *Statistical Package for the Social Sciences*® (SPSS®), versão 15.0.

Com o objetivo de caracterizar a amostra recorremos à estatística descritiva, nomeadamente à frequência das respostas (N), à

percentagem (%), à média (M) e ao desvio padrão (DP) ([PESTANA](#); GAGEIRO, 2005; [REIS](#), 2002).

A primeira etapa da exploração dos dados passou pela análise univariada, consistindo no estudo exploratório e descritivo das variáveis dependentes da investigação e da análise da normalidade e da homogeneidade da amostra. Para o estudo da normalidade da distribuição recorremos ao teste de *Kolmogorov-Smirnov* e recorremos ao teste de *Levene* de modo a verificar a homogeneidade ([MAROCO](#), 2003).

Utilizamos o coeficiente de correlação de *Pearson* (*r*) para estudar a correlação entre as variáveis. Aceitamos que existe muito baixa correlação para valores de *r* inferiores a 0,2, baixa correlação se o valor estiver compreendido entre 0,21 e 0,39; moderada correlação se as dimensões apresentarem um *r* entre 0,5 e 0,69; e que existe alta correlação para valores entre 0,7 e 0,89; e com valores de *r* superiores a 0,9, muito alta correlação ([MUNRO](#), 2005; [PESTANA](#); GAGEIRO, 2005).

Quando o nosso objetivo foi avaliar a percepção dos monitores utilizamos uma escala transformada de modo a alterar os valores obtidos de uma escala de 1 a 5 em cada dimensão, numa escala de 0 a 100%. Neste sentido utilizamos a seguinte fórmula:

$$\text{Escala transformada} = \frac{\text{média} - \text{mínimo}}{\text{máximo} - \text{mínimo}} \times 100$$

A média corresponde ao valor da média de cada item da escala, o mínimo e máximo correspondem aos limites mínimos e máximos respectivos. O valor da fórmula obtido, numa escala de 0 a 100%, corresponde à percentagem da pontuação máxima. Assim, quanto mais elevada a pontuação, maior será a percepção dos monitores perante a estratégia da FPAS. O nível de significância foi mantido em 5% para todos os procedimentos estatísticos realizados (\* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ ; \*\*\* $p < 0,001$ ).

### Resultados

Relativamente à percepção da importância atribuída pela FPAS na concretização dos seus objetivos, o indicador que obteve maior média em ambos os ciclos foi o desenvolvimento da competição, seguido, também em ambos os ciclos, do desenvolvimento generalizado da

prática da modalidade. Sendo o último indicador, com menor média também em ambos os ciclos, o de formação dos cidadãos. Não existindo

diferenças estatisticamente significativas entre o primeiro e o segundo momento como é verificável na Tabela 2.

**Tabela 2.** Percepção da importância atribuída pela FPAS na concretização dos objetivos.

	Ciclo 2003-2006			Ciclo 2007-2010			<i>t</i>	<i>p</i>
	M	DP	CL	M	DP	CL		
Desenvolvimento generalizado prática modalidades	2,71	1,021	42,75	2,64	1,027	41,00	0,229	0,820
Desenvolvimento da competição	2,74	0,954	43,50	3,00	1,054	50,00	-0,750	0,457
Formação de cidadãos	2,43	1,149	35,75	1,70	1,252	17,50	1,789	0,079

Legenda: M – Média; DP – Desvio padrão; CL – Classificação numa escala de 0-100%; *t* – valor do teste *t* de Student; *p* – nível de significância.

No que se refere à percepção da importância atribuída pela FPAS no desenvolvimento dos projetos no primeiro momento a média do indicador mais representativo é a produção de documentação, seguido da definição de regras e normas, da formação de instrutores, da qualidade na administração e gestão ao apoio a filiados institucionais, da organização de quadros competitivos, e terminando com a promoção de modalidades. No segundo momento temos a maior média para o indicador organização quadros competitivos, seguido pela produção de

documentação, definição de regras e normas, formação de instrutores e promoção das modalidades. Com o mesmo valor de média, apoio aos filiados institucionais e com valor mais baixo da média da qualidade de administração e gestão. Tal como se comprova na Tabela 3, foi observada uma diferença estatisticamente significativa ( $p=0,009$ ) no indicador qualidade da administração e gestão com uma redução da média de  $2,62 \pm 0,963$  para  $1,63 \pm 0,744$  entre o primeiro e o segundo ciclo.

**Tabela 3.** Percepção da importância atribuída pela FPAS no desenvolvimento de projetos

	Ciclo 2003-2006			Ciclo 2007-2010			<i>t</i>	<i>p</i>
	M	DP	CL	M	DP	CL		
Org. Quadros competitivos	2,49	0,951	37,25	3,10	1,287	52,50	-1,663	0,104
Formação de Instrutores	2,74	1,224	43,50	2,50	1,509	37,50	0,551	0,584
Qualidade na administração e gestão	2,62	0,963	40,50	1,63	0,744	15,75	2,737	0,009*
Definição de regras e normas	2,80	1,140	45,00	2,82	1,168	45,50	-0,047	0,963
Promoção das modalidades	2,39	0,920	34,75	2,50	1,269	37,50	-0,328	0,744
Produção de documentação	2,83	1,307	45,75	2,89	1,054	47,25	-0,128	0,899
Apoio aos filiados institucionais	2,59	1,087	39,75	2,45	0,934	36,25	0,372	0,711

Legenda: M – Média; DP – Desvio padrão; CL – Classificação numa escala de 0-100%; *t* – valor do teste *t* de Student; *p* – nível de significância.

**Tabela 4.** Caracterização da FPAS em relação aos aspetos externos.

	Ciclo 2003-2006			Ciclo 2007-2010			<i>t</i>	<i>p</i>
	M	DP	CL	M	DP	CL		
Resultados desportivos internacionais	2,54	0,869	38,50	2,86	0,690	46,50	-0,908	0,369
Visibilidade da modalidade nos <i>mídia</i>	1,70	0,674	17,50	2,09	1,136	27,25	-1,484	0,144
Visibilidade da modalidade junto dos jovens	2,05	0,950	26,25	2,33	1,118	33,25	-0,799	0,428
Organização de eventos desportivos	2,31	0,971	32,75	2,36	0,809	34,00	-0,162	0,872
Cooperação com outras organizações	2,41	1,040	35,25	2,44	1,333	36,00	-0,096	0,924
Representatividade órgão internacionais	2,69	1,173	42,25	2,29	1,113	32,25	0,850	0,400

Legenda: M – Média; DP – Desvio padrão; CL – Classificação numa escala de 0-100%; *t* – valor do teste *t* de Student; *p* – nível de significância.

A caracterização da FPAS em relação aos seus aspetos externos tem no primeiro ciclo a média mais representativa no indicador de representatividade nos órgãos internacionais, seguido dos resultados desportivos internacionais, cooperação com outras organizações,

organização de eventos desportivos, visibilidade da modalidade junto dos jovens e terminando com a visibilidade da modalidade junto das mídias.

No segundo ciclo temos uma média mais alta atribuída aos resultados desportivos internacionais, seguida da cooperação com outras

organizações, organização de eventos esportivos, visibilidade da modalidade junto dos jovens, representatividade nos órgãos internacionais e terminando com a visibilidade da modalidade junto das mídias. Não existindo diferenças estatisticamente significativas entre o primeiro e o segundo momento em nenhum dos indicadores, conforme apresentado na Tabela 4.

A percepção dos resultados obtidos pela FPAS tem como indicadores mais importantes, no primeiro momento de análise e por ordem

decrecente: número de filiados individuais, número de filiados institucionais, número de atletas em competição e resultados das competições internacionais. No segundo momento tem como média mais importante: número de filiados individuais, número de filiados institucionais, resultados das competições internacionais e número de atletas em competição. Não existindo diferenças estatisticamente significativas entre o primeiro e o segundo momento como pode ser observado na Tabela 5.

**Tabela 5.** Percepção dos resultados obtidos pela FPAS nas seguintes áreas.

	Ciclo 2003-2006			Ciclo 2007-2010			<i>t</i>	<i>p</i>
	M	DP	CL	M	DP	CL		
Número de filiados individuais	3,21	0,963	55,25	3,50	0,707	62,50	-0,887	0,380
Número de atletas em competição	2,59	0,907	39,75	2,80	0,837	45,00	-0,491	0,627
Resultados das competições internacionais	2,45	0,833	36,25	3,00	0,632	50,00	-1,520	0,137
Número de filiados institucionais	2,70	1,045	42,50	3,14	1,215	53,50	-0,998	0,325

Legenda: M – Média; DP – Desvio padrão; CL – Classificação numa escala de 0-100%; *t* – valor do teste *t* de Student; *p* – nível de significância.

**Tabela 6.** Importância dos fatores que impediram a FPAS de alcançar melhores resultados.

	Ciclo 2003-2006			Ciclo 2007-2010			<i>t</i>	<i>p</i>
	M	DP	CL	M	DP	CL		
Fraco apoio financeiro do Estado	3,05	1,213	51,25	2,50	1,269	37,50	1,271	0,210
Fracas receitas financeiras	2,71	1,037	42,75	2,38	0,744	34,50	0,866	0,391
Incapacidade dos agentes esportivos	3,05	1,147	51,25	3,18	1,328	54,50	-0,335	0,739
Deficiente organização da FPAS	2,84	1,256	46,00	3,09	1,514	52,25	-0,567	0,573

No que se refere à Importância dos fatores que impediram a FPAS de alcançar melhores resultados, verificamos que os instrutores entrevistados, no primeiro ciclo, atribuíram maior importância aos seguintes dois indicadores: fraco apoio financeiro do Estado e incapacidade dos agentes esportivos. Em terceiro e quarto lugar de importância verificamos a deficiente organização da FPAS e as fracas receitas financeiras. No segundo ciclo os instrutores referem como mais importante a incapacidade dos agentes esportivos, deficiente organização da FPAS, fraco apoio financeiro do estado e fracas receitas financeiras. Não existindo diferenças estatisticamente significativas entre ambos os momentos. Estes valores podem ser observados na Tabela 6.

A importância dada pela FPAS aos critérios nas decisões tomadas, observamos pelos resultados da Tabela 7 que os instrutores inquiridos no primeiro momento, referem como mais importante o costume e hábito, seguido de outros, resultados desportivos, interesse de filiados institucionais, interesse político e

eficiência na gestão. Sendo que no segundo momento, referem como mais importante os outros, costume ou habito, resultados desportivos, interesses dos filiados institucionais, eficiência na gestão e como último o interesse político. Não existindo diferenças estatisticamente significativas.

Na dimensão da percepção de maior número de conflitos na FPAS, os instrutores inquiridos no primeiro momento atribuem maior importância às decisões administrativas, seguidas das decisões políticas; das decisões técnicas, das decisões esportivas; e por último das decisões disciplinares. No segundo momento eles referem como mais importantes as decisões políticas, seguidas das decisões administrativas, decisões esportivas, decisões técnicas e decisões disciplinares. Como podemos verificar pela análise da Tabela 8, existem diferenças estatisticamente significativas ( $p=0,016$ ) nas médias do indicador das decisões políticas com um aumento do primeiro para o segundo momento de  $3,00 \pm 1,345$  para  $4,60 \pm 0,548$ ,

**Tabela 7.** Importância dada pela FPAS aos critérios nas decisões tomadas.

	Ciclo 2003-2006			Ciclo 2007-2010			<i>t</i>	<i>p</i>
	M	DP	CL	M	DP	CL		
Eficiência da gestão	2,43	1,010	35,75	2,56	1,130	39,00	-0,343	0,733
Interesse político	2,46	0,999	36,50	2,50	1,291	37,50	-0,065	0,949
Interesse dos filiados institucionais	2,67	0,926	41,75	3,13	0,835	53,25	-1,287	0,205
Resultados esportivos	2,68	0,915	42,00	3,25	0,886	56,25	-1,619	0,113
Costume ou hábito	3,09	1,201	52,25	3,43	1,512	60,75	-0,639	0,527
Outros	2,93	0,997	48,25	3,50	0,707	62,50	-0,772	0,453

Legenda: M – Média; DP – Desvio padrão; CL – Classificação numa escala de 0-100%; *t* – valor do teste *t* de Student; *p* – nível de significância.

**Tabela 8.** Percepção de maior número de conflitos na FPAS.

	Ciclo 2003-2006			Ciclo 2007-2010			<i>t</i>	<i>p</i>
	M	DP	CL	M	DP	CL		
Decisões esportivas	2,83	1,053	45,75	3,13	1,458	53,25	-0,641	0,525
Decisões políticas	3,00	1,345	50,00	4,60	0,548	90,00	-2,579	0,016*
Decisões administrativas	3,30	1,068	57,50	3,80	0,837	70,00	-0,995	0,328
Decisões técnicas	2,94	1,116	48,50	2,71	1,704	42,75	0,441	0,662
Decisões disciplinares	2,14	0,889	28,50	2,20	0,837	30,00	-0,146	0,885

Legenda: M – Média; DP – Desvio padrão; CL – Classificação numa escala de 0-100%; *t* – valor do teste *t* de Student; *p* – nível de significância.

**Tabela 9.** Percepção de maior número de conflitos da FPAS por entidades.

	Ciclo 2003-2006			Ciclo 2007-2010			<i>t</i>	<i>p</i>
	M	DP	CL	M	DP	CL		
Filiados institucionais	2,91	0,947	47,75	2,86	0,900	46,50	0,133	0,895
Filiados individuais	2,69	1,091	42,25	1,86	0,900	21,50	1,903	0,064
Atletas	2,58	1,119	39,50	2,80	1,789	45,00	0,374	0,711
Comunicação social ( <i>Média</i> )	2,00	0,866	25,00	2,20	1,304	30,00	-0,405	0,689
Estado	2,50	1,142	37,50	2,57	1,272	39,25	-0,142	0,888
Entidades prestadoras de serviços	2,91	1,300	47,75	2,60	0,548	40,00	0,504	0,622
Outras	2,57	1,618	39,25	3,00	2,828	50,00	-0,290	0,780

Legenda: M – Média; DP – Desvio padrão; CL – Classificação numa escala de 0-100%; *t* – valor do teste *t* de Student; *p* – nível de significância.

**Tabela 10.** Percepção da importância dos seguintes fatos nos conflitos entre os agentes desportivos.

	Ciclo 2003-2006			Ciclo 2007-2010			<i>t</i>	<i>p</i>
	M	DP	CL	M	DP	CL		
Questões pessoais	3,22	1,222	55,50	4,00	1,069	75,00	-1,662	0,104
Apetência pelo poder	3,31	1,261	57,75	3,60	1,430	65,00	0,635	0,529
Opções ideológicas	2,89	1,368	47,25	3,63	1,768	65,75	-1,251	0,220
Questões técnicas	3,07	1,135	51,75	3,60	0,843	65,00	-1,381	0,174
Defesa dos direitos	2,73	1,257	43,25	2,67	1,033	41,75	0,111	0,912
Questões administrativas	3,09	1,308	52,25	3,63	1,188	65,75	-1,053	0,299

Legenda: M – Média; DP – Desvio padrão; CL – Classificação numa escala de 0-100%; *t* – valor do teste *t* de Student; *p* – nível de significância.

Na Tabela 9 verificamos que na percepção de maior número de conflitos da FPAS por entidades, a média mais alta encontrada no primeiro momento é nos indicadores filiados institucionais e entidades prestadoras de serviços, logo seguidas dos filiados individuais, atletas, outras, Estado e as mídias. No segundo momento as outras assumem a média mais alta, seguidos dos filiados institucionais, atletas, entidades

prestadoras de serviços, estado, mídias e filiados individuais. Não existindo diferenças estatisticamente significativas

Por fim e pela análise da Tabela 10 constatamos que a percepção da importância dos fatos listados nos conflitos entre os agentes desportivos no primeiro momento, o indicador apontado com maior importância foi a apetência pelo poder, questões pessoais, questões

administrativas, opções ideologias e defesa de direitos. No segundo momento a relevância maior é dada no indicador, questões pessoais, opções ideológicas, questões técnicas e apetência pelo poder, sendo a menos importante a defesa dos direitos. Não sendo observadas diferenças estatisticamente significativas.

## Discussão

Com base na análise da dimensão percepção da importância atribuída pela FPAS na concretização de objetivos, verificamos que em ambos os ciclos, a estratégia da federação está orientada para o desenvolvimento da competição, ou seja, na perspectiva dos monitores existe um esforço em aumentar, tanto o número de competições organizadas, como o número de atletas envolvidos. Para segundo plano, ficou o objetivo de desenvolver ações de promoção da modalidade, tal como ações de sensibilização, criação de condições para batismos de mergulho, entre outros. Por último, a componente da formação de cidadãos não foi valorizada na estratégia da FPAS.

De uma forma geral, constatamos uma consistência da estratégia a este nível, salientada unicamente uma tendência acentuada na diminuição, embora não estatisticamente significativa, no indicador formação de cidadãos.

Ao nível do desenvolvimento de projetos, observamos que no ciclo 2003-2006 o objetivo passava pela elaboração de documentação, definição de regras e normas e formação de instrutores, revelando que a orientação estratégica da FPAS era a regulamentação, organização e credibilidade da modalidade, criando assim condições para o seu crescimento sustentado. No ciclo 2007-2010, a orientação visou a organização de quadros competitivos, sem nunca descurar a produção de documentação e definição de regras e normas. Verificamos neste sentido, uma preocupação da federação em manter a prioridade do ciclo anterior, introduzindo a vertente competitiva. Confirmando deste modo a tendência observada na dimensão anterior.

Inferimos, pela negativa, que a qualidade de administração e gestão degradou-se significativamente do primeiro para o segundo ciclo. Ou seja, por um lado observamos a preocupação na criação das condições elementares de suporte à federação, por outro

verificamos um descurar dos aspetos administrativos e de gestão corrente.

Relativamente à estratégia no âmbito dos aspetos externos da FPAS, apuramos uma evolução positiva nos resultados desportivos internacionais, confirmando a tendência verificada na análise das dimensões anteriores. Face a uma estratégia orientada para a vertente competitiva e para a visibilidade, seria favorável que o indicador de representatividade em órgãos internacionais não tivesse tendência negativa, como é verificado.

No que concerne aos resultados obtidos pela FPAS, existe uma clara constatação que o número de filiados individuais teve um crescimento sustentado durante o primeiro e o segundo ciclo e comparativamente entre eles.

Por outro lado, não é observável um aumento do número de atletas em competição, levando-nos a crer que o aumento do número de competições é realizado sempre com os mesmos atletas, revelando alguma fragilidade ao nível da sustentabilidade da própria competição.

No que respeita aos fatores impeditivos de alcançar melhores resultados por parte da FPAS, eram referidos, no primeiro ciclo, o fraco apoio financeiro do estado e a incapacidade dos agentes desportivos, tendo este último, no segundo ciclo, mantido a sua posição juntando-se a deficiente organização da FPAS, levando a crer que o crescimento foi muito rápido não acompanhado pela organização necessária.

Ao nível da importância dada aos critérios da tomada de decisão, apuramos que a FPAS tendencialmente sustenta a sua decisão nas experiências anteriores, costume ou hábito, desprezando indicadores mais robustos como eficiência de gestão, interesse dos filiados institucionais ou mesmo os resultados desportivos.

Tal como na natureza humana, nas organizações esportivas a tomada de decisão comporta sempre o risco de conflito [KAPLAN; NORTON \(2004\)](#). Nesta dimensão verificamos que o indicador que maior número de conflitos acarreta é o das decisões administrativas, em ambos os ciclos. Verificamos ainda um aumento acentuado e estatisticamente significativo, do conflito ao nível das decisões políticas, quando comparados os momentos.

Em relação às entidades onde foi observado o maior número de conflitos, foi quase consensual

entre os dois períodos, o indicador filiados institucionais, ou seja, as escolas de mergulho, associações culturais e esportivas, clubes e empresas. Levando-nos a defender o facto das dimensões anteriores salientarem falhas ao nível da organização, gestão corrente e administração, sendo estas as entidades que mais expostas estão e que maiores repercussões sentem no âmbito desta dimensão

Por último, podemos afirmar que há uma ligeira tendência para os fatos que originam os conflitos entre os agentes desportivos serem do foro pessoal, no qual também se inclui a apetência ou perspectiva de poder.

### Conclusões

Considerando os resultados expostos podemos afirmar que a segmentação estratégica da FPAS teve resultados observáveis a vários níveis: organização de quadros competitivos, resultados desportivos internacionais e número de filiados individuais. Este posicionamento da federação teve também efeitos colaterais positivos, nomeadamente no aumento da visibilidade da modalidade nos *mídia* e junto dos jovens. Contudo verificamos que esta estratégia levou a um crescimento com lacunas internas, revelando falta de profissionalização nos quadros federativos, médios e superiores, e falta de organização administrativa e deficitária gestão corrente. Esta falta de profissionalização dá origem a que grande parte das decisões seja tomada sem a devida sustentabilidade, sendo os critérios que as norteiam as experiências anteriores, o costume e o hábito.

É consensual que as decisões podem originar conflitos. Observamos, que no caso da FPAS as causas mais relevantes são do foro pessoal. Quando conjugadas com aspetos de sobrevalorização individual, em detrimento das questões organizacionais, potenciam cenários de conflito. Estes conflitos alimentam a instabilidade não propiciando o crescimento sustentado protagonizado pelo conceito de estratégia.

Pelo exposto anteriormente podemos concluir que os resultados obtidos indicam que o processo de tomada de decisão apresenta falhas potenciais de fracasso da própria estratégia. Esta incapacidade deve-se essencialmente ao facto do processo não estar assente em instrumentos robustos. Os objetivos da estratégia, ainda que conseguidos, não o foram de forma sustentada,

potenciando conflitos, que hipotecam de forma clara a sedimentação das linhas estratégicas.

Nesse sentido, os resultados apresentados e a escassez de investigações sobre a análise estratégica e tomada de decisões dos corpos diretivos de federações esportivas, permitem-nos sugerir a ampliação de pesquisas mais concretas e detalhadas, nomeadamente em outros contextos, onde o enquadramento sociocultural seja diferente do utilizado na nossa pesquisa, isto é, noutras federações ou mesmo noutros países, ou estados, para proporcionar avanço científico neste campo de estudo.

### Referências

- BELL, J. **Como realizar um projecto de investigação**. Lisboa: Gradiva, 2004.
- BRYSSON, J. **Strategic planing for public and nonprofit organizations**. San Francisco: Jossey Bass, 1998.
- CORREIA, A. **Estratégia das federações desportivas** – Dissertação apresentada com vista a obtenção do grau de doutor: U.T.L – Faculdade de Motricidade Humana, 1999.
- CORREIA, A. **Estratégia das federações desportivas no ciclo olímpico de Sydney**. Lisboa: CEFED, 2000.
- INTITULO NACIONAL DO DESPORTO. **Federações desportivas – Indicadores desportivos e financeiros 1997-2000** Intitulo Nacional do Desporto IND, 2002.
- GHIGLIONE, R; MATALON, B. **O inquérito: teoria e prática** (4ª edição). Oeiras: Celta editora, 2001.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. (2004). **Kaplan e Norton na prática**. 6ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Campos/Elsevier Editora Lda, 2004.
- KEARNEY (2001), IEG, Sponsorship Report, Sport Business Journal.
- KIM, W.; MAUBORGNE, R. **Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant**. Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation, 2005.
- LBAFD – Lei de Bases do Atividade Física e do Desporto (Lei nº 5/2007, de 16 de Janeiro); RJFD – Regime Jurídico das Federações Desportiva/Definição das Federações com Utilidade Pública Desportiva (Decreto-Lei nº 144/93, de 4 de Abril).

MAROCO, J. *Análise estatística, com utilização do SPSS*. 2ª edição. Lisboa: Edições Sílabo, 2003.

MUNRO, B. **Statistical methods for health care research**. 5<sup>th</sup> Edition. Philadelphia: Lippincott, Williams & Wilkins, 2005.

PESTANA, M.; GAGEIRO, J. **Análise de dados para ciências sociais, a complementaridade do SPSS**. 4ª Edição. Lisboa: Sílabo, 2005.

REIS, E; (2002) **Estatística descritiva**, 4ª edição, Edições Sílabo - Lisboa

ROCHE, F. **La planificación estratégica en las organizaciones deportivas**. Barcelona: Paidotribo, 1996.

#### **Endereço:**

Luís Felgueiras e Sousa Quaresma  
Urbanização Quinta de S. Vicente,  
lote 27, 1º bloco, 3º Esq.  
5100-001 Lamego, Portugal  
Telefone: 00351 969 081 507  
e-mail: [luisquar@utad.pt](mailto:luisquar@utad.pt)

*Recebido em: 3 de janeiro de 2012.*

*Aceito em: 9 de abril de 2013.*



Motriz. Revista de Educação Física. UNESP, Rio Claro, SP, Brasil - eISSN: 1980-6574 - está licenciada sob [Creative Commons - Atribuição 3.0](https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/)